

Karoline Børresen

Brukeradopsjon som suksessfaktor ved innføring av IT-systemer

En casestudie

Masteroppgave i IKT-basert samhandling
Veileder: Torstein Elias Løland Hjelle
Trondheim, mai 2016

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for teknologi
Institutt for informatikk og e-læring

Forord

Denne masteroppgaven setter punktum for fem flotte år som student ved Høgskolen i Sør-Trøndelag og NTNU i Trondheim. Det å skrive denne masteroppgaven har vært en faglig og følelsesmessig berg- og dalbane. Masteroppgaven har bydd på fantastisk mange lærerike opplevelser og utfordret meg på mange måter som gjør at jeg sitter igjen med mye god erfaring og ny kunnskap.

Jeg må få utrette en stor takk til alle som har hjulpet og støttet meg i denne prosessen, dere vet selv hvem dere er, og til deltakerne fra både konsulenthuset og deres kunde som stilte opp til intervju. Det må også utrettes en takk til Hanne Goksøyr som har hjulpet meg med å oversette sammendraget til engelsk.

Spesielt må jeg takke min kjære samboer Anders Grendstadbakk som har vært en uendelig god støtte i denne prosessen, og gang på gang har bidratt med gode diskusjoner, tanker og råd for å komme videre i arbeidet.

Videre må jeg utrette en stor takk til min veileder, Torstein Elias Løland Hjelle, for gode råd, konstruktiv veiledning og støtte underveis i prosessen - dette har vært utrolig verdifullt.

Til slutt vil jeg få takke alle mine flotte klassekamerater for de flotte årene ved Høgskolen i Sør-Trøndelag og NTNU – tiden her ville ikke vært den samme uten dere. Samholdet i klassen og diskusjonene vi har hatt i forbindelse med å skrive denne oppgaven har vært svært nyttige.

Trondheim, mai 2016.

Karoline Børresen

Innholdet i denne oppgaven står på forfatterens regning.

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvilke faktorer som sikrer suksess ved innføring av IT-systemer fra et konsulentshus til en kunde, med konseptet brukeradopsjon i fokus. Hensikten med studien er å undersøke hvordan brukeradopsjon kan bidra til gevinstrealisering ved innføring av et IT-system, og hvilken rolle et konsulentshus spiller inn på kundens suksess. Oppgaven diskuterer to sentrale temaer knyttet til problemstillingen: (1) Hvilke faktorer som er viktige for at brukere tar i bruk et IT-system, og (2) hvordan et konsulentshus kan bidra til at en kunde lykkes med innføring av et IT-system. I denne studien har ikke det tekniske ved IT-systemet vært i fokus, men brukernes opplevelse og forståelse av prosessen, bruken og nytteverdien av IT-systemet. Oppgaven har et mål om å beskrive og gi en forståelse for relevante aspekter ved forholdet mellom brukerne og prosessen med innføringen av et IT-system i en liten bedrift. Gjennom en casestudie er det gjennomført kvalitative, semistrukturerte dybdeintervjuer av ansatte både ved et konsulentshus og ansatte hos en av deres kunder, for å få innsikt i to sider av et prosjekt. Samtidig er det gjort observasjoner ved opphold hos de, og dokumentstudier av dokumenter relatert til prosjektet for å få en bedre kontekstforståelse.

Funnene i studien viser at det er flere faktorer som påvirker suksess ved innføring av IT-systemer, hvor kommunikasjon er et sentralt tema i alle faktorene. Denne oppgaven viser at det viktig at det er en forståelse for at innføring av IT-systemer innebærer endring i arbeidsprosesser og i brukernes arbeidshverdag, og dette må tas på alvor av ledelsen for å unngå unødig støy og motstand for et nytt IT-system. For at en bedrift skal oppnå suksess med innføring av et IT-system må brukerne inkluderes i høy grad, gjennom hele prosjektet og i utviklingen av systemet. Dette for å sikre at IT-systemet dekker de rette behovene, gir nytteverdi og at brukerne opplever eierskap til systemet fordi de har blitt inkludert i prosessen. Opplæring er essensielt for å sikre at brukerne kan bruke det nye IT-systemet og for å dra ut størst mulig nytteverdi, samt at opplæring minsker risikoen for vegring og motstand mot å bruke det nye IT-systemet. God samhandling mellom kunden og konsulentshuset er viktig, hvor tillit, evnen til å snakke godt sammen og kjemi spiller inn på prosjektets suksess, og en innstilling om at dette gjør vi bra sammen. Studien viser at konsulentshuset sin rolle er viktig for å oppnå en god gjennomføring og sikre at IT-systemet blir best mulig. De bidrar med kunnskap på teknologien og hva som er mulig å realisere og styrer løsningen mot hva som vil være til det beste for bedriften og brukerne i forhold til behovene, samt kunnskapen om hva prosessen med å innføre IT-systemer innebærer for brukerne. Videre er en god plan for videre utnyttelse av systemet og gevinster viktig for å holde systemet levende og oppnå videre bruk av systemet.

Abstract

Title: *User Adoption As Criteria for Successful Implementation of IT Systems - A Case Study.*

This master thesis examines the factors that ensure success in the introduction of IT systems by a consultant firm to a customer, with user adoption in focus. The purpose of the study is to examine how user adoption can contribute to benefit realization by introducing an IT system, and what role the consultancy firm has to ensure success. The case discusses two key topics related to the thesis statement: (1) Which factors are important to ensure that users adopt an IT system, and (2) how a consultancy firm can contribute to the successful implementation of an IT-system. In this study, the users' experience and understanding of the process, the use and usefulness of the IT system have been in focus. The technical side of the IT system has not been in focus in this case. The thesis aims to describe and give an understanding of relevant aspects of the relationship between users and the process of the introduction of an IT system in a small business. In the case study semi-structured, qualitative, in-depth interviews of employees at the consultancy firm and the employees of one of their customers are conducted to gain insight into both sides of a project. At the same time, observations during visits, and document studies of documents related to the project were made to get a better understanding.

The findings show that there several factors that affect the success of the introduction of IT systems, where communication is a central theme in all the factors. This case study argues that it is important that there is an understanding that the introduction of IT systems involves changes in work processes and in users' everyday work. This must be taken seriously by management to avoid unnecessary resistance by for the new IT system. In order to achieve success with the introduction of an IT system, users must be included throughout the project and in the development of the system. This is to ensure that the IT system cover the right needs, that the usefulness is optimal and that users experience a feeling of ownership of the system. Practical training is essential to ensure that users can operate the new IT system and to benefit as much as possible from it. Practical training also reduces the risk of resistance and reluctance to use the new IT system. A good interaction between client and the consultant firm is important. Confidence, the ability to communicate well and chemistry play a huge part in the success of the project. The consultant firm's role is important to achieve a good implementation and ensure that IT systems are optimal by providing knowledge concerning technology and what is possible to achieve depending on requirements and solutions to what will be the best for the customers and the users. As well as the knowledge of what the process of introducing IT systems means for the users. Moreover, a good plan for further utilization of the system and the benefits are important to keep the system alive and achieve further use of the system.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	iii
Abstract.....	v
Figurer.....	x
Tabeller	x
1. Introduksjon og bakgrunn.....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	6
1.2 Videre struktur av oppgaven.....	7
2. Case.....	9
2.1 Beskrivelse av Konsulenthuset AS	9
2.2 Beskrivelse av Kunden AS	12
2.3 Behovet for nytt IT-system	13
2.4 Prosjektgjennomføringen	15
3. Litteraturgjennomgang.....	21
3.1 utfordringer ved innføring av teknologi.....	21
3.2 Prinsipper for å oppnå gevinster fra IT-investeringer.....	25
3.2.1 En prosessmodell for <i>benefits management</i>	27
3.3 Brukerinvolvering	29
3.3.1 Fordeler med brukerinvolvering	31
3.3.2 Problemer og utfordringer med brukerinvolvering.....	32
3.4 Opplæring	35
3.5 Konsulenters rolle i et prosjekt	36
4. Metode og forskningstilnærming.....	39
4.1 Forskningsdesign	39
4.1.1 Studiens formål og problemstilling.....	40

4.1.2	Studiens design	41
4.1.3	Valg av metode	43
4.2	Datainnsamling	44
4.2.1	Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	44
4.2.2	Utvalgsstrategi og størrelse	46
4.2.3	Valg av sted.....	47
4.3	Dataanalyse	47
4.4	Reliabilitet og validitet.....	50
4.4.1	Reliabilitet - pålitelighet	50
4.4.2	Validitet – troverdighet og gyldighet.....	52
4.4.3	Ekstern validitet - overførbarhet	53
4.5	Forskningsetikk.....	53
4.5.1	Meldeplikt	54
4.5.2	Informert samtykke og utvelgelse av informanter	54
4.5.3	Konfidensialitet.....	55
4.5.4	Konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter.....	56
5.	Resultater	57
5.1	Forankring i ledelsen.....	57
5.1.1	Forstå viktigheten.....	57
5.1.2	Noen med beslutningsmyndighet må ta eierskap.....	59
5.1.3	Investorer fra ledelsen.....	60
5.2	Brukerinvolvering.....	61
5.2.1	Forarbeid - stå på samme plattform	61
5.2.2	Inkludering av brukeren i utviklingen av systemet.....	63
5.2.3	Roller.....	65
5.2.4	Eierskap og bevisstgjøring av nytteverdi.....	66
5.2.5	Opplæring	72
5.3	Samhandling mellom kunde og konsulenthus	76

5.4 Kontinuerlig fokus på bruk og utvidelse av bruksområdet	77
6. Analyse og diskusjon	81
6.1 Utarbeide en plan for gevinstrealisering	81
6.2 Endringens rolle og forankring i ledelsen	82
6.3 Utviklingen og implementeringen av IT-systemet	84
6.3.1 Brukerinvolvering, eierskap og bevisstgjøring av nytteverdi	86
6.3.2 Opplæring	90
6.4 Systemet lanseres og gevinstplanen utføres	93
6.5 Evaluere gevinster	94
6.6 Samhandling mellom kunde og konsulentshus	96
6.7 Kontinuerlig fokus på bruk og utvidelse av bruksområdet	97
6.8 Oppsummering	98
7. Konklusjon	99
7.1 Begrensninger i studien og forslag til videre forskning	103
8. Referanser	105
9. Vedlegg	109
Vedlegg 1 - Intervjuguide til kartleggingsintervjuet hos Konsulentshuset AS	109
Vedlegg 2 - Intervjuguide for Konsulentshuset AS	111
Vedlegg 3 - Intervjuguide for Kunden AS	114
Vedlegg 4 - Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjektet	117
Vedlegg 5 – Godkjennelse fra NSD	118

Figurer

Figur 1: Modell for samspillet mellom organisasjon, bruker og IT-system	4
Figur 2: "A process model for benefits management" (Ward & Daniel, 2006, s. 105).....	27
Figur 3: "Factors found in SLR for UI-SS relationship" (Bano & Zowghi, 2015, s. 16).	34

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over intervjuene	48
---	----

1. Introduksjon og bakgrunn

I dagens samfunn legges det stort fokus på effektivitet og konkurranse i markedet, og for å bli mer effektiv og konkurransedyktig blir IT-systemer innført i organisasjoner i stort mangfold. Ny teknologi kan bidra til nye og bedre måter å gjøre ting på (Lorenzi & Riley, 2000, s. 124), men samtidig har det å innføre IT-systemer vist seg å være komplekst, og ofte medfører dessverre slike innføringer store kostnader og ender i fiasko, eller delvis fiasko (Eden & Sedera, 2014, s. 1). Det investeres årlig milliardbeløp i utvikling og forvaltning av IKT-løsninger i offentlig sektor som er avgjørende for verdiskapning og tjenesteyting i Norge. Selv om mange av prosjektene går bra, er det en betydelig andel av prosjektene som leverer ingen eller mye mindre nytte enn planlagt og har store budsjettoverskridelser, hvor de største prosjektene synes å være overrepresentert blant de som mislykkes (Jørgensen, 2015, s. 2). Statoil sitt prosjekt med å utvikle iTrade som skulle håndtere handel med råolje og produkter, ble skrinlagt etter fem års jobb og en halv milliard kroner. I prosjektet ble det tidlig varslet om at det nye systemet ble oppfattet som tungvint og lite brukervennlig fra brukerne, men først kort tid før lansering fikk de ansvarlige for prosjektet øynene opp for problemene (Rosa, 2012). NAV kastet bort mellom 110 og 170 millioner kroner på et IKT-program som skulle gjøre NAV sine tjenester moderne og digitale innen 2018. Her kom det frem at NAV gapte over for mye selv og burde hatt en strategisk samarbeidspartner, isteden for mange (NRK, 2014). Innføringen av Flexus som billettsystem for kollektivtransport i Oslo og Akershus ble en skandale og kostet 280 millioner kroner (Olsen, 2008). Eden & Sedera (2014, s. 1) belyser prosjektet med implementeringen av et informasjonssystem for hele helsesektoren i Queensland i Australia, som er den mest kostbare og mislykkede innføringen av et IT-system på den sørlige halvkule. Ward & Daniel (2006, s. 35) belyser at 70 % av IT-prosjekter som oftest mislykkes. De mener at de høye statistikkene for mislykkede prosjekter ikke bare refererer til utfordringer med innføring av ny teknologi i bedrifter, men også antyder hvor komplekst det er å gjennomføre endring i organisasjoner (Ward & Daniel, 2006, s. 35).

Når nye IT-systemer påvirker store heterogene grupper av mennesker, handler den store utfordringen ofte mer om atferd enn det tekniske for å oppnå suksess med et IT-system (Lorenzi & Riley, 2000, s. 116). I 1984 samlet mennesker fra forskjellige fagdisipliner seg for å utforske teknologiens rolle i et arbeidsmiljø. De så at det ikke var nok å utvikle teknologien, men at det var behov for å lære mer om hvordan mennesker arbeider sammen og hvordan teknologien påvirker dette. Dette førte til at begrepet *computer-supported cooperative work (CSCW)*, oversatt til norsk; datastøttet samarbeid, ble skapt for å beskrive dette (Grudin, 1994a, s. 19).

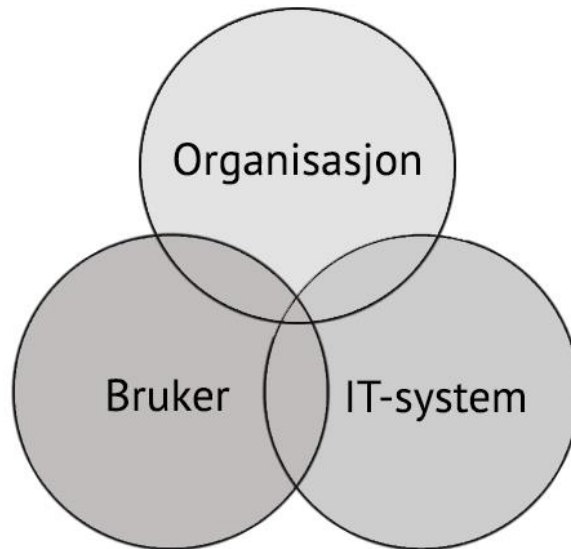
Datastøttet samarbeid er et forskningsområde rettet mot utforming av IT-systemer i forhold til en bestemt kategori av arbeid; samarbeid - og hvordan det fungerer i alle dens former (Schmidt & Bannon, 1992, s. 10). Det meste av arbeid mennesker gjør i dag krever en viss grad av samarbeid og kommunikasjon med andre - en eller annen form for teamarbeid (Galegher, Kraut, & Egido, 2014, s. 1). Det er en rekke faktorer som påvirker et godt samarbeid mellom mennesker ved bruk av teknologi, og som gjør at datastøttet samarbeid kan linke informatikk til sosiologi (Palmer & Fields, 1994, s. 15). Ny teknologi for kommunikasjon og samhandling forandrer måten folk samarbeider på, og CSCW-systemer har sannsynligvis en enorm innvirkning på eksisterende samarbeidspraksis (Schmidt & Bannon, 1992, s. 10). Dette gjør naturlig nok at innføringer av IT-systemer er komplekst. Det å være bevisst på menneskene rundt oss er noe vi tar som en selvfølge i hverdagen, men å opprettholde denne bevisstheten i sanntids-distribuerte systemer hvor informasjonen om andre er liten og interaksjonsmekanismene er fremmede har vist seg å være problematisk (Gutwin & Greenberg, 2002, s. 411). Dette har resultert i at å jobbe sammen gjennom IT-systemer ofte blir sett på som ineffektivt og klønete i forhold til å jobbe i samme rom (Gutwin & Greenberg, 2002, s. 411). En nøkkelfaktor for suksess med datastøttet samarbeid er gode og brukervennlige brukergrensesnitt (Palmer & Fields, 1994, s. 15). Samtidig er det mange faktorer som belyses i fagfeltet som anses som viktige å ta hensyn til og forstå når mennesker skal samarbeide gjennom teknologi. Tollmar, Sandor, & Schömer (1996) skriver at *social awareness* er et nøkkelement i det daglige arbeidet, som handler om å bli bevisst på den sosiale situasjonen man har med personene rundt seg. Begrepet *social translucence* beskriver måter å bygge sosiale teknologier som støtter det sosiale livet, og hevder at man burde gjøre nettbasert sosial atferd mer synlig for å forenkle bevisstheten og skape sosiale systemer der vi føler ansvar for hverandre (Gilbert, 2012, s. 1). En generell trend i moderne arbeidssituasjoner synes å være at arbeidet blir mer og mer komplekst. En tilnærming til design er å ha som mål å støtte koordinering og samarbeid, ved å lage modeller av arbeidsprosesser og forsøke å støtte disse (Carstensen & Schmidt, 1999, s. 1, 15). Videre finnes det en rekke faktorer som påvirker personers evner og motivasjon for å samhandle og dele kunnskap, og som kan være barrierer for å ta i bruk et nytt IT-system (Hansen, 2009, s. 54–56), disse faktorene går utenfor denne oppgavens rammer.

Motstand fra brukere er en kjent hendelse når nye IT-systemer skal implementeres (Adams, Berner, & Wyatt, 2004, s. 55), og hvor mange forskere har identifisert motstand til endring som en betydelig kilde til problemer ved implementering av IT-systemer (Adams mfl., 2004, s. 55;

Ash mfl., 2000, s. 128; Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Det er viktig å forutse og være forberedt på å håndtere en rekke atferdsmessige og organisatoriske endringer som følge av implementeringen av et IT-system (Lorenzi & Riley, 2000, s. 116). Her bør man regne med at endringer vil utløse motstand i noen grad, og her har ledere utfordrende roller og oppgaver som endringsagenter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382).

Målingen av IT-systemer sin suksess eller effektivitet er avgjørende for å forstå verdien og effekten av investeringene (Delone & McLean, 2003, s. 10). Det er ifølge Jørgensen (2015, s. 3) flere faktorer for hvordan man kan måle et IT-prosjekt sin suksess. Tradisjonelt sett handlet prosjektsuksess om å levere avtalt funksjonalitet til avtalt pris og tidspunkt, noe som kan være meningsfullt fra prosjektlederens perspektiv. Jørgensen (2015, s. 3) mener at denne oppfatningen bør utvides med suksesskriterier i forhold til levert nytte for mottager og hva oppdragsgiver får igjen for investeringen, og belyser levert nytte, teknisk kvalitet til produktet, effektivitet, kostnads- og tidskontroll i prosjektet som suksesskriterier. Et prosjekt kan være suksessfullt på en faktor, men mindre vellykket på en annen faktor (Jørgensen, 2015, s. 3). Gevinstrealisering referer til prosessen med å organisere og lede slik at de potensielle gevinstene faktisk blir realisert fra investeringen av IT-systemer, hvor gevinster oppstår fra endringene som blir gjort av individer og grupper i eller utenfor organisasjonen. Gevinstrealisering og endringsledelse er derfor tett knyttet sammen. Eneste begrensningen for at gevinstrealisering ikke krever endring fra de ansatte er når det er rene infrastrukturinvesteringer (Peppard, Ward, & Daniel, 2007, s. 9), denne studien omhandler investeringer som medfører endring.

Datastøttet samarbeid skal støtte samarbeid via IT-systemer i forhold til en bestemt kategori av arbeid. Dermed formidler begrepet, CSCW, en forpliktelse til å fokusere på reelle behov og krav til mennesker som er engasjert i samhandlingen (Schmidt & Bannon, 1992, s. 10). Dette viser at IT-systemer burde ha grobunn i konkrete behov, hvor fokuset burde ligge på mennesket. Brukernes akseptanse og bruk av IT-systemer og utnyttelse av bruken av de i arbeidslivet er fortsatt en sentral bekymring, til tross for imponerende fremskritt innen teknologien (Venkatesh & Davis, 2000, s. 186).



Figur 1: Modell for samspillet mellom organisasjon, bruker og IT-system

Denne studien undersøker hva som fører til gevinstrealisering ved innføring av et IT-system fra et konsulentshus til en kunde. Studien tar for seg hvordan konseptet, *brukeradopsjon*, til Konsulentshuset AS (pseudonym) kan bidra til gevinstrealisering ved implementasjon av et IT-system som medfører endring i arbeidsprosesser hos brukerne, og rollen et konsulentshus har for gevinstrealiseringen. I følge Karahanna, Straub, & Chervany (1999, s. 183) er prosessen med å oppnå brukeradopsjon av IT-systemer kritisk for å hente ut gevinster fra IT-systemet. Brukeradopsjon i denne oppgaven handler om de aktivitetene og den brukerinvolveringen, som referer til deltakelsen i utviklingen av IT-systemet (Ives & Olson, 1984, s. 587), som er nødvendig for at en bruker aksepterer og tar i bruk IT-systemet. Oppgaven ser på prosessen med å utvikle et IT-system og hvordan graden av brukerinvolvering i utviklingsprosessen påvirker at brukerne tar i bruk systemet. Denne studien legger altså fokus på brukeren ved innføringen av et IT-system, og hvilke faktorer som påvirker at en bruker faktisk tar i bruk et IT-system. Dette fordi det kan argumenteres for at suksess i et prosjekt først oppnås når man får brukerne til å bruke et IT-system, siden det er først da bedriften kan oppnå gevinster. *Figur 1* viser at denne studien ligger i skjæringspunktet mellom en organisasjon, en bruker og et IT-system. Det å undersøke et implementeringsprosjekt fra et konsulentshus til en kunde gir verdifull innsikt og lærdom om en slik prosess, og om hvordan et konsulentshus kan bidra til oppnåelsen av gevinster. I denne studien blir oppnåelsen av gevinstrealisering brukt for å måle suksessen til et prosjekt og investeringen, og derfor vil andre faktorer som Jørgensen (2015, s. 3) nevner for å måle et prosjekt sin suksess ikke bli tatt hensyn til. Oppgaven begrenser seg til å se på hvilke aktiviteter som fører til gevinstrealisering fra et konsulentshus og som motvirker

eventuell motstand mot det nye IT-systemet, og sikrer at brukeren tar i bruk IT-systemet. Det blir altså ikke sett på faktorer som hindrer samhandling og kunnskapsdeling, og hvordan en bedrift burde lede og gjennomføre endringene som et nytt IT-system medfører.

Konsulenthuset AS har som virke å innføre teknologi til kunder, og implementerte et kunderelasjonshåndteringssystem (CRM) hos Kunden AS (pseudonym). Dette IT-systemet skal støtte de ansatte i arbeidshverdagen og hjelpe de ansatte med å fremstå som mer profesjonelle både internt og eksternt som følge av bedre samhandling og kunnskapsdeling om sine kunder. CRM-systemer er en gruppe av informasjonssystemer som gjør det mulig for organisasjoner å samle, lagre og analysere kundedata for å gi et omfattende overblikk og innsikt av kundene (Khodakarami & Chan, 2014, s. 27). CRM-systemer brukes i hovedsak til tre ting; til å automatisere og effektivisere arbeidsprosesser, analysere kundedata og kunnskapen om de, og som et samarbeidssystem hvor man kan administrere og integrere kommunikasjonskanaler og opprette kundeinteraksjonspunkter (Khodakarami & Chan, 2014, s. 27). CRM-løsningen til Konsulenthuset AS er basert på Microsoft Dynamics CRM, som er en forretningsløsning for salg, markedsføring og kundeservice basert på sosial innsikt, forretningsanalyse og kampanjestyring (Microsoft, udatert). CRM har vist seg å være et kritisk verktøy for å øke lønnsomheten ved å identifisere de beste kundene og tilfredsstillere deres behov for å sikre at de forblir lojale til bedriften (Thomas & Sullivan, 2005, s. 239). Kundeservice-muligheten i CRM gjør at bedriften kan følge opp henvendelser fra kunder på problemer med kjøpte produkter eller annen misnøye og henvendelser, samt at utnyttelsen av kunderelatert informasjon eller kunnskap gjør det mulig å levere relevante produkter eller tjenester til kunder (Andersen, 2016).

I denne oppgaven argumenteres det for at konseptet brukeradopsjon og at et konsulenthus har en stor og avgjørende innvirkning på kundens realisering av gevinster, ved at konsulenthuset hjelper kunden mot målet og at brukeradopsjon sørger for at brukerne blir ivaretatt. Denne studien støtter eksisterende forskning i forhold til aktiviteter for å motvirke motstand og viser at eksisterende forskning kan brukes i denne konteksten.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien undersøker hvordan en organisasjon kan oppnå gevinstrealisering ved innføring av et nytt IT-system ved å legge fokus på brukeradopsjon. Hensikten er å finne ut hvordan en slik gjennomføring på best mulig måte burde gjennomføres for at et IT-system skal bli mest mulig nyttig for en organisasjon. Studien er gjennomført i forhold til et konkret prosjekt hvor Konsulenthuset AS har innført et nytt IT-system, CRM, til Kunden AS, hvor begge perspektiver belyses.

På bakgrunn av dette er følgende problemstillingen utarbeidet:

Hvordan bidrar brukeradopsjon til gevinstrealisering ved innføring av et IT-system?

For å avgrense omfanget av problemstillingen til det som er nevnt ovenfor er det utviklet to forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer er viktige for at brukere tar i bruk et IT-system?
2. Hvordan kan et konsulentshus bidra til gevinstrealisering hos en kunde ved innføring av et IT-system?

Disse forskningsspørsmålene omhandler faktorene som er viktig for at et IT-system skal bli en suksess og bli tatt i bruk, og rollen Konsulenthuset AS spiller inn på dette. Her ligger det en antagelse om at arbeidet Konsulenthuset AS gjør, og måten de gjør det på, spiller en rolle for resultatet for IT-systemet sin suksess og Kunden AS sin oppnåelse av gevinster. Det ligger også en antagelse om at enkelte faktorer i en prosjektgjennomføring er essensielle for at en bruker tar i bruk et IT-system. Oppgaven gir innsikt i relevante aspekter for hva som er viktig for at et IT-system blir tatt i bruk og gir nytteverdi, og hvilken rolle Konsulenthuset AS sin involvering har å si for et prosjekts suksess. På den måten vil oppgaven kunne bidra til å gi implikasjoner på hva som er viktig å tenke på når et IT-system skal implementeres og tas i bruk.

I denne studien er det ikke lagt fokus på den tekniske løsningen i systemet, men på brukernes opplevelse og forståelse av prosessen, bruken og nytteverdien av IT-systemet. Oppgaven har et formål om å beskrive og gi en forståelse for relevante aspekter ved forholdet mellom brukerne og prosessen med innføringen av et IT-system i en liten bedrift. Videre i oppgaven vil ikke fokuset ligge på CRM som IT-system, men på prosessen rundt innføring av teknologi i en bedrift med brukeradopsjon i fokus. Derfor vil CRM som oftest bli omtalt som IT-systemet eller bare systemet.

I oppgaven er engelske begreper forsøkt oversatt og forklart så langt det lar seg gjøre, i noen tilfeller har de engelske begrepene blitt benyttet da meningen forsvinner ved en oversettelse.

1.2 Videre struktur av oppgaven

Her følger en beskrivelse av hvordan oppgaven er strukturert med innholdet og hva som har blitt behandlet i hvert kapittel.

Kapittel 2: Innledende casebeskrivelse

I dette kapittelet presenteres caset og miljøene studien er gjennomført i for å gi en forståelse for konteksten av studien. Det blir gitt en presentasjon av Konsulenthuset AS og Kunden AS, samt en beskrivelse av behovet for IT-systemet og hva de ønsket å få ut av å ta i bruk CRM. Det blir også gitt en beskrivelse av prosjektgjennomføringen.

Kapittel 3: Teori

I dette kapittelet presenteres relevant teori sett i lys av problemstillingen. Når oppgaven leses er det viktig å ha teorien som blir presentert i dette kapittelet i bakhodet, da dette danner grunnlaget for å forstå diskusjonen av resultatene.

Kapittel 4: Metode

I dette kapittelet blir det gitt en beskrivelse av hvordan denne studien har blitt gjennomført, hvordan den empiriske dataen har blitt innhentet og behandlet, og hvor valgene blir begrunnet.

Kapittel 5: Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra studien. De ulike faktorene som ble funnet som viktige for et prosjekts suksess og oppnåelsen av gevinstrealisering med brukeradopsjon blir presentert i hvert sitt delkapittel. I hvert delkapittel belyses begge parters opplevelse, samt at erfaringer fra andre prosjekter også er trukket inn.

Kapittel 6: Analyse og diskusjon

I dette kapittelet trekkes trådene mellom det teoretiske fundamentet opp mot resultatene fra studien og diskuteres i forhold til problemstillingen. Resultatene blir diskutert i lys av tidligere forskning og teori.

Kapittel 7: Konklusjon

I dette kapittelet presenteres funnene og hvor det konkluderes ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det vil også bli presentert hvilke implikasjoner oppgaven gir, samt begrensninger i studien og forslag til videre forskning.

2. Case

I dette kapittelet beskrives konsulenthuset og deres kunde som har vært med i denne studien, samt at det blir gitt en gjennomgang av prosjektgjennomføringen og behovet for IT-systemet.

2.1 Beskrivelse av Konsulenthuset AS

Konsulenthuset AS er et mellomstort konsulentselskap med lokasjon i Oslo og Østfold, med 50 ansatte og et ungt miljø. Deres mål er å bidra til å realisere løsninger som understøtter kundens forretning og gjøre kunden mer effektiv og konkurransedyktig. Konsulenthuset AS består av små og spesialiserte enheter som skal levere optimale løsninger innenfor deres fokusområder, og legger vekt på å bygge og vedlikeholde spisskompetanse og ferdigheter innenfor disse fokusområdene. De er spesialister på Microsoft-produkter og deres fokusområder er samhandling, salgseffektivitet, kundesenter, Office 365, Azure, mobilitet, innsikt, IT-forvaltning, hvor de legger fokus på hele livsløpet.

De ønsker å være en rådgivende samarbeidspartner for sine kunder, og mener at de mest fornøyde kundene erverves gjennom vellykket implementering av smarte IT-løsninger som bidrar til å realisere kundenes forretningsmål. Medarbeiderne i Konsulenthuset AS ansees å ha høy kompetanse på sitt fagområde, både på teknologi og på anvendelsen, og har breddekompetanse og erfaring på hva som skal til for å realisere velfungerende, sikre og stabile totalløsninger. Konsulenthusets grunnleggende filosofi er troen på at involverte og engasjerte medarbeidere presterer mer og bedre til det beste for sine kunder. De ønsker å bidra til kundenes suksess og vil bistå fra strategi til brukeradopsjon og gevinstrealisering, derfor mener de det er essensielt å fokusere på hele livsløpet om man skal lykkes med å realisere potensielle gevinster fra et IT-system. Riktig bruk av IT mener Konsulenthuset kan gi konkurransefortrinn for enhver virksomhet som økt salg, lavere kostnader, mer fornøyde medarbeidere og bedre beslutninger som følge av riktig innsikt.

Brukeradopsjon

Konsulenthuset AS har utviklet et konsept de omtaler som *brukeradopsjon*, hvor det lages en *brukeradopsjonsstrategi* for å sikre at IT-systemene blir tatt i bruk og at deres kunder oppnår gevinster. Konsulenthuset AS mener at ny funksjonalitet skaper et potensiale, men at det alene ikke gir noen gevinst, for det er først når brukerne har endret adferd at de reelle gevinstene skapes. Konsulenthuset AS mener at mennesker stort sett ikke liker endringer og skal man hente ut potensialet til en investering må man fokusere på kulturendringene som kreves, og da

er ikke et kurs nok. Derfor er brukeradopsjon en kritisk del av et hvert prosjekt Konsulenthuset AS gjennomfører. Konsulenthuset AS hjelper kunden med å utvikle en brukeradopsjonsstrategi, hvor de utarbeider en kommunikasjonsplan og en opplæringsplan. Kommunikasjonsplanen inneholder hva som skal kommuniseres internt, når, til hvem og hvem som skal gjøre det. Opplæringsplanen tar for seg hvem som trenger hvilken opplæring når. Det skal det være planlagt tilstrekkelig opplæring på et tidlig tidspunkt, for å gjøre brukerne i stand til å benytte IT-systemet som tiltenkt fra lansering.

Konsulenthuset AS legger fokus på atferdsendring gjennom riktig kommunikasjon og opplæring tilpasset målgruppene som er involvert, og tar med brukerne fra et tidlig tidspunkt i prosjektet. Hensikten er at brukerne skal få forståelse for valg av system og hvordan dette vil understøtte deres arbeidshverdag. IT-systemet skal være et positivt bidrag i en bedrift eller organisasjon som helhet, og for hver enkelt avdeling og for hvert enkeltindivid. Brukeradopsjonsstrategien skal gi brukerne tilstrekkelig informasjon om prosjektet underveis, med en hensikt om at alle skal føle at de opplever at de er en del av prosessen fra start til slutt. Videre skal brukeradopsjonsstrategien sikre en langsiktig plan for oppfølging videre hos kunden, for å sikre et langvarig fokus på at det nye IT-systemet blir en naturlig del av arbeidshverdagen hos de ansatte. Det er derfor nødvendig å ta tak i hvordan brukerne arbeider og ved behov endre arbeidsprosesser slik at IT-systemet blir en naturlig del av hvordan de arbeider, slik at de etter hvert selv ser muligheter og opplever gevinster med systemet. Brukeradopsjon er noe Konsulenthuset AS kun har holdt på med noen få år og som de til stadighet videreutvikler, og satser stort på.

Konsulenthuset AS har utviklet en egen opplæringsportal fordi de så at det var et behov for det. I opplæringsportalen er det funksjonalitet for å sende ut kommunikasjon som eposter og spørreundersøkelser, samt at de får rapporter på hvem som åpner hva, hvem som tar hvilken opplæring og lignende. Via spørreundersøkelser kan de kartlegge kompetansenivået på brukerne. Dette gir Konsulenthuset AS en god kontroll på hvordan brukeradopsjonsstrategien fungerer eller har fungert.

Kontor og miljø

Lokalene til Konsulenthuset AS i Oslo ligger svært sentrumsnært og er moderne. Kontoret har et åpent landskap hvor kun møterom og stillerom er inndelt i egne rom, resten er et stort åpent landskap. Når man går inn på kontoret møter man først en fin resepsjon, hvor priser, pokaler, diplomer og utmerkelser bedriften har oppnådd står utstilt. Kontoret er utstyrt med fine pulter med skillevegger som ikke er for høye slik at man kan sitte i egne tanker, men også løfte litt på

hode for å få kontakt med de på andre siden. Videre har de en rekke stille- og møterom med navn som er valgt med omhu, hvor tre av rommene representerer bedriftens overordnede verdier; tillit, engasjement og ambisiøs. Dette gjør at de ansatte hele tiden blir minnet på verdiene bedriften står for. Videre har de en fin kjøkkenkrok med en kjøkkenøy med tilhørende stoler hvor dagens aviser ligger klare på rekke og rad og hvor det bugner av frukt og søtsaker. Ved siden av vasken er det plassert en fancy kaffetrakter som styres av et nettbrett, som nok en gang minner en på at her er det svært teknologiinteresserte mennesker som jobber. Innimellom kontorpultene står det små moderne designer-sofaer med svært høy rygg, her kan man sitte litt for seg selv eller møtes for å slå av en liten prat. Innerst i kontoret er det også en større sofagruppe som kan brukes til litt avslapping og småprat i arbeidsdagen. Lunsjen kan også spises her om ønskelig, selv om den som oftest blir spist i en splitter ny elegant og moderne kantine med all mulig tenkelig deilig varm- og kaldmat som deles av alle bedriftene som sitter i bygningen. Selv når du tar en tur på toalettet møter du en følelse av at hele kontoret er gjennomført trivelig og at komfort og trivsel er i fokus, hvor det er pyntet med bilder, blomster og brennende duftlys.

Kontoret har et åpent landskap hvor ingen i utgangspunktet har faste plasser, men hvor det er tydelig at de ansatte har funnet sine soner de tilhører. Når man går gjennom kontorlandskapet fra resepsjonen kommer man først til ledergruppen hvor sjefene, prosjektlederne og en del av rådgiverne sitter, her får man tydelig inntrykk av at de har tilegnet seg sine faste plasser. Stemningen her er travel og seriøs, og mange går aktivt mellom sin plass og stillerommene for å ta telefoner, samt at de hele tiden holder dialoger med hverandre over skilleveggene. Personene som sitter her løper også ofte rundt med pc-ene sine fra møte til møte, noe som gir inntrykk av at de har en travel hverdag med mye avbrytelser. Beveger man seg videre inn i kontoret kommer man til de ulike konsulentene, hvor man tydelig får inntrykk av at de har sine grupperinger de stort sett holder seg til. Likevel er det svært få som sitter på samme plass to dager på rad, men heller flytter litt på seg innenfor sin sone. Det at de ikke har faste plasser virker til å være svært viktig og nyttig i konsulentenes hverdag da de jobber i ulike prosjekter med ulike deltakere, slik at det vil være behov for å sitte sammen med ulike mennesker for hver dag som går. Samtidig er konsulentenes hverdag preget av at de bytter mellom å sitte på kontoret og ute hos kunder. Det virker også som deler av konsulentenes hverdager går ut på å snakke i telefonen og delta i ulike møter, men at hovedtyngden av arbeidsdagene går ut på utvikling av løsninger til kundene.

Stemningen på kontoret er preget av både pliktoppfyllende mennesker som er der for å gjøre sin jobb, hvor det er høyt tempo, men samtidig en leken og positiv gjeng som trives på jobb. Lydnivået i kontoret varier mellom kun lyder av tastatur og klikking fra sko, til latter og pratsomme mennesker som gladelig forteller om sine interesser og hjelper hverandre i arbeidet. Innimellom spretter det også frem en fotball som flere av konsulentene gledelig vil vise frem sine kunster med. Klesstilen er ulike versjoner av *business casual* hvor ledergruppen tydelig har en mer definert og forretningsmessig klesstil enn hva konsulentene har. Konsulentene ser ut til å ha en mer avslappet forhold til klesstilen, men likevel bærer klesstilen preg av at her står de for kvalitet og seriøsitet, og kler seg deretter. Felles for alle konsulentene er bruken av øreplugg eller store hodetelefoner.

2.2 Beskrivelse av Kunden AS

Kunden AS er en betydelig aktør i det norske helsemarkedet og leverer kapitalvarer og forbruksmateriell til apotek, sykehus, behandlingsinstitusjoner og andre helsetjenester, samt til industri, forskning og offentlig forvaltning. Sortimentet er bredt og spenner fra generelt medisinsk forbruksmateriell, via spesialisert forbruksmateriell knyttet til prosedyrer og analyseutrustninger, til avansert medisinsk utstyr. Kunden AS er et datterselskap av et konsern som tilbyr løsninger og tjenester som har til hensikt å øke selvstendigheten hos eldre og funksjonshemmede, samt at de vil lette arbeidet til de som hjelper dem. Deres løsninger er designet for å skape en forskjell i menneskers liv. Kunden AS har 42 ansatte med et litt voksent miljø. Hovedkontoret ligger i Oslo med logistikkcenter, økonomi og markedsavdeling, i tillegg har de et landsdekkende salgs- og serviceapparat. Kunden AS har en målsetning om å være en solid samarbeidspartner for sine kunder og har derfor sterkt fokus på logistikk-løsninger, e-handel, kunnskapstilførsel og teknisk support. Samtidig ønsker Kunden AS å ha en kontinuerlig dialog med kunder og leverandører for å tilfredsstille deres ønsker og myndighetens krav i forhold til indre og ytre miljøpåvirkning. Siden Kunden AS er et datterselskap av et konsern, blir en rekke IT-beslutninger foretatt på høyere nivå. Kunden AS består av en tredelt salgsavdeling med; *lab*, *kirurgi* og *medical*, samt et kundesenter, en kundeserviceavdeling og en logistikkavdeling.

Lokalene til Kunden AS i Oslo ligger i et industriområde. På utsiden ser bygningen litt grå og trist ut, men når du kommer inn oppdager du en helt annen verden med elegante, lyse og moderne lokaler. Lokalet er delt inn i mange små kontorer hvor alle har sitt eget kontor, med et vindu og en dør som kan lukkes. De fleste kontorene er små og avlange, og kan derfor virker litt trange når de er fylt opp med skaper, permer og annet materiell. Videre finnes det en rekke

møterom, en kaffekrok og en trivelig sofakrok. Kantinen i bygget er en liten trivelig plass med litt utvalg av varm- og kaldmat. I lokalene er det tydelig at de jobber med artikler innen helse, for på toalettene er det stort fokus på hygiene med ulike remedier og plakater om hvordan vaske hendene og lignende. Rundt omkring på kontoret ligger det også helseballer og annet utstyr som viser at det er fokus på helse og ergonomi.

I gangene er det svært stille, og de som arbeider der ser ut til å stort sett holde til på eget kontor konsentrert om eget arbeid. Skulle du likevel møte på noen i gangen er stemningen hyggelig og lett hvor du blir møtt med et hei og et smil. Stemningen mellom de ansatte virker god og positiv, men med en seriøsitet hvor arbeidet står i fokus. Innimellom går noen av de ansatte mellom sitt kontor og til andres kontor for å slå av en prat eller undersøke noe. De ansatte som arbeider der virker til å være svært dyktige innen sitt fagfelt, og etter et besøk der sitter man igjen med et inntrykk av at det de holder på med er veldig spesialisert og spesielt som kanskje ikke alle i gata forstår.

2.3 Behovet for nytt IT-system

Det er store behov for nye IT-systemer hos Kunden AS, fordi mange av systemene de har er fra det de selv omtaler som steinalderen. En rekke utskiftninger er også planlagt, og prosjektet som denne oppgaven omhandler er utskiftningen og implementeringen av et CRM.

Bruksområdet for CRM hos Kunden AS

Kunden AS hadde et gammelt ERP-system med en form for CRM-løsning innebygd fra før. Løsningen ble ikke brukt som tiltenkt fordi mye av nødvendig funksjonalitet manglet, og var ikke som et salgsverktøy, noe de hadde behov for, men et dokumentarkiv som de kun brukte til å lagre kontaktinformasjon om kundene sine. Derfor ble denne løsningen brukt mer som et oppslagsverk. Målsettingene med å implementere en ny CRM-løsning var å (1) oppnå en mer effektiv arbeidshverdag ved at alle de ansatte skulle ha full oversikt over aktiviteter og informasjon over alle kunder og kontakter. (2) Dette skulle også føre til økt åpenhet om interaksjon på kunder, slik at Kunden AS skulle fremstå som mer profesjonelle både internt og eksternt. (3) Samtidig var det svært viktig for Kunden AS at alle brukerne skulle ha tillit til datakvaliteten i systemet.

Tanken var at alle brukerne skulle oppnå en mer effektiv arbeidshverdag ved at de raskt skulle få bedre oversikt og kontroll over hendelser og saker. Det skulle også bli lettere å prioritere saker på bruk av tid, og bli mulighet for tildeling og oppfølging av status på saker.

En av verdiene som var viktig for Kunden AS i denne prosessen var å oppnå økt kundetilfredshet. Dette skulle oppnås grunnet bedre og sikker oppfølging og mulighet for oppfølging av en kunde fra flere ansatte ved eventuelt fravær, slik at de ble mindre avhengig av enkeltpersoner som krever en til en avklaringer for å kunne følge opp kunder. I CRM kan alle saker, salg og kundekontakt registreres, slik at andre kollegaer kan gå inn og sjekke hva som har blitt gjort i forhold til en kunde, noe som gjør bedriften mindre personavhengig (Andersen, 2016). Det nye systemet skulle også muliggjøre vekst uten mer ressurser og støtte beste praksis fra salg til leveranse. Det skulle bli økt synlighet på hva medarbeidere i samme og andre avdelinger gjør på felles kunder, for å oppnå en mer helhetlig kundebehandling.

Slik situasjon var så jobbet alle i hver sin e-postboks, samt noen felles e-postbokser. E-post ble brukt som et kommunikasjonsverktøy med aktiv bruk av kopi og blindkopi, noe som skapte mye unødvendig mas til mange fordi veldig mange e-poster ble sendt til unødvendig mange. Bruken av kopi og blindkopi gjorde også at det ble mange parallelle samtaler som gikk om hverandre. Dette skapte en rotete kommunikasjon både internt og eksternt ut til deres kunder, og gjorde det vanskeligere å få kontroll og oversikt. Samt at Kunden AS utad fremstod som uprofesjonelle. Hos Kunden AS skal systemet kun brukes internt i første omgang, men hvor planen er å utvide senere til å innbefatte toveis-kommunikasjon hvor kundene kan logge inn og se hvordan det går med sine saker.

Mål og måling

Det ble bestemt at de faktorene det skulle måles på i etterkant i forhold til gevinster var:

- Innen Q3 (Tredje kvartal) i 2015 skulle antall e-post reduseres med 20 %
- Datakvalitet
- Brukertilfredshet og brukervennlighet

Disse faktorene skulle måles ved å se på:

- Antall e-poster som sendes skal følges opp ved å bruke en tredjepart til å måle frekvensen på sendte e-poster internt med en frekvens på annenhver måned, med utvidelse av frekvensen på målingen etter tredje kvartal i 2015. Dette er et viktig parameter for nye målsetninger og videre oppfølging.
- Det skal gjøres målinger i CRM på aktiviteter som; e-poster, notater, sporing av møter og telefoner og antall salgsmuligheter i CRM satt opp mot fakturerte saker, hvor instrumentbordet i CRM vises per avdeling og per ansatt.

- Superbrukerne skal gjennomføre stikkprøver på datakvaliteten i CRM-systemet for å kontrollere korrekt bruk, og videre kunne følge opp med relevant opplæring ved behov som en konsekvens av ukorrekt bruk etter beste praksis.
- Brukertilfredshet og brukervennlighet skal følges opp med spørreundersøkelser. Undersøkelsene skal omhandle både kjennskapen til funksjonalitet i CRM, samt gi brukerne muligheten til å gi tilbakemeldinger vedrørende forbedringspotensial eller uklarheter.

2.4 Prosjektgjennomføringen

Et nytt CRM-system hadde vært i planene til Kunden AS i lang tid, men på grunn av en rekke interne hendelser hadde prosjektet flere ganger blitt utsatt. Likevel ble det i god tid før prosjektgjennomføringen satt i gang forberedelser med tanke på gjennomføringen av et prosjekt. Det ble gjort en rekke aktiviteter internt i forhold til bevisstgjøring i forhold til begrepsavklaring på hva er; CRM, kunde, sak og lignende. Der kom det frem at veldig mange hadde meninger om hva CRM var og at verden kom til å bli så bra med CRM, men at det i bunn og grunn var svært få som egentlig visste hva det var. Ledergruppen hos Kunden AS var derfor bevisste på at skulle de gjennomføre et vellykket prosjekt og oppnå suksess med det nye systemet var det viktig at alle hadde samme oppfattelse av de ulike begrepene som ble brukt internt og i forbindelse med prosjektet, samt at alle stod på samme plattform i utgangspunktet.

Når tiden kom for at Kunden AS var klar for å anskaffe et nytt CRM-system hadde de fire firmaer inne som presenterte seg før de tok et endelig valg om hvem de skulle velge som leverandør. En av faktorene som var viktig og avgjørende for hvilken aktør som vant var hvilken strategi de ulike aktørene hadde for å få med seg brukerne. Kunden AS var fra starten av veldig opptatte av å være en god kunde, og ikke bare opptatt av at den andre parten skulle være en god leverandør. For Kunden AS var et godt samarbeid viktig. Konsulenthuset AS sin presentasjon følte Kunden AS traff godt i forhold til dette, både planen med å få med brukerne og at kjemien mellom dem var god, og derfor ble de valgt.

Forstudie

For å sikre at Konsulenthuset AS var slik Kunden AS trodde, kjøpte de først en forstudie før de bandt seg til et prosjektet med dem. I forstudien var det viktig for Kunden AS at Konsulenthuset AS klarte å fange opp ting som ledergruppen hos Kunden AS anså som utfordringer og problemer uten at de ble fortalt det, for hvis de fikk til det anså Kunden AS de som gode. I prosjekter Konsulenthuset AS gjennomfører baserer de seg på prosjektmetodikken

PRINCE2, og har som praksis å gjennomføre forstudier i sine prosjekter. Dette fordi Konsulenthuset AS mener at før man spesifiserer funksjonalitet må man enes om dagens situasjon hos kunden. I analysen ble det kartlagt hvilke utfordringer som eksisterte, hvilke prosesser som burde forbedres, hvor kunden kunne hente ut størst gevinst og hva risikoen var i forhold til å hente ut gevinstene. Konsulenthuset AS mener at en god strategi eller et business case alltid bør danne grunnlaget for et prosjekt. For å utføre denne analysen satt en konsulent fra Konsulenthuset AS sammen med alle de ulike avdelingene; salg, kundesenter og logistikk, og diskuterte rundt CRM.

I denne analysen ble det gjennomført møter hvor ulike spørsmål om brukernes behov og hverdag ble diskutert; Hva er dine utfordringer i din arbeidshverdag? Hva er ditt behov? Hva vil lette din hverdag? Hvilke andre personer er du avhengig av for å gjøre ditt arbeid? Kunden AS mente at hvis brukerne ikke fikk være med på prosessen i utviklingen av et nytt system så ville de få et system som brukerne ikke hadde noe forhold til, og trolig dermed ikke ville bruke. Derfor fikk alle de 42 ansatte fra Kunden AS muligheten til å være med på dette og bli utfordret på disse spørsmålene. For prosjektlederen var det viktig at de personene som potensielt kunne være ødeleggende for prosjektet var med på disse møtene, derfor ble møtene tilrettelagt ut i fra når de hadde tid, uten at de var klar over det. Alle utfordringer eller behov som ble fanget opp under disse møtene ble samlet. Fra analysen lagde konsulentet et bobleskjema, som ble et godt verktøy videre som viste behovene og utfordringene til kunden. Bobleskjemaet viser kostnaden av en investering i løsningen, samt effekten av den. Der ble alle ønskene som kom frem i møtene i analysen lagt inn for å visuelt vise kostnad og nytteverdi ved hver funksjonalitet. Ut i fra dette ble det tatt valg på hvilken funksjonalitet som var viktig nå, og på hva som kunne vente. Etter analysen var alle enige om å kjøre videre, og Kunden AS var godt fornøyd med at Konsulenthuset AS klarte å fange opp alle de utfordringene de allerede hadde sett.

Før prosjektet ble satte i gang ble det gjennomført et allmøte hvor en konsulent fra Konsulenthuset AS var med, sammen med prosjektleder fra Kunden AS, for å fortelle om det planlagte prosjektet. Her la de frem hensikten med prosjektet, de overordnede målene, planen videre og hvorfor Kunden AS trengte et nytt CRM. Det ble snakket om brukeradopsjon og viktigheten av gode superbrukere og hvorfor de var gode ambassadører. På dette tidspunktet var ikke superbrukerne valgt. Det ble også gjennomført en brukerundersøkelse for å undersøke forventning til eget og andres bruk av CRM-systemet, og forventningene til det nye systemet. Prosjektet varte rundt et halvt år.

Valg av superbrukere

Når analysen hadde blitt gjennomført, ble det valgt superbrukere. Her ble en fra kundesenteret, to fra salg, samt prosjektlederen valgt slik at de ble en gruppe på fire. Det ble diskutert i ledergruppen hvem som skulle velges som superbrukere ut i fra kvalifikasjoner, og ikke kun ut i fra hvem som hadde tid. For at superbrukerne skulle kunne gjøre en god jobb og ta rollen seriøst ble de frigitt for noen av sine daglige arbeidsoppgaver. Når superbrukerne ble valgt var det viktig for ledergruppen å bruke litt tid på å fortelle de hvorfor de var valgt og egnet seg for rollen basert på tidligere arbeid. Ingen var negative til å bli valgt og tok på seg rollen. Valg av superbrukere ble også tatt opp på det neste allmøtet, med hvem som var blitt valgt og hvorfor. Ledergruppen ønsket å lage litt positivt blest rundt dem og bringe de frem i lyset.

Videre analyse og hva systemet skulle dekke av behov

Nå hadde Kunden AS kommet dit at de måtte sette seg ned for å finne ut av hva systemet skulle dekke av behov. Her måtte de finne ut om alle behovene som kom frem i forstudien ble dekket, og om de funksjonalitetene som ikke ble dekket var viktig og kritisk for de ansatte og bedriften. Samt hva kostnaden ble. Det var viktig for Kunden AS at når de lagde en kravspesifikasjon for det nye systemet så hadde de vært gjennomtenkte, derfor brukte de mye tid på denne videre analysen. Prosjektgruppen satte sammen arbeidsgrupper fra de ulike avdelingene; salg, kundesenter og ledergruppen. I disse arbeidsgruppene var prosjektlederen, superbrukerne og en del håndplukkede deltakere fra de ulike avdelingene med. I hver arbeidsgruppe var det 6-7 deltakere. Det ble bestemt hvilke behov systemet skulle dekke for hver avdeling, samt at det ble utarbeidet felles prosesser for hvordan de ulike tingene i systemet skulle gjøres, da det ble tydelig at eksisterende prosesser måtte endres litt på, noe som var en tidkrevende jobb.

I tillegg var det med konsulenter fra Konsulenthuset AS som guidet arbeidsgruppene mot målet og de rette valgene ut i fra hva systemet faktisk kunne gjøre rent teknisk, og klarte å holdet et klart blikk på målet. Det at konsulentene fra Konsulenthuset AS var tilstede gjorde at ideer som dukket opp umiddelbart kunne forkastes eller bekreftes at var mulig. Fortsatt fikk ingen se hvordan systemet så ut, fordi ledergruppen hos Kunden AS ville at brukerne ikke skulle låse tankesettet sitt mot slik systemet så ut, samt at de ville at brukerne skulle få eierskap for systemet og føle at de hadde vært med på å bygge systemet. Det ble også tatt valg i forhold til datamigrasjon, om hvor mye av informasjonen som lå i det gamle ERP-systemet skulle over i det nye systemet. Der ble det bestemt at alle kunder og leverandører det hadde vært aktivitet på de siste 15 månedene skulle overføres, men ingen kontaktpersoner skulle overføres.

Utvikling av løsningen

Når denne videre analysen var gjennomført og alle beslutninger i forhold til kravspesifikasjonen av systemet var tatt, trakk Konsulenthuset AS seg tilbake til sitt kontor og begynte å utvikle systemet. For å sikre kvaliteten på systemet og sikre at kunnskapsnivået til superbrukerne var godt nok til å kunne lære videre fikk prosjektgruppen hos Kunden AS brukeroppdrag av Konsulenthuset AS parallelt med utviklingen av systemet. Dette bestod av oppgaver med brukerhistorier som var praktiske oppgaver de skulle løse og som de kunne relatere seg til, som å opprette kunder, leverandører og lignende. Dette var som en eksamen hvor oppgavene måtte løses innen en viss tid. Prosjektgruppen valgte å sitte sammen og løse disse oppgavene for å kunne bistå hverandre. Hvis de oppdaget feil måtte dette meldes tilbake til Konsulenthuset AS innenfor tidsrommet som var gitt. Denne jobben sikret at systemet var best mulig ved lansering, og sikret at systemet var mest mulig effektivt, enklest mulig og sikret feilmarginer. Denne prosessen med utvikling og testing brukte de 6-7 uker på.

Informasjon, kommunikasjon og opplæring

Som en del av CRM-prosjektet hos Kunden AS ble det gjennomført en brukeradopsjonsstrategi som handlet om hvordan man skal få med brukerne på prosjektet ved å lage en opplærings- og kommunikasjonsplan som tar med brukerne fra et tidlig tidspunkt i prosjektet. Underveis i prosjektet ble det sendt ut mange e-poster til brukerne for å holde de oppdatert og informert om prosessen, samt hvor langt de hadde kommet i prosjektet. Det ble informert om hva som var på agendaen for tiden og hvordan tidslinjen så ut videre. Dette ble bevisst gjort for å gjøre at brukerne følte at de var en del av prosjektet og prosessen, slik at de skulle få litt eierskap til det nye systemet som skulle komme og få lov til å glede seg litt. Kunden AS har allmøter 4 ganger i året ved hvert kvartal, hvor de fortalte hvor langt de hadde kommet i prosjektet, hva de holdt på med og viste tidslinjen videre. Her ble det tatt opp hvordan ledergruppen og prosjektgruppen så for seg hvordan ting skulle være og se ut når prosjektet ble ferdig. På allmøtet som var ved lanseringen av systemet som var i oktober 2015 gikk de gjennom et reelt scenario, viste hvordan en sak hadde forløpt og hvordan det ble gjort i CRM.

Det ble i forbindelse med lansering av systemet opprettet en e-postboks, hvor alle spørsmål og henvendelser rundt CRM kunne henvendes. Prosjektgruppen hadde tre grunner for at denne ble opprettet; (1) Avdekke svakheter ved eget opplæringsystem, (2) Sikre bruken og kompetansen hos brukerne, (3) og kunne svare på spørsmål fra brukerne som de ikke trengte å bruke dyre konsulenter fra Konsulenthuset AS på. Når systemet ble lansert hadde alle fått informasjon om at denne e-posten eksisterte, og at de kunne henvende seg dit for å få hjelp og svar.

Når tiden kom for at systemet skulle lanseres ble det kjørt felles opplæring i klasserom i to dager, hvor opplæringen var dagene rett før lansering. Det var påmelding og krav om at man minst skulle være med på en dag. Under disse to dagene hadde alle med seg egne pc-er og satt og jobbet med konsulenten fra Konsulenthuset AS. Opplæringen var en enkel innføring i CRM. Parallelt med dette ble det laget 18 ulike opplæringsmoduler i PowerPoint, som ble lagt ut på et fellesområde. Opplæringen ble delt opp i ulike trinn, først skulle brukerne lære det grunnleggende, så trinn to hvor de skulle lære å bruke CRM mot Outlook, så trinn 3 hvor de skulle lære avansert søk, som går på å bygge egne *dashboards* og egne rapporter. Det ble valgt trinnvis opplæring for å sikre at alle lærte seg det grunnleggende og ikke hoppet over ting til de tingene som var artigere, noe alle ble informert om. Per dags dato er kun trinn 1 gjennomført. Ved lansering satt en konsulent fra Konsulenthuset AS hos Kunden AS klar til å fikse eventuelle feil. Dette var strategisk gjort fra kunden sin side, hvor kunden ville at brukerne skulle vite og få oppleve at de ble hørt om noe skulle vise seg og være galt. De feilene som ble avdekket ble fikset med en gang, og rapportert tilbake til brukeren som meldte det inn. Dette mente prosjektgruppen gjorde at brukerne følte seg litt viktig.

3. Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet blir det gitt en gjennomgang av aktuell litteratur, som brukes for å sette rammene for oppgaven.

3.1 Utfordringer ved innføring av teknologi

Mange implementasjonsprosjekter feiler fordi man ikke riktig klarer å få frem hvor motstanden ligger. Motviljen til å bruke nye IT-systemer kan oppfattes som motstand mot systemet, mens det faktisk kan være en reel motstand mot de endringene som teknologien gjør med arbeidsprosessene (Worthley, 2000). Ideen om at vi mennesker naturlig er motstandere av endring ligger dypt forankret i vår tenkning om endring. Våre forutsetninger og våre mentale modeller om endringer antyder at noe i vår natur fører oss til å motstå endring. Samtidig er det enkelt å finne eksempler på mennesker, som fra barndommen aktivt søker endring av all mulige former. Mennesker trenger derfor ikke nødvendigvis å motstå endringer automatisk, men mange viser motstand når de blir forsøkt endret på, og når endring bli pålagt dem (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Organisasjonsendring innebærer som regel en form for trussel, reell eller oppfattet, om personlige tap for de involverte. Det kan være avveininger mellom lange og kortsiktige interesser. Et individ kan tydelig oppfatte at en endring er i ens beste interesse på et langsiktig plan og være interessert i å realisere det. Likevel kan individet på et kortsiktig plan ha bekymringer som fører til å motsette seg spesielle aspekter ved endringen eller hele endringen (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Motstand mot endring er et pågående problem, både på individ og organisasjonsnivå, og svekker felles innsats for å forbedre resultater. Forholdet mellom individuell og organisatorisk motstand mot endring er viktig. En organisasjon er et komplekst system av relasjoner mellom personer, ledere, teknologi og arbeidsprosesser. Fra dette samspillet utspiller organisatorisk atferd, kultur og prestasjoner (Lorenzi & Riley, 2000, s. 121). Her er alle organisasjoner forskjellige og har sin egen unike kultur (Ash mfl., 2000, s. 128–129). Individuell motstand mot endring kan øke organisatorisk motstand. En selvforsterkende gjentakende motstand kan utvikle seg til et miljø der motstand mot endring er normen (Lorenzi & Riley, 2000, s. 121).

"I'm in favor of progress; it's the change I don't like."

Mark Twain

Ulike studier viser at det finnes flere grunner til at de ansatte viser motstand til endring. Både Worthley (2000) og Lorenzi & Riley (2000, s. 120) påpeker at redselen for å miste prestisje og

status fordi brukeren ikke kjenner systemet er en faktor. En annen faktor er å føle press på seg til å utvikle nye ferdigheter, samt et press og forventinger om å yte mer (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Samtidig er redselen for tap av sosial interaksjon med andre ansatte og dårlige erfaringer med tidligere bruk av IT-systemer sentrale faktorer (Worthley, 2000). Viktigste av alt er kanskje faktoren med at nytteverdien ikke kommer klart frem for brukeren (Ash mfl., 2000, s. 128). Ash mfl. (2000, s. 128) mener at det er viktig å sørge for at et IT-system gir en umiddelbar fordel for brukerne. Her må man identifisere viktige funksjoner som brukerne trenger på daglig basis. Systemet må helt klart gi konkrete fordeler for hver bruker. Samt at det vil være mer motiverende for en bruker å bli fortalt hva de kortsiktige og langsiktige nytteverdiene vil være for hver enkelt bruker, enn å bli fortalt hva de samlede fordelene systemet gir for organisasjonen som en helhet (Lorenzi & Riley, 2000, s. 124). Et IT-system som skal støtte grupper gir aldri den samme fordel til hvert gruppemedlem. Kostnad og nytte avhenger av preferanser, tidligere erfaringer, roller og oppgaver. Selv om et IT-system som støtter grupper forventes å gi et kollektivt gode må noen justere seg til IT-systemet mer enn andre. IT-systemer som støtter grupper krever ofte mer arbeid fra personer som ikke opplever en direkte fordel ved bruk av systemet. Ideelt sett har hvert individ nytte av systemet selv om de ikke har like stor nytte, i midlertid er dette idealet sjelden realisert. De fleste systemer krever at noen individer gjør ekstra arbeid med å skrive inn eller behandle informasjonen som kreves eller produseres av løsningen (Grudin, 1994b, s. 765).

Worthley (2000) belyser ulike måter ansatte kan vise motstand mot et system i helsesektoren, som sabotasje av utstyr, snakke ned systemet, være fraværende og komme sent på jobb, datamanipulering, samt ikke bruke systemet og fortsette å bruke det gamle systemet. For mange IT-systemer har mislyktes på grunn av sabotasje av brukere som likte den gamle måten å gjøre ting på bedre (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123). IT-systemer som implementeres for fort øker risikoen for fiasko, samt øker risikoen for motstand, mangel på tillit fra de ansatte og feil i systemet (Ash mfl., 2000, s. 128). IT-systemet kan være for teknisk orientert og et dårlig kjøp, hvor man lett kan bli fristet av ny flott teknologi, samt at det er mangelfull testing av systemet (Lorenzi & Riley, 2000, s. 118). Hvis man skal suksessfullt utvikle og implementere et IT-system, må systemet være raskt, lett å bruke og pålitelig (Ash mfl., 2000, s. 129).

Et IT-system som skal støtte grupper kan mislykkes hvis det ikke klarer å verve den kritiske massen av brukere som kreves for å være nyttig, eller kan mislykkes fordi det aldri er til noen enkeltes fordel å bruke det. De fleste IT-systemer er kun nyttige hvis en stor prosentandel av gruppemedlemmene bruker det. Å oppnå den kritiske massen av brukere er essensielt for

kommunikasjonssystemer. For å sikre at systemet blir tatt i bruk kan designerne redusere arbeidet som kreves av brukerne for å ta i bruk systemet, bygge intensiver for å bruke systemet og foreslå en prosess som fremhever individuelle og kollektive goder (Grudin, 1994b, s. 765–766). Det kan hjelpe at utviklerne kan demonstrere systemets kollektive og indirekte fordeler. En god tilnærming til design er å skape fordeler for alle medlemmene i gruppen (Grudin, 1994b, s. 765). Når kulturen er fokusert på å stadig bedre møte kundenes behov, blir begrunnelsen for raskere og hyppigere endringer mye klarer for de ansatte i organisasjonen (Lorenzi & Riley, 2000, s. 124).

Motvirke motstand

Komplekse problemer har sjelden enkle løsninger, og i løpet av de mange stegene i utviklingsprosessen, er det utallige muligheter for å gjøre ting feil (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Det ligger ikke bare hindrende krefter i mental motstand, men også energi som kan kanaliseres inn i positive og fornuftige former og føre til engasjement og kreativ problemløsning i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Ved implementering av et IT-system kan man ofte få motstridende krefter som sammen påvirker sannsynligheten for suksess for en planlagt endring. Her må endringsagentene analysere innholdet av disse kreftene og jobbe for å endre dem, eller få plass til de for å oppnå det ønskede målet (Ash mfl., 2000, s. 129). Det må være en planlagt prosess med å administrere den naturlige motstanden mot endring og hjelpe til med å omdanne motstanden til engasjement og entusiasme (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123). En leder som vet hvordan en skal håndtere de organisatoriske konsekvensene av IT-systemer kan kraftig redusere atferdsmessig motstand mot endring, og oppnå en raskere og mer produktiv innføring av IT-systemer (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117).

Forskning viser at det finnes strategier som har vist seg å minske motstanden. Disse strategien inkluderer kommunikasjon, brukerinvolvering og opplæring med fokus på å øke brukerens tillit (Adams mfl., 2004, s. 61). Flere forskere legger vekt på at kommunikasjon er en av de viktigste faktorene for suksessfulle IT-implementasjoner (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117; Worthley, 2000). Lorenzi & Riley (2000, s. 117) trekker frem at det finnes mange årsaker til svikt i implementering av store IT-systemer. Samtidig påpekes det at det som oftest ikke er en enkelt årsak i et gitt tilfelle, men at det som oftest er en snøball-effekt. Lorenzi & Riley (2000, s. 117) belyser at de ikke har noen presise statistikker for den relative betydningen av årsakene, men at ut i fra personlige observasjoner har de sett at de viktigste er manglende kommunikasjon og manglende eierskap fra brukerne til IT-systemene. Personer som har lite psykologisk eierskap i et system og kraftig motstår gjennomføringen kan ødelegge sterkt for suksessen ved et system

(Lorenzi & Riley, 2000, s. 116). Ved kommunikasjon belyses at problemene handler om ineffektiv utgående kommunikasjon, ineffektiv lytting og ved at man mislykkes med å effektivt forberede de ansatte på det nye systemet. Videre belyses kultur, underestimert av omfang, ukontrollerbare endringer ved omfanget som gjør at prosjektet vokser i omfang, organisatoriske utfordringer, teknologiske utfordringer, dårlig opplæring og utfordringer ved lederskapet. Videre har Ives & Olson (1984) ved å gjennomgå over tjue artikler funnet ut at brukerinvolvering og det å la brukerne få delta i prosessen fører til økt brukerakseptanse. Ved å skape realistiske forventninger og tilrettelegge for at brukeren skal oppnå eierskap til systemet minsker motstanden mot endring og gjør brukerne mer forpliktet til systemet. En komplett testing av systemet burde utføres før man bestemmer seg for å ta i bruk systemet for å identifisere hvilke mangler systemet har (Eden & Sedera, 2014, s. 11).

Arbeidsprosesser

En annen viktig faktor som burde vurderes på forhånd er hvordan et IT-system vil påvirke rutiner, mønstre og relasjoner. Her burde man studere dagens eksisterende prosesser som teknologien kan forbedre eller effektivisere (Ash mfl., 2000, s. 128). Ledelsen og arbeiderne må sammen utvikle bedre, mer produktive arbeidsmiljøer ved å forstå hvordan teknologi best kan brukes (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123). Nye IT-systemer burde forbedre kvaliteten av arbeidshverdagen og øke ansvar, myndiggjøring og motivasjon (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123). All endring innebærer tap i en eller annen form, og i mange tilfeller krever en endring at individer må gi slipp på kjente rutiner (Lorenzi & Riley, 2000, s. 122). Når innvirkningen av endring ved teknologi blir håndtert, må menneskenes behov komme først. For uten de ansatte, finnes det ingen organisasjon. Derfor må det implementeres nye IT-systemer som forenkler og effektiviserer ved å automatisere strukturert og gjentakende arbeid, slik at individene kan gjøre det de er best på, tenke, være kreative og løse problemer. For mennesker er langt flinkere til å gå gjennom og kvalitetssikre kjedelig arbeid, enn å faktisk gjøre det (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123).

”It is easy to change the things that nobody cares about. It becomes difficult when you start to change the things that people do care about—or when they start to care about the things that you are changing.”

LORENZI AND RILEY (Lorenzi & Riley, 2000, s. 121).

Enhver betydelig endring i organisasjoner involverer å endre på vaner og måten en person faktisk gjør sin jobb. Dette involverer å endre måten brukerne samhandler, både i forhold til mennesker og verktøy. Derfor krever nye systemer at brukerne lærer seg ny atferd (Lorenzi &

Riley, 2000, s. 120). Det er lett å gjøre feil ved å tro at når teknologien er implementert når den har blitt kjøpt og installert, fordi investeringer i teknologi stort sett innebærer ting som hardware og software. Sannheten er at ingenting fungerer uten menneskene, og at menneskelige spørsmål blir forstørret når man omstrukturerer arbeidsprosesser. Mange prosjekter som involverer endring i arbeidsprosesser fokuserer utelukkende på teknologien og klarer ikke å møte de menneskelige og organisatoriske aspektene ved arbeidet. I slike tilfeller klarer ikke organisasjoner å utforske forbedringspotensialene som ligger ved de ikke tekniske aspektene med å forbedre organisatoriske prosesser, endringer i strukturer, prosedyrer eller forvaltningspraksis. Som oftest er organisasjonsendring drevet av en teknologistrategi (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123).

3.2 Prinsipper for å oppnå gevinster fra IT-investeringer

Ved å tenke på hvilke gevinster man kan oppnå ved å implementere ny teknologi og slutte å tenke på kun spesifikke funksjoner teknologien kan gi oss, vil man kunne oppnå større verdi av investeringene (Ashurst, Doherty, & Peppard, 2008, s. 23). En gevinst for en bedrift defineres som en fordel på vegne av bestemte interessenter eller grupper av interessenter (Ward & Daniel, 2006, s. 107), hvor gevinstrealisering referer til prosessen med å organisere og lede slik at de potensielle gevinstene faktisk blir realisert fra investeringen av et IT-system (Peppard mfl., 2007, s. 9). Når det snakkes om gevinstrealisering og oppnåelse av gevinster, får man en tanke om at alle utfall fra en IT-investering er positive. Realiteten er som Delone & McLean (2003) og Peppard mfl. (2007, s. 5) fremhever at ikke alle utfall ved innføring av teknologi er utelukkende positive, men at det kan oppstå uønskede effekter. Alle påvirkningene til et IT-system, både positive og negative, kalles *net benefits*, og belyser at alle prosjekter har utfall, men at ikke alle utfall er gevinster. Faktumet er at mange IT-prosjekter produserer negative effekter, slik at en av utfordringene til ledelsen er å sikre at det ikke oppstår negative effekter (Peppard mfl., 2007, s. 5). Hovedtanken bak *benefits management*, altså gevinstrealisering, er å fokusere på gevinstene man ønsker å oppnå i et prosjekt, og på den måten fokuserer man på hva bedriften ønsker å få ut av prosjektet, og ikke bare på hvordan man skal slutføre prosjektet basert på tid og budsjett (Ward & Daniel, 2006).

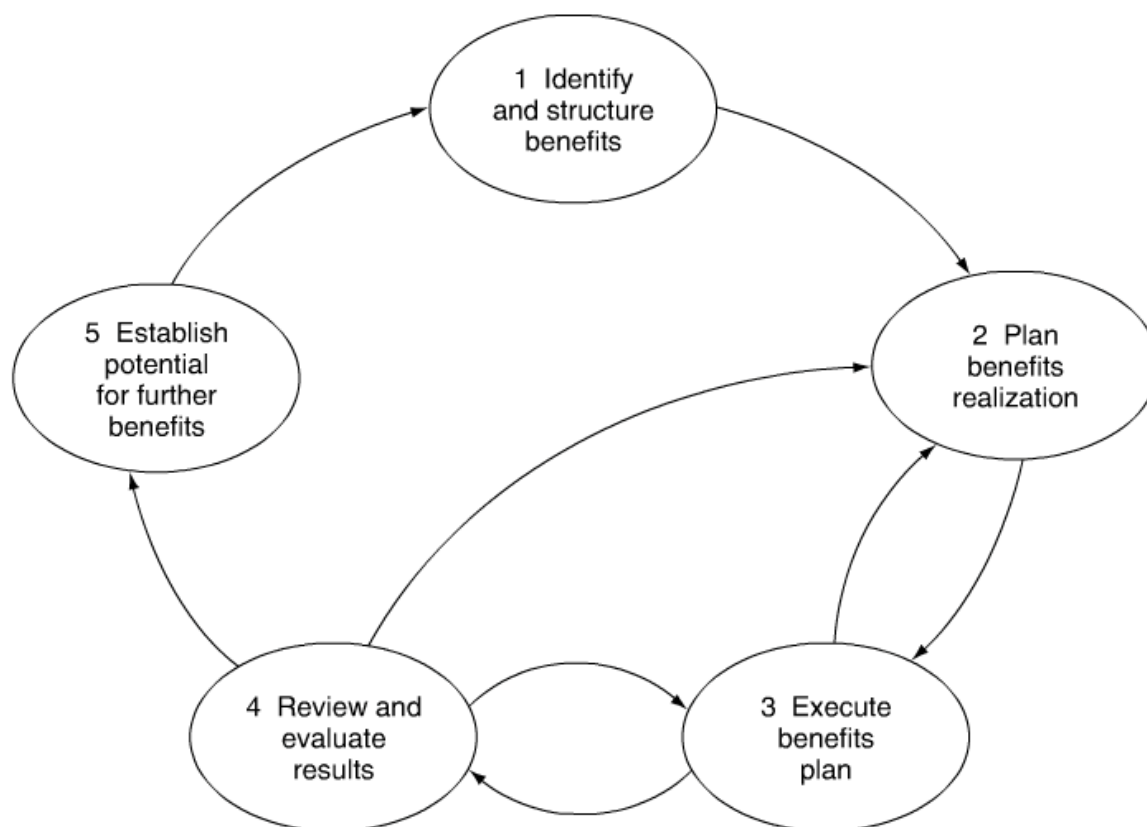
I IT-investeringer har de fleste organisasjoner fokus på implementeringen av teknologien og ikke på realiseringen av de forretningsmessige gevinstene (Peppard mfl., 2007, s. 2). IT-systemer i seg selv gir ingen gevinster eller verdi (Peppard mfl., 2007, s. 5). Gevinstene man kan forvente fra en IT investering vil sannsynligvis ikke dukke opp automatisk (Peppard mfl., 2007, s. 19). Peppard mfl. (2007, s. 5) belyser en rekke prinsipper som ligger til grunn for å

realisere verdi fra IT. Ved å legge fokus på ønskede gevinster fra starten av, og kontinuerlig gjennom hele prosjektet, kan man forhindre å starte et prosjekt på feil grunnlag, og ved å vite hvilke gevinster man ønsker å oppnå kan man sikre at et prosjekt hele tiden er på rett vei, og sikre at alle nødvendige endringer i organisasjonen blir gjennomført. Her kan man også endre prosjektets kurs eller avslutte prosjektet hvis man ser at de ønskede gevinstene ikke lenger er mulig å realisere (Peppard mfl., 2007). Ashurst, Doherty, & Peppard (2008, s. 23) og Peppard mfl. (2007, s. 5) mener at gevinstrealisering er et felles ansvar i en organisasjon, på grunn av at det legges så sterkt fokus på virksomhetens strategier og organisatoriske endringer er ikke gevinstrealisering noe om utelukkende kan utføres av IT-profesjonelle og prosjektansatte. Det primære ansvaret burde ligge hos lederne ved hver avdeling som skal oppnå eierskap til systemet. IT burde derfor jobbe tett med interessentene til systemet for å sikre at funksjonaliteten og ytelsen er i tråd med brukernes behov (Ashurst mfl., 2008, s. 23).

I forhold til innføring av ny teknologi snakkes det om to typer av endring. Den første er at det kreves endringer i organisasjonen som handler om nye måter å arbeide på som er nødvendige for å sikre at de ønskede gevinstene blir realisert. Slik type endring vil som regel ikke være mulig å gjennomføre før det nye systemet er på plass og tilgjengelig for bruk. Den andre typen handler om å muliggjøre endring, og omhandler endringer som må gjøres som er en forutsetning for å oppnå de organisatoriske endringene som er essensielle for å få det nye systemet i effektiv bruk i organisasjonen (Ward & Daniel, 2006, s. 109).

3.2.1 En prosessmodell for *benefits management*

Ward & Daniel (2006) har utviklet en prosessmodell (seg figur 2 under) for arbeid med gevinster. Sapountzis, Harris, & Kagioglou (2008, s. 19) forteller at denne modellen blir brukt som retningslinjer for beste praksis i forhold til å lede gevinstrealisering. På grunnlag av det er det i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i den, selv om andre modeller kunne blitt brukt.



Figur 2: "A process model for benefits management" (Ward & Daniel, 2006, s. 105)

1. *Identifisere og strukturere gevinster (Identify and structure benefits)* – Formålet med den fasen er å definere målene for investeringen og sørge for at målene er knyttet til virksomhetens overordnede strategiske mål. Ut fra dette kan man videre identifisere potensielle gevinster som kan realiseres ved å oppnå målene som ble satt. Denne prosessen har som formål å skape en forståelse av hvordan ny teknologi og endringer i organisasjonen kan realisere de ønskede gevinstene, samt hvilke hindringer som kan eksistere for å hindre realisering av gevinstene. Det må defineres hvem som skal ha eierskap til de ulike gevinstene og hvordan de skal måles. Det må også kartlegges interessenter, hvor det må settes opp en oversikt over mulige hindringer og eventuelle enkeltgrupper som vil bli påvirket av endringene.

2. *En plan for gevinstrealiseringen (Plan benefits realization)* – I denne fasen skal gevinstrealiseringen planlegges. Her skal det utvikles en omfattende gevinstplan og en business

case for investeringen som ledelsen skal bruke for å godkjenne prosjektet. Business casen skal inneholde en full oversikt over alle gevinster og endringer, og hvem som er ansvarlig. Her må det også ligge en plan for hvordan gevinstene skal måles og om endringene er gjennomført. Denne planen skal inneholde et *Benefit dependency network* (Peppard mfl., 2007; Ward & Daniel, 2006) som viser forholdet mellom gevinstene og de endringene som er nødvendige for å få til gevinstene. Det er viktig å få frem hvilke tiltak som ligger til grunn for de ulike gevinstene, samt hvilke målsetninger de ulike gevinstene bygger opp under.

En kjernefunksjon i tilnærmingen er en klar identifisering av forventede gevinster og en detaljert plan for hvordan disse gevinstene skal bli realisert i starten av prosjektet. Denne planen blir så brukt til å lede aksjoner gjennom hele prosjektgjennomføringen for å vurdere fremgang og prestasjon i løpet av prosjektet og etter ferdigstillelse (Peppard mfl., 2007, s. 4). For hver potensielle gevinst er det viktig å være så nøyaktig som mulig på hvor i bedriften gevinsten vil forekomme for å fastsette hvordan den kan måles og hvem i organisasjonen som skal gjøre det. Hvis gevinsten ikke kan måles eller eies av noen, finnes den ikke (Ward & Daniel, 2006, s. 107). Videre vil det å fokusere på hvilken verdi prosjektene kan gi, fremfor å velge ut i fra de som har lavest kostnad gi større sannsynlighet for å realisere store gevinster. Klarer man å sørge for å plassere investeringen i prosjekter som skal støtte virksomhetens strategiske mål, har man mulighet for å realisere de største gevinstene (Ashurst mfl., 2008, s. 23). Når man har funnet potensielle eller ønskede gevinster, så er det viktig å være klar over at dette er en pågående prosess som aldri slutter, og at dette alltid burde være et fokus ved videre utvikling av bruken av systemet (Ashurst mfl., 2008, s. 23). Prosessen med å utarbeide en gevinstrealiseringsplan kan summeres opp som en rekke spørsmål som må bli besvart for å utarbeide en robust plan for investeringene og en levedyktig endringsledelse-plan for å oppnå gevinstene (Peppard mfl., 2007, s. 9). 1. Hvorfor trenger vi å forbedre? 2. Hvilke forbedringer er nødvendige og mulige? Disse må godkjennes av de sentrale interessentene og blir investeringsmål. 3. Hvilke gevinster vil bli realisert av hver interessent hvis de organisatoriske målene nås? Hvordan kan hver gevinst måles? 4. Hvem eier hver gevinst og vil være ansvarlig for leveransen? Eieren for gevinsten vil være ansvarlig for verdien i business casen. 5. Hvilke endringer er nødvendig for å oppnå hver gevinst? Her ligger nøkkelen for å realisere gevinstene gjennom å identifisere eksplisitte forbindelser mellom gevinster og nødvendige endringer. 6. Hvem er ansvarlig for at hver endring er gjennomført suksessfullt? 7. Hvordan og når kan endringene gjøres? Dette krever en vurdering av organisasjonen og spesifikke gruppers evner og kapasitet til å gjøre endringer (Peppard mfl., 2007, s. 10). Først når denne vurderingen er gjennomført og

mulighetene for å oppnå gevinstene er testet, bør en business case legges frem som grunnlag for finansiering av en IT-investering. Samtidig burde business casen understøttes av en omfattende gevinstrealiseringsplan som i stor grad øker sannsynligheten for at gevinstene blir realisert.

3. *Utføre gevinstplanen (Execute benefits plan)* – På dette stadiet skal planen settes ut i livet. I denne fasen må man følge med på om utviklingen fører rett vei til gevinstmålene som ble satt i planen. I mange prosjekter forekommer det i denne prosessen endringer underveis som man må ta hensyn til, som omstruktureringer eller endringer i ressurser og personell. I en slik prosess kan også behovene endre seg eller at muligheten for å oppnå de ønskede gevinstene forsvinner. Derfor er det viktig å sette små delmål og følge med på at prosjektet sikter seg til de rette gevinstene. Her kan også flere gevinster oppstå. Ved endringer i gevinstene må man gå tilbake til forrige prosess og legge disse gevinstene inn i planene, samt planlegge de.

4. *Gå gjennom og evaluere resultatene (Review and evaluate results)* – I denne fasen går man gjennom de planlagte gevinstene og evaluerer de. I forkant gjennomføres det gjerne en separat evaluering av selve systemimplementeringen. Her ser man på hvilke gevinster som ble realisert, og om det finnes gevinster som ikke har blitt realisert. Finnes det gevinster som ikke er realisert må det gjøres en vurdering på om det skal jobbes videre med å realisere de, eller om de skal avsluttes. Her gjøres det også undersøkelser på om prosjektet førte til noen uventede gevinster, og om prosjektet fikk noen negative effekter. Det er viktig å forsøke å forstå hvorfor man nådde gevinstene eller ikke oppnådde gevinstene, slik at man kan lære av disse erfaringene og bli bedre til å realisere gevinster i senere prosjekter.

5. *Etablere potensialer for fremtidige gevinster (Establish potential for further benefits)* – Når man har gjennomført et prosjekt, er det viktig å ikke glemme fokuset på gevinster. I mange tilfeller oppstår ikke potensialer for gevinster før etter at prosjektet er avsluttet og systemet er tatt i bruk av alle og forretningsendringene er satt ut i livet. Her kan det ligge potensielle gevinster som kanskje bare krever små endringer i hvordan arbeidet utføres, mens andre igjen krever ytterligere investering av teknologi.

3.3 Brukerinvolvering

I over fire tiår har det blitt akseptert at brukerinvolvering ved utvikling av et system fører til suksess (Bano & Zowghi, 2015, s. 1). For å sammenligne forskningen på brukerinvolvering har Bano & Zowghi (2015) gjennomført en systematisk gjennomgang av 87 empiriske studier fra perioden 1980-2012. Studien er gjennomført systematisk og viser godt hva litteraturen sier

om brukerinvolvering, og gir et godt grunnlag på temaet og er derfor valgt som hovedkilde på brukerinvolvering. Videre har andre kilder blitt trukket inn for å belyse noen faktorer.

Visdommen om at brukerinvolvering fører til forbedrede sjanser av suksessfull implementasjon av systemer kan spores tilbake til teorier og forskning på organisatorisk adferd som inkluderer "*group problem solving*", mellommenneskelig kommunikasjon og individuell motivasjon (Ives & Olson, 1984, s. 587). Studien til Bano & Zowghi (2015) viser at brukerinvolvering bidrar positivt til suksessen for et informasjonssystem, men at det samtidig kan skape utfordringer og problemer hvis det ikke blir håndtert nøye, noe som gjør at ikke all forskning viser positive resultater. Brukerinvolvering refererer til deltakelse i utviklingsprosessen av representanter fra brukergruppen (Ives & Olson, 1984, s. 587). Det kommer frem at det ikke er nok å bare involvere brukerne, men at denne prosessen må effektivt administreres for å oppnå målet og de ønskede gevinstene av det (Bano & Zowghi, 2015, s. 15). Involvering av brukere er tid- og ressurskrevende og krever nøye planlegging, gjennomføring og at noen aktivt leder det. Det er viktig å ta stilling til graden av intensiteten for involveringen av brukerne i forhold til ønskede fordeler, og forholdet mellom de ønskede fordelene og intensiteten for involveringen burde være nøye analysert. Disse beslutningene vil ha innvirkning på hvilke stadier i utviklingen av systemet brukerne bør involveres og i hvilken grad de skal involveres i de ulike utviklingstrinnene. Typen deltagelse kan variere fra direkte, hvor alle parter påvirket av systemet er involverte, til indirekte, hvor ansatt-representanter bidrar på beslutningsmøter. Begge former for deltakelse tillater berørte ansatte til å uttrykke sine synspunkter og muligens påvirke designet av databaserte informasjonssystem (Ives & Olson, 1984, s. 589).

Bano & Zowghi (2015, s. 15) fant ulike perspektiver på brukerinvolvering: psykologisk-, leder-, metodisk-, politisk- og kulturelt perspektiv, og mener at disse perspektivene presenterer et nytt bilde for å vurdere problemer, utfordringer og fordeler i forhold til å effektivt styre brukerinvolvering. Studien viser at brukernes involvering i trinnene i utviklingen av systemet avhenger av målet og perspektivet på brukerinvolveringen. Ved å skulle oppnå fordeler i de metodiske og psykologiske perspektivene, vil brukerinvolvering i fasen med å lage kravspesifikasjonen være det mest effektive, mens for politiske og kulturelle fordeler burde brukerne involveres i utviklingen av design og implementeringsfasene. For å oppnå effektiv brukerinvolvering er det viktig å involvere de rette personene fra interessentene som skal bli involvert eller få muligheten til å delta, siden alle interessenter ikke har like stor relevans for utviklingen (Bano & Zowghi, 2015, s. 9). Deltagelse befatter som oftest ansatte som vil være primærbrukere av systemet, de som bruker utdataene fra systemet. Andre potensielle deltagere

er sekundærbrukere, brukere som genererer "input" til systemet eller drifter det (Ives & Olson, 1984, s. 589). Definisjonen på interessenter er individer eller grupper av mennesker som vil oppnå fordeler fra investeringen eller er direkte involvert i å oppnå eller blir påvirket av endringene som er nødvendig for å realisere gevinstene (Ward & Daniel, 2006, s. 107).

Ved systemer som er svært strukturerte og veldefinerte trenger ikke brukerinvolvering være viktig for å forbedre kvaliteten på systemet, selv om det kan være viktig for systemakseptansen. Brukerinvolvering er fremmet når akseptanse er kritisk eller når informasjon påkrevd for å designe systemet bare kan innhentes fra brukerne (Ives & Olson, 1984, s. 589). Et system som er relativt strukturert (som ikke krever brukereksperise for å forbedre systemkvaliteten) men som forårsaker betydelige endringer til de ansattes jobb er en kandidat for deltagelse. Resultatet er et "redesign" av berørte arbeidsplasser, i parallell med utviklingen av det nye systemet (Ives & Olson, 1984, s. 589).

3.3.1 Fordeler med brukerinvolvering

Fra et psykologisk ståsted vil brukerne favorisere et system mer om de er involverte i utviklingen, og vil heller godta det om det er utviklet i henhold til behov og krav på arbeidsplassen. Dette kan gjøre at de blir mer tilfreds med å bruke det. Involverte brukere vil ha mer interaksjon ved å ha mer tillit hos utviklingsteamet, noe som gjør det enklere å vedlikeholde et langvarig forhold mellom brukerne og utviklingsteamet. Involverte brukere vil ha en positiv holdning, se på seg selv som mer informerte om og være mer motiverte til å bruke systemet. De vil synes at systemet er mer relevant og ha en positiv holdning til nye systemer i arbeidsmiljøet (Bano & Zowghi, 2015, s. 11).

Fra et lederperspektiv vil brukerinvolvering føre til en økning i samhandlingen mellom brukerne og utviklingsteamet, og vil føre til en lettere og mer effektiv kommunikasjon. Ved å involvere brukerne i utviklingen vil ledelsen møte mindre motstand ved å gi brukerne en følelse av verdighet ved at de kjenner de er viktige for systemet. Brukerne vil ha en mer informert idé om funksjonene i systemet som utvikles. Redusere sjansen for mange endringer etter implementeringen ved å involvere brukerne i utviklingen. Brukerinvolvering kan hjelpe til med å løse uenigheter som kan forekomme mellom brukere og utviklingsteam (Bano & Zowghi, 2015, s. 11).

Fra et metodisk perspektiv vil det å involvere brukere i testing, implementering og installering hjelpe til med å redusere antall feil som dukker opp. Brukernes forståelsesnivå, ferdigheter og arbeidsmiljø vil være med å utforme avgjørelsene som skal tas for systemet. Dette gir brukerne

mulighet til å komme med mer presise krav til systemet. Ved å involvere brukerne kan de ikke-funksjonelle aspektene av systemet som funksjonell egenhet, pålitelighet, brukervennlighet, ytelse, effektivitet, kompatibilitet, sikkerhet, vedlikeholdbarhet og mobilitet utløses, noe som kanskje ikke har blitt uttrykt eksplisitt og dermed forbedre kvaliteten på systemet.

Fra et kulturelt perspektiv vil det å ha en oppfatning av involvering bidra til å øke bruken av systemet i forhold til miljøet på arbeidsplassen. Brukerinvolvering kan tilrettelegge for kunnskapsdeling fra brukerne, hvor de får muligheten til å lære utviklerne om deres praksis, rutiner og arbeidsprosesser, samt at utviklerne kan undervise brukerne i systemet. Ved å få lærdom fra brukerne på hvordan de praktiserer, om organisasjonen. Ved å gi brukerne opplæring i bruken og utnyttelsen av systemet blir brukernes ferdigheter forbedret (Bano & Zowghi, 2015, s. 11).

Fra et politisk perspektiv vil brukerinvolvering føre til demokrati på arbeidsplassen ved at brukerne får muligheten til å påvirke beslutninger som påvirker dem, og gir de en mestringsfølelse som gjør at de får eierskap til systemet og en følelse av kontroll over utviklingsprosessen (Bano & Zowghi, 2015, s. 11).

3.3.2 Problemer og utfordringer med brukerinvolvering

I studien er problemer og utfordringer med brukerinvolvering delt inn i to tabeller, men fordi disse tingene henger nøye sammen og likheter forekommer, er de her slått sammen.

Fra et psykologisk ståsted kan brukere mangle motivasjon til å delta og dermed ikke ønske å involvere seg i prosjektet (Bano & Zowghi, 2015, s. 13). Brukerne kan ha en negativ holdning til det nye systemet og vise motstand til det eller endringene det medfører (Bano & Zowghi, 2015, s. 12). Videre kan enkelte brukere ha feil atferd og ikke signalisere ut de rette holdningene til arbeidsplassen og skape atferdsproblemer (Bano & Zowghi, 2015, s. 13). Det kan også oppstå ulik oppfatning av nivå av engasjement, og hvis brukerne ikke føler seg tilstrekkelig involverte vil de få en negativ holdning til systemet. Brukerne kan samarbeide dårlig med utviklingsteamet. Utviklerne kan prøve å manipulere brukerne til å akseptere et systemet som ikke tilfredsstiller deres behov. Det kan oppstå personlige sammenstøt mellom brukerne og utviklerne som kan føre til fiendtlighet. Brukerne kan få en negativ oppfatning av utviklingsteamet på grunn av problemer i kommunikasjonen (Bano & Zowghi, 2015, s. 12). Videre kan brukerne kan ha urealistiske forventinger (Bano & Zowghi, 2015, s. 12–13). Noen brukere kan mangle den nødvendige ekspertisen for å delta eller bli involvert i prosjektet og føle seg truet, noe som fører til at brukeren viser motstand til systemet. Brukeren setter ikke

nødvendigvis pris på ideen om endringer i deres arbeidsmiljø. Enkelte brukere er ikke komfortable med å dele deres synspunkter om deres arbeidspraksis (Bano & Zowghi, 2015, s. 13).

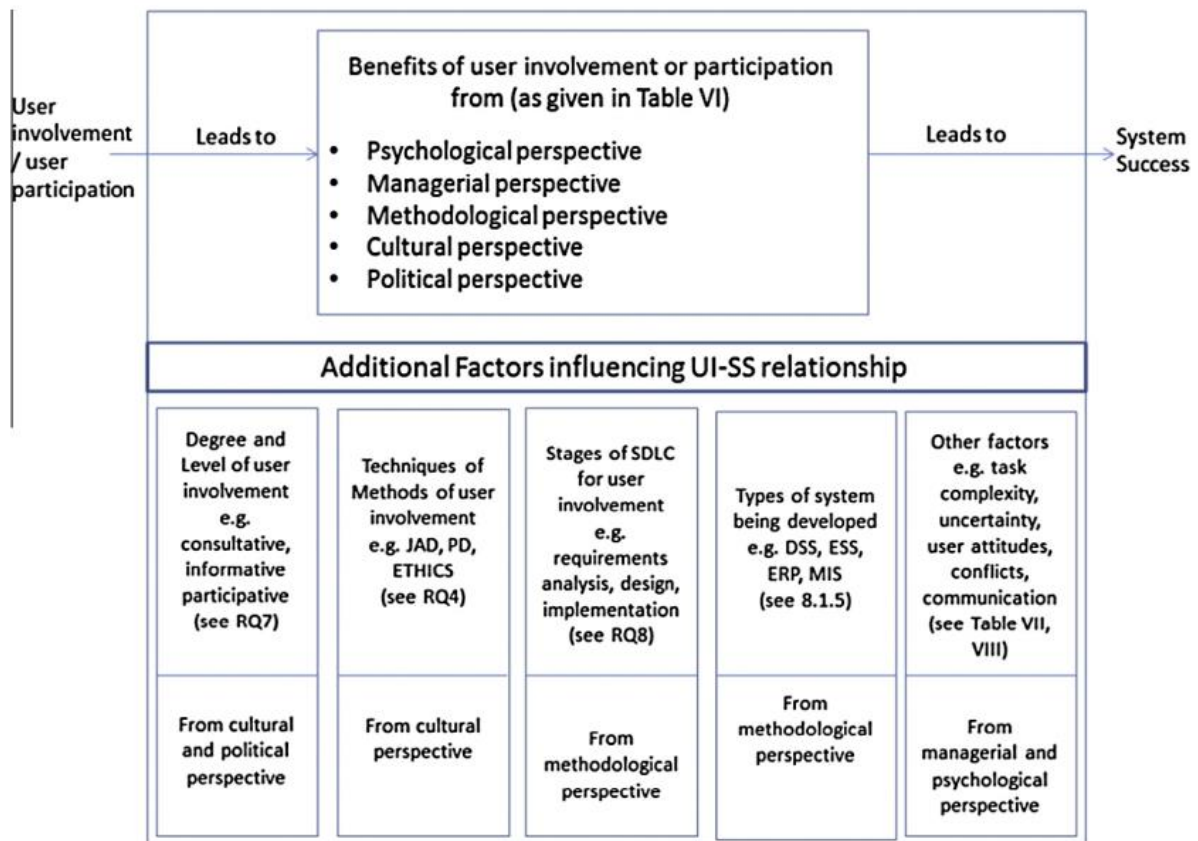
Fra et lederperspektiv kan det oppstå problemer med at brukerne og utviklerne ikke forstår hverandre som kan føre til misforståelser av hverandres synspunkter. Det kan være ulikheter i meninger om ting og om mål. Ved å involvere brukerne i hele prosessen kan det føre til ulike ledelsesproblemer (Bano & Zowghi, 2015, s. 12). Manglende støtte i forhold til brukerinvolvering fra ledelsen kan gjøre at brukerne ikke blir involvert. Ash mfl. (2000, s. 128) hevder at IT-systemer uten sponsorer fra de ansatte sannsynligvis vil mislykkes. Det å gi brukerne opplæring i forhold til deres rolle i brukerinvolveringen kan føre til ekstra kostnader (Bano & Zowghi, 2015, s. 12). Brukerinvolvering alltid krever mer tid og alltid medfører at et prosjekt blir kostende mer. Det er vanskelig å inkludere brukere i utviklingen av store og komplekse systemer. Kommunikasjon kan oppleves som vanskelig og skape misforståelser hvis brukerne ikke har de rette kommunikasjonsferdighetene som gjør at utviklerne forstår deres behov. Usikkerhet i prosjektet gjør det vanskelig å håndtere effektiv brukerinvolvering. Brukerinvolvering krever ekstra med arbeid fra brukerne, noe som ikke alltid er mulig. Ved feil utvalg av brukere kan man få en ineffektiv brukerrepresentasjon. Det kan være nødvendig med videre opplæring som både krever tid og penger (Bano & Zowghi, 2015, s. 13).

Fra et metodisk perspektiv vil brukerinvolvering være utfordrende når brukeroppgavene er kompliserte. Det å identifisere de rette brukerne, som også er tilgjengelige for å delta i brukerinvolveringen er en utfordrende oppgave (Bano & Zowghi, 2015, s. 13).

I forhold til det kulturelle perspektivet vil det i utviklingen av nye systemer føre med seg endringer i arbeidsmiljøet, noe det vil være vanskelig å introdusere og kommunisere virkningen av (Bano & Zowghi, 2015, s. 13). I forhold til kultur kan de ansatte ha en fiendtlig innstilling mot teknologi, samt at en organisasjon ikke har noen strategier for å utvikle nye kulturer (Lorenzi & Riley, 2000, s. 118).

Fra et politisk perspektiv i et prosjekt kan det være forskjellige meninger om hvilket nivå av brukerinvolvering det skal være, og i hvilken grad brukerne skal få påvirke utfallet (Bano & Zowghi, 2015, s. 13). Her kan det oppstå problemer mellom brukerne, ledelsen og utviklerne på grunn av konflikter i nivået av påvirkning av brukerne på beslutninger. Det å ignorere brukernes tilbakemeldinger og krav til systemet vil føre til en negativ innvirkning på brukernes forhold til systemet (Bano & Zowghi, 2015, s. 12). Det er alltid en sjanse for at det oppstår

konflikter mellom brukere og utviklingsteam, og i slike tilfeller kreves effektiv konfliktløsning fra ledelsen. Ved ubalanse av makten i samspillet mellom brukerne og utviklerne, kan involveringen og deltagelsen gi feil resultater (Bano & Zowghi, 2015, s. 13).



Figur 3: "Factors found in SLR for UI-SS relationship" (Bano & Zowghi, 2015, s. 16).

Bano & Zowghi (2015, s. 16) forsøker i Figur 3: "Factors found in SLR for UI-SS relationship" (SLR: Systematic Literature Review; UI-SS: User Involvement and system success) å sette sammen alle faktorene som ble funnet fra deres systematiske litteraturgjennomgang om hvordan forholdet mellom faktorene i brukerinvolvering medvirker til et suksessfullt system. Denne figuren inkluderer to forskjellige, men relaterte deler. Den øverste delen av figuren illustrerer at brukerinvolvering og oppnåelsen av suksess med systemet ikke er direkte, og at for å oppnå et suksessfullt system må man ha noen måter å måle fordelene brukerinvolveringen gir. Fordelene som fører til at et system blir suksessfullt er representert i den øverste delen av figuren og er basert på de fem forskjellige perspektivene. Den nederste delen av figuren representerer ytterligere faktorer som påvirker forholdet mellom brukerinvolvering og et suksessfullt system som ble funnet i deres gjennomgang.

3.4 Opplæring

Et IT-system som skal støtte grupper krever en mer forsiktig implementering og innføring på arbeidsplassen enn produktutviklere har forutsett, og lite må etterlates til tilfeldighetene (Grudin, 1994b, s. 770–771). Store organisasjonsendringer vil typisk involvere mange ulike typer og graderinger av personlige tap for de ansatte. Endring vil alltid kreve en viss anstrengelse for å lære seg noe nytt, som handler om tap av tid eller energi som kunne blitt brukt andre steder. Så selv om noen vil være positive til en mulighet til å lære mer, vil mange ikke investere tid og energi på å lære noe nytt med mindre man er misfornøyd med eksisterende system eller ser stor nytte i forhold til den foreslåtte endringen. Slik at for noen vil ikke de fremtidige fordelene bli sett på som tilstrekkelige gevinster og veie opp for innsatsen det krever for å lære seg det nye systemet (Lorenzi & Riley, 2000, s. 120).

Ash mfl. (2000, s. 129) mener det er viktig å gi hver gruppe med brukere tilpasset opplæring. Utilstrekkelig eller dårlig opplæring, samt at tidspunktet for opplæringen kan være feil, ved å bli gjennomført for tidlig eller for sent kan skape motstand og utfordringer (Lorenzi & Riley, 2000, s. 118). Lorenzi & Riley (2000) argumenterer for at det å dele opp opplæringen i ulike deler gjør at brukerne blir komfortable med en del av systemet og er med på å bygge opp brukernes tillitt før de lærer de mer kompliserte delene. Grudin, 1994b (s. 770–771) belyser at ved å gi gruppen som skal adoptere IT-systemet som skal støtte grupper en klar forståelse av riktig bruk av programmet, kan man gjerne tilby kursing som demonstrerer en positiv innvirkning på arbeidsdagen. Trinn-for-trinn opplæring på ukjente funksjoner kan redusere angst, og ledelsens holdninger er avgjørende for aksept hos brukerne. Under implementering av IT kan konsulenter innføre teknologi som er ukjent for kunden, i slike tilfeller vil konsulentens rolle bli å gi opplæring til bedriften. Konsulentene kan bidra med kompetanseutvikling, orientering i IT-systemet og opplæring, samt gi en introduksjon til nye konsepter og måter å effektivt løse en virksomhets problemer til de ansatte (Bauman, 2001, s. 3). Ved å bruke eksterne konsulenter for å gi et annet perspektiv og øke troverdigheten, samt illustrere de personlige fordelene, og fokusere opplæringen på å gradvis bygge opp selvtilliten til brukerne viste seg å være svært positivt i evalueringen fra en gruppe med brukere som ble oppfattet for å vise motstand mot å lære nye teknologier (Adams mfl., 2004, s. 60). Det påpekes likevel i studien til Adams mfl. (2004, s. 60) at det kan hende at de som egentlig viste mest motstand ikke møtte opp til opplæringen. Samt at noen ganger kan en brukers mangel på tillit ved bruk av teknologi sees på som motstand mot IT-systemet, men faktisk være mangelen på selvsikkerhet til å bruke programmet som ble oppfattet som motstand, altså deres mangel på

tro at de fikk det til. Opplæringen kan ha bygget deres selvsikkerhet og gjort at de oppdaget at det ikke var så vanskelig som de trodde det ville være (Adams mfl., 2004, s. 60).

Til slutt bør noen være forberedt på å forhindre for tidlig avvisning av samhandlingsløsningen ved å raskt håndtere tidlige problemer og sørge for å ha kontinuerlig oppfølging på plass for å håndtere perioden rett etter implementering. Utviklerne kan ved å involvere seg i adopsjonsprosessen bidra til, og bygge opp systemet til å støtte adopsjonsprosessen (Grudin, 1994b, s. 770–771).

3.5 Konsulenters rolle i et prosjekt

Innføring av ny teknologi er komplekst og krever engasjement og kompetanse hos mange individer for å oppnå suksess. Her kan konsulenter bidra med betydelig verdi (Bauman, 2001, s. 3). En vellykket innføring av IT-systemer krever en effektiv blanding av gode tekniske og organisatoriske ferdigheter (Lorenzi & Riley, 2000, s. 116). Konsulenter kan hjelpe organisasjoner med å suksessfullt implementere teknologi. Rollen som konsulenter kan være gunstig i prosjekter med å implementere IT-systemer fordi de har med seg verdifull erfaring og besitter kunnskap som deres kunder mangler (Bauman, 2001, s. 2). Mange organisasjoner har oppdaget at konsulenter ofte besitter kunnskap om både prosjektledelse og teknologiske ferdigheter, noe som er essensielt ved implementasjon av nye IT-systemer (Bauman, 2001, s. 2). Bauman (2001, s. 2) mener at selv om implementeringsprosessen definerer oppgaver og holder styr på fremgangen, trenger også en bedrift hjelp med å ta informerte beslutninger, noe konsulentene kan bidra med. Konsulenter som hjelper sine kunder med å ta beslutninger med så god informasjon som mulig gir betydelig verdi til sine kunder. Samtidig er ikke konsulenter påvirket av bedriftens interne politikk, men har bedriftens som hele sin beste interesse og ikke politiske interesse.

Konsulenter forstår hvordan de skal sette sammen en implementasjonsplan for å holde prosjektet på rett spor, samt at de har kunnskap og forståelse for hvilke beslutninger som må tas hvor forretningsbehov og teknologi krysser hverandre (Bauman, 2001, s. 2). En konsulent må forstå hvordan arbeidsprosesser i ulike avdelinger foregår, samt hvordan kunnskapsnivået på brukeren i de ulike avdelingene er. Samtidig kan konsulenter verdsette prosesser som krever arbeid fra flere avdelinger for å få noe gjort (Bauman, 2001, s. 2). Det er viktig for konsulenter å holde fokuset på de endelige målene for prosjektet, men samtidig holde fokus på behovene til de ulike avdelingene. Noen ganger kan behov på en avdeling kollidere med behov på en annen avdeling. Da er det viktig for konsulentene å ha en veldefinert plan på plass som gjør at

konsulentene fortsetter å fokusere på prosjektets mål, istedenfor å bli innblandet i den politiske kampen (Bauman, 2001, s. 2). Konsulenter har et annet perspektiv, noe som gjør at de kan forstå forretningsbehovene hos ulike mennesker i organisasjonen (Bauman, 2001, s. 3).

Konsulenter kan bidra med andre perspektiver på ting i IT-prosjekter som kan gi dramatiske resultater. Ny teknologi kan bidra til nye og bedre måter å gjøre ting på. Ved å benytte seg av ny teknologi og konsulenter kan en organisasjon fort dra nytte av IT-investeringene (Bauman, 2001, s. 3). Svært ofte kan troverdige eksterne konsulenter få en bruker til å endre praksis og gjøre noe nytt, som interne ledere ikke har fått til ved sine forsøk (Bauman, 2001, s. 3).

Bauman (2001, s. 3) mener at det er viktig å definere omfanget av et IT-prosjekt tydelig. Det å sette forventningene er en av de viktigste elementene i å utvikle en prosjektplan. Det er også viktig å sette rimelige tidsfrister. Bauman (2001, s. 3) mener at det også er viktig å forstå at selv om flere implementeringsprosesser kan gjøres samtidig, trenger mennesker tid til å tilpasse seg endring. Her mener Bauman (2001, s. 3) det kan være lurt å vurdere om noen konsulenter eller noen fra HR burde være med å hjelpe organisasjonen med å takle endringene hvis prosjektet er av betydelig omfang.

4. Metode og forskningstilnærming

I dette kapittelet blir det gitt en gjennomgang av fremgangsmåten og de valgene som har blitt tatt underveis i forhold til metode i denne oppgaven. Det blir diskutert oppgavens forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse, reliabilitet og validitet og forskningsetikk. Samtidig blir det diskutert rundt de vurderingene og valgene som er tatt underveis i studien. Målet med dette er å gi et innblikk i hvordan studien er gjennomført og hvordan jeg vurderer den metodiske fremgangsmåten, samt gi leseren en mulighet til å gjøre sine egne tanker og vurderinger rundt oppgavens metodiske styrker og svakheter.

4.1 Forskningsdesign

I følge Johannessen, Christoffersen, & Tufte (2011, s. 77) er det viktig at man i startfasen tar stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan studien skal gjennomføres. Ved første kontakt med Konsulenthuset AS ble det snakket om prosessen rundt brukeradopsjon, og deres ønske om å gjøre en studie på hvordan deres kunder opplever denne prosessen. For å kunne undersøke hvordan kundene deres opplever denne prosessen så jeg at det også var nødvendig å undersøke hvordan brukeradopsjonsprosessen gjennomføres. Det ble derfor tidlig klart hva som skulle undersøkes, uten konkretisering av problemstillingen. I forhold til hvem som skulle undersøkes ble det et behov for å konkretisere studien, og derfor ble det bestemt at jeg skulle se på gjennomføringen av ett konkret prosjekt. For å få en helhet i studien var det behov for å undersøke representanter fra både kunden og konsulenthuset. Jeg mente det var viktig å undersøke begge parter i prosjektet for å få innsikt fra begge sider. På den ene siden ønsket jeg å oppnå bedre innsikt i Konsulenthuset AS sine rutiner og prosesser i prosjekter, samt oppnå et bilde av erfaringer fra prosjekter, og på den andre siden kundens ståsted, behov og opplevelse av prosjektet. For å få et større bilde av brukeradopsjon så jeg at det kunne være viktig å trekke med erfaringer fra andre prosjekter fra Konsulenthuset AS. Når det kom til hvordan studien skulle gjennomføres ble det bestemt at kvalitative intervjuer skulle benyttes, med informanter både fra konsulenthuset og fra en av deres kunder. Dette blir beskrevet mer detaljert senere i kapittelet.

Når man skal undersøke et fenomen kan man velge mellom ulike perspektiver, som får konsekvenser for hvilke sider man avdekker (Johannessen mfl., 2011, s. 52). Verdenssyn gir uttrykk for hvordan man oppfatter verden og gjør at man som forsker har med seg et sett av antakelser eller syn på verden som styrer eller rettleider forskningen (Postholm, 2010, s. 20,

33). Det samfunnsvitenskapelige studieemnet er den sosiale virkeligheten, den virkeligheten som på en eller annen måte dreier seg om samhandling mellom mennesker, hvor hensikten er å få ny kunnskap om denne virkeligheten (Johannessen mfl., 2011, s. 39). Det kan argumenteres for at denne oppgaven har et interpretivistisk (fortolkende) verdensbilde, som innenfor IT er opptatt av å forstå den sosiale konteksten av et IT-system, altså den sosiale prosessen som er utviklet og fortolket av mennesker og hvordan det påvirker og blir påvirket av den sosiale settingen (Oates, 2006, s. 292). Studier med et interpretivistisk perspektiv verken bekrefter eller avkrefter en hypotese, men forsøker å identifisere, forklare og undersøke hvordan ulike faktorer i en sosial setting er relatert eller gjensidig avhengig av hverandre. Man ser på hvordan menneskene oppfatter deres verden, både i forhold til individ og en gruppe, og forsøker å forstå fenomener gjennom meningene og verdier mennesker tildeler dem (Oates, 2006, s. 292). Studien har en del likhetstrekk med et slikt verdensbilde ettersom jeg var ute etter informantenes meninger, oppfattelse og erfaringer rundt brukeradopsjon.

4.1.1 Studiens formål og problemstilling

I følge Johannessen mfl. (2011, s. 60) har man målet med en studie klart hvis man kan svare på hvorfor man ønsker å gjennomføre studien, hva den skal bidra med og hva resultatene skal brukes til. Bakgrunnen for denne studien var å finne ut hvordan en organisasjon kan oppnå gevinstrealisering ved hjelp av brukeradopsjon i et prosjekt ved implementering av et IT-system ved å se på prosjektgjennomføringen, prosessen og hvordan kunden har opplevd prosessen og oppnådd sine mål. Studien bidrar til å gi en beskrivelse og forståelse av relevante aspekter som har betydning for å oppnå suksess ved å ta i bruk et nytt IT-system i en organisasjon med brukerne i fokus. Resultatene av studien vil kunne gi kunnskap om hvordan en implementerings- og brukeradopsjonsprosess oppleves for de som tar del i den, og hvordan brukeradopsjon påvirker gevinstrealiseringen av målene som ble satt. Resultatene av studien vil videre gi innspill til praksis på hvilke aktiviteter, vurderinger og hensyn som burde gjennomføres i et slikt prosjekt for å oppnå gevinster, og indikere viktigheten av et konsulenthus ved innføring av IT-systemer.

En studie kan ha ett bestemt eller flere mål (Johannessen mfl., 2011, s. 60). Denne studien har to hovedmål. Det ene målet, hovedmålet, er å få innsikt i hvordan en organisasjon kan oppnå gevinstrealisering med brukeradopsjon ved innføring av ny teknologi i en organisasjon, med fokus på hvilke aktiviteter og aspekter som er viktige for å oppnå suksess. Det andre målet er å få innsikt i og forståelse for hvordan kunden til Konsulenthuset AS har opplevd prosessen og hvordan de har nådd sine mål i prosjektet og hva det har ført til i organisasjonen.

En problemstilling er spørsmål som viser hva studien skal gi svar på, og skal besvare hvem og hva som skal undersøkes (Johannessen mfl., 2011, s. 63, 69). For å nå målene med studien ble følgende problemstilling utarbeidet:

”Hvordan bidrar brukeradopsjon til gevinstrealisering ved innføring av et IT-system?”

Denne problemstillingen har lagt føringen for hvilke teorier og fremgangsmetoder som har blitt benyttet i studien, fordi studiens problemstilling styrer valg av metode, strategier og fremgangsmåter (Johannessen mfl., 2011, s. 63). Selv om problemstillingen har blitt noe endret i løpet av prosessen, har likevel meningen og essensen med problemstillingen vært den samme gjennom hele prosessen.

4.1.2 Studiens design

I denne studien er casestudie benyttet. Casestudie kjennetegnes ved at man innhenter mye informasjon fra noen få enheter eller caser over tid, der det benyttes flere ulike datakilder, som er tids- og stedsavhengige. Det vil si at casen studeres i en sammenheng, og gjennomføres ofte ved hjelp av kvalitative tilnærminger (Johannessen mfl., 2011, s. 90), noe som passer godt til denne studien da den undersøker brukeradopsjonsprosessen i et gitt prosjekt med en kvalitativ tilnærming. Det finnes to dimensjoner av casedesign av casestudier: om man arbeider med en enkeltcase eller flere caser, og hvorvidt man anvender en eller flere analyseenheter (Johannessen mfl., 2011, s. 90). I dette studiet har arbeidet omhandlet en enkeltcase, men med to analyseenheter. Studien har undersøkt gjennomføringen av et konkret prosjekt, men fra to sider, hvor både et konsulentshus og en av deres kunder har blitt undersøkt for å få et helhetlig bilde av et prosjekt. Dette var viktig for å oppnå forståelse og innsikt fra begge sider av prosjektet.

Det kan argumenteres for at studien hadde et eksplorativt utgangspunkt, da jeg hadde liten kunnskap på forhånd om hvordan en brukeradopsjonsprosess gjennomføres, blir oppfattet og påvirker gevinstrealiseringen i et prosjekt. Likevel var ikke poenget med studien å definere spørsmål eller hypoteser for senere studier, noe som kategoriserer en eksplorativ studie (Oates, 2006, s. 143). Derfor kan det argumenteres for at studien heller hadde et beskrivende utgangspunkt, som handler om å gjennomføre en analyse som leder til en rik, detaljert og beskrivelse av et fenomen og dens kontekst. En slik analyse forteller en historie om hva som skjedde og hvordan ulike mennesker oppfattet det som skjedde (Oates, 2006, s. 143). Dette passer godt til denne studien da den omhandler et fenomen, sett i en kontekst. Samtidig finnes det en tredje kategori av case studier, nemlig forklarende studier. Forklarende studier går

lengere enn beskrivende studier ved å forsøke å forklare hvorfor hendelser skjedde som de gjorde eller fikk spesielle utfall. En forklarende studie forsøker å identifisere de mange faktorene, som ofte har en sammenheng, og som har gitt en effekt eller å sammenligne med litteratur for å se om en teori stemmer med caset bedre enn andre (Oates, 2006, s. 143). Dette passer også med min studie siden jeg har gjennomført en studie om et fenomen i en kontekst, for så å analysere resultatene opp mot eksisterende litteratur. Derfor kan det trekkes en slutning om at denne studien i større eller mindre grad kan legges under hver kategori, men at den siste, en forklarende studie, er den som er mest treffende for denne studien.

Det finnes argumenter for at denne studien også kan ses på som en tverrsnittsundersøkelse, ved at alle informantene kun ble undersøkt på ett bestemt tidspunkt og i en avgrenset tidsperiode, noe som karakteriserer en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen mfl., 2011, s. 78). Selv om undersøkelsen strekker seg over flere uker, betrakter man en studie som en tverrsnittsundersøkelse så lenge informantene kun intervjues en gang (Busch, 2013, s. 54). Ved å kun intervju informantene på ett tidspunkt i prosjektet, vil man kun få et øyeblikksbilde av situasjonen (Johannessen mfl., 2011, s. 78), noe som ikke gir innsikt i om meninger og oppfatninger endrer seg over tid. Samtidig ble undersøkelsene gjennomført ved prosjektslutt, noe som gjorde det mulig å fange opp erfaringer fra hele prosjektløpet. Det gjør det derfor mulig å si noe om hvordan brukeradopsjon påvirker gevinstrealiseringen i et prosjekt, og hvordan kunden har opplevd hele prosessen. Ved å ikke gjennomføre flere runder med intervjuer av de samme intervjuobjektene, går man glipp av opplevelsen til informanten underveis, da den trolig endrer seg gjennom prosjektet og prosessen. Det at kun ett prosjekt ble undersøkt gir også sine begrensninger ved at man kun får et bilde på fenomenet. For å sikre større bredde i datagrunnlaget ble det derfor også lagt fokus på å hente inn erfaringer fra tidligere prosjekter Konsulenthuset AS har gjennomført i datainnsamlingen.

Det kan argumenteres for at denne studien har et intensivt design, som handler om at man går mer i dybden fra et fåtall av kilder (Busch, 2013, s. 52). Busch (2013, s. 52) forklarer at dersom man skal undersøke et komplekst problem med mange variabler, trekkes man mot et intensivt design. I denne oppgaven har intervjuer blitt brukt som hovedkilde, mens det i tillegg har blitt gjort observasjoner ved gjennomføringen av intervjuene hos bedriftene, samt dokumentstudier av prosjektrelaterte dokumenter som har gitt en kontekst til prosjektet. I denne studien er problemstillingen i en viss grad kompleks, og krever at flere variabler sannsynligvis må kartlegges.

Forskning dreier seg ofte om å undersøke effekten av noe, og slike opplegg betegnes ofte som *evaluering*, eller *vrdering* (Johannessen mfl., 2011, s. 84). Evaluering handler om å samle inn opplysninger på en systematisk måte, for så å undersøke om prosjektet skapte endring og om det hadde noen virkning og hvordan virkningen eventuelt ble (Johannessen mfl., 2011, s. 84). Denne studien har som formål å undersøke effekten av brukeradopsjonsprosessen og hvordan Kunden AS har opplevd gjennomføringen av den i et konkret prosjekt, og derfor benyttes forskningsdesignet *evaluering*. Det skilles mellom to former for evaluering: målevaluering og prosessevaluering. En målevaluering er en undersøkelse av om ett eller flere mål er oppnådd, og den betegnes også som *resultatevaluering*. I prosessevaluering vurderer man hvordan prosjekter gjennomføres fra start til slutt (Johannessen mfl., 2011, s. 84). I denne studien ble begge formene benyttet siden det både ble undersøkt erfaringer fra prosessen og undersøkt realiseringen av målene som på forhånd ble satt i prosjektet.

Det ble i oppgaven brukt en induktiv tilnærming, som handler om at man starter studien uten noe teoretisk utgangspunkt, hvor hensikten er å finne frem til generelle mønstre og trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (Johannessen mfl., 2011, s. 55). Ved induktiv tilnærming bestemmes valg av variabler i stor grad av informantene og gjør at informantene får bruke sitt eget språk til å fortelle om sine erfaringer innenfor det temaet som studeres (Busch, 2013, s. 58). Det betyr at informasjonen som ble samlet inn fikk betydning for det teoretiske grunnlaget som ble benyttet for å analysere datamaterialet. Samtidig vil min bagasje som forsker alltid forme dette, noe jeg kommer tilbake til i punkt 4.4 *Reliabilitet og validitet*.

4.1.3 Valg av metode

Casedesign kan gjennomføres både kvalitativt og kvantitativt (Johannessen mfl., 2011, s. 90), og i forhold til denne studien var en kvalitativ tilnærming mest hensiktsmessig med tanke på den informasjonen som skulle samles inn og den bakgrunnskunnskapen jeg hadde. Jeg hadde liten forkunnskap om gjennomføringen av et slikt prosjekt, og ønsket å oppnå en større forståelse for dette, noe som gjorde at en kvalitativ tilnærming var det mest hensiktsmessige. En kvantitativ tilnærming krever mer forkunnskaper om det som skulle studeres enn det jeg hadde. Samtidig satte antall mulige kandidater en begrensning for en kvantitativ tilnærming.

Intervjuer er en fleksibel metode som gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser, og hvor formålet ofte er å forstå eller beskrive noe (Johannessen mfl., 2011, s. 143), noe som passet godt til min problemstilling. Tjora (2012, s. 105) mener at man kan bruke dybdeintervjuer der man vil studere mening, holdning og erfaringer, og hvor man er ute etter verden sett fra informantens ståsted. Det at intervjuer ofte er mer en dialog enn rene spørsmål

og svareanser (Johannessen mfl., 2011, s. 143), gjorde at valget tidlig havnet på intervjuer fordi jeg har stor tro på at det gir informanten en større trygghet i intervjusituasjonen. Det at intervjuer gir stor frihet til å uttrykke seg (Johannessen mfl., 2011, s. 144) var viktig for meg. Jeg ønsket at informantene skulle ha muligheten til å uttrykke seg fritt og at den frie tanken innen for temaet skulle få fokus. Jeg var ute etter opplevelser og erfaring, noe jeg mente ville komme best frem gjennom et intervju, hvor informantene hadde muligheten til å snakke fritt. Derfor falt valget på semistrukturerte intervjuer, hvor man kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden og hvor rekkefølgen på temaer og spørsmål kan varieres (Johannessen mfl., 2011, s. 145). Samtidig så jeg tidlig at jeg hadde ulike mennesker i ulike posisjoner jeg skulle intervjuer, noe som gjorde det viktig å kunne skreddersys intervjuet til informanten (Johannessen mfl., 2011, s. 145), noe som gjorde semistrukturerte intervjuer fordelaktig.

I tillegg ble dokumentstudier på dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning (Tjora, 2012, s. 162) brukt til å få en bedre kontekst og bakgrunnsinformasjon om prosjektet. Dette anså jeg som viktig for å sette dataen fra intervjuene mer i en kontekst, og for å få en enda større forståelse for prosjektet. Samtidig ble det ved gjennomføringen av intervjuene og ved oppholdene på kontorene til Konsulenthuset AS og Kunden AS gjort observasjoner som har vært med på å få en helhet og bedre kontekstforståelse for prosjektet og bedriftene som ble undersøkt. Slik at i denne studien er det brukt mer enn en metode for datainnsamling for å forbedre datagrunnlagets gyldighet, noe som kalles triangulering av data (Oates, 2006, s. 37).

4.2 Datainnsamling

I dette del-kapittelet vil det bli gjennomgått hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

4.2.1 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

For å sikre at jeg skulle få mest mulig ut av intervjuene jeg skulle gjennomføre ble det i starten av studien gjennomført et kartleggingsintervju med en person hos Konsulenthuset AS. Dette kartleggingsintervjuet gjorde at jeg fikk en bedre forståelse for det jeg skulle undersøke, og satte føringer for videre utarbeidelse av intervjuguidene. Her fikk jeg et bedre innblikk i prosjektgjennomføringen og brukeradopsjonsprosessen, noe som ga verdifull innsikt og var til stor hjelp i utformingen av intervjuguidene. I forkant av kartleggingsintervjuet hadde jeg laget en intervjuguide ut i fra problemstillingen og med de spørsmålene jeg mente var hensiktsmessig for meg å få dypere innsikt i før videre gjennomføring av intervjuer (se vedlegg 1). Merk derfor at enkelte spørsmål i intervjuguiden til kartleggingsintervjuet ikke er direkte rettet mot problemstillingen, men var med for å opparbeide bedre innsikt i det jeg skulle studere, samt

partene som var involvert. Kartleggingsintervjuet ble gjennomført som et semistrukturert intervju og i form av en samtale hvor intervjuguiden kun ble et støttende element. Dette ga frihet til å følge opp informantens svar og stille spørsmål jeg i forkant ikke hadde forutsetninger til å utforme fordi jeg hadde for liten innsikt i det jeg skulle studere.

Etter gjennomføringen av kartleggingsintervjuet ble det utarbeidet to ny intervjuguider for bruk i intervjuene videre, en for informantene hos Konsulenthuset AS (se vedlegg 2) og en for informantene hos Kunden AS (se vedlegg 3). Bakgrunnsinformasjonen som kom frem i kartleggingsintervjuet gjorde at jeg kunne utvikle forskningsspørsmål. Det var behov for to litt forskjellige intervjuguider som i bunn og grunn handlet om det samme, men fra to vinkler, siden jeg skulle intervju personer fra to sider i et prosjekt. I utarbeidelsen av intervjuguider mener Busch (2013, s. 60) at det er viktig at intervjuguiden tematiseres på samme måte som forskningsspørsmålene, og at fokuset i forskningsspørsmålene bør overføres til intervju spørsmålene.

Det at jeg hadde bestemt meg for å gjennomføre semistrukturerte intervjuer videre, som er en veldig løs intervjuform, gjorde at det var viktig å utarbeide intervjuguider som gjorde at jeg holdt meg til temaene jeg mente var aktuelle for studien. Derfor var spørsmålene i intervjuguidene svært nærliggende til problemstillingen og forskningsspørsmålene, og var ment til å holde styr på rammene på studien. Det å ha gode intervjuguider var viktig for at databehandlingen i etterkant enklere kunne struktureres, sammenfattes og sammenlignes. Samtidig var jeg opptatt av informantens erfaring og opplevelse av brukeradopsjon. Derfor var mange av spørsmålene mine åpne og gjorde det mulig for informanten å komme med refleksjoner og var fleksible nok til at informantens synspunkter kom frem. En semistrukturert tilnærming er på denne måten både systemiserende og fleksibel.

I følge Busch (2013, s. 59) må man ta stilling til hvilke begreper som skal benyttes i dialogen med informantene, og at det kan hende at enkelte fagtermer må oversettes slik at de blir meningsfulle for informantene. Derfor var jeg bevisst på når jeg utviklet intervjuguidene å bruke et språk som var forståelig, samt at jeg underveis i intervjuene var påpasselig med å undersøke og være bevisst på at informanten forsto begrepene jeg brukte.

Intervjuguidene kan kanskje i utgangspunktet se detaljert og strukturert ut til å være et semistrukturert intervju, men dette var ikke tilfellet i praksis. Intervjuguidene ble utviklet med en tanke om at den skulle være til hjelp for meg i intervjusituasjonen, og ikke ment å skulle følges slavisk. Selve gjennomføringen av intervjuene var ikke så strukturerte som

intervjuguidene kan gi uttrykk for. Intervjuene ble gjennomført mer som en samtale hvor det ble hoppet mellom de ulike temaene basert på hva informanten fortalte og svarte, og det ble stilt oppfølgingsspørsmål med fokus på at informanten skulle få snakke fritt, uten at jeg skulle avbryte. Det var viktig for meg å få tak i informantens frie tanke. Det kan argumenteres for at ble det benyttet en kombinasjon av ustrukturerte intervjuer, hvor man har åpne spørsmål tilpasset den enkelte intervjusituasjonen (Johannessen mfl., 2011, s. 145) og semistrukturerte intervjuer i gjennomføringen av disse intervjuene. Selv om utgangspunktet var semistrukturerte intervjuer med klare spørsmål, ble det i intervjusituasjonen behov for å gå litt vekk fra intervjuguidene og operere med mer ustrukturerte intervjuer, hvor temaet var satt, men hvor spørsmålene måtte tilpasses intervjuobjektet. Dette åpnet opp for at informantene fikk snakke mer fritt om temaet, og at aspekter jeg ikke hadde forutsetninger for å ta opp ble tatt opp. Dette gjorde også at ikke alle spørsmålene ble stilt til alle informantene, da ikke alle spørsmålene var egnet for alle, og informanten selv i noen tilfeller svarte på spørsmålet uten at det ble stilt.

4.2.2 Utvalgsstrategi og størrelse

Ut i fra de rammene som ble satt fra Konsulenthuset AS og ut i fra problemstillingen var det viktig å velge informanter som hadde deltatt i det spesifikke prosjektet eller som hadde erfaring fra prosjekter med brukeradopsjon. Dette betegnes som strategisk utvalg, og handler om å velge informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og studiens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009, s. 55). Det var viktig å prøve å velge ut informanter som ga en jevn fordeling mellom Konsulenthuset AS og Kunden AS, samtidig som det var viktig å få informanter som hadde ulike stillinger og roller i prosjektet. I utvelgelsen av informanter fikk jeg informasjon fra kontaktpersonen min hos Konsulenthuset AS om hvem som kunne være aktuelle informanter. Samt at jeg hos Konsulenthuset AS oppdaget potensielle informanter når jeg ved noen anledninger satt hos de og arbeidet med oppgaven. Derfor kontaktet jeg de jeg mente kunne være aktuelle informanter, basert på inntrykket jeg fikk fra kontaktpersonen min hos Konsulenthuset AS og inntrykket jeg opparbeidet meg ved å være der. Hos Kunden AS fikk jeg avtalt intervjuer før jeg reiste til de ut i fra et ønske om at de hadde vært relatert til prosjektet, hvor lederen der spurte potensielle informanter på mine vegne. Totalt ble det gjennomført ni intervjuer, hvor ett av de var et kartleggingsintervju hos Konsulenthuset AS. I studien ble to prosjektledere, en rådgiver (intervjuet to ganger), to konsulenter, to superbrukere, samt en HR-sjef intervjuet.

4.2.3 Valg av sted

Når man gjennomfører forskning har man et visst ansvar ovenfor de man undersøker. For meg var det viktig å være fysisk tilstede under intervjuene, da sosiale interaksjoner er viktige i en slik setting. Tjora (2012, s. 122) belyser at betydningen av sted kan virke som en liten detalj, men at det har vist seg at dette har stor betydning i enkelte intervjusituasjoner. Skulle jeg gjennomført intervjuene over videokonferanse eller telefon ville jeg som Tjora (2012, s. 140) belyser mistet viktig informasjon som kroppsspråk og nærhetsfølelse. Selv om man benytter videokonferanse som viser informanten mister man en del bevisstheten på den sosiale situasjonen som Prinz (1999, s. 2) forteller handler om det informasjonen som skjer rundt en i nåtid. Samtidig kan man oppleve tekniske problemer som kan ødelegge flyten i et intervju og gjøre at man mister tråden på en god samtale. I en intervjusituasjon er det viktig å lese kroppsspråket til informanten, og tilpasse seg etter det (Tjora, 2012, s. 140). Ved gjennomføringen av intervjuene reiste jeg derfor til begge bedriftene og gjennomførte intervjuene i deres lokaler, noe som gjorde at jeg også gjorde meg noen observasjoner når jeg var der. Disse observasjonene har vært nyttige for å sette ting mer i perspektiv og bedre forstå deres utgangspunkt og arbeidshverdag. I planleggingen av gjennomføringen av intervjuene har jeg forsøkt å la informantene få sette tidspunktet for når de kunne, samtidig som jeg måtte balansere det med at jeg tok turen fra Trondheim til Oslo for å gjennomføre intervjuene. Derfor ga jeg informantene mulige datoer for gjennomføring, og lot de bestemme tiden for gjennomføringen. Jeg tror det var viktig at intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass for å skape en større følelse av trygghet og en avslappet atmosfære, samtidig som det ga meg en viktig kontekstforståelse og observasjoner av deres arbeidshverdag og omgivelser.

En annen faktor er at jeg gjennomførte intervjuene alene. Hadde det vært flere som intervjuet, ville informanten blitt i undertall og kanskje følt seg mer truet. Den negative siden med å gjennomføre intervjuer alene er at det ikke er noen som kan kontrollere meg underveis i intervjuene, og komme med oppfølgingsspørsmål som jeg ikke nødvendigvis tenkte på. Jeg opplevde at det at jeg var alene som intervjuer og gjennomførte intervjuene i deres omgivelser skapte en avslappet stemning og gjorde at informanten følte seg tryggere, noe (Tjora, 2012, s. 110) påpeker er viktig for å lykkes med dybdeintervjuer.

4.3 Dataanalyse

Alle intervjuene ble i sin helhet transkribert etter at intervjuene ble gjennomført, men uten mine bekreftelsesord som "Ja", "Mhm" og lignende fordi dette stykket opp informantenes svar. Det å transkribere intervjuene gjorde datamaterialet mer håndfast, søkbart og enklere å behandle i

analysen. Transkriberingsprosessen gjorde også at jeg fikk gode refleksjoner rundt informasjonen og bedre forståelse for og kjennskap til datamaterialet. På den måten startet analysearbeidet allerede under transkriberingen. Til sammen utgjorde det transkriberte datamaterialet fra de ni intervjuene 117 sider. Under følger en oversikt over intervjuene med lengde.

Intervjuer	Varighet
Intervju 1: Konsulenthuset (Kartleggingsintervju)	01:11:26
Intervju 2: Konsulenthuset	00:47:20
Intervju 3: Konsulenthuset	01:23:57
Intervju 4: Konsulenthuset	00:24:52
Intervju 5: Kunde	01:28:31
Intervju 6: Kunde	00:59:19
Intervju 7: Kunde	00:56:47
Intervju 8: Konsulenthuset	00:51:00
Intervju 9: Konsulenthuset	00:43:53

Tabell 1: Oversikt over intervjuene

De transkriberte intervjuene ble så gjennomgått for å få et helhetlig inntrykk av den informasjonen som hadde blitt samlet inn. I denne gjennomgangen ble de transkriberte intervjuene kategorisert med seks hovedkategorier som fortalte hva hvert avsnitt handlet om; 1. Om personen og Konsulenthuset AS, 2. Om prosjektet og Kunden AS, 3. Om prosjektgjennomføringen til Konsulenthuset AS, 4. Om gjennomføringen av brukeradopsjon, 5. Erfaringer fra andre prosjekter og 6. Ukategorisert. På denne måten ble datamaterialet satt mer i system og datamaterialet ble redusert ved å få vekk irrelevant data.

Informasjonen i de transkriberte intervjuene ble så gitt koder, ved å bruke dataverktøyet ATLAST.ti. Her benyttet jeg *tekstnær koding*, som beskriver i detalj hva som kommer frem i hvert enkelt avsnitt i intervjuene (Tjora, 2012, s. 184), og som forteller noe om meningsinnholdet i teksten. Busch (2013, s. 61) skriver at hvis dataen som er samlet inn er

sterkt fragmentert og oppsplittet kan det være fornuftig å arbeide med kategorisering. I mitt tilfelle hadde jeg nå opparbeidet meg et stort antall med koder og kategorisering var derfor helt nødvendig. Derfor kategoriserte jeg kodene ved å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i grupper (Tjora, 2012, s. 185). Her ente jeg opp med 35 kategorier, hvor det var behov for å legge på mer overordnede temaer. For å gjøre det tok jeg alle kategoriene og skrev de ut på et ark, hvor jeg klippet opp kategoriene i små biter. Det gjorde at det var mulig å flytte på kategoriene og bedre visualisere tilhørigheten til hverandre. I dette arbeidet reflekterte jeg over betydningen hver kategori hadde for de andre kategoriene og så etter tilhørigheter. Noen kategorier hadde flere tilhørigheter, og i de tilfellene ble kategorien plassert i forhold til der den passet best inn, eller hadde sterkest tilhørighet. Når tilhørighetene var funnet, ble det gjort et arbeid med å finne de overordnede temaene, hvor arbeidet gikk ut på å sette temaer for hva de grupperte kategoriene overordnet handlet om. Ut i fra dette arbeidet kom jeg frem til seks temaer. Dette arbeidet ga en god struktur på datagrunnlaget som gjorde det mulig å sammenfatte likhetstrekk mellom det de forskjellige informantene fortalte og sortere informasjonen på en god måte. Når dette var gjort satte jeg meg ned med alle kodene innenfor hver kategori og trakk ut innholdet, og arbeidet med å fremstille innholdet best mulig. Resultatene er presentert i kapittel 5. *Resultater*.

I presentasjonen av resultatene og i analysen ble det valg en temasentrert tilnærming, noe som innebærer at resultatene presenteres i tilknytting til sentrale temaer i materialet og at all informasjon fra alle informantene blir analysert samlet (Thagaard, 2009). Dette ble valgt fordi det strukturert sammenfatter informasjonen og får frem hovedtrekkene i datamaterialet. Ved å presentere datamaterialet på denne måten kan man lese datamaterialet som en sammenhengende tekst og enklere reflektere over helheten i datamaterialet. Hensikten med studien var å se hvordan brukeradopsjon kan føre til gevinstrealisering, samt hvordan Kunden AS har opplevd prosessen, og derfor var temasentrert tilnærming mer egnet enn en personsentrert tilnærming. Likevel ble det nødvendig i noen tilfeller å legge fokus på de ulike partene i fremstillingen av resultatene, og i noen grad ha en personsentrert tilnærming. Samtidig blir en temasentrert tilnærming kritisert for å ikke ivareta et helhetlig perspektiv fordi man løsriver utsnittene i teksten fra sin opprinnelige sammenheng (Thagaard, 2009). I arbeidet har jeg vært svært bevisst på å se datamaterialet i lys av konteksten det stod i, og brukt tematiseringen hovedsakelig til å strukturere og få oversikt over datamaterialet, og videre bruke de transkriberte intervjuene aktivt etter tematiseringen til å fremstille resultatene. Dermed har

ikke noe av det informantene har sagt blitt tatt ut av konteksten det stod i, og på denne måten er det helhetlige perspektivet ivaretatt.

Som en del av bildet fra prosjektet har jeg fått en rekke dokumenter som ble brukt i prosjektet. Disse ble brukt til å få en bedre kontekstforståelse i forhold til prosjektet og til å få mer håndfast hva bakgrunnen for prosjektet var og hva Kunden AS skulle oppnå av mål. Alle dokumentene har blitt lest gjennom i sin helhet, og vært med på å bygge caset og konteksten i denne studien. Dokumentene jeg fikk tilgang på var rapport med funnene fra forstudien, et tilbudsdokument på brukeradopsjon, brukeradopsjonsplan, en rekke dokumenter med opplæringsmateriell, en e-post som ble sendt ut til de ansatte hos Kunden AS, samt presentasjoner fra allmøtene til Kunden AS.

Videre har resultatene fra studien blitt sammenlignet og analysert opp mot eksisterende teori og forskning for å sette min forskning inn i et større bilde og en større helhet.

4.4 Reliabilitet og validitet

Når man gjennomfører et kvalitativt studie er det ikke å komme utenom at resultatene har blitt påvirket av min forforståelse og seleksjon underveis i prosessen, fordi studien påvirkes av min *bagasje* som jeg som forsker har med meg, som kan være basert på egne erfaringer og oppfatninger (Johannessen mfl., 2011, s. 43). I følge Busch (2013, s. 76) må man spørre seg selv om erfaringene er pålitelige og gyldige. I oppgaven har informasjonen jeg har innhentet blitt som Johannessen mfl. (2011, s. 43) beskriver silt gjennom et filter av forhåndsoppfatninger for hva som er interessant å lete etter. Videre har denne informasjonen blitt tolket ut i fra den forforståelsen som jeg hadde, noe som gjør at både datainnhenting og tolkningen i så måte er selektivt gjennomført, og at min kunnskap og erfaring fra min utdanning og tidligere arbeid har påvirket dette. I dette del-kapittelet skal påliteligheten og gyldigheten til denne studien diskuteres.

4.4.1 Reliabilitet - pålitelighet

Alle metodevalg påvirker undersøkelsens kvalitet, og bestemmer hvor mye vi kan stole på resultatene (Busch, 2013, s. 61). Reliabilitet handler om et grunnleggende spørsmål i all forskning om datamaterialets pålitelighet, og knyttes til måten den blir samlet inn på, hvilke data som brukes og hvordan den blir bearbeidet (Johannessen mfl., 2011, s. 44). Reliabilitet handler om å redegjøre for hvorvidt resultatene ville blitt de samme dersom noen andre gjorde den samme jobben (Johannessen mfl., 2011, s. 44; Thagaard, 2009, s. 198).

I innhenting av datamateriale ble det i denne studien gjennomført semistrukturerte intervjuer. Disse intervjuene forløp som samtaler og var ikke strukturerte nok til at andre kunne gjennomført de helt likt, da mye av det som ble snakket om og diskutert kom som en følge av tanker og ytringer basert på samtalens løp i intervjusituasjonen. I intervjusituasjonen hadde jeg et stort fokus på den frie tanken til informanten og at informanten skulle få snakke fritt om temaet, derfor var jeg påpasselig i intervjusituasjonen med å ikke avbryte informanten, samt stille åpne spørsmål for å forsøke å fange opp den frie tanken. Dette kan gjøre det vanskelig for andre å skape den samme intervjusituasjonen, og dermed gjøre det vanskelig å få eksakt samme datamaterialet. Johannessen mfl. (2011, s. 243) mener at det vil være umulig for andre å duplisere en kvalitativ forskers forskning i forhold til intervjuer. Derfor mener jeg at intervjukonteksten ikke er mulig å gjenskape 100 prosent. Likevel kan det tenkes at hvis noen andre hadde fått tilgang til de transkriberte intervjuene og lydopptakene, så hadde dette kunne ført til både like og ulike slutninger i forhold til mine.

I utvelgelsen av informanter hadde jeg en viss påvirkning på hvilke kandidater jeg fikk intervjuer. Jeg fikk anbefalt en del personer, ut ifra deres tilknytning til prosjekter, samt at jeg i tillegg oppdaget andre personer som kunne være relevante å intervjuer. Jeg hadde i utgangspunktet ingen relasjon til noen av informantene i forkant, noe som betyr at alle informantene hadde samme relasjon og utgangspunkt til meg før studien ble gjennomført. Derfor mener jeg at dette ikke har påvirket påliteligheten til studien da alle hadde samme status i det intervjuene ble gjennomført.

I utarbeidelsen av resultatkapittelet har jeg forsøkt å fremstille informasjonen på en objektiv måte uten å diskutere teoretisk rundt informasjonen, for å la leserne kunne gjøre sine egne refleksjoner og tolkninger om hva datamaterialet kan vise. På denne måten skiller jeg tydelig mellom hva som er data og hva som er mine tolkninger. Likevel vil jeg nok til en viss grad ha påvirket sammensetningen av utvalget fra resultatene ut i fra mitt ståsted, kunnskapsnivå og bakgrunn. Busch (2013, s. 76) mener at det ikke er mulig å frikoble egne meninger fra analysen, og at det hele tiden gjøres valg som påvirker både fokus og analysen. Samtidig opplyser Busch (2013, s. 76) at man bærer med seg taus kunnskap som man ikke er bevisst på, og som påvirker forskningsprosessen og spesielt analysen. Med dette i bakhodet har jeg forsøkt å fremstille datamaterialet så rett som mulig og brukt problemstillingen og vinklingen på oppgaven aktivt til å trekke ut de relevante resultatene fra intervjuene. Samtidig har jeg ved skrivingen av resultatene vært bevisst på konteksten informasjonen stod i. Derfor ble de transkriberte

intervjuene aktivt brukt ved skrivingen og fremstillingen av resultatene for å sikre en så rett fremstilling som mulig.

I denne studien gikk jeg inn med et ganske åpent sinn, siden jeg hadde liten erfaring og kunnskap om brukeradopsjonsprosessen og implementering av teknologi i en bedrift, og kun hadde noen oppfatninger basert på litteratur jeg har lest. Derfor tror jeg at hvis en annen forsker hadde gått inn med et åpent sinn og gjennomført studien med like trekk som min, ville de trolig fått mye av de samme funnene. Dette fordi det i denne studien var fokus på personenes erfaring og oppfatning om et tema i et spesifikt prosjekt fordi dette trolig ikke ville endret seg.

Slik jeg forstår det så er ikke reliabilitet noe som kan tolkes absolutt. For selv om min studie vil være vanskelig å gjenskape til punkt og prikke, vil andre likevel kunne følge mine steg som har blitt gjort i studien, og dermed kunne gjenskape dette. Det er gjennom hele dette metodekapittelet forsøkt å gi et omfattende innblikk i hvordan denne studien har blitt gjennomført, slik at andre kan gjøre seg sine egne tanker og vurderinger rundt påliteligheten til min studie.

4.4.2 Validitet – troverdighet og gyldighet

Validitet handler om gyldigheten av de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2009, s. 201). Gyldighet er knyttet til i hvor stor grad vi måler det vi tror vi måler, altså om dataen er gyldig i forhold til den problemstillingen det arbeides med (Busch, 2013, s. 62). En studies interne validitet handler om hvorvidt studien er egnet til å påvise årsakssammenhenger eller ikke (Johannessen mfl., 2011, s. 365). Hvis en studie har god intern validitet gir den et godt grunnlag for å se om en påvirkning har effekt eller ikke (Johannessen mfl., 2011, s. 365). I kvalitative studier dreier validitet seg om i hvilken grad undersøkelsens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen mfl., 2011, s. 365). Gjennom hele dette metodekapittelet har jeg forsøkt å gi innsikt i, redegjøre for og begrunne de metodiske valgene jeg har tatt med hensyn til å kunne svare på problemstillingen på en måte som er hensiktsmessig for oppgaven. Gjennom oppgaven har jeg også forsøkt å tydeliggjøre sammenhengen mellom problemstillingen, hvordan datainnsamlingen har foregått og det teoretiske perspektivet. Ut i fra de begrunnelsene og forklaringene som har blitt gitt av min metodiske fremgangsmåte mener jeg at undersøkelsen er med på å gi svar på de spørsmålene jeg stiller, og at validiteten til undersøkelsen derfor er ivaretatt. Samtidig har jeg gjennom hele diskusjonen og analysen knyttet mine tolkninger opp mot tidligere aktuell forskning.

4.4.3 Ekstern validitet - overførbarhet

En studies eksterne validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra en studie kan generaliseres eller overføres til andre settinger eller områder enn de som er studert (Johannessen mfl., 2011, s. 367). I kvalitativ forskning er det viktig å utvikle en forståelse for de fenomenene som studeres, og om fortolkningen gir grunnlag for overførbarhet til andre situasjoner (Busch, 2013, s. 62; Thagaard, 2009, s. 207). I denne oppgaven vil overførbarhet fortelle noe om hvorvidt de slutningene som tas vil kunne gi nyttig innsikt i hva som gjør at et prosjekt med innføring av ny teknologi oppnår gevinstrealisering generelt. I utgangspunktet vil en slik studie kunne gi resultater som er overførbare, men det er viktig å ta hensyn til konteksten undersøkelsen er gjennomført i. Det betyr at resultatene sannsynligvis kan overføres til andre konsulents og deres kunder. Det at undersøkelsen tar for seg erfaringer fra ett konkret prosjekt, med erfaringer fra andre prosjekter som totalt sett sier mye av det samme som tidligere forskning gjør at overførbarheten styrkes.

I denne oppgaven har det aldri vært et mål å kunne generalisere i samme forstand som i kvantitativ forskning, men at den kan gi en generell innsikt i hva som gjør at bedrifter oppnår gevinstrealisering i prosjekter med innføring av IT-systemer ved å legge fokus på aktiviteter som sikrer brukeradopsjon. Etersom jeg gjennom diskusjonen har holdt tolkningene på et generelt nivå er dette med på å vise at de fortolkningene jeg gjør vil være overførbare til andre situasjoner i lignende situasjoner og at oppgaven derfor vil være relevant også i andre sammenhenger.

4.5 Forskningsetikk

Ved gjennomføringen av en kvalitativ studie er det en rekke viktige etiske aspekter man må tenke på. Etikk handler om regler, prinsipper og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen mfl., 2011, s. 93). De nasjonale forskningsetiske komiteer har utarbeidet retningslinjer for å hjelpe forskere med å reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, vurdere viktige aspekter rundt forskningen og treffe velbegrunnede valg (NESH, 2006, s. 4–5). Thagaard (2009, s. 25) og Busch (2013, s. 62) fremhever tre hovedpoeng fra disse retningslinjene; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter, som er viktig å ta hensyn til når forskning innbefatter informanter. Disse faktorene har lagt føringen for dette del-kapittelet. Her vil jeg beskrive og redegjøre for hvordan jeg har forholdt meg til en rekke viktige etiske aspekter i denne studien.

4.5.1 Meldeplikt

Når en studie omfatter behandling av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler er en slik studie i følge personopplysningsloven meldepliktig (NESH, 2006, s. 15). I denne studien har alle parter blitt anonymisert i etterkant av datainnsamlingen, men likevel kan personer indirekte identifiseres noe som gjør at studien er meldepliktig. Studien ble meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) ved prosjektstart. Det ble samtidig utarbeidet et samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjektet (se vedlegg 4) som har blitt delt ut til, og underskrevet av alle intervjuobjektene. Dette dokumentet forteller hensikten med studien, hva det innebærer å delta for den enkelte og hvordan informasjonen ville bli behandlet. I denne studien innhentes det ikke sensitive opplysninger, noe som gjør at studien ikke er konsesjonspliktig.

4.5.2 Informert samtykke og utvelgelse av informanter

I følge NESH (2006, s. 13) sine retningslinjer skal forskningsprosjekter som inkluderer personer som en hovedregel kun startes etter at deltakerne er informerte og har gitt sitt frie samtykke, samt at informantene til en hver tid har rett til å avbryte sin deltagelse uten at det gir negative konsekvenser for dem. Informantene skal dermed kunne bestemme over sin egen deltagelse og skal kunne trekke seg når som helst uten å gi en begrunnelse og uten å risikere negative konsekvenser (Johannessen mfl., 2011, s. 95). I denne studien ble Konsulenthuset AS forespurt om å delta i forskningsprosjektet, hvor en kontaktperson hos dem videre kontaktet en av sine kunder, Kunden AS, og spurte om de var interesserte å delta. Det ble i denne sammenhengen gitt informasjon om bakgrunnen for studien og hva som skulle studeres. I denne studien hadde begge parter et valg om å si nei hvis de ikke ønsket å delta.

I utvelgelsen av informanter var det kontaktpersoner hos både Konsulenthuset AS og Kunden AS som rekrutterte informanter til intervjuene, da de hadde langt mer kunnskap om hvem som egnet seg til å delta i studien i forhold til det spesifikke prosjektet. Samtidig som jeg selv rekrutterte noen informanter. Det at studien omhandler et spesifikt prosjekt begrenser antall informanter, noe som kan ha ført til at enkelte har følt at de har måttet stille opp, og siden jeg stort sett ikke direkte rekrutterte informantene til studien var det vanskelig for meg å sørge for at disse ble valgt ut frivillig. Likevel ble det i forkant av intervjuene sendt ut et samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjektet til alle informantene, noe som ga de muligheten til å gjøre seg opp en egen mening om de ville delta. Ved gjennomføringen av intervjuene har jeg i forkant av intervjuet opplyst informantene om at de når som helst kunne trekke seg, at de kunne unnlate å svare på spørsmål og hvordan dataen fra intervjuene videre ville bli behandlet. Det ble

innhentet skriftlig samtykket til deltakelse i forskningsprosjektet, samt samtykke til å ta opp intervjuene på lydfil fra alle informantene. Det ble presisert at det kun var jeg som ville ha tilgang til disse lydfilene og at de ville bli slettet ved avslutningen av forskningsprosjektet.

Ut i fra kravet om informert samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet mener jeg at det tilfredsstillter kravet. Etter min oppfatning ble alle som deltok tilstrekkelig informert om studien og hva det innebar for den enkelte informanten slik at de kunne gi sitt frie samtykke til å delta, og ingen ga uttrykk for at de var presset inn i situasjonen.

4.5.3 Konfidensialitet

I dette punktet vil jeg redegjør for min rolle som forsker, i forhold til respekt for individene som deltok sitt privatliv. I følge NESH (2006, s. 17) sine retningslinjer skal forskeren vise respekt for informantens privatliv, og informantene har krav på å kunne kontrollere om sensitiv informasjon om dem selv skal gjøres tilgjengelig for andre. Samtidig har de som deltar i forskningen krav på at all informasjon de gir om personlige forhold blir behandlet konfidensielt, og forskeren må hindre bruk av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på (NESH, 2006, s. 18).

Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, samt at det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn og andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner oppbevares og tilintetgjøres (NESH, 2006, s. 18). Det ble også tydelig informert til informantene, både skriftlig og muntlig, at de ville bli anonymisert i etterkant av intervjuene. I datainnsamlingen har alle informantene blitt anonymisert ved at navn ikke har stått i tilknytning til lydfilene eller de transkriberte dokumentene, men blitt anonymisert via koder som har representert hvem de er. Kodene på hvem som er hvem har kun blitt oppbevart på et notatark innlåst uten videre forklaring på hva kodene og fornavnene representerer, etternavn ble ikke representert på notatarket, vekk fra annet materiell i tilknytning til studien. I forhold til lydfilene og transkriberingen av disse så er det kun forfatteren av denne oppgaven som har hatt tilgang til disse.

Helt fra start har det vært klart fra både min side og et ønske fra Konsulenthuset AS om at alle parter skulle anonymiseres. Dette for å sikre at alle bidragsyternes konfidensialitet skulle tilfredsstilltes og skape tryggere rammer for deltakelsen i studien.

Det kan være mulig for enkelte å kjenne seg igjen i beskrivelsen av resultatene selv om det ikke er nevnt hvem som har uttalt hva. Dette har jeg vurdert til at enkelte resultater er noe som flere vil kjenne seg igjen i, samtidig som at hvis noen resultater blir kjent igjen av andre er

dette et tegn på at vedkommende allerede kjenner til den andre personens meningen, og at det derfor ikke representerer noen informasjon som er avslørende for enkeltpersoner. I studien er det heller ikke innhentet sensitiv informasjon og den informasjonen som har kommet frem i intervjuene er også noe informantene selv har fortalt og gitt tillatelse til å bruke. Med bakgrunn i dette mener jeg at konfidensialiteten i denne studien er tilfredsstillende, fordi det skal ikke være mulig å identifisere personopplysninger som på noen måter kan skade enkeltpersoner.

4.5.4 Konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter

Som forsker har man et ansvar for å unngå at de som deltar ikke utsettes for skade eller alvorlige belastninger (NESH, 2006, s. 12). Det betyr at det er min oppgave som forsker å sørge for at deltakerne ikke opplever deltakelsen i studien som belastende. I denne studien er temaet det forskes på ikke spesielt sårbart, vanskelig eller følsomt for de involverte, og på den måten er det ikke grunn til å tro at dette vil kunne skade informantene. Likevel kan det være at enkelte takler en intervjusituasjon mer stressende enn andre. I gjennomføringen av intervjuene har det ikke vært noen hendelser som har tydet på at noen av informantene har opplevd situasjonen som belastende. Likevel kan det være at presentasjonen av resultatene kan påvirke relasjonen på arbeidsplassen i ettertid hvis enkeltpersoner kjenner seg igjen i teksten. Til tross for dette mener jeg at ved å tilfredsstillende de foregående kravene også tilfredsstiller dette kravet, fordi alle har gitt sitt samtykke til deltakelse, informasjonen har blitt behandlet konfidensielt og det ikke presenteres informasjon om enkeltpersoner som kan være til skade for relasjonene på arbeidsplassen.

5. Resultater

I dette kapittelet presenteres funnene fra datainnsamlingen. Resultatene er delt inn i funn hos Konsulenthuset AS og Kunden AS, og handler i hovedsak om prosjektet som studien ble gjort i forbindelse med. Samtidig er erfaringer fra andre prosjekter som Konsulenthuset AS har gjennomført også trukket inn for å vise flere sider. Resultatene er presentert ut i fra de faktorene som ble funnet viktige for å gjennomføre et suksessfullt prosjekt, hvor systemet til slutt blir tatt i bruk og gjør at bedriften oppnår gevinster.

5.1 Forankring i ledelsen

I studien kom det frem at det er flere måter et prosjekt må forankres i ledelsen, som er viktig for et prosjekts suksess. I dette del-kapittelet vil disse faktorene belyses.

5.1.1 Forstå viktigheten

Det har i mange prosjekter over lengre tid vist seg at brukeradopsjon sikrer suksessen til et prosjekt. Hvis ikke systemet brukes av de som skal bruke det, så er ikke prosjektet en suksess. I prosjekter blir ledelsen hos kundene bevisstgjort på at et nytt IT-system innebærer endring, og at dette er noe de må forstå at de må ta stilling til og gjøre aktiviteter i forhold til. Brukeradopsjon er en måte å få de ansatte til å gjøre de nødvendige endringene for å kunne ta i bruk det nye IT-systemet. Brukeradopsjon gir bevissthet rundt gode mål i forhold til å oppnå gevinstrealisering, ved å legge fokus på å sette mål som er målbare. Samtidig er brukeradopsjon viktig for å få med brukerne, fordi hvis man ikke klarer å få med brukerne og får dem til å gjøre det de skal, når ikke kundene sine mål. Brukeradopsjon blir sett på som uvurderlig for om et system skal bli brukt, og at det er viktig å få det med som et tema i alle IT-relaterte prosjekter.

” Det er ikke være eller ikke være for om systemet er bra, for det er det jo gjerne. For det er jo bra om det bare blir liggende i en skuff også, men det er liksom, det å få det brukt.” Informant 5, Kunden AS

Det er viktig at ledelsen forstår hvor viktig brukeradopsjon er og at det ikke bare er et system som innføres hos kunden, men at sluttbrukerne også skal ta det i bruk. Det er viktig å visualisere for toppledelsen viktigheten, og at det forankres nedover i organisasjonen i alle ledd, fra toppen og ned. Likevel blir ikke brukeradopsjon solgt inn i alle prosjekter, noe som handler om at de ikke klarer å formidle riktig hva det er de skal gjøre, eller at enkelte synes det er så enkelt at det kan de gjøre selv. I brukeradopsjonsstrategien legges det opp til at kundene skal gjennomføre mye av aktivitetene selv. Hvor kundene blir gitt et rammeverk og en struktur, og

får hjelp til å legge en plan hvor de får innspill på hvordan de burde gjennomføre det og engasjere interne støttespillere. Noe som gjør at når konseptet presenteres for kunder oppleves det som en selvfølgelighet. Her har flere kunder uttrykt at de vil gjennomføre det selv fordi de mener det er så enkelt. Her viser erfaring fra andre prosjekter at mange kunder kommer tilbake etter en tid og ønsker hjelp likevel, fordi de ikke fikk det til i den grad de ønsket, hvor kundene fikk til en del selv, men har utfordringer med det i ettertid. Dette forklares med at det er vanskelig å holde fokuset og gjennomføre det man skal ved siden av en vanlig 100 % jobb. Derfor er det viktig at det er noen som er forpliktet til å gjøre det som får ansvaret. Her er det tydelig at det er en utfordring hvis kundene ikke har en klar plan, eller formening om hva det er de skal gjøre. En erfaring fra et prosjekt viste godt at ledere kan ha et avslappet forhold til at brukerne skal ta i bruk et nytt IT-system, ved at ledelsen ikke forstod viktigheten av å gjennomføre brukeradopsjonsstrategien de ble gitt. Her var det tydelig at ledelsen hadde en tanke om at når de får et nytt IT-system så er dette noe brukerne uansett må ta i bruk. Lederne forstod ikke konsekvensen av å ikke følge planen. Noe som førte til at de møtte stor motstand internt fordi brukernes behov ikke ble ivaretatt, og fordi brukerne ikke hadde fått være med på prosessen. Ingen følte at de var inkludert. Dette førte til at prosjektet ble kostende flere hundre tusen mer enn det skulle. I noen prosjekter dukker behovet for å få med brukerne fra kunden sin side først opp når prosjektet begynner å nærme seg leveranse. Da innser mange ledere at de også må ha med seg brukerne.

I prosjekter må mange kunder kutte kostnader, og her kommer det frem at brukeradopsjon er et enkelt sted å kutte. Det belyses at de som ofte bestemmer er IT-mennesker som ikke forstår konsekvensen av å kutte på brukeradopsjon.

"[...] utfordringen er at når man sitter med et sånt prosjekt, så får du estimatet, også er estimatet kjempedyrt også kutter du på noe, og da kutter du på brukeradopsjon."

Informant 5, Kunden AS

Det kom frem at enkelte har en holdning om at det egentlig ikke er synlig fordi det ikke gir en umiddelbar merkbar effekt. Mange kunder legger for lite ressurser i brukeradopsjon i forhold til betydningen det har, og mange kunder forstår først betydning av det i ettertid. I mange tilfeller har noen kunder et for stort behov for å tenke at systemet skal bli 100 % perfekt og at de skal ha det beste teknologiske, fremfor å fordele ressursene på andre områder som betyr mer. Hvor det blir belyst at mange kunder ikke bruker nok penger på brukeradopsjon. I slike tilfeller blir ressurser til endring og endringsledelse sjelden satt av.

"Jeg mener oppriktig at de legger alt for lite ressurser i det i forhold til hvilken betydning det faktisk har." Informant 9, Konsulenthuset AS

Det ble i studien stilt spørsmål rundt hvor billig det egentlig er å spare penger på brukeradopsjon hvis man faktisk har brukt masse penger på et system som ikke blir tatt i bruk.

"Men det spørs hvor billig det er når folk ikke bruker det da, [...] et sånt oppsett som koster masse penger." Informant 7, Kunden AS

Samtidig kommer det tydelig frem at hvis kundene hadde hatt ubegrensede midler, så hadde det naturlig nok blitt lagt et større fokus på det. De ser at det er viktig å ha det på agendaen og belyse risikoen ved å ikke legge fokus på det i et prosjekt. Siden ikke alle kunder forstår konsekvensen av å ikke ha brukeradopsjon, legger Konsulenthuset AS nå inn en liten bit av det i alle prosjekter for å sikre at det er belyst og at tanken er tenkt.

I prosjekter er tid alltid en knapphetsfaktor. Det oppleves som en utfordring å få nok tid hos kundene, fordi kundene ofte ikke har tid eller ressurser til å bruke nok tid på en del nødvendige aktiviteter. Her mener Kunden AS at det er viktig å få et prosjekt forankret i ledelsen for å få tid til å gjennomføre nødvendige aktiviteter og sørge for at prosjektet blir prioritert. De ansatte som er involverte i prosjektet må få tid til det de skal, og fritas fra noen av sine arbeidsoppgaver, slik at det ikke bare blir nedprioritert. For hvis ikke man gir de tid til å gjøre det de skal, så mener Kunden AS at det ikke er noe gøy å være med i prosjekter heller.

5.1.2 Noen med beslutningsmyndighet må ta eierskap

Hos Kunden AS har de en utfordring med at prosjektlederen skal slutte og at en av avdelingene skal omorganiseres. Her er det ikke besluttet hvem som skal ta over eierskapet for det nye IT-systemet etter at prosjektlederen slutter. Dette sees på som prosjektets største utfordring videre, hvor de trenger en person som tar eierskap til systemet og driver det videre. Kunden AS belyser at IT-mennesker gjerne ser det systemtekniske som er så bra, men ikke alltid ser ting fra brukerens ståsted. Derfor er det viktig at IT aldri eier et prosjekt, men at eierskapet ligger i drift, nærmest mulig arbeidsflaten. De mener at en slik rolle er veldig personavhengig, hvor det må være en person som synes IT er gøy som eier det, hvis ikke kan det fort bli atter et prosjekt som lett kan falle på stengrunn og være millioner ut av vinduet.

"[...] ha noen som har litt den driven og som kan skape litt entusiasme fordi det er jo et veldig tørt fagfelt hvis du er kjedelig som person, så du må liksom skape litt, det må være litt morsomt." Informant 5, Kunden AS

Superbrukerne hos Kunden AS mener at dette er et ansvar de ikke kan ta. De opplever det som et stort ansvar som de ikke har arbeidskapasitet til, samt at det er viktig å ha en sjef som tar eierskap og kan ta beslutninger. De er klare på at de ikke skal bestemme ideologien bak systemet, men at de kan være med å råde en leder med beslutningsmyndighet. Det uttrykkes at personen som ”eier” systemet må ha beslutningsmyndighet, hvis ikke vil det ikke fungere. Her uttrykker superbrukerne at de ser den problematikken i sitt kundesegment.

”Det er sånn vi ser det i kundesegmentet vårt. Vi forholder oss til 1000 mellomledere ute i norsk helsevesen, som har ansvar til langt oppover ørene, men de får ikke lov til å ta beslutninger. Da blir du klemt mellom barken og veden, og det er bare slik systemet fungerer. Og sånn vil det bli her også om du gir eierskapet til noen som ikke har beslutningsmyndighet. Da blir resultatet deretter.”

Informant 6, Kunden AS

I prosjektet har superbrukerne opplevd å bli hørt, men fått erfare at ikke alle valg de har tatt har vært like gode. Ved utarbeidelsen av kravspesifikasjonen til systemet gjorde de en feil ved at alt blir til en sak når eposter blir sendt til CRM. Dette har ført til store mengder med dobbeltarbeid hvor brukerne må gå inn og slette alle saker i CRM som ikke har avsender fra dem selv. Dette har gjort at systemet ikke har blitt opplevd som så nyttig som det skulle, og gjort at de har beholdt gamle rutiner med å skrive ut ordre i papirformat, skrive på ordrenummer og sette det i en perm.

5.1.3 Investorer fra ledelsen

I prosjekter innledes det alltid med å belyses at investorer fra ledelsen er nødvendig for å få forankring i alt som skal sendes ut av kommunikasjon. Det kan godt være at noen andre skal skrive det, men det er viktig at det er en person som aktivt vil være med og oppdatere på intranettet og lignende, for eksempel daglig leder eller avdelingsleder. Det kan godt være en eller flere personer som ikke har vært involvert i innkjøpsprosessen, og som egentlig ikke vet hva det handler om. Andre erfaringer fra prosjekter viser at informasjonen ikke kommer til å nå ut til alle avdelinger hvis de ikke har en sponsor fra avdelingene som er klar over hva som skjer og støtter kommunikasjonen og opplæringen. Kunden AS mener det er viktig at lederne møter forberedt til sine allmøter og ved kommunikasjon ut til brukerne, for hvis de møter opp uforberedt undergraver de systemet. Her poengteres det at hvordan skal brukerne kunne få tillitt og respekt til å bruke systemet, hvis en leder ikke engasjerer seg.

Et annet aspekt er at hvis ledelsen ikke bruker det nye systemet, kan de ikke forvente at brukerne bruker det heller. Hos Kunden AS skal en av sjefene ikke bruke det nye systemet fordi personen holder på med mye hemmeligstemplet arbeid. Hvor systemet skal være åpent for alle, slik at denne typen arbeid ikke passer inn. En av superbrukeren mener at dette er dumt at denne personen som er en av de øverste sjefene ikke bruker systemet. Konsulenthuset AS opplever at det er viktig med forankring i ledelsen når det kommer til at brukerne skal bruke et IT-system. De opplever at de som konsulenter kan argumentere så mye de vil og være så hyggelige og forståelsesfulle de vil, men at brukerne ikke alltid vil høre på de, men når det kommer fra deres leder får pipa av og til en annen lyd.

5.2 Brukerinvolvering

I denne studien kom det frem at brukerinvolvering var viktig for å sikre suksessen i et prosjekt. Under vil funnene i forhold til dette belyses.

5.2.1 Forarbeid - stå på samme plattform

Når Konsulenthuset AS innfører IT-systemer hos kunder skal det løse et sett med utfordringer eller svare på et behov hos kunden. Derfor starter alltid prosjektene med en forstudie og en business case, med et mål om å få en god forståelse for hva kunden trenger, og ikke nødvendigvis sier at de har behov for. Her kartlegges kundens utfordringer og hva de ønsker med det nye systemet. Samt hvordan systemet skal understøtte behovene. Hva skal kunden vinne på det, og hvilke gevinster skal trekkes ut? Her kartlegger de gevinstene sammen med kunden, noe som gjør at de sikrer at gevinstene er målbare. Det gjør det lettere for kunden å måle de i ettertid, og se at de faktisk oppnådde det de ønsket. Det å på forhånd vite hvilke gevinster et system skal gi, hjelper til med å holde rett fokus gjennom prosjektet, og sørge for at gevinsten blir oppnådd.

For å avdekke utfordringer og behov gjennomfører de samtaler eller ”intervjuer” med de ansatte hos kunden. Her bestemmer størrelsen på bedriften om de snakker med alle eller bare et utvalg, selv om noen kunder ønsker at de samler og snakker med alle.

”Noen klarer å være effektive selv om man er veldig mange hos andre ser jeg at det er, selv om de gjerne vil at man skal samle alle så er det å ha for mange i et rom det, jeg tror ikke det er tid som alle nødvendigvis får mest mulig ut av.”

Informant 1, Konsulenthuset AS

Ut fra forstudien får de et godt inntrykk av kunden, både i forhold til behov og utfordringer, samt gjør seg opp en viss mening om bedriftskultur ut i fra møter med dem. Her belyser Kunden AS at hvis man ikke gjør forarbeidet skikkelig, så krasjer man.

Konsulenthuset AS gjennomførte en forstudie hos Kunden AS hvor de ble enige om hva systemet skal brukes til, og hva de skal oppnå. Kunden AS synes at de lagde en god rapport fra forstudien med hva som fungerte og ikke i dagens situasjon. For Kunden AS var det viktig at de var gjennomtenkte når de skulle sette krav til hva systemet skulle dekke. Det ble også laget en *brukeradopsjonsstrategi* av Konsulenthuset AS for å sikre inkluderingen av brukerne i prosjektet hos Kunden AS. Denne strategien gir et klart bilde av hensikten med prosjektet, målsettingene, hvordan de skal måles, og hvordan brukerne skal involveres gjennom prosjektet. I strategien ligger det fokus på at forståelsen for valg av system må godt kommuniseres, og at brukerne må få tilstrekkelig informasjon gjennom prosjektet slik at de opplever at de er en del av prosessen. Gi brukerne tilstrekkelig opplæring på et tidlig tidspunkt, slik at de er i stand til å ta i bruk systemet som tiltenkt fra lansering. Utstyre Kunden AS med en langsiktig plan for oppfølging for å sikre et langvarig fokus på at systemet blir en naturlig del av arbeidshverdagen.

Erfaringer fra andre prosjekter viser at enkelte prosjekter mislykkes fordi kunden har gjort enorme undersøkelser internt før de går til et konsulenthus. Derfor opplever Konsulenthuset AS at mange kunder kommer til de med det de tror de har av behov. Der har kunden snakket med absolutt alle internt i bedriften, og utarbeidet en stor rapport med dette trenger vi, dette har vi kommet frem til. Problemet som belyses med dette er at det i mange tilfeller faktisk ikke er slik, fordi mange ansatte ikke tørr eller ikke vil si sin mening når ledelsen er tilstede. Da er de isteden veldig enig med ledelsen. Så når ledelsen har gjort denne undersøkelsen, så har de ikke fått ærlige svar. Konsulenthuset AS ser at når de skiller brukerne fra ledelsen, så er brukeren helt annerledes og har andre behov og meninger som de ikke ville uttrykke når ledelsen var tilstede. Dette fordi brukeren har så stor respekt for ledelsen. Her legger altså ledelsen til tider ordene i munnen på brukerne. Dette gjør at Konsulenthuset AS mener at det er viktig at de sender inn en rådgiver på et tidlig tidspunkt i prosjektet som avdekker hva kunden trenger, fremfor at kunden kjøper det de tror at de trenger. Fordi de som investerer ikke har muligheten til å sitte på alle brikkene som de gjør. En konsulent vil stille helt andre spørsmål, og se ting med andre øyne som går mer mot det faktiske behovet til brukeren enn hva ledelsen hos kunden gjør. Kundens fokus og konsulentens fokus er forskjellig. Videre mener Konsulenthuset AS at det er viktig å spørre innad i prosjektgruppen om hva konsulentene lærer fra forstudien som kan trekkes videre til resten av prosjektet.

5.2.2 Inkludering av brukeren i utviklingen av systemet

Erfaringer konsulentene har gjort seg fra enkelte prosjekter viser at det er viktig å jobbe tett med brukeren, og at hvis man jobber tett med brukeren, og ikke ledelsen, så vil systemet bli forankret hos brukeren og ikke bare hos ledelsen. Jobber man tett med brukeren vil brukerne på et mye tidligere tidspunkt forstå verdien av systemet, ved at de da allerede har fått en forankring av hva de faktisk får for noe.

”Når jeg drev hotell, skulle vi bytte ut støvsugere, jeg [...] fikk inn 8 ulike typer støvsugere, så lot jeg stuepikene mine bruke dem i 4 uker før de kom med sine anbefalinger til hvem som var best. Og det var ikke den jeg ville valgt. Fordi jeg var så langt unna selve bruken, så jeg tenkte ikke på at den var hard å trekke med seg, at den var tung eller krølla seg eller, [...] og når de fikk velge sine støvsugere så klager dem aldri etterpå. Så det å skjønne det at valget og medvirkningen må være nærmest mulig brukerflaten [...]” Informant 5, Kunden AS

I flere prosjekter har Konsulenthuset AS opplevd at ledelsen hos kundene kunne gjort ting for å unngå intern motstand. Hos en kunde ble ikke brukerne inkludert i prosessen, hvor ledelsen bestemte at det ikke skulle gjøres noen endringer internt, selv om kunden hadde kjøpt et IT-system som medførte endringer for halvannen million. Der kunne kunden sluppet mye støy internt om bare prosjektlederen hos kunden hadde sluppet litt taket og involvert flere. I et annet prosjekt tok ledelsen alle avgjørelsene og tenkte kun på hovedfunksjoner, fremfor spesifikke underfunksjoner som var viktige for brukerne i deres arbeid. Dette gjorde at de møtte stor motstand internt. I et tredje prosjekt fulgte ikke kunden brukeradopsjonsstrategien som hadde blitt laget. Der opplevde de at de ansatte ikke ville bruke systemet. For brukerne var systemet helt nytt, og noe de aldri hadde sett før. I tillegg var det mange komponenter i den gamle løsningen som var kritiske for brukerne som ledelsen ikke hadde tatt stilling til.

I prosjektene til Konsulenthuset AS er det er viktig å utfordre kundene og brukerne på eksisterende prosesser. De ønsker å få klarhet i om prosessene faktisk er lik for alle og gjennomføres slik de tror, og om noe kan endres til det bedre? Det er stort forskjell på kundene i forhold til hvor mye de egentlig vet hva de gjør og om brukerne gjør ting forskjellig. En erfaring fra et annet prosjekt viser viktigheten av å være enige om hvordan en prosess er bygget opp. I prosjektet var det en kundeserviceavdeling som hadde mye i kontakt med kunder og som hadde mange pre-definerte prosesser, som ble utfordret på å gå gjennom en prosess for å se om alle var enige om hvordan prosessen var bygget opp.

”Ja, er alle enige i hvordan den her er bygget opp? Alle utfør per dags dato riktig? Jaja, det trengte jeg ikke bry meg noen ting om. Spør og graver i de forskjellige stegene litt mer også viste det seg at utfordringen per dags dato er at alle logger i dagens system litt forskjellig, de har litt forskjellige definisjoner av de stegene.”

Informant 1, Konsulenthuset AS

Når de da ble spurt om det da kunne være relevant å gå gjennom dagens rutiner, så kunden verdien i det. Ved slike tilfeller tilpasser Konsulenthuset AS dette til prosjektet og legger det inn i brukeradopsjonsprosessen, fordi endring i prosesser, medfører endring i atferd.

Prosjektlederen hos Kunden AS var veldig opptatt av at brukerne ikke skulle få se systemet før det var ferdig. Dette fordi de ville unngå at brukerne skulle henge seg opp i hvor de vante knappene var, og ikke få "hvor er knappen min" problemet. Ved å vise de systemet, ville dette låse fast det åpne tankesettet de hadde. Tanken var at brukerne heller skulle starte på bunnen og snakke om sine behov og hvilke oppgaver de ønsket at systemet skulle løse for seg. Istedenfor å gi de et system som de skulle prøve å finne ut av. Det var viktig å inkludere nye mennesker i utviklingen som er villig til å se ting annerledes og det å tørre å prøve.

”Få inn folk i prosjekter på brukeradopsjonsiden som er villig til å se annerledes, som er villig til å tørre å prøve, og da kan det ikke være gubbene på 60.”

Informant 5, Kunden AS

En av superbrukerne opplevde at de ble tatt med i prosessen litt sent og opplevde å måtte stille spørsmål ved mange ting som allerede var avklart. Her ble det påpekt at det alltid er sunt at det kommer inn noen og stiller spørsmål, men at det kunne vært mer effektivt og enklere om de var med fra starten av prosjektet.

Superbrukerne har flere rettigheter i IT-systemet enn de øvrige brukerne, men de opplever at kunnskapsnivået på dette er for liten siden de ikke har trent nok på det. Når superbrukerne ikke fikk noe særlig mer opplæring i systemet enn de andre, ble det stilt spørsmål rundt superbrukerfunksjonen. Superbrukerne mente at de burde fått mer opplæring, samtidig som de påpeker at det er som med alt annet, at det du praktiserer blir du god på. Superbrukerne opplever i sin hverdag at de ikke rekker å jobbe jevnt og trutt med det nye systemet, samtidig som de skal gjøre alle de andre gjøremålene. De ser at man er nødt til å bruke tid på det hvis man skal få det til. Det påpektes også at det superbrukerne er subjektivt hva en superbruker er, og at i noen tilfeller kan man bruke superbrukere som et filter. Som en del av opplæringen av superbrukerne og testingen av systemet fikk superbrukerne brukerhistorier de skulle løse. Dette

uttrykte superbrukerne var fint siden de senere skulle lære systemet til andre. For å kunne lære andre å bruke systemet anså de det som viktig at de fikk jobbet med det, fordi de mente at man skjønner så mye mer ved å gjøre det enn å bare lese om det. Superbrukerne mottok brukeroppgaver med brukerhistorier, som var praktiske oppgaver som de kunne relatere seg til, slik som hvordan legge inn nye kontakter, leverandører og lignende. Superbrukeren satt i fellesskap og gjorde disse oppgavene. Denne testingen ble også gjennomført for å unngå at de skulle møte holdninger om at systemet ikke fungerer ved lansering.

"Det funker ikke, er ikke en dritt som funker. Det er ingenting som funker her. Det var det jeg sa, skulle aldri hatt dette systemet, det er ingenting som funker". Og da er det sabotasje, så vi måtte sikre at mest mulig skulle fungere, og vi testet og testet og vi testet for å, for det første for å tune det slik at det passet oss best mulig, være mest mulig effektivt, enklest mulig og [...] for å sikre feilmarginene." Informant 5, Kunden AS

Kunden AS mener at man ikke skal undervurdere mennesker som står og snakker stygt om systemet ved kaffemaskinen, fordi slike mennesker har man alltid. Derfor er det viktig å ha fokus på dem og la dem få snakke, men at de ikke skal få lov til å styre, fordi det er ikke de som bestemmer. Konsulenthuset AS mener at det er viktig å vise brukeren at man forstår deres frustrasjon når de viser motstand mot et system. De mener det er viktig å la brukerne få lov til å få ut sin frustrasjon, og at det noen ganger er så enkelt som det, fordi brukerne ikke har opplevd å bli hørt, og har ikke fått sagt dette til noen internt. For ledelsen hos Kunden AS har det vært viktig at alle har fått lov til å bli hørt, og derfor har alle blitt innkalt til møter og sittet i grupper med eksterne konsulenter. De synes det har vært viktig å la brukerne få lov til å føle seg litt viktige. Prosjektlederen hos Kunden AS opplyser om at det har vært minimalt med motstand i prosjektet, og tror det er på grunn av at de gjorde et godt stykke arbeid i forkant med informasjon, og ved at alle i bedriften har vært med å utarbeide systemet i en eller annen form. Dette tror de er viktig for at alle har akseptert systemet.

5.2.3 Roller

Konsulenthuset AS anbefaler å bruke ambassadører og superbrukere til å være med å spre budskapet, og er med og gir kunden råd om hvordan de burde kommunisere. På et tidlig tidspunkt i prosjektet kartlegges det om det finnes og skal brukes interne roller hos en kunde.

"Så jeg tror det er viktig å få med seg "folk fra gulvet" med på reisen. For da får man på en måte gjennomsyret den endringskulturen man ønsker seg. [...] det vil oppstå en

følelse av at hvis endringen bare kommer fra lederne, at her er det de er ute etter noe. Blir litt kynisk, hva skal de med dette her. Imposed on you. Den følelsen tror jeg ikke folk liker. Men når det er en likestilt kollega som gjør det. Så tror jeg det blir mye enklere å adoptere da.”

Informant 8, Konsulenthuset AS

Derfor mener Konsulenthuset AS at det er viktig å trekke inn ulike roller som aller helst ikke er ledere, som får opplæring og trening på å være gode rollemodeller og som kan være med å spre budskapet. *Ambassadører* skal være med å drive positivt engasjement. Det kan være å planlegge arrangementer, slik at hvis det lanseres et stort intranett eller lignende burde det kanskje skje noe den dagen. Det kan også være at de lager plakater eller informasjonsskriv og lignende som legges ved alle sin datamaskin som setter fokus på det nye IT-systemet. *Superbrukerne* skal være interne støttespillere rundt opplæring, og skal være med og mene noe om opplæringsnivå og kartlegge behov for opplæring. I prosjektene til Konsulenthuset AS kommer disse rollene i ulike former og farger, og at dette er noe kundene ofte lett engasjerer seg i og fort diskuterer hva som passer for dem. Ved å gi kundene anledning til å tilpasse slike ting ut i fra rammeverket de gir i forhold til brukeradopsjon mener Konsulenthuset AS at de viser at de respekterer kundens kultur. Samtidig som de ser at når kundene får sette form på det selv så er det noe dem vil få til å leve over tid.

En utfordring som varierer fra kunde til kunde er å engasjere de interne rollene som er så opphengt i andre arbeidsoppgaver, og som egentlig ikke har lyst på noe ekstra å gjøre. Hos en kunde gjennomførte ikke de interne rollene oppgavene sine uansett hvor forpliktet de var. Hvor en konsulent fra Konsulenthuset AS til slutt måtte bidra med å gå fra person til person og hjelpe de med opplæring og bruken av systemet, noe brukerne og kunden opplevde som positivt. I prosjektet hos Kunden AS opplevde Konsulenthuset AS at de interne rollene var flinke. Der bestemte Kunden AS seg for å kun ha superbrukere og mente at de skulle gjøre alt. De mente at i deres fagmiljø med godt voksne mennesker ville plakater og lignende kun oppfattes som forstyrrende.

5.2.4 Eierskap og bevisstgjøring av nytteverdi

Konsulenthuset AS mener at god kommunikasjon internt bidrar til suksess fordi brukerne på et tidligere tidspunkt faktisk blir bevisstgjort på hvilke fordeler og gevinster man har av å bruke det nye systemet kontra det gamle. I begynnelsen av sine prosjekter er Konsulenthuset AS opptatt av å belyse hensikten med prosjektet for brukerne, og at alle har en felles forståelse om hva hensikten er. Gjennom brukeradopsjon blir kunden bevisstgjort på hva som er viktig fra

starten, hvor Konsulenthuset AS hjelper de med hvordan de skal kommunisere det intern. Brukeradopsjon bevisstgjør hele organisasjonen på at det kommer noe nytt og at det innebærer endring, gjennom hele prosjektet, hvor kommunikasjonsflyten går fra toppen hos kunden, gjerne fra administrerende direktør og ned til de ansatte. Konsulenthuset AS mener at det er viktig at alle ansatte får en følelse av at de får oppfølging hele veien gjennom et prosjekt. I prosjektet hos Kunden AS ble det sendt ut e-poster med informasjon til brukerne i gjennomføringen av prosjektet, slik at de skulle holdes oppdatert på prosjektgjennomføringen.

”Altså, med brukeradopsjon har vi sagt at det skal være en slutføring av ringen rundt gevinster i forhold til gevinstrealisering. Det viktigste for meg er at vi lykkes med å, at prosjektet ikke har vært et IT-prosjekt, man kommer dit at man ser at man har lyktes med målsetningen man hadde og målsetninger er jo aldri å gi dem en CRM eller en ny Sharepoint. Systemet i seg selv er sånn sett irrelevant, vi baserer oss på Microsoft teknologi og det er det vi leverer, men [...]. Det er ikke det kunden kjøper. De kjøper det for å få løst en utfordring. Så å bidra til positiv endring der, det er viktig for meg.”

Informant 1, Konsulenthuset AS

Konsulenthuset AS uttrykker at folk er egoister, og at det derfor er viktig at brukeren forstår "What's in it for me?". Det er viktig at brukeren forstår hvorfor man som bruker skal ta i bruk systemet og hva det gjør for en. Her blir kunden bedt om å finne scenarioer som er relatert til deres arbeidshverdag, hvor de kan se på hvordan systemet er relevant for dem.

Alle i en bedrift skal ha et eierskap til bruken av et system. Kunden AS mener at det er viktig å forstå at hvis de ansatte ikke bruker systemet og eier en del av det, så vil bedriften heller ikke oppnå videreutvikling av systemet. Konsulenthuset AS mener at eierskapet må forankres nedover i organisasjonen, slik at alle ledd er involvert i det. Hvis brukerne ikke ser hva de får ut av bruken av systemet, får de heller ikke noe eierskap til det. De mener at alle parter som skal bruke systemet må forstå hva de får ut av det, og hvilken verdi systemet gir. Det er viktig at det ikke bare visualiseres for ledelsen hvilken verdi systemet gir, men at man også forklarer hvorfor det vil gjøre brukerens hverdag enklere. Kunden AS forteller at de snudde alt litt på hodet fordi de var klokke av skade fra andre prosjekter hvor IT-avdelingen har eid prosjektet og ledergruppen bestemte systemet. Når systemet da ble rullet ut ville ikke brukerne bruke det fordi de ikke hadde noe forhold til det, ikke noe eierskap og kjente ikke til det.

I møter med kunden oppdager Konsulenthuset AS hvor utfordringene i et prosjekt ligger og fanger opp eventuell motstand mot det nye systemet. Konsulenthuset AS sier at det er et vanlig

problem å møte motstand til endring. Kunden AS mener at ikke alle er like komfortable med endring og at noen har en instinktiv holdning om at endring er noe skummelt. Brukerne vil ikke fordi de ikke ser noen verdi av det, de har jo allerede noe som fungerer. Konsulenthuset AS mener at hele poenget med brukeradopsjon er å forebygge mot motstand, og at alle tiltakene som kommer opp i brukeradopsjonsstrategien er tiltak i forhold til dette. I prosjektene sine har de med en risikoplan, hvor motstand er en standardrisiko. Konsulenthuset AS merker at de yngre er mer åpen for endringer og synes at nye ting er bra så lenge det kan gjøre jobben deres mer effektiv. Dette tror Konsulenthuset AS er fordi mange unge fremdeles er i den fasen hvor de vil gjøre jobben sin bedre. De ser at de eldre har slått seg mer til ro med at de har en jobb de er fornøyd med, og at her skal de sitte til de blir pensjonister. Da opplever Konsulenthuset AS at tankegangen i forhold til endring er veldig annerledes. De møter mye mer motstand hos eldre mennesker. En av konsulentene hos Konsulenthuset AS har opplevd at ung alder har noe å si. Der ble konsulenten møtt med en holdning om at du er bare 25, så på hvilken måte kan du sitte der og påstå at du kan gjøre jobben min bedre. Samtidig opplever de at mange er positive og uttrykker at dette har de lett etter lenge.

En av konsulentene hos Konsulenthuset AS mener at hvis brukeren klarer å se verdien i noe nytt, så vil brukeren lære seg det selv, fremfor å måtte få opplæring. Som et eksempel trekkes iPhone frem, med at den er laget så enkel at hvem som helst kan ta den i bruk.

”Det er akkurat på samme måte som at vi kjøper en iPhone, iPhone er jo lagd så enkel at hvem som helst skal ta den i bruk, men den har jo mange geniale funksjoner som alle vet om, men om du aldri har hatt det før vet du ikke hvordan du kan ta det i bruk. Men da vet du selv at du får en stor gevinst av å bruke den, så du vil lære deg selv å bruke telefonen. På samme måte kan du adoptere det ned til et IT-system.”

Informant 9, Konsulenthuset AS

Det blir utdypet at hvis brukeren forstår verdien av systemet og at det faktisk er et stort behov i brukerens arbeidshverdag, så er det ikke behov for den opplæringen med klikk-for-klikk. Konsulenten mener at IT-systemene stort sett er logisk satt opp, slik at det ikke burde være et stort skritt å ta et system i bruk.

Konsulenthuset AS mener at det kan være relevant å sende ut en video på e-post på forhånd av lanseringen av et nytt system i en bedrift, som forbereder brukeren på endringen og viser at dette er nytt og som viser nytteverdien. Videre gjennomføres det kartleggingsundersøkelser i prosjektene til Konsulenthuset AS for å forventningsstyre og minne brukerne på

målsettingene. Dette ble også gjennomført hos Kunden AS. Her stilles det spørsmål hvor de ansatte svarer basert på en skala fra helt enig til helt uenig. Spørsmålene eller påstandene kan være: "Jeg har tillit til at mine medarbeidere vil bruke systemet på tiltenkt måte" eller "Jeg kommer til å bruke systemet fra første dag systemet lanseres". Konsulenthuset AS påpeker at disse spørsmålene langt mer forventningsstyrer brukerne enn svarene gir noen faktisk verdi, og at det er meningen å sette i gang en tankeprosess hos brukerne. Hos Kunden AS ble det gjennomført holdningskampanjer og bevisstgjøring internt, hvor alle egentlig var veldig positive.

Se nytteverdi gjennom avhengigheter

I noen tilfeller opplever Konsulenthuset AS at enkelte ikke bruker et system som tiltenkt og dermed ødelegger for resten av teamet sitt. Derfor brukes det tid på å forklare nytteverdi og hva konsekvensene er om ikke alle bruker det nye systemet og bidrar, hvor det at enkelte ikke bidrar kan ødelegge for resten. Dette synes brukerne er positivt. Kunden AS mener det er viktig å få med folk på lag, fordi det da varer lengre. Konsulenthuset AS synes det er morsomt når de klarer å få brukere som er kritiske til et nytt system til å se nytteverdien og bli entusiastiske. Hos Kunden AS var det en person som var veldig kritisk og lurte mye på hvorfor man skulle gjøre slik og slik, men som etter hvert så nytteverdien selv om brukeren kanskje måtte bruke litt ekstra tid på å legge inn og dele mer data, men at det var nytteverdi i det.

Konsulenthuset AS mener at hvis det finnes avhengigheter i en bedrift som kan se verdien av hverandre så er det lettere å spille på brukeradopsjon videre. Derfor kartlegger de hvem som er avhengige av hverandre i prosjekter. Konsulenthuset AS opplevde i prosjektet med Kunden AS at enkelte på salgavdelingen ikke innså hvor avhengig de var av kundeservice. Der mente en person fra salg at han ikke var avhengig av kundeservice. Fordi han snakket med hun ene på kundeservice, hvor han tok med seg ei flaske vin til henne, og takket for at hun tok så godt vare på kundene hans. I samtalen de da hadde pleide han å få masse ledetråder på mulige salgsmuligheter. Her utfordret Konsulenthuset AS selgeren på om han noen gang hadde snakket med noen av kollegaene til sin kontaktperson, og om det er mulig at alle kollegaene hennes er like gode med kundene. De satte det i et perspektiv i forhold til at han kunne fått for eksempel 50 salgsmuligheter istedenfor 4, og at de kunne vært lagt inn i systemet slik at han kunne fulgt de opp fortløpende. Når selgeren da fikk det satt i perspektiv og tenkte seg om så var det klart at han kunne være veldig avhengig av kundeservice. Kunden AS ønsker at slike situasjoner skal ligge i det nye systemet og at denne personen fra kundeservice skal bli mer synlig og anerkjent av sin leder for at hun gjør en god jobb i forhold til kundene og skaffer

bedriften mer salg. Kunden AS har sagt at hvis ikke salgsavdelingen legger inn det de skal i systemet, så vil det gå ut over kundeservice, hvor superbrukerne da skal inn og forsøke å løse floken først. Hvis det ikke går skal det opp til sjefen, hvor de tar det derifra. Konsulenthuset AS mener at det er viktig å finne slike ting som trigger brukerne, gjerne på kryss av avdelinger hvis de skal klare å få de til å samhandle. De ser at det er viktig å vise brukerne hva som er fordelene og nytteverdien ved systemet, og synliggjøre at den jobben konsulentene gjør i prosjektene er viktig for de som brukere.

Nytteverdien i bruken av IT-systemet

Hos Kunden AS har ledelsen sagt at de ansatte skal bruke det nye systemet. Likevel stilles det spørsmål ved hvor mye systemet faktisk brukes fra flere av informantene. En av superbrukerne hos Kunden AS opplever at det nye systemet ikke er et diskusjonstema i gangene på kontoret, noe som gjør at det er vanskelig å vite hvordan det brukes. Videre stiller en av superbrukerne hos Kunden AS seg undrende til hva brukerne faktisk forventer av det nye systemet.

"[...] men jeg veit ikke hva folk forventer, jeg. Folk forventer at det kanskje, at da blir det ikke mer arbeid da. Jeg veit ikke om det er det, også ser dem at det ligger mye arbeid i det [...]" Informant 7, Kunden AS

Konsulentselskapet AS mener at systemet ikke er bedre enn hva brukerne gjør det til, for det kan være verdens beste system, men det kan fortsatt være et mislykket prosjekt om brukerne ikke bruker det. En av superbrukerne hos Kunden AS mener at når du kan bruke system, så er det veldig positivt, at funksjonaliteten er god. Videre har superbrukeren oppdaget at det er lettere å finne tilbake til ting ved bruk av det nye systemet, og at det er lettere å se synergier.

"[...] jeg prøver av å til å gå inn og se på sakene mine og ser hvilke årsakskoder jeg bruker og sånn, og det er helt tydelig å se hva vi sliter med [...] Jeg har jo kjent det på kroppen før og da, at det er sånn, men det var bare syensing, men nå er det ikke syensing lengere, nå veit jeg det." Informant 7, Kunden AS

Superbrukeren har også forsøkt å linke bruken i systemet opp mot et annet system de bruker. Hvor saker blir tagget med saksnummer og ordrenummer i hvert sitt system, hvor superbrukeren har skapt relasjoner mellom samme sak i de to ulike systemene ved å tagge med saken med saksnummer og ordrenummer i motsatt systemet. Det gjør at alt henger sammen. Hvis det da for eksempel kommer svar på noe på e-post i det andre systemet så synkroniseres dette automatisk inn på rett sak i CRM. Dette opplever superbrukeren som dynamisk og

fantastisk. Superbrukeren legger vekt på at det ikke har vært så lett å finne frem til å få det til å fungere slik man vil, men at det handler om å sette de rette tallene eller tekst på rett plass.

Ellers forteller superbrukerne hos Kunden AS at det ikke det har vært så mye motstand for det nye systemet i forkant, men at det har kommet litt mer i etterkant. I forkant var stort sett, nesten alle, positive til et det nye systemet, kundesenteret var veldig positive. Motstanden har kommet litt etter hvert, i større grad fordi folk ikke ser nytten i det så godt, spesielt selgerne. Hva det helt konkret kommer av klarer ikke superbrukerne å svare på. En av superbrukeren hos Kunden AS forteller at noen i omgangskretsen på jobb synes systemet var kult, men at nå var de ferdig med det. Dette tror superbrukeren handler om at folk ser på det som ekstra jobb. Folk synes kanskje det er tungt og opplever det som en ekstra ting å gjøre istedenfor et verktøy. Kunden AS tror at mange brukere er redd for å miste kontrollen og for å gå vekk fra kjente måter å gjøre ting på, og dermed setter seg i mot det nye systemet og ikke bruker det.

Hos Kunden AS kom det frem i brukerundersøkelser at brukerne var redd for å bli overvåket. Brukerne hadde en holdning om at alle andre skal legge inn mer informasjon om kundene, men at personen selv ikke skulle. Dette tok de tak i og fikk de til å forstå at alle må bidra. Administrerende direktør hos Kunden AS har sagt at ledelsen vil bruke systemet som et verktøy for å se hva som pågår, og for å se hvor ressursene burde legges. Brukerne har etterpå gitt uttrykk for at de opplever det som en trygghet at de kan gå inn og se hva som skjer på din kunde, og hva andre også holder på med. En av superbrukerne hos Kunden AS spekulerer i om de ulike superbrukerne har forskjellig syn på implementeringen fordi de jobber så forskjellig fra avdeling til avdeling i arbeidsdagen. Dette mener superbrukeren også kan gjøre at bruken av systemet blir forskjellig. Superbrukerne hos Kunden AS opplever at det nye systemet blir et sted hvor mange lagrer det mest nødvendige fordi sjefen har sagt at de skal gjøre det, uten at alle riktig ser nytteverdien. En av superbrukerne ser nytteverdien, men stiller spørsmål ved om alle andre faktisk gjør det, og hvor skoen eventuelt trykker. En av superbrukerne mener at systemet er enkelt å bruke, men spørsmålet er hva man skal bruke det til. Denne utfordringen går på interne ting og eierskap til å drive det videre. Superbrukeren uttrykker at det kan godt hende at det er definert av de som har tatt avgjørelsene på hvordan det skal brukes, men opplever at dette ikke har vært informert godt nok ut til brukerne, og at når man som superbruker ikke har oppfattet det, så har nok ikke så mange andre gjort det heller. Superbrukerne mener at skoen kanskje trykker der, at de ikke har fått nok informasjon om bruken av systemet.

5.2.5 Opplæring

Opplæring ble i funnene trukket frem som veldig viktig. Konsulenthuset AS har et aktivt forhold til å ta med seg kunnskap gjennom prosjektet om eventuell motstand og få snudd de med opplæring. Opplæring skal sørge for at kundene får unyttet det største potensiale i IT-systemet. Konsulenthuset AS kartlegger hvem som trenger hvilken opplæring sammen med de interne rollene og når de burde få den for at kunden skal oppnå sine mål.

Ved gjennomføringen av opplæring gjennomfører eller hjelper Konsulenthuset AS kundene med ulike former for opplæring. I noen tilfeller ser de at det er viktig og riktig med klasseromsundervisning. Hvor det suppleres med e-læring eller leksjoner i etterkant. I prosjektene er det stort sett Konsulenthuset AS som gjennomfører opplæringen, selv om dette er noe superbrukerne kan gjøre. Ofte ser de at superbrukerne ikke har lyst til å gjøre det fordi de ikke føler seg komfortable med å lære bort noe de ikke kan så godt selv, og er redde for at det kan komme spørsmål de kanskje ikke klarer å svare på. Dette mener Konsulenthuset AS er forståelig. Superbrukerne hos Kunden AS synes at det er vanskelig å undervise i noe du nesten ikke har brukt selv, og at det å sitte å lære seg et nytt system i en demoversjon som ikke fungerer slik den skal gir et lite virkelighetsnært bilde.

Ved klasseromsundervisning har alle brukerne med seg hver sin datamaskin, hvor en konsulent viser funksjonalitet på storskjerm via en projektor og brukerne gjennomfører opplæring trinn-for-trinn sammen med instruktøren. Som oftest starter klasseromsundervisningen med en gjennomgang av generell navigering, som gjør brukeren i stand til navigere seg rundt i systemet. Så går de inn på mer spesifikke funksjonaliteter hvor brukerne etterpå skal gjøre det samme før det går videre til neste punkt. Ved gjennomføringen av opplæringen er enkelte brukere litt stressa og nysgjerrige i slike situasjoner og fort vil komme seg videre til neste ting. I gjennomføringen av klasseromsundervisning har Konsulenthuset AS hatt alt fra 3 til 30 personer i rommet. En konsulent uttrykker at det er fordelaktig med så få som mulig i rommet, fordi da kan man gi mye tettere oppfølging og ting kan gå mer i et tempo som passer de som sitter der. Konsulenthuset AS ser at opplæringen tar lengre tid når det er 30 personer i rommet, noe som ofte fører til at de ikke kommer gjennom på tiden som er satt av. De opplever også at brukernes behov er forskjellig og at noen trenger mer oppfølging enn andre fordi noen lærer svært fort, og andre sakte. I opplæringsseansen opplever Konsulenthuset AS at de som lærer fort ofte skaper litt støy ved å mase om å gå videre og lett blir distraheret med andre gjøremål fordi de for eksempel bare skal sende en e-post. En av superbrukerne hos Kunden AS mener at fordi kompetansenivået på de som skulle gjennom opplæringen var vidt forskjellig, burde det

vært satt av mer tid i mindre grupper for å fått opplæringen til å fungere bedre, hvor en dag kanskje ville vært nok. Likevel belyser superbrukeren at selektiv opplæring er skummelt fordi man setter brukerne inn i båser.

I prosjektet med Kunden AS kom det frem at flere var redd for å bli overvåket, og derfor mente Konsulenthuset AS at det var viktig å styre opplæring på en måte som ufarliggjorde dette. Når Konsulenthuset AS gjennomfører opplæring har de et bevisst forhold til å dele erfaringer fra bruken av systemet, hvis de har noen. En person fra Konsulenthuset forteller at de kan gi skrekkeksampler på både det ene og det andre som kan skape litt latter og god stemning.

Når kunder ikke har så mye ressurser og det er noe de ikke behersker så godt, er et alternativ å lage enkeltleksjoner som viser punkt til punkt hvordan ting gjøres, for eksempel i en PowerPoint-presentasjon. Da får brukeren muligheten til å lære seg det selv.

En av konsulentene hos Konsulenthuset AS forteller at de har begynte å gå en litt annen vei med opplæring. De ønsker ikke lengre å ta den klikk-for-klikk runden med kunden, men heller snakke mer om verdi for kunden enn hvordan IT-systemet brukes. De ser at det er viktigere at kunden forstår verdien av systemet, slik at brukerne sitter igjen med et inntrykk av at dette er det faktisk et stort behov for i min arbeidsdag. Denne typen opplæring eller gjennomgang har kun blitt gjennomført 3-4 ganger. Erfaringer fra andre prosjekter viser at brukerne får et større bilde av et IT-system ved en slik type gjennomgang, fremfor å kun gi de opplæring i noen få funksjoner fordi det var alt det var tid til. Ved å kun gi opplæring i noen få funksjoner så forstår brukerne hvordan de funksjonene brukes, men mangler mye kunnskap om systemet forøvrig. Dette fører til at brukerne tenker at dette vet jeg ikke hva er, så derfor tør jeg ikke klikke på det. De ser at hvis brukerne forstår verdien av hvorfor de skal bruke det, så vil de lære det seg selv og gjør at brukerne tar i bruk en større del av IT-systemet, og derfor synes Konsulenthuset AS at det er en bedre måte å gjennomføre opplæringen på.

Gjennomføringen av opplæring i prosjektet

I gjennomføringen av opplæring hos Kunden AS ble opplæringen gjennomført som klasseromsundervisning og delt inn i tre trinn slik at funksjonalitet gradvis skal innføres for å sikre kompetansen gradvis. Per dags dato er kun første trinn gjennomført. Her var Kunden AS opptatt av at brukerne måtte lære seg det grunnleggende først. I prosjektet har de vært veldig strenge på at brukerne må vente til neste trinn når brukerne har kommet å spurt om funksjonalitet. Det har blitt informert ut til alle ansatte hos Kunden AS at det skulle

gjennomføres trinnvis opplæring, hvor noen har gitt uttrykk for at de synes at den trinnvise opplæringen har gått for sakte.

Superbrukerne ser at klasseromsundervisningen burde blitt håndtert litt annerledes, og mener at det ble for mange personer på for liten tid, slik at det ikke var rom for å gå i detaljer. Det ble gitt en generell introduksjon for en stor gruppe, istedenfor en mer praktisk opplæring.

”Vi så for oss en sånn prosess, jeg så for meg å gå på skole, gå på kurs liksom og det vil jeg ikke si at det var.”

Informant 7, Kunden AS

De belyser at det burde vært satt av mer tid i mindre grupper for at opplæringen skulle fungert bedre, og at opplæringen burde blitt gjennomført mer detaljert og breiere. For som superbruker fikk man være med på stort sett hele prosessen og fikk muligheten til å lære seg systemet underveis, mens brukerne for øvrig lurte på hva de drev med hele tiden. Superbrukeren hos Kunden AS påpeker at når man skal gjøre så store endringer er det viktig å ha med kompetansen til Konsulenthuset AS for å få det forklart, og at det tok lang tid før de forstod systemet. De mener at det kunne vært lurt med konsulenter tilgjengelig hos dem for spørsmål i periode fra Konsulenthuset AS, i forhold til de brukerne som ikke skjønnte bruken av systemet. En av superbrukerne hos Kunden AS uttrykker at det bestandig er bra å ha folk rundt seg når man lærer noe. Superbrukerne hos Kunden AS mener at det ikke holder å kjøre en runde med opplæring og tro at folk forstår alt med en gang, fordi det folk kan gjøre etter første runde med opplæring er det de stort sett fortsetter å gjøre. Konsulenthuset AS opplever at mange brukere har litt vegring for å trykke på knapper fordi de ikke vet hva som skjer, og derfor velger å ikke prøve. De fleste tar ikke i bruk en ny funksjon hvis de ikke føler at de har mestret den første, selv om det finnes noen som prøver seg frem. En av superbrukerne hos Kunden AS opplever at de aller fleste helst skal kunne bruksanvisningen på rams for å kunne gjøre noe, selv om systemet er laget slik at det er vanskelig å gjøre feil og at eventuelle feil kan rettes opp. I funnene påpekes det at Kunden AS ikke fikk mer opplæring fordi ledelsen fra Kunden AS ikke ønsket mer.

Det ble ikke gjort en aktiv kartlegging av IT-kompetansen brukerne hadde før opplæringen, fordi Kunden AS mener at de er så små at det er en gjennomsiktighet i bedriften som gjør at de vet hvordan den generelle IT-kompetansen er. De forteller at IT-kunnskapene hos dem er variable, hvor alle ikke er like komfortable med IT-systemer og at alt ikke er like logisk for alle. En av superbrukerne anslo at rundt 30 prosent var flinke og lett tok i bruk noe nytt, at

halvparten hadde en kompetanse som lå midt på treet, og hvor 20 prosent hadde liten kompetanse og vegret seg.

”Det er gjerne folk som har jobba her i 30-40 år som er på slutten av karrieren sin da. Som sikkert syntes det er tungt å begynne med noe nytt. Og folk som, mye selgere som er veldig gammel-skole selgere som er ute og selger, se på den her, den er fin, den må du kjøpe. Og som ikke har med seg pc-en en gang, omtrent.”

Informant 7, Kunden AS

Konsulenthuset AS har utarbeidet 18 opplæringsmoduler i PowerPoint, som ligger ute på et fellesområde tilgjengelig for alle hos Kunden AS. Kunden AS synes disse var veldig ryddige og strukturerte i forhold til hva det er man skal lære. Dette materialet har de ansatte blitt informert om på e-post flere ganger. Kunden AS påpeker at det må være en viss interesse fra brukeren for å lære seg noe nytt og at det ligger et ansvar på hver enkelt for å lære seg det. De mener at brukerne har fått nok tid til å sette seg inn i det nye systemet, og at de har fått alle verktøy for å lære seg det, og burde kunne bruke systemet.

Superbrukeren hos Kunden AS har opplevd at det har blitt mye spørsmål, men at det også er forståelig når man setter folk til å gjøre dette ved siden av alt annet. Mange av de spørsmålene superbrukerne fikk var av en slik art at hvis brukeren bare hadde prøvd, så ville de fått det til.

”Selv om det var ting jeg ikke klarte å svare på der og da, var svaret så enkelt. Folk er sikkert redd for å trykke da, vegring.” Informant 7, Kunden AS

Hos Kunden AS har superbrukerne i ettertid gjennomført kursing internt. Der opplevde de at de som ikke var så flinke til å bruke systemet ikke møtte opp, mens de som var gode på det, de møtte opp. Kunden AS forteller at de skal videre kjøre opplæring på en del ansatte som bor rundt i Norge, hvor de kommer til å gjennomføre mye av opplæringen via videokonferanse. De mener at de har gode superbrukere og opplæringsmateriell som gjør at de kan ta ut de nye og gi en god opplæring. Samtidig kommer de til å gjøre det klart at hvis noen personer føler at de ikke har nok kunnskap og kompetanse til å gjennomføre det via videokonferanse så vil vi be de om å komme hit slik at de kan kjøre en eller to felles opplæringsdager. Det har i løpet av innføringen av det nye IT-systemet være noen nyansettelser, selv om det i grunnen har vært lite utskiftninger blant de ansatte, og her mener Kunden AS at det ikke er et argument at noen er ny i forhold til å lære seg å bruke et nytt system. De mener at man ikke kommer inn til en ny bedrift og ikke tørr å bruke et system.

5.3 Samhandling mellom kunde og konsulenthus

Konsulenthuset AS belyser at det sosiale aspektet i prosjekter er viktig. Hvor det er viktig at kundene føler at de kan snakke med dem, føler tillit og at de blir kjent med hverandre. De ser at det å kunne prate sammen ofte fører til at de hemmelige og vanskelige tingene dukker opp. De mener at det er viktig at de som konsulenter forstår hvordan de kan snakke med sine kunder, og at de som konsulenter må forstå hvilket nivå de skal legge seg på ut ifra kundens ståsted, hvor de ikke kan snakke teknisk med en person som ikke er teknisk. Videre er det viktig at kundene får tillit til dem, og at kundene kan føle seg trygg på at de som konsulenter gir gode anbefalinger og peker på ting som kanskje kan løses annerledes. De ser at det er viktig at kunden vet hvor de har dem som konsulenter. Kunden AS påpeker viktigheten av å ha konsulenter som drar dem som kunder mot det som faktisk er gjennomførbart og mot den beste løsningen. Her synes de at Konsulenthuset AS har vært gode til å holde dem på rett kurs, noe som har gjort at de har kommet nærmere sitt mål. Samhandling, kjemi og god kommunikasjon mellom en kunde og en leverandør mener både begge parter er viktig for oppnå suksess med et prosjekt. Konsulenthuset AS mener også at det er viktig å spre engasjement og gi av seg selv fordi det skaper kundetilfredshet.

"Vi satt sammen i to-tre dager, og man ble nesten forelsket i dem. Man ble så glad i dem og det var kos og klem og det var litt sånn med en gang, litt sånn Teletubbies-aktig. Og det har så mye si, for da har man den gruppen, da har du den kjemien, du har på en måte skrelet av... Man er enige om at sammen gjør vi dette veldig, veldig bra. Det er ikke det at du skal levere noe som står spesifisert her, også skal jeg være den vanskelige kunden som krangler på prisen." Informant 5, Kunden AS.

Kunden AS belyser at man lærer gjennom årene at de fleste mennesker er gode, og at de fleste mennesker vil faktisk noe som er bra, og legger vekt på at det er viktig å ikke gå rundt å tenke at man kan bli lurt, selv om man noen ganger blir det. Kunden AS ville ikke være den vanskelige kunden som krangler på prisen, og var svært opptatt av at de skulle være en god kunde, og at det er viktig at partene er enige om at sammen gjør vi dette bra. Kunden AS mener at man får det man gir, og at samhandlingen i prosjektet er viktig i forhold til å oppnå suksess. En annen kunde av Konsulenthuset AS levert selv IT-systemer og var også svært opptatte av å være en god kunde, noe de ser hjelper på et prosjekt når kunden sier at de er opptatt av å være en god kunde. I stedet for å være på en måte som skaper et inntrykk av at kunden tenker at konsulentene er her bare for at de skal lure ut penger fra dem. Dette skaper en følelse av at kunde og leverandør er mot hverandre, selv om de har et felles mål tross alt.

Konsulenthuset AS ser selv at de har litt å gå på når det gjelder å utnytte all informasjon og kunnskap de opparbeider seg i sine prosjekter, og at det i dag går tapt informasjon og kunnskap mellom de ulike fasene i prosjektene de gjennomfører. Dette ser de påvirker hvordan de samhandler med sine kunder, og som innimellom skaper merarbeid for kundene fordi de må svare på de samme spørsmålene flere ganger. Kunden AS har uttrykt at de har merket i prosjektet at folk har sluttet og vært syke hos Konsulenthuset AS, og opplevd konsulentene som litt utilgjengelige til tider.

5.4 Kontinuerlig fokus på bruk og utvidelse av bruksområdet

Prosjektlederen hos Kunden AS forteller at de ikke bruker mer enn 20-25 % av systemet enn de skal på nåværende tidspunkt, og det er fordi de skal ha en trinnvis implementering. Derfor synes ledelsen hos Kunden AS at systemet så langt har vært en suksess.

”Det har vært veldig lite støy, prosjektet har vært en kjempesuksess å rulle ut [...].”

Informant 5, Kunden AS

De mener at det er viktig å få folk til å bruke systemet, før de bygger på det videre. Kunden AS har et aktivt forhold til at de må endre brukernes syn, og få alle til å skjønne at det er i det nye systemet de skal jobbe, og at det er den nye arbeidsplassen til de ansatte, hvor det videre er en stor oppgave å holde det levende.

Prosjektlederen hos Kunden AS belyser at det skal gjennomføre undersøkelser på kompetanse fremover, hvor superbrukerne i tillegg vil få i oppgave med å gå inn i systemet og ta stikkprøver på bruken for å avdekke om alle bruker det, og om det brukes riktig. Slike undersøkelser mener Kunden AS er viktig å gjennomføre for å avdekke om brukerne kan bruke systemet og for å avgjøre om de må ha en ny gjennomgang på det. Planen videre hos Kunden AS er at systemet skal være på agendaen på alle allmøter, at den trinnvise opplæringen skal fortsette, og det skal gjennomføres brukerundersøkelser og måle aktivitet etter hvert opplæringstrinn for å sikre bruken og undersøke eventuelle behov for mer opplæring. Her belyses det at det kan være ulikheter i hvor fort de ansatte lærer, slik at det kan hende det må bli noen parallelle opplæringsløp. Ut i fra rapportene, statistikkene og brukerundersøkelsene skal det gjøres tiltak på videre opplæring der de ser at det er behov for det. Kunden AS ser at den trinnvise opplæringen kanskje må skje ut i fra kompetansen til brukerne, fordi brukerne kanskje er på forskjellige ståsted når det kommer til kunnskap om systemet. E-postboksen som ble opprettet som hjelp for brukerne vil også være et viktig middel for å avdekke behov for mer opplæring, og avdekke om noe av opplæringsmateriale ikke fungerer tilstrekkelig. Kunden AS har et

bevisst forhold til at dette må følges opp, og at det må finnes konsekvenser for å ikke bruke systemet, likevel er det ingen klare konsekvenser som er fastsatt. Kunden AS har videre snakket om å kjøre premiering på bruken av systemet, hvor de ikke nødvendigvis gir premier basert på mest bruk, men på mest korrekt bruk for å skape litt blest rundt de som bruker systemet. Dette er et tiltak de ønsker å gjøre for å holde systemet levende.

”Det jeg er mest misfornøyd med er internt, hvordan trykket ble holdt oppe etter at Konsulenthuset AS har levert. [...] Det har ikke vært gjort noe, det har vært gjort for dårlig jobb her med å holde trykket opp og stille krav til at det skal brukes.”

Informant 7, Kunden AS

Superbrukerne mener de har fått et system som ivaretar basisfunksjonen, hvor de nå må komme seg videre og ta neste steg, og at dette ikke er Konsulenthuset AS sitt ansvar, men Kunden AS sitt ansvar. Superbrukerne mener at på et eller annet tidspunkt må man tørre å slippe tak i Konsulenthuset AS, men at det er viktig å ha anledning til å kontakte de for å få praktisk hjelp og løse utfordringer i forbindelse med tilpasninger i systemet. Superbrukerne opplever at det ikke finnes en plan og mener det er vesentlig å ha en plan for hva som skal skje i tidsrommet etter lansering, slik at det blir fulgt opp og sørget for at systemet brukes. De mener at det ikke er systemet sin feil at det ikke blir brukt tilstrekkelig, men på grunn av det organisatoriske internt. Hos Kunden AS er det omstrukturering internt som gjør at det nye systemet kommer litt på sidelinjen. En av superbrukerne lurer på om de kanskje trykket på knappen litt for fort i forhold til lanseringen, og at tidspunktet ikke var så bra med tanke på at det skjer så mye internt og at de ansatte har hatt det svært hektisk i dette tidsrommet.

En av superbrukerne forteller at planen var at det skulle være en ny runde med opplæring, men at det har glidd litt ut. Slik situasjonen er nå opplever Kunden AS at brukerne trenger mer opplæring, og at bruken av systemet ikke er så god som den burde være grunnet noen tekniske funksjoner, hvor de ved utviklingen tok noen feil valg (som belyst i punkt 5.1.2). En av superbrukerne hos Kunden AS uttrykker at i opplæringen videre kunne det vært lurt å lære brukerne mer praktisk bruk, og ta tak i et ordentlig case som ikke er rett frem. Her mener superbrukeren at caset burde innbefatte flere forskjellige funksjoner og koble sammen ting, og at brukeren skal løse den, hvor en ekspert bistår i gjennomføringen og forklarer hva som skjer. Superbrukeren mener at det er viktig at de nå tar tak i hva de bruker systemet til, og hva de ikke bruker som de burde bruke. Videre mener superbrukeren at de må kartlegge hva som skal til for at alle skal ta i bruk systemet, om det er mer opplæring eller bevisstgjøring. Hvis det i

det hele tatt er noe problem, fordi superbrukeren opplever at det er så stille rundt systemet innad i bedriften at det er usikkert hvordan det brukes. Superbrukeren savner et forum hvor ting i forhold til det nye systemet kan diskuteres, hvor de kan få impulser fra brukerne på hvor skoen trykker. Kunden AS ser at noen må eie og drive prosjektet videre, og at prosjektet står ovenfor en stor utfordring ved at prosjektlederen sluttet kort tid etter lansering, hvor det er bekymringer rundt hvem som skal drive det videre og ta eierskap og ansvar for det. Etter lansering og prosjektslutt foreligger det ingen avtale om at Konsulenthuset AS skal følge opp Kunden AS videre. Likevel belyste Konsulenthuset AS at for å sikre økt fokus på bruk og gevinster hadde det vært nødvendig med videre oppfølging, da de fikk impulser på at mye avhenge av denne ene personen. Samtidig opplevde de å ikke få tilstrekkelig forankring for brukeradopsjon hos de øvrige medarbeiderne. Derfor mener de at Kunden AS burde følges opp med et nytt insentiv for å sikre videre fremdrift av utnyttelse av systemet, og at det burde gjennomføres med lederen hos Kunden AS for å forsterke suksessen og få økt fokus på bruk og gevinster.

Konsulenthuset AS har utviklet sin egen opplæringsportal som gir muligheter for å se om det er korrespondanse mellom hva brukerne har svart på en spørreundersøkelse i forhold til hvor tilfreds de er med systemet og hvor mange som har gjennomgått opplæringsmaterialet. Opplæringsportalen gir innsikt og muligheter for analyse, og gir mulighet for å sette opp hvem som skal motta hva og hva som videre skal sendes ut etter at en del er åpnet og gjennomført. Hvis kundene kjøper denne opplæringsportalen, får de også en kvartalsvis oppfølging fra Konsulenthuset AS, hvor de kan gi kunden råd og hjelpe de med å analysere dataene som ligger der. De hjelper kunden med å lese dataen rett og gir forslag til videre tiltak, samt sørger for at det er noe som holdes i live ved å komme inn hvert kvartal. Kunden AS kjøpte ikke denne.

6. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet diskuteres resultatene i lys av litteratur og tidligere forskning. Funnene i denne studien viser at hensikten med brukeradopsjon er å sikre at bedrifter oppnår gevinstrealisering ved innføring av ny teknologi, ved å legge et stort fokus på brukerne. I dette kapitlet diskuteres det hvordan brukeradopsjon bidrar til at kunder oppnår gevinstrealisering med hjelp fra et konsulentshus ved å se på modellen til Ward & Daniel (2006) for *benefits management* og faktorene som ble funnet som viktige i denne studien. Denne modellen har som hensikt å fokusere på hva hensikten med å innføre et IT-system er og gevinstene en bedrift ønsker å oppnå ut av det. Modellen til (Ward & Daniel, 2006, s. 104) kan benyttes i etterkant av implementeringen av et IT-system, men i denne oppgaven ligger fokuset på innføringen av et nytt IT-system, og derfor vil modellen diskuteres i forhold til innføringen av et nytt IT-system. Videre vil alle faktorene som ble funnet viktige for at brukerne tar i bruk IT-systemet diskuteres. Hele diskusjonen vil stå i forhold til rollen et konsulentshus og brukeradopsjon spiller inn for kundens realisering av gevinster.

6.1 Utarbeide en plan for gevinstrealisering

Ved innføring av et IT-system burde det fokuseres på hva bedriften ønsker å få ut av et prosjekt (Ward & Daniel, 2006), og gevinstrealisering referer til prosessen med å organisere og lede arbeidet slik at en bedrift realiserer de ønskede gevinstene (Peppard mfl., 2007, s. 9). I denne studien er konseptet *Brukeradopsjon* studert, hvor det stilles spørsmål ved hvordan brukeradopsjon med sine inngående aktiviteter bidrar til gevinstrealisering ved innføring av IT-systemer fra et konsulentshus til en kunde, og rollen konsulentshuset spiller inn.

Formålet med den første fasen i modellen til Ward & Daniel (2006) er å definere målene med investeringen, og sørge for at målene er tett knyttet opp til virksomhetens overordnede strategiske mål. I modellen til Ward & Daniel (2006) kan det tolkes som at dette er en prosess som gjøres internt hos en bedrift før bedriften eventuelt går til et konsulentshus for å få hjelp til å implementere et nytt IT-system. Enhver bedrift har et formål med å innføre et IT-system, og gjør seg noen tanker om hva de vil få ut av investeringen før de tar kontakt med et konsulentshus. Funnene i denne studien viser likevel at Konsulentshuset AS har som praksis å hjelpe sine kunder med denne prosessen, og derfor kommer inn på et tidligere tidspunkt enn hva modellen indikerer. Prosjektene til Konsulentshuset AS starter alltid opp med en forstudie og utarbeidelse av en business case som skal danne grunnlaget for prosjektet videre. De ser at det er nødvendig

å sende inn rådgivere på et tidlig tidspunkt som avdekker hva kunden trenger og hvilke mål de har med investeringen. De har gjort seg erfaringer med at ikke alle kunder har like klare bilder av hva de vil oppnå og ikke alltid har godt definerte målsettinger, hvor mange kommer med et mål og ønske om at de vil spare penger. Konsulenthuset AS er opptatt av å oppnå fornøyde kunder som får noe ut av sine IT-investeringer, og er derfor opptatt av å sørge for at kundene oppnår gevinster ved investeringen. Derfor bidrar konsulentene sine kunder med å fastsette gode og målbare mål, som er forankret i bedriftens virke og formål med det nye IT-systemet. I utarbeidelsen av mål fikk Kunden AS hjelp av konsulenter fra Konsulenthuset AS, hvor konsulentene rådet de til å minst ha noen harde mål som er lett å måle. Kunden AS hadde i tillegg en klar formening om at de i tillegg måtte ha et mykt mål som gikk på brukertilfredshet og brukervennlighet. Ved at konsulenthuset hjelper sine kunder med å fastsette gode målbare mål, kan de forankre målene og gevinstene i forhold til hva som er mulig å realisere i forhold til IT-systemet som innføres og se det i forhold til bedriftens overordnede strategiske mål.

I forhold til den første fasen i modellen til Ward & Daniel (2006) kommer det tydelig frem at et konsulenthus aktivt bidrar til å sikre at et prosjekt er forankret i klare målsettinger i forhold til den overordnede intensjonen og behovet for prosjektet.

6.2 Endringens rolle og forankring i ledelsen

I både litteraturen (Lorenzi & Riley, 2000, s. 123) og i denne studien kommer det tydelig frem at innføring av IT-systemer medfører endringer i større eller mindre grad i arbeidshverdagen til brukerne, noe som igjen innebærer atferdsendring. Det er viktig for organisasjoner å være klar over endringenes rolle i prosjekter, og at det vil kreve aktiviteter for å motvirke motstanden. En av hensiktene, hvis ikke den største hensikten, med brukeradopsjon er å forhindre motstand mot det nye IT-systemet fra å oppstå, og på den måten sikre at systemet blir tatt i bruk slik at kunden oppnår gevinster med sin investering. Motstand mot endring er en fast risikofaktor i prosjektene Konsulenthuset AS gjennomfører. Litteraturen viser at motstand mot endring er en kjent faktor (Adams mfl., 2004, s. 55; Ash mfl., 2000; Bano & Zowghi, 2015, s. 128; Lorenzi & Riley, 2000, s. 117), hvor utfordringene ofte handler mer om atferd enn det tekniske for å oppnå suksess når IT-systemer påvirker store heterogene grupper av mennesker (Lorenzi & Riley, 2000, s. 116). Alle endringer vil i mer eller mindre grad utløse motstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 382). Funnene i studien viser at mange kunder legger et alt for stort fokus på å få en teknisk bra løsning fremfor å legge fokus på brukeren og brukeradopsjon. I prosjektet hos Kunden AS var det derimot ikke slik, hvor ledelsen hadde en

klar oppfatning om at brukeradopsjon var svært viktig for å kunne oppnå suksess med det nye systemet.

Det kommer klart frem i denne studien at et prosjekt med innføring av IT-systemer må ha en klar forankring i ledelsen og at ledelsen må forstå betydningen av brukeradopsjon. Ledelsen må forstå at brukeradopsjon er essensielt for å oppnå suksess med innføringen av et nytt IT-system. Dette ble tatt opp av samtlige informanter. Ledelsens holdninger er avgjørende for aksept av systemet hos brukerne (Bauman, 2001, s. 3), hvor manglende støtte fra ledelsen på brukerinvolvering i utviklingen (Bano & Zowghi, 2015, s. 12) og en uklar visjon for endring kan påvirke et prosjekt negativt (Lorenzi & Riley, 2000, s. 118). Her argumenterer flere av informantene for at hvis ledelsen ikke forstår viktigheten av nødvendige aktiviteter for å oppnå brukeradopsjon kan et system fort havne i fiasko. Til tross for viktigheten av brukeradopsjon kommer det videre frem i studien at ikke alle kunder ser nytten av det, eller mener at dette er noe de fint klarer å gjennomføre selv fordi det er så enkelt. En leder som vet hvordan en skal håndtere de organisatoriske konsekvensene som følge av innføringen av et IT-system kan kraftig redusere motstand mot endring, og oppnå en raskere og mer produktiv innføring av IT-systemer (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Dette er likevel ingen enkel sak. Mange prosjekter feiler fordi ledelsen ikke klarer å riktig få frem hvor motstanden ligger, og at motvilje kan oppfattes som motstand mot systemet, mens det i realiteten kan være motstand mot de endringene som gjøres i forhold til brukerens hverdag (Worthley, 2000).

Hos Kunden AS har ledelsen sagt at de ansatte skal bruke det nye systemet, og ikke gitt de ansatte noe valg. Mennesker er i utgangspunktet ikke nødvendigvis motstandere av endring, men mange viser motstand når de blir forsøkt endret på eller pålagt en endring (Lorenzi & Riley, 2000, s. 117). Ved at ledelsen har sagt at de ansatte må bruke systemet, har ledelsen påtvunget en endring på de ansatte, noe Lorenzi & Riley, 2000 (s. 117) belyser at kan få konsekvenser. Dette kan være et vanskelig aspekt i prosjekter fordi en bedrift aldri vil investere penger i et IT-system som det ikke er en klar formening om at skal brukes. Derfor blir det en vanskelig balanse mellom hva forskning rundt endring viser og hva en organisasjon må gjøre for å oppnå gevinster og videreutvikling. Som vist i innledningen og i tidligere forskning finnes det nok eksempler på at IT-prosjekter er kostbare (Eden & Sedera, 2014; NRK, 2014; Olsen, 2008; Rosa, 2012). Derfor ligger det en allmenn aksept om at når et IT-system innføres så skal det naturlig nok brukes, selv om det kanskje ikke alltid er realiteten av hva som skjer i alle IT-prosjekter. Her kan det argumenteres for at det må være et krav til at brukerne skal bruke systemet for å veie opp for kostnaden ved å implementere det. Samtidig viser denne studien og

tidligere forskning at det finnes mange aspekter organisasjoner må ta hensyn til i gjennomføringen av IT-prosjekter, som er essensielle for å oppnå aksept av et IT-system (Bano & Zowghi, 2015; Lorenzi & Riley, 2000). Derfor er det ikke bare for ledelsen å pålegge brukerne å ta i bruk et nytt IT-system, men at det krever aktive tiltak som gjør at brukerne faktisk er i stand til å ta i bruk det nye systemet og gjør at de opplever at det dekker behov som gjør at systemet er nyttig i arbeidshverdagen. Dette vil belyses dypere senere i diskusjonen. Videre belyser funnene i studien at investorer fra ledelsen er viktig for å få forankring i ledelsen i forhold til kommunikasjonen som skal sendes ut. Det er viktig at ledelsen bruker IT-systemet og på den måten går foran som et godt eksempel, fordi ledelsen ikke kan forvente at brukerne skal bruke et IT-system om ikke ledelsen bruker det. Likevel skal ikke en av topplederen hos Kunden AS bruke det nye systemet fordi denne personen holder på med mye hemmeligstemplett arbeid. Her kan det diskuteres for at dette helt klart gir en negativ innvirkning, ved at det blir sendt ut en holdning fra ledelsen om at ikke alle egentlig trenger å bruke systemet. Så selv om det er en god grunn for at denne lederen ikke bruker systemet, kan det oppfattes som urettferdig hos brukerne, og gi en ”god grunn” for å ikke ta i bruk systemet hvis brukeren allerede viser motstand til systemet.

6.3 Utviklingen og implementeringen av IT-systemet

Formålet med den andre prosessen i modellen til Ward & Daniel (2006) handler om å utvikle en omfattende gevinstplan og en business case for investeringen som skal brukes for å godkjenne prosjektet videre. Denne gevinstplanen skal inneholde en full oversikt over alle gevinster og endringer, hvem som er ansvarlig for dem, og hvordan de skal måles, samt et *Benefit dependency network* (Peppard mfl., 2007; Ward & Daniel, 2006) som viser forholdet mellom gevinstene og de endringene som er nødvendige for å få til gevinstene. Det tolkes ut i fra modellen at det er først her et konsulentshus eventuelt kommer inn i bildet, hvor det er konsulentshuset, slik som funnene i denne studien viser, som utvikler business caset. Funnene i denne studien viser at Konsulentshuset AS spiller en stor rolle i arbeidet med å visualisere hva teknologien kan bidra med og hjelpe kunden med å planlegge gevinstene ut i fra hensikten og det overordnede målet med IT-investeringen. I forstudien avdekker de kundens behov, gjennom samtaler med ledelsen og ved å ”intervjue” brukerne. Et av funnene i denne studien viser at enkelte kunder har tro på at de trenger det og det IT-systemet, mens realiteten faktisk kan være en annen. Konsulentshuset AS ser at det er nødvendig å legge fokus på hva kundene faktisk trenger i forhold til forretningsmessige behov og ikke nødvendigvis det de sier, slik at prosjektet blir forankret i konkrete behov. Her hjelper Konsulentshuset AS kundene med å forstå

hva IT-systemene kan bidra med, og finne det IT-systemet som dekker deres behov best. Konsulenthuset AS har derfor et åpent blikk på at kunden ikke nødvendigvis trenger det IT-systemet de ber om, og stiller seg kritisk til om det er det de har behov for. Dette viser at et konsulenthus kan bidra med verdifull kunnskap om teknologien, som kunden ikke nødvendigvis besitter. Ut i fra forstudien som Konsulenthuset AS gjennomførte hos Kunden AS kom det ut en rapport som viser konkrete behov og utfordringer. Gevinstplanen og business casen brukes i følge Ward & Daniel (2006) til å avgjøre om prosjektet skal gjennomføres. Dette var også tilfellet i denne studien, hvor Kunden AS brukte forstudien for å avdekke om Konsulenthuset AS var slik de trodde, og om de klarte å fange opp de tingene de selv så på som utfordringer. Dette belyser et viktig aspekt ved å bruke eksterne konsulenter til å avdekke behov og utfordringer, fordi ved å bruke eksterne konsulenter kan man som Kunden AS belyser avdekke om de indikasjonene og tankene ledelsen har rundt behov og utfordringer stemmer med realiteten. Derfor vil trolig konsulenthuset sin rolle spille en stor rolle for at de gevinstene som trekkes ut av en IT-investering henger nøye sammen med bedriftens virke og behov, og sikre at gevinstene faktisk kan realiseres i forhold til teknologien.

Det ble også laget en brukeradopsjonsstrategi av Konsulenthuset AS for å sikre inkluderingen av brukerne i prosjektet hos Kunden AS. Denne strategien gir et klart bilde av hensikten med prosjektet, målsettingene, hvordan de skal måles, og hvordan brukerne skal involveres gjennom prosjektet. Slik at det kan trekkes tråder mellom gevinstplanen som Ward & Daniel (2006) omtaler, og brukeradopsjonsstrategien. I utarbeidelsen av gevinstplanen kan det argumenteres for at bruken et konsulenthus er essensielt for å lage en god plan på gevinster som er i tråd med hva som er gjennomførbart. Litteraturen viser at kunder ikke alltid har tilstrekkelig kompetanse på teknologien som skal implementeres (Bauman, 2001, s. 2), noe som kan belyses som et problemområde for å skulle klare å peke på hvilke endringer som må gjøres for å dra gevinster ut av et nytt IT-system. Her kan det argumenteres for at dette er vanskelig å stadfeste uten kunnskap og kompetanse på teknologien, og hvordan teknologien kan støtte bedriftens- og brukerens behov.

I forhold til den første fasen i modellen til Ward & Daniel (2006) kommer det tydelig frem at kompetansen til et konsulenthus være essensiell og verdifull for å kunne klare å lage en god plan for de nødvendige endringene som kreves for å ta i bruk et nytt IT-system, og for å sørge for at kunden får utnyttet det største potensialet i IT-systemet.

6.3.1 Brukerinvolvering, eierskap og bevisstgjøring av nytteverdi

Brukerinvolvering blir trukket frem som den viktigste faktoren i funnene i studien for å sikre at brukerne skal få eierskap og tilhørighet til det nye systemet som ble innført. Dette støttes av Lorenzi & Riley (2000, s. 123) som mener at ledelsen og arbeiderne sammen må utvikle bedre og mer produktive arbeidsmiljøer ved å forstå hvordan teknologi best kan brukes. Funnene viser at hvis brukerne får være med på å bygge systemet, fortelle om sine behov og får lov til å føle seg viktige, vil dette gjøre at brukerne får større eierskap til det nye IT-systemet. Det var en tanke om at noe man får lov til å være med på å skape, er noe man også får eierskap til. Forskning viser at brukerinvolvering og det å la brukerne få lov til å delta i prosessen fører til økt brukerakseptanse (Adams mfl., 2004; Bano & Zowghi, 2015; Ives & Olson, 1984), likevel kan brukerinvolvering skape problemer og utfordringer hvis dette ikke blir planlagt og håndtert riktig og nøye (Bano & Zowghi, 2015, s. 15). Både i studien og litteraturen kommer det frem flere aspekter av brukerinvolvering, noe dette del-kapittelet skal ta for seg.

Som nevnt over mener Konsulenthuset AS at det er nødvendig å inkludere brukerne fra et tidlig stadium i prosjektet for å sikre at systemet dekker de riktige behovene. I arbeidet med kartleggingen gjennomfører Konsulenthuset AS intervjuer eller samtaler med brukerne, hvor de ønsker å komme nærmest mulig brukerflaten, hvor brukeren blir utfordret på hvilke behov de har i sin arbeidshverdag og hva som kunne gjort den bedre. Det å involvere brukerne i utviklingen vil gjøre at brukerne får et sterkere forhold til systemet, og at de blir mer tilfreds med å bruke systemet (Bano & Zowghi, 2015, s. 11). Tidligere prosjekterfaringer viser at mange kunder gjør feil ved å forsøke å gjøre interne undersøkelser selv, fordi de ofte ikke gir et riktig bilde av situasjonen. Der har Konsulenthuset AS fått erfare at brukerne vegrer seg for å si den fulle og hele sannheten om ting når ledelsen er til stede, noe som gjør at prosjektet er basert på feil behov. Det viser viktigheten av å ha noen som kommer utenifra og stiller spørsmål med bedriftens virke, og viktigheten av å benytte eksterne konsulenter til å avdekke behov. Bauman (2001, s. 3) belyser at troverdige eksterne konsulenter kan få brukere til å endre praksis og gjøre noe nytt som interne ledere ikke har fått til. Her kan det reflekteres rundt hvorfor en bruker har lettere for å si meningen sin til en ekstern ukjent part, enn til sin egen leder som også kan sees på som en arbeidskollega? Her må man nok rette blikket mot politiske faktorer, hvor en bruker trolig er redd for å miste prestisje og status (Lorenzi & Riley, 2000, s. 120) ved å avdekke og belyse problemer med gjennomføring av sitt daglige arbeid. Her kan brukeren være redd for å bli satt i dårlig lys og bli assosiert med å være ineffektiv. Selv om realiteten kan være

at arbeidsprosessen eller rutiner er lagt opp på en måte som gjør brukeren ineffektiv, eller at brukeren ikke har nødvendig støtte i eksisterende IT-systemer.

Eksempelet fra Kunden AS om å bytte ut støvsugere viser viktigheten av brukerinvolvering nærmest mulig brukerflaten, noe som tydelig ble trukket frem i studien. Det ble veldig klart poengtert at brukerinvolveringen måtte omfatte selve sluttbrukerne, altså de som faktisk skal bruke systemet. Det er viktig å ta stilling til graden av intensitet for brukerinvolveringen og i hvilke utviklingstrinn og stadier brukerne skal involveres i (Bano & Zowghi, 2015, s. 15). I prosjektet hos Kunden AS fikk samtlige ansatte lov til å være med på prosessen og bli inkludert. I hvilken grad Konsulenthuset AS snakker med alle brukerne varierer riktignok fra prosjekt til prosjekt og ut i fra størrelsen på bedriften. Samler de mange brukere, så ser de at dette ikke nødvendigvis er tid alle får noe ut av. Konsulenthuset AS har erfart at det er viktig å jobbe tett med brukerne for å sørge for at de får forankring i IT-systemet, og ikke bare hos ledelsen. Får brukerne forankring i IT-systemet, ser de at det lettere fører til at IT-systemet blir brukt.

I prosjektet til Kunden AS var ledelsen veldig strenge på at brukerne ikke skulle få se systemet før det var ferdig. De ønsket at brukerne skulle ha et så åpent sinn som mulig, og ikke låse tankesettet sitt ved å bli fremvist systemet. Dette er et poeng som er viktig å trekke frem. Hvis en bruker får lov til å snakke om sine behov ute å måtte tenke innenfor visse rammer, kan det gjøre at behovet kommer tydeligere frem, og at konsulenthuset får et bedre innblikk i utfordringene til brukerne i arbeidshverdagen, noe som igjen gjør at IT-systemet som implementeres bedre dekker faktiske behov. Istedenfor at man tilpasser behovene ut i fra hva IT-systemet kan gjøre. Dette kan også føre til at konsulenthus kan trekke inn anbefalinger om IT-systemer som kanskje dekker behovene bedre.

I studien kom det frem at et av hovedformålene med brukeradopsjon var å bevisstgjøre nytteverdi, og kommunisere dette godt ut til brukerne. I sine prosjekter tar Konsulenthuset AS med seg kunnskap om eventuell motstand videre, for å jobbe aktivt med det i forhold til å visualisere nytteverdien. Funnene i studien viser at en viktig faktor for å forhindre motstand er å bevisstgjøre brukerne på hvilke fordeler og gevinster man har av å bruke det nye systemet kontra det eksisterende systemet. Dette funnet støttes av Ash mfl. (2000, s. 128) som mener at en av de viktigste faktorene som kan føre til motstand for et nytt IT-system er at nytteverdien ikke kommer klart frem til brukeren. Det er viktig å sørge for at et IT-system gir umiddelbar fordel for brukerne (Ash mfl., 2000, s. 128). Lorenzi & Riley (2000, s. 124) belyser at det vil være mer motiverende for en bruker å bli fortalt hva de kortsiktige og langsiktige nytteverdiene vil være for hver enkelt bruker, enn å bli fortalt hva de samlede fordelene systemet gir for

organisasjonen som en helhet. Funnene i studien legger vekt på at det er viktig å ikke undervurdere personer som står og snakker stygt om et nytt system ved kaffemaskinen. Derfor var det i prosjektet til Kunden AS viktig å la disse personene som var skeptiske og som viste tendenser til motstand få snakke, men ikke styre prosjektet. Ved å la de få lov til å bli sett og hørt, opplevde de at motstanden minsket. Fra andre prosjekter har Konsulenthuset AS opplevd at kundene har opplevd mye støy internt fordi de ikke inkluderte brukerne i utviklingsprosessen. Ofte kan troverdige konsulenter få en bruker til å endre praksis eller gjøre noe nytt som lederne ikke har fått til (Bauman, 2001, s. 3). Konsulentene opplever i sine prosjekter at det er viktig å vise brukerne at de blir ”sett”, ved å la de få lov til å dele sine frustrasjoner. Dette har de opplevd er nok til at motstand mot et system minsker.

Det er viktig at en konsulent har kunnskap om hvordan arbeidsprosesser i ulike avdelinger foregår, og verdsetter prosesser som krever arbeid fra flere avdelinger (Bauman, 2001, s. 2). Konsulenthuset AS har et aktivt forhold til at det er viktig å utfordre brukerne på eksisterende prosesser. De mener at for å kunne utnytte det fulle potensiale i et system, må eksisterende prosesser ofte endres på. De legger vekt på at det er fordelaktig om de finner prosesser og avhengigheter mellom avdelinger, da de ser at det gjør det lettere å spille på brukeradopsjon og vise konsekvenser av å ikke bidra. Her kom det frem at flere ikke var klar over hvor avhengige de var av hverandre i sitt arbeid, samt at for å kunne dra utnytte av det nye systemet måtte flere arbeidsprosesser endres, hvor blant annet selgerne måtte utvikle en felles salgsprosess. Her kom det frem at selgerne hos Kunden AS arbeidet på forskjellig tidsbasis og at de på grunnlag av det hadde litt ulike behov for systemet. Hvor det ble argumentert for at selgere som opererte med tidsløp på 3 måneder trolig hadde mer nytte av en huskelappfunksjon i systemet enn de som opererte med tidsløp på 3 år. Det ble også gitt et inntrykk av at selgerne hadde så kontroll på eget arbeid og hadde arbeidet med dette i mangfoldige år slik at en huskelappfunksjon ble overflødig. Dette viser trolig at motstanden her ikke ligger i forhold til selve systemet, men mot at systemet ikke støtter alle i like stor grad i arbeidet, og at ikke alle ser like stor nytteverdi i systemet. Grudin (1994) belyser at et system aldri gir den samme fordelten til hvert enkelt individ, og at selv om systemet forventes å gi et kollektivt gode, må noen justere seg mer til et system enn andre. Samt at ofte krever et IT-system mer arbeid fra personer som ikke opplever direkte fordel ved bruk av systemet. Her kan det argumenters for at det er viktig å belyse avhengigheter mellom de ansatte i systemet for å vise at man er avhengig av at alle bidrar og legger inn sin kunnskap og informasjon om sine kunder for at alle skal kunne dra nytte av systemet. Konsekvensen av at alle ikke bidrar burde trolig ha blitt belyst i sterkere grad. Til

tross for dette kom det tydelig frem i resultatene fra studien at dette var en faktor som hadde blitt tatt opp i prosjektet. Hvor en av selgerne i utgangspunktet ikke mente at han var avhengig av kundeservice, men hvor det etter litt refleksjoner og spørsmål fra Konsulenthuset AS kom frem at han faktisk var veldig avhengig av kundeservice, siden de tok godt vare på kundene og sørget for flere salgsmuligheter.

Grudin (1994) belyser at et system kan mislykkes hvis det ikke klarer å verve den kritiske massen av brukere som kreves for å være nyttig, ved at systemet ikke er til noen enkeltes fordel. I dette tilfellet kom det frem at på kundeservice-siden så fantes det nytteverdi, men at det var tungvint å komme dit hen at nytteverdien ble synlig hvis man ikke kunne bruke systemet. Her ble det også belyst at man måtte være villig til å prøve seg frem for å dra ut nytteverdien. Personer med vegring vil derfor trolig slite med å komme til det punktet. Til tross for dette ble det opplyst om at brukergrensesnittet var enkelt og brukervennlig, noe som tyder på at enkelte deler av systemet kan oppfattes som tungvint eller vanskelig. Kanskje handler det mest om å ikke kjenne til funksjonaliteten, enn at brukervennligheten er dårlig. En av superbrukerne på salgsavdelingen opplever også at formålet med IT-systemet ikke er godt nok visualisert, altså hva de skal bruke det til. Her kan det virke som at nytteverdien er større for den ene avdelingen enn den andre, noe som skaper utfordringer når brukerne skal jobbe sammen mot et felles mål. Det er som Lorenzi & Riley (2000, s. 124) belyser viktig at IT-systemet gir konkrete fordeler for hver enkelt bruker.

Samtidig viste denne studien at hvis brukerne ikke ser hva de får ut av det nye systemet, får de heller ikke noe eierskap til det. Faktoren med manglende eierskap fra brukerne til et IT-system belyser Lorenzi & Riley (2000, s. 117) som en av de viktigste faktorene for at motstand mot et nytt system oppstår. Det å skape realistiske forventninger og tilrettelegge for at brukeren skal oppnå eierskap til systemet minsker motstanden mot endring og gjør brukerne mer forpliktet til systemet (Bano & Zowghi, 2015; Ives & Olson, 1984). Personer med lite psykologisk eierskap i et system og som kraftig motstår gjennomføringen kan ødelegge sterkt for suksessen ved et system (Lorenzi & Riley, 2000, s. 116). Dette kan sees i lys av mangelen på innsikt i nytteverdi som diskutert over.

I prosjektet hos Kunden AS ble superbrukere trukket inn som roller som skulle være med å definere IT-systemet og bistå brukerne, samt gjennomføre opplæring. Det ble stilt spørsmål rundt denne rollen fra superbrukerne selv, hvor de følte at de ikke hadde nok opplæring i systemet til å kunne lære det videre. Det ble også poengtert at det kan være ulikheter i hva ulike mennesker legger i ordet superbruker. Konsulenthuset AS mener at det er viktig å trekke inn

brukere som får viktige roller i et prosjekt. Dette fordi når et IT-system kun kommer fra ledelsen, kan dette skape skepsis og motstand, men hvis kollegaer kommer og viser et nytt IT-system og belyser nytteverdien kan brukeren se på det med helt andre øyne og ikke få en like skeptisk tilnærming.

6.3.2 Opplæring

Det kom frem i denne studien at opplæring skal sørge for at kundene får utnyttet det største potensialet i systemet, og ble sett på som veldig viktig. Konsulenthuset AS har et aktivt forhold til å ta med seg kunnskap om eventuell motstand gjennom prosjektene sine og eventuelt snu motstanden med opplæring og bevisstgjøring av nytteverdi. Adams mfl. (2004, s. 61) belyser at opplæring med fokus på å øke brukerens tillit har vist seg å minske motstand mot endring. Funnene i denne studien viser at roller som superbrukere hos kunder sjelden vil gjennomføre opplæringen selv. Dette fordi superbrukerne hos kundene ofte er for usikre på det nye systemet selv til at de ville gjennomføre opplæringen, samt at de er redde for å ikke kunne svare på eventuelle spørsmål som kan dukke opp under opplæringen. Her belyser Bauman (2001, s. 3) at ved implementering av teknologi som er ukjent for kunden kan konsulenter gi opplæring til bedriften, hvor konsulenter kan bidra med kompetanseutvikling, orientering i IT-systemet med introduksjon til nye konsepter og opplæring av systemet. Her kan det reflekteres rundt om at ved at konsulentene som kjenner teknologien godt og blir sett på som svært kunnskapsrike trolig vil bli møtt med en større respekt og gjøre at brukerne får mer respekt og føle mer troverdighet ved opplæringen, enn hvis en superbruker som har kunnet systemet i noen uker lærer det bort.

Lorenzi & Riley (2000, s. 120) belyser at endring alltid vil kreve en viss anstrengelse for å lære seg noe nytt, noe som innebærer personlige tap for de ansatte i form av tid og energi som kunne blitt brukt andre steder. I studien kom det frem at Kunden AS for tiden hadde det svært travelt, og at enkelte gjorde refleksjoner rundt om det gjorde at enkelte ikke hadde tid til å ta i bruk systemet. Samtidig ble det reflektert rundt om lanseringen av systemet egentlig ble gjort på rett tidspunkt, på grunn av det høye arbeidspresset de for tiden hadde. Her kan man diskutere rundt når det er lurt å lansere et nytt system. På den ene siden må de ansatte ha tid til å kunne sette seg inn i et nytt system og ha tid til å lære seg å bruke det. Samtidig kan det argumenteres for at ved å innføre det nye IT-systemet som skal støtte de ansatte i deres arbeid på sikt vil føre til bedre kontroll på arbeidet og dermed burde i drift så fort som mulig slik at det på sikt kan lette brukernes arbeidshverdag. Her ligger det en tanke om at de ansatte burde sette av tid til å lære seg noe nytt for å på sikt få bedre tid og kontroll på eget arbeid gjennom å bruke det nye

systemet. Samtidig kan det være en vanskelig situasjon for en bruker å skulle bli pålagt å lære seg et nytt system når arbeidsmengden er stor. Da blir brukeren trolig satt i et vanskelig dilemma med å skulle gjøre sin jobbe så godt som mulig, samt å skulle forbedre sin kunnskap og prestasjon gjennom det nye IT-systemet, noe Lorenzi & Riley (2000, s. 117) belyser at skaper press om å utvikle nye ferdigheter og forventinger om å yte mer. Noe som vil føre til motstand mot IT-systemet. Slik at her vil ikke som Lorenzi & Riley (2000, s. 120) belyser de fremtidige fordelene bli sett på som tilstrekkelige gevinster og veie opp for innsatsen det krever for å lære seg det nye systemet. Her vil trolig en tanke hos brukerne være at det er viktigere her og nå å gjøre det arbeidet som haster mest.

I prosjektet hos Kunden AS ble opplæringen delt opp i tre trinn. I prosjektet handlet det første opplæringstrinnet om å lære det grunnleggende, i trinn to skulle de lære å bruke systemet opp mot Outlook, og i trinn tre skulle de lære avansert søk, oppsett av dashboards og rapporter. Her argumenterer Lorenzi & Riley (2000) for at det å dele opp opplæringen i ulike deler gjør at brukerne blir komfortable med en del av systemet og er med på å bygge opp brukernes tillitt før de lærer de mer kompliserte delene. Dette støtter også Grudin, 1994b (s. 770–771) med at trinn-for-trinn opplæring på ukjente funksjoner kan redusere angst. I prosjektet i denne studien er kun trinn en foreløpig gjennomført, slik at det er vanskelig å trekke noen konklusjoner i forhold til om dette førte til suksess. Det kan likevel reflekteres rundt om mangel på opplæring i alle deler av et system i en tidlig fase kan skape en følelse av lite nytteverdi og gjøre at en bruker ikke opplever systemet like nyttig som den ville gjort om den kunne all funksjonalitet. Funnene i studien visere også en skepsis rundt faktisk bruk av systemet, hvor enkelte viser tydelig at de bruker systemet, mens andre ikke helt ser at bruken er der. Hvor det påpekes at det nye systemet ikke er et samtaleemne i gangene, noe som kan indikere mangel på bruk.

Ash mfl. (2000, s. 129) mener at det er viktig å gi hver gruppe med brukere tilpasset opplæring. Funnene i studien viser at vanlig praksis hos Konsulenthuset AS er å gjennomføre klasseromsundervisning, hvor det har vært alt fra 3 til 30 personer i rommet. Superbrukeren opplevde at i opplæringen som ble gjennomført hos de var de for mange i rommet på for liten tid slik at de ikke kunne gå i detaljer. Samt at opplæringen burde vært gjennomført i mindre grupper, hvor kompetansen til de ulike deltakerne burde vært tatt i betraktning. Samtidig ble det reflektert rundt om segmentering på kompetanse kan være skummelt, hvor brukerne kan oppleve det som nedverdiggende og bli oppfattet som å bli satt i en bås. Her kan det diskuteres rundt at på en side kan opplæringen oppleves som mye mer nyttig om alle som sitter i samme rom er på samme nivå. Samtidig som at ved å ha et mangfold av ulik kompetanse i et rom kan

føre til at enkelte kan hjelpe andre med å komme videre i opplæringen om gruppen er stor. Kunnskapsrike personer kan også trolig berike opplæringen ved å komme med refleksjoner rundt bruken og nytteverdien av et system. I studien kom det frem eksempler på opplæringsseanser hvor brukere jobbet i ulikt tempo noe som førte til distraksjoner og at noen av brukerne ble oppfattet som mer stresset andre. Her kan det også reflekteres rundt om slike situasjoner fører til at fokuset blir liggende på de brukeren som ligger foran de andre fordi de tar fokus ved å stadig spørre om de kan gå videre i opplæringen, og gjøre at den som gjennomfører opplæringen blir stresset. Ved slike tilfeller kan man i så fall argumentere for at det får en uheldig effekt. For det første tar det fokus vekk fra de brukerne som trenger mer hjelp og støtte i opplæringen. Samtidig kan de brukerne som ikke behersker det nye systemet så godt oppleve opplæringen og prosessen med å lære seg det nye systemet negativt ved å føle seg dummere eller mindre kompetent enn de andre. Her belyser Adams mfl. (2004, s. 60) at noen ganger kan en brukers mangel på tillit ved bruk av teknologi sees på som motstand mot IT-systemet, men faktisk være mangelen på selvsikkerhet til å bruke programmet som ble oppfattet som motstand, altså deres mangel på tro at de fikk det til. Samt at opplæring kan bygge opp deres selvsikkerhet og gjøre at brukerne opplever at systemet ikke var så vanskelig som de trodde (Adams mfl., 2004, s. 60). Dette indikerer at riktig opplæring vil styrke brukernes selvtillit til bruk av et IT-system. Hvor som diskutert over, det vil være viktig å være klar over andre brukeres påvirkning og rolle i forhold til en annens opplevelse av opplæringen.

Som i studien til Adams mfl. (2004, s. 60) ble det i denne studien belyst at ved intern opplæring i etterkant av opplæringen til konsulentene møtte ikke alle brukerne opp, hvor det reflekteres rundt om de som ikke møtte opp var de som så minst nytteverdi i systemet og som kunne minst. I studien til Adams mfl. (2004, s. 60) gjøres det en antagelse om at de som viste mest motstand mot systemet ikke møtte opp til opplæringen. Her kan det argumenteres for at det ligger et viktig poeng om når brukere ikke møte opp til opplæring kan være en sterk indikasjon på å vise motstand mot et system. Samtidig må man ta med i betraktningen at det ble belyst at de ansatte i denne studien hadde det svært travelt og store arbeidsmengder, slik at man skal være forsiktig med å indikere at det var sannheten. Dette er et viktig tema som videre forskning burde ta for seg og se dypere inn på.

I studien kom det frem at Konsulenthuset AS har begynt å gå en litt annen vei i forhold til opplæring. Hvor de ikke lenger ønsker å gjennomføre opplæring av typen klikk-for-klikk, men hvor hensikten med ”opplæringen” i større grad går ut på å vise og snakke om verdien for kunden. Erfaring fra andre prosjekter viser at ved å gjennomføre det slik er sannsynligheten

større for at brukerne tar i bruk en større del av et IT-system. Gjennom erfaringer fra prosjekter har det blitt tydelig at det er viktigere at brukerne og kunden forstår verdien av systemet og hva systemet kan gi hvert enkelt individ. Her ble det reflektert rundt en tanke og en oppfattelse om at hvis en bruker forstår nytteverdien av hvorfor de skal bruke et system, så vil de lære seg det selv. Samt argumentert med at IT-systemene i dag stort sett er lagt opp såpass logisk at de fint vil klare å lære det seg selv. Samtidig at opplæringen blir supplert med leksjoner og opplæringsmateriell, noe som gir brukeren trygghet i opplæringen. Grudin (1994b, s. 770–771) belyser at ved å gi gruppen som skal adoptere et IT-system som skal støtte grupper en klar forståelse av riktig bruk av programmet, kan man gjerne tilby kursing som demonstrerer en positiv innvirkning på arbeidsdagen. I forhold til dette kan ”opplæringen” med å belyse nytteverdi ikke være helt i tråd med hva Grudin (1994) belyser ved at man i opplæringen ikke nødvendigvis gir en forståelse av riktig bruk av programmet gjennom detaljert opplæring. Samtidig kan det trekkes linjer mellom hva Grudin (1994) belyser og hva funnene i studien viser. For ved å vise brukerne verdien av et IT-system og hvordan ting henger sammen gir man brukerne en forståelse av riktig bruk av IT-systemet og hvordan systemet positivt kan påvirke en brukers arbeidsdag.

6.4 Systemet lanseres og gevinstplanen utføres

Formålet med den tredje fasen i modellen til Ward & Daniel (2006) går ut på å utføre gevinstplanen, hvor det aktivt må følges med på om utviklingen fører rett vei til gevinstmålene som ble satt i planen. Det tolkes ut i fra modellen som at det i denne er i denne fasen IT-systemet implementeres og lanseres. Når brukerne faktisk tar i bruk et IT-system så kan det som Ward & Daniel (2006) belyser blir klarere hva som er mulig å realisere av gevinster og ikke, samt at nye potensielle gevinster kan dukke opp. Samtidig kan det som Ward & Daniel (2006) belyser oppstå behov for endringer i forhold til at IT-systemet ikke støtter brukerne i tilstrekkelig grad i arbeidshverdagen, ved at faktorer kan ha blitt oversett. Det kan likevel diskuteres i forhold til at hvis en kunde sørger for å inkludere et konsulenthus godt i arbeidet i forrige fase, så vil de trolig kunne unngå så alt for store endringer i denne fasen.

I forhold til caset i denne studien opplevde Kunden AS at de tok noen dårlige valg i forhold til utarbeidelsen av IT-systemet, som fikk uheldige konsekvenser på kundeservice-siden, og gjorde at IT-systemet ble mindre funksjonelt og skapte rot ved at alle e-poster som gikk inn i CRM-systemet ble gjort om til saker. Selv om dette i bunn og grunn krever en liten endring, så viste det seg å være tidkrevende å få dette endret på grunn av intern problematikk. Dermed fikk dette valget en stor konsekvens som skapte mye dobbeltarbeid og en tyngre arbeidshverdag for

brukerne. Her ser man et eksempel på at et IT-system kan få negative effekter, eller net benefits som Delone & McLean (2003) belyser. Selv om denne feilen skal rettes opp (når studien ble gjennomført var feilen ikke fikset), gir det en konsekvens i startfasen som kan være svært uheldig og gjøre at mange motsetter seg det nye systemet fordi de synes det er rotete og tungvint. Her vil trolig personer som i utgangspunktet så liten nytteverdi ved systemet finner flere grunner for å motsette seg systemet. Tilfellet hos Kunden AS viser her at til tross for at de testet systemet godt i forkant, oppstod det likevel uheldige effekter. Feil i systemer og mangelfull testing øker naturligvis risikoen for motstand (Ash mfl., 2000, s. 128; Lorenzi & Riley, 2000, s. 118), siden brukerne ikke vil oppleve IT-systemet som like nyttig, og motsette seg det å bruke noe som ikke fungerer.

Videre belyser Ward & Daniel (2006) at det er viktig å sette små delmål og følge med på at prosjektet sikter seg til de rette gevinstene. I denne prosessen kan det oppstå flere gevinster, og da må man gå tilbake til forrige prosess og legge de inn i gevinstplanen og planlegge realiseringen av de. Hos Kunden AS har de gjort et bevisst valg ved at de vil implementere og gi opplæring i bruken av IT-systemet gradvis, for å sikre at brukerne tar i bruk små deler av gangen. Her kan dette settes i lys av at å dele opp ”innføringen” av et IT-system i deler, hvor brukeren kun skal bruke de og de funksjonene kan gjøre at innføringen av IT-systemet ikke blir sett på som overveldende i arbeidshverdagen til brukerne. Samtidig, hvis det er et stort behov for mange av funksjonene i det nye IT-systemet, og den funksjonaliteten de enda ikke har fått lov til å bruke vil øke graden av nytteverdi, kan det gi en negativ effekt å ikke la de få lov til å bruke det.

6.5 Evaluere gevinster

Formålet med den fjerde prosessen i modellen til Ward & Daniel (2006) er å gå gjennom og evaluere resultatene. Her tar man tak i de planlagte gevinstene og ser på hvilke som faktisk ble realisert, og hvilke som eventuelt ikke ble realisert, og forsøke å forstå hvorfor man nådde eller ikke nådde gevinstene, samt har et mål om å lære fra erfaring. Videre må det gjøres en vurdering på om de gevinstene som ikke ble realisert, kan realiseres, og planlegge hvordan de eventuelt kan realiseres. Her kan det også avsluttes arbeid med gevinster man ser at ikke er mulig å realisere. Videre må man undersøke om det nye IT-systemet skapte noen uheldige effekter.

Ward & Daniel (2006) belyser at i forkant av dette gjennomføres det gjerne en separat evaluering av selve systemimplementeringen. I prosjektet hos Kunden AS ble de spurt om de

ønsket å ta en gjennomgang for å evaluere prosjektet, men det mente Kunden AS at ikke var nødvendig fordi de var så fornøyde.

I prosjektet med Kunden AS blir det fortalt at så langt kun bruker 20-25 % av IT-systemet. Hvor prosjektlederen hos Kunden AS anser prosjektet som en suksess så langt. Det ble i kort tid etter lansering gjennomført måling på intern e-post, hvor det viste seg at de reduserte intern e-postbruk med 19 % på tre uker. Her kan det diskuteres rundt om superbrukernes oppfatning av mangel på bruk henger sammen med at bedriften faktisk ikke har tatt i bruk hele systemet. Samtidig kan det indikere at det har vært litt misforståelser internt om denne gradvise innføringen av IT-systemet.

Hos Kunden AS har en av superbrukerne oppdaget at systemet gir nytteverdi ved at det bedre visualiserer hva Kunden AS sliter med og skaper synergier. Samtidig kom det i studien frem at salgsavdelingen i og for seg så nytteverdi i systemet, men at flere hadde så kontroll på det de gjorde at de ikke trengte et system for å hjelpe dem i prosessen. Hvor man da får inntrykk av at systemet blir sett på som et ekstra element, istedenfor å gi ekstra nytteverdi i arbeidshverdagen. En slik holdning indikerer tydelig behov for ytterligere tiltak for å belyse og visualisere nytteverdi, samt at det kanskje kan være endringer som er nødvendige for å gjøre IT-systemet enda mer nyttig. Konsulenthuset AS belyste i etterkant av prosjektet at for å sikre økt fokus på bruk og gevinster hadde det vært nødvendig med videre oppfølging. De mener at Kunden AS burde følges opp med et nytt insentiv fra dem for å sikre videre fremdrift av utnyttelse av systemet, og at det burde gjennomføres med lederen hos Kunden AS for å forsterke suksessen og få økt fokus på bruk og gevinster. Til tross for dette opplevde de å ikke få tilstrekkelig forankring for brukeradopsjon hos de øvrige medarbeiderne.

En viktig faktor som må trekkes frem er at brukeradopsjon skal sikre at kundene oppnår gevinster ut i fra sine investeringer, men samtidig viser funnene i studien min at ingen kunder oppnår gevinstrealisering når de er i prosjekt, naturlig nok. Så på en side vil arbeidet til konsulenter være å på å best mulig sikre at deres kunder oppnår gevinster. Samtidig som funnen viser at Konsulenthuset AS ikke er gode på å følge opp kundene sine i etterkant på om de faktisk oppnår gevinster fra IT-investeringene. Her kan det argumenteres for at et konsulenthus må involvere seg i større grad i etterkant ved å følge opp en kunde på om de når sine gevinster og lære av hvorfor de eventuelt ikke oppnår gevinster. Samtidig er dette en vanskelig balanse, fordi mange kunder ønsker ikke å betale for videre oppfølging fra et konsulenthus, slik at det vil bety at et konsulenthus i mange tilfeller må gjøre dette arbeidet gratis. Noe som selvsagt ikke argumenteres for økonomisk gunstighet. Samtidig er Konsulenthuset AS svært opptatt av

fornøyde kunder, og ved å følge opp gamle kunder på å nå deres gevinster vil trolig dette føre til enda mer fornøyde kunder, og at kundene kanskje ser at de drar nytte av å bruke deres rådgivning. For som Lorenzi & Riley (2000, s. 123) belyser er det lett å gjøre feil ved å tro at når teknologien er implementert når den har blitt kjøpt og installert, fordi teknologi investeringer stort sett innebefatter ting som hardware og software. Sannheten er at ingenting fungerer uten menneskene, og at menneskelige spørsmål blir forstørret når man omstrukturer arbeidsprosesser. Derfor vil ikke implementeringen av ny teknologi være ferdig før brukerne har tatt systemet i bruk og opparbeidet seg nye rutiner, vaner og arbeidsprosesser som innbefatter det nye IT-systemet. Bauman (2001, s. 3) belyser at innføring av ny teknologi er komplekst og krever engasjement og kompetanse hos mange individer for å oppnå suksess og at her kan konsulenter bidra med betydelig verdi.

6.6 Samhandling mellom kunde og konsulenthus

I denne studien kom det tydelig frem at en viktig suksessfaktor for å oppnå suksess med innføring av teknologi fra et konsulenthus til en kunde var samspillet mellom kunden og konsulenthuset. Dette samspillet ble i denne studien trukket frem som essensielt for å kunne utvikle et godt system som dekker de faktiske behovene hos en kunde. Bauman (2001, s. 3) belyser at konsulenter kan bidra med andre perspektiver på ting i IT-prosjekter som kan gi dramatiske resultater. Konsulenter har et annet perspektiv, noe som gjør at de kan forstå forretningsbehovene hos ulike mennesker i organisasjonen, samt at de har kunnskap og har forståelse for hvilke beslutninger som må tas hvor forretningsbehov og teknologi krysser hverandre. Det ble i studien trukket frem viktigheten av å ha konsulenter som kan snakke på samme nivå som kunden. Brukerne kan få en negativ oppfatning av utviklingsteamet på grunn av problemer i kommunikasjonen (Bano & Zowghi, 2015, s. 12). Samt at kjemi, tillit og åpenhet mellom partene ble sett på som viktige faktorer for å lykkes. Konsulentenes erfaringer fra tidlige prosjekter viser at ved å oppnå god kjemi og tillit dukker ofte de vanskelige og ”hemmelige” tingene opp. Hvor tillit også er viktig for at kunder skal oppleve at de får gode anbefalinger og føle seg trygg på at konsulentene vil utfordre dem på ting som kan gjøres annerledes for å oppnå et bedre system.

Funnene viser at Kunden AS opplevde det som viktig og essensielt å ha konsulenter tilstede under utformingen av systemet. Bauman (2001, s. 2) mener at mange organisasjoner har oppdaget at konsulenter besitter kunnskap om både prosjektledelse og teknologiske ferdigheter, noe som er essensielt ved implementasjon av nye IT-systemer. Samt at Lorenzi & Riley (2000, s. 116) mener at en vellykket innføring av IT-systemer krever en effektiv blanding

av gode tekniske og organisatoriske ferdigheter, og at konsulenter kan hjelpe organisasjoner med å suksessfullt implementere teknologi. Kunden AS mente at det å ha konsulenter tilstede i møter hvor behov opp mot funksjonalitet ble diskutert var essensielt for å komme frem til gode løsninger. Konsulentenes tilstedeværelse gjorde det mulig å bekrefte eller avkrefte hva som var mulig umiddelbart, samt at deres tilstedeværelse var med på å trekke løsningen på systemet mot det som ble beste løsning sett opp mot behovene. Dette støttes av Bauman (2001, s. 2) som belyser at konsulenter som hjelper sine kunder med å ta beslutninger med så god informasjon som mulig gir betydelig verdi til sine kunder. Samtidig er ikke konsulenter påvirket av bedriftens interne politikk, men har bedriftens som hele sin beste interesse og ikke politiske interesse.

Videre ble det trukket frem en faktor om at enkelte kunder har en innstilling om at de kan bli lurt og at det dermed blir en følelse av å være mot hverandre i et prosjekt. Til tross for at de faktisk har samme mål. Ut fra dette ble det trukket frem at det ikke bare var viktig å være en god leverandør, men at det også er viktig å være en god kunde. Hvor partene er enige om at de sammen gjennomfører prosjektet bra.

6.7 Kontinuerlig fokus på bruk og utvidelse av bruksområdet

Formålet med den femte, og siste fasen i modellen til Ward & Daniel (2006) er å etablere potensialer for fremtidige gevinster. For selv om prosjektet er avsluttet og IT-systemet er implementert, må man i følge Ward & Daniel (2006) ikke glemme fokuset på videre gevinster, fordi i mange tilfeller oppstår ikke potensielle gevinster før etter at prosjektet er avsluttet og systemet er tatt i bruk av alle og forretningsendringene er satt ut i livet, hvor kun små endringer kanskje er nødvendig for å oppnå ytterligere gevinster. Mens andre igjen krever ytterligere investering av teknologi.

Det blir i funnene trukket frem som en viktig faktor å følge opp at systemet blir brukt og sørge for videre utnyttelse av systemet. I funnene fra studien kommer det frem at det foreligger en konkret plan for videre utvidelse av bruk av funksjonalitet og trinnvis opplæring. Det lå også planer for å gjennomføre konkurranser med premiering og stikkprøver i IT-systemet for å anerkjenne riktig bruk. I studien kommer det frem at superbrukerne hos Kunden AS er misfornøyde med at trykket ikke ble holdt oppe etter lansering, og hvor det spekuleres i om de kanskje lanserte systemet for tidlig og at de ikke var klare for det på grunn av interne omstruktureringen og høyt arbeidspress.

Hos Kunden AS ble det gjort et stort poeng ut av at noen med beslutningsmyndighet må ta eierskap for det nye IT-systemet og drive det videre. Her stod de samtidig ovenfor en vanskelig utfordring med at prosjektlederen, som ble ansett som en nøkkelperson, sluttet i sin stilling, og de stod uten en "eier" av prosjektet og IT-systemet. Det ble i studien reflektert rundt om utfallet av at prosjektlederen slutter gjør at IT-systemet ikke vil bli brukt i tilstrekkelig grad og drives videre. Her ble denne personen ble sett på som viktig for å drive suksessen til IT-systemet videre. Konsulenthuset AS opplevde også og fikk impulser på at mye avhengte av denne ene personen. Derfor står prosjektet videre på en usikker grunn, hvor videre bruk av systemet krever at noen aktivt tar ansvar og eierskap. I en slik prosess kan det argumenteres for at videre bruk av Konsulenthuset AS som kjenner godt til IT-systemet og hensikten kunne vært nyttig og viktig å bruke for å sikre videre bruk og suksess av IT-systemet i en periode med usikkerhet rundt eierskap og hvem som skal drive det videre.

6.8 Oppsummering

Som analysen og diskusjonen viser, er et konsulenthus svært viktig for planleggingen av realiseringen av gevinster hos deres kunder, ved at de legger stort fokus på å sette gode og målbare mål, dekke konkrete behov hos brukerne og i forhold til strategiske mål, og besitter kunnskap om hva som er mulig å realisere. Videre kommer det frem flere faktorer som både denne studien og litteraturen viser at er viktig for at brukerne skal kunne ta i bruk et IT-system. Her blir brukerinvolvering i form av at de får være med å utarbeide systemet, interne roller, at brukerne får være med på prosessen gjennom god kommunikasjon og informasjon, samt at opplæring blir sett på som viktig for at en bruker opplever eierskap til IT-systemet og tar det i bruk.

7. Konklusjon

I dette kapittelet skal problemstillingen og forskningsspørsmålene besvares, samt at begrensninger og videre arbeid vil belyses. Målet med brukeradopsjon er å sørge for gevinstrealisering ved innføring av et IT-system. Hensikten med denne kvalitative casestudien har vært å undersøke hvordan brukeradopsjon bidrar til gevinstrealisering ved innføring av IT-systemer fra et konsulentshus til en kunde. Det ble definert to forskningsspørsmål for å avgrense omfanget.

Forskningsspørsmål 1: ”Hvilke faktorer er viktige for at brukere tar i bruk et IT-system?”

Denne studien viser flere faktorer det er essensielt å legge vekt på ved innføring av ny teknologi for at brukerne tar i bruk et IT-system. Det kommer klart frem at innføring av IT-systemer medfører endring i arbeidsdagen til brukerne, i forhold til rutiner og arbeidsprosesser. Dette kan føre til at brukerne viser motstand mot det nye IT-systemet. Brukeradopsjon har som et av sine formål å motvirke motstand og skape gode og positive assosiasjoner til det nye systemet. For at det skal gi noen hensikt, må brukeradopsjon prioriteres. Denne studien viser at prosjektet må forankres i ledelsen, hvor ledelsen må forstå viktigheten og hensikten med brukeradopsjon. Brukerinvolvering ble funnet som den viktigste faktoren for å sikre at brukerne får eierskap og tilhørighet til IT-systemet, noe som støtter eksisterende forskning. Brukerinvolvering sikrer at brukerne føler at de blir hørt, sett og ivaretatt i prosessen. Involvering av roller fra brukerne, som superbrukere og ambassadører er avgjørende for å motvirke skepsis og motstand mot IT-systemet, ved at brukere lettere aksepterer noe nytt som kommer fra en likestilt kollega. Funnene i denne studien legger vekt på at brukerinvolveringen må ligge nærmest mulig brukerflaten, og omfatte selve sluttbrukeren, og at hvis konsulentshuset jobber tett med brukeren vil brukerne få forankring i IT-systemet, noe som lettere fører til at IT-systemet blir brukt. Funnene i studien gir implikasjoner på at hvis brukerne får være med på å bygge IT-systemet, får lov til å fortelle om sine behov og føle seg viktige, vil det gjøre at de får større eierskap til IT-systemet. Eierskap til IT-systemet viser både denne studien og tidligere forskning at er viktig for at en bruker tar i bruk et IT-system. I studien ble det belyst at det var viktig å la de som viser motstand mot et IT-system få lov til å snakke og bli sett, og at dette i seg selv motvirker motstanden fordi brukeren føler seg sett. Dette gir en praktisk implikasjon på at det er viktig å la brukerne føle seg sett og hørt.

Viktigheten av å belyse nytteverdi trekkes sterkt frem både i denne studien og i litteraturen, og anses for å være en av de viktigste faktorene for at en bruker faktisk tar i bruk et IT-system. Ser eller opplever ikke brukeren nytteverdi, vil brukeren ha få insentiver for å ta i bruk IT-systemet. I denne studien kom det frem at bevisstgjøringen av nytteverdi er viktig for å forhindre motstand og negative holdninger mot IT-systemet. Det å trekke frem avhengigheter for å visualisere nytteverdien av IT-systemet er viktig. Ved å belyse at bedriften er avhengig av at alle bidrar for å oppnå suksess, og belyse at andre personer er avhengig av hvert enkelt individ, vil trolig en bruker føle seg mer forpliktet til å bruke IT-systemet. Det kommer frem fra studien at hvis brukerne ikke ser hva de får ut av IT-systemet, vil de ikke få eierskap til IT-systemet. Studien gir dermed implikasjoner på at å belyse nytteverdi, vil føre til at brukerne tar i bruk IT-systemet.

Opplæring ses på som essensielt for å gjøre brukeren i stand til å ta i bruk det nye IT-systemet. Her belyser litteraturen at trinnvis opplæring er viktig for å sikre kompetansen. Funnene i denne studien belyser likevel at veldig mange IT-systemer i dag er svært brukervennlige og logiske, slik at konsulentene opplever at det i mange tilfeller er bedre å snakke om og belyse bruks- og nytteverdi ved opplæring, enn ved å spesifikt gå gjennom en trinn-for-trinn opplæring. Ved å belyse bruks- og nytteverdi har Konsulenthuset AS erfart at det gjør at brukerne tar i bruk større deler av IT-systemene. Funnene i studien viser at når en bruker forstår og ser nytteverdien i et IT-system vil de lære seg det selv. Samtidig kommer det frem at ulik teknologi, krever ulik opplæring. Funnene i denne studien gir indikasjoner på at når et konsulenthus som besitter kunnskap på IT-systemet gjennomfører opplæringen, blir de møtt med større respekt og gir brukerne en større troverdighet ved opplæringen, enn hvis interne superbrukere som ikke kjenner IT-systemet så godt gjennomfører opplæringen. Både litteraturen og denne studien belyser at hvis en bruker føler seg usikker på anvendelsen av et IT-system og sliter med vegring for å prøve seg frem, så vil opplæring gjøre en bruker langt mer trygg i det daglige arbeidet og i større grad sikre bruken av systemet. Studien gir implikasjoner på at riktig og tilpasset opplæring vil styrke brukernes selvtillit til å bruke IT-systemet, og øke sannsynligheten for at brukerne tar i bruk IT-systemet.

Kommunikasjon blir av mange i litteraturen belyst som en av de viktigste faktorene for å oppnå suksessfulle prosjekter (Adams mfl., 2004; Bano & Zowghi, 2015; Lorenzi & Riley, 2000; Worthley, 2000). I denne oppgaven har ikke kommunikasjon fått et eget punkt av den enkle grunn at det ligger som en ramme rundt alle faktorene. Det er tydelig at i hver faktor er kommunikasjon essensielt for å oppnå suksess.

Forskningsspørsmål 2: ”*Hvordan kan et konsulentshus bidra til gevinstrealiseringen hos en kunde ved innføring av et IT-system?*”

I studien kom det frem flere aspekter som gjør at konsulentenes rolle er viktig for et prosjekts suksess. Funnene i studien gir indikasjoner på at det kan være viktig for bedrifter å benytte eksterne konsulenter ved innføring av IT-systemer som kunden selv ikke har kunnskap på.

En av funnene i studien viser at et konsulentshus er viktig for å sikre at prosjektet er forankret i klare målsettinger i forhold til den overordnede intensjonen med IT-investeringen og behovet for IT-systemet. Et konsulentshus kan sikre at IT-investeringen henger nøye sammen med bedriftens forretning og behov. Et konsulentshus har et annet perspektiv på kundens behov, noe som gjør de i stand til å forstå forretningsbehovene hos ulike mennesker i organisasjonen. De har også kunnskap og forståelse for hvilke beslutninger som må tas hvor forretningsbehov og teknologi krysser hverandre.

Studien gir implikasjoner på at et konsulentshus bidrar til å visualisere hva IT-systemene kan brukes til og hjelpe kunden med å planlegge gevinstene ut i fra det overordnede målet med IT-investeringen. I utarbeidelsen av planen for realisering av gevinster gir denne studien indikasjoner på at et konsulentshus er viktig for å lage en plan på gevinster i forhold til hva som er gjennomførbart, ved at konsulentshuset besitter verdifull kunnskap om IT-systemet og hva som er mulig å realisere. Det vil derfor være vanskelig for en kunde å stadfeste hva som er mulig uten konsulentshusets kunnskap på hva IT-systemet kan bidra med i bedriften. Hvis en kunde inkluderer et konsulentshus i planleggingen av gevinster, gir denne studien indikasjoner på at det vil minske behov for endringer etter lanseringen av IT-systemet. Videre kan kompetansen til et konsulentshus være essensiell og verdifull for å lage en god plan på hvilke endringer som kreves for å kunne ta i bruk det nye IT-systemet, og som sikrer at kunden får utnyttet det største potensialet i IT-systemet.

Funnene viser at ved å bruke et konsulentshus for å avdekke behov, vil konsulentshuset sørge for at en kunde starter et prosjekt på de rette premisene og ut i fra de rette behovene. Kunden kan avdekke om de indikasjonene og tankene ledelsen har rundt behov og utfordringer stemmer med realiteten ved å bruke et konsulentshus. En av funnene i studien viser at brukerne ofte har lettere for å fortelle om sine behov til en ekstern person, og derfor vil det være viktig å ha noen som kommer utenifra for å avdekke de faktiske behovene. I denne studien ble det trukket frem som svært viktig å ikke vise brukerne IT-systemet slik at de ikke skulle låse det åpne tankesettet sitt, ved å la de ha et åpent sinn gjør trolig at de faktiske behovene kommer tidligere frem.

Tilstedeværelsen til konsulenthuset under utviklingen av funksjonalitet i IT-systemet ble sett på som essensielt for å komme frem til gode og gjennomførbare løsninger. Konsulentenes tilstedeværelse gjorde det mulig å bekrefte eller avkrefte hva som var gjennomførbart med en gang, samt trekke IT-systemet til den beste løsningen i forhold til behovene.

God samhandling og godt samspill mellom kunden og et konsulenthus ble belyst som viktig i denne studien. Det kom frem at det er viktig at konsulentene evner å snakke på samme nivå som kunden, og at kjemi, tillit og åpenhet mellom partene er viktige faktorer for å lykkes i et prosjekt. Det ble trukket frem at det ikke bare er viktig å være en god leverandør, men at det også er viktig å være en god kunde, og at partene har en innstilling om at de sammen vil skape et suksessfullt IT-system.

I forhold til utfordringene Kunden AS står ovenfor med at prosjektlederen sluttet, viser denne studien at videre bruk av Konsulenthuset AS kan være viktig for å sikre videre bruk og utnyttelse av IT-systemet. Funnene i denne studien gir også indikasjoner på at hvis et konsulenthuset hadde blitt involvert videre etter lansering og prosjektslutt, kunne de hjulpet kundene med å oppnå gevinster fra IT-systemet.

Svar på problemstillingen

I denne studien kommer det klart frem at brukeradopsjon er svært viktig for at en kunde skal oppnå suksess og gevinstrealisering med et nytt IT-system, fordi konseptet legger fokus på nødvendige aktiviteter som sikrer at brukerne blir ivaretatt. Brukeradopsjon legger vekt på å inkludere brukerne, visualisere nytteverdi, gi tilstrekkelig opplæring og sørge for at IT-systemet er forankret i konkrete behov som støtter de overordnede strategiske målene til virksomheten. Både i studien og i litteraturen legges det vekt på at en god plan videre, for å holde bruken og systemet levende, er viktig for å oppnå videre bruk og kontinuerlig utvidelse av bruksområdet. Her sørger brukeradopsjonsstrategien for at kunden opprettholder fokus på å oppnå gevinster med IT-systemet og sørge for videre utnyttelse av IT-systemet. Samtidig kan det konkluderes med at det å bruke et konsulenthus ved innføring av nye IT-systemer er essensielt for å lykkes fordi de bidrar med verdifull kunnskap om teknologien og prosessen for å oppnå gevinster ut av investeringen.

7.1 Begrensninger i studien og forslag til videre forskning

Studien har sett et prosjekt fra to perspektiver, hvor sentrale roller fra både kunden og konsulenthuset har blitt intervjuet. En begrensning og svakhet ved studien er det ikke er gjennomført noen intervjuer med brukere som ikke har vært direkte involvert i prosjektet. Alle informantene har hatt sentrale roller i prosjektet. Samtidig uttrykte en av superbrukerne at det intervjuet kunne sees på som et intervju med en bruker og at det var mer perspektivet fra en bruker som kom frem.

Den største begrensningen i denne studien er at det kun er hentet informanter fra et prosjekt, hvor alle som ble intervjuet hadde et forhold til brukeradopsjon i større eller mindre grad. Hadde det blitt gjennomført intervjuer med personer uten særlig kjennskap til brukeradopsjon, ville trolig resultatene sett annerledes ut. Ideelt sett burde forskningen vært utvidet til å omhandle flere kunder, hvor det samtidig burde undersøkes hvordan ulike konsulenthus forholder seg til brukeradopsjon i sine prosjekter. Her kan det trolig forekomme ulikheter i standard og kvalitet. Ved en dypere og bredere studie på dette ville man kanskje funnet flere faktorer, og kunnet trekke sterkere relasjoner mellom studiene for å forsterke faktorene. Det at undersøkelsen tar for seg erfaringer fra ett konkret prosjekt, men også trekker inn erfaringer fra andre prosjekter, hvor funnene totalt sett sier mye av det samme som tidligere forskning, gjør at overførbarheten styrkes. En begrensning i denne studien er det kun blir sett på aktiviteter som minsker motstanden mot endring, slik at modeller for å lede endring og aktivt hvordan en organisasjon burde lede endringen for å oppnå ønskede eller potensielle gevinster blir ikke belyst og faller utenfor denne studiens rammer. Videre har Konsulenthuset AS i oppgaven blitt sett på som en helhet, hvor det er lagt lite fokus på hva hver rolle spesifikt bidrar med, her kunne man utvidet studien til å se på hva hver enkelt rolle bidrar med i forhold til realisering av gevinster hos deres kunder. Det samme gjelder i forhold til brukerne, hvor brukerne kun har blitt sett på som en helhet, her viser litteraturen (Bano & Zowghi, 2015, s. 9; Ives & Olson, 1984, s. 589) at det finnes ulike typer brukere, hvor studien kunne gått dypere inn og sett på konsekvenser og suksesskriterier for bruk av et IT-system i forhold til hver kategori av brukere.

Denne studien har rettet seg mot brukeren, og hva som gjør at brukeren tar i bruk et IT-system, og ved innsamlingen av datamaterialet har fokuset hele veien ligget på brukeren, men sett fra ledelsen og interne støttespillere sine synspunkter og opplevelser. Dette gir et litt overordnet bilde. Ved å utvide studien til å ta med brukerne sine synspunkter og opplevelser ville trolig resultatene fått en annen vinkling og gitt et større mangfold av perspektiver ved et slikt prosjekt, og dypere innsikt i hva som faktisk er viktig for brukerne. Samtidig er heller ikke toppledere

representert i denne studien, noe som kunne vist andre sider ved brukeradopsjon. Ved å utvidet studien til å inkludere brukerne i større grad kunne Davis (1986, s. 24) sin *Technology Acceptance Model* (TAM) og modellen "The D&M IS Success Model" til Delone & McLean (2003) for blitt brukt for å måle brukerakseptansen og suksessen på innføringen av IT-systemet. Disse modellene har i denne studien ikke blitt tatt med fordi denne studien ikke har et representativt utvalg til å gi gode nok indikasjoner på brukernes opplevelse og aksept til å bruke modellene for å måle akseptansen av IT-systemet, selv om studien til en viss grad gir indikasjoner på akseptansen av systemet.

Litteraturen som setter rammene for denne studien er stor og omfattende. Hensikten i denne oppgaven har ikke vært å vise alle sider ved eksisterende litteratur, men å trekke ut litteratur som setter denne studien i et perspektiv i forhold til noe av den eksisterende litteraturen og forskningen. Derfor vil en begrensning i denne oppgaven være det begrensede utvalget av litteratur og tidligere forskning som er benyttet, hvor annen litteratur kan vise andre sider ved mine funn.

Det ble antydnet i studien at brukeradopsjon utspilte seg litt forskjellig i forhold til teknologien som innføres, videre forskning kunne sett på hvilke forskjeller som finnes og viktigheten av å tilpasse brukeradopsjonsprosessen i forhold til teknologien. I funnene i denne studien og fra studien til Adams mfl. (2004, s. 60) blir det gjort antakelser om at de som ikke møtte opp til opplæringen var de som så minst nytteverdi i systemet og var de som kunne minst, noe som kan indikere en motstand. Dette er et viktig tema som videre forskning burde ta for seg og se dypere på.

8. Referanser

Adams, B., Berner, E. S., & Wyatt, J. R. (2004). Applying strategies to overcome user resistance in a group of clinical managers to a business software application: A case study. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 16(4), 55–64.

Andersen, E. (2016, januar 13). Stortest av CRM-systemer: Kontroll på arbeidsflyten. *Computerworld*. Hentet fra <http://www.cw.no/artikkel/crm/stortest-av-crm-systemer-kontroll-pa-arbeidsflyten>

Ash, J. S., Anderson, J. G., Gorman, P. N., Zielstorff, R. D., Norcross, N., Pettit, J., & Yao, P. (2000). Managing change: Analysis of a Hypothetical Case. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 125–134.

Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008). Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *European Journal of Information Systems*, 17(4), 352–370.

ATLAST.ti. (udatert). ATLAS.ti: The Qualitative Data Analysis & Research Software. Hentet 28. mai 2016, fra <http://atlasti.com/>

Bano, M., & Zowghi, D. (2015). A systematic review on the relationship between user involvement and system success. *Information and Software Technology*, 58, 148–169.

Bauman, C. (2001). Readyng your organization for new technology. *IT Health Care Strategist*, 3(7), 1–3.

Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning for bachelor- og masterstudenter* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Carstensen, P. H., & Schmidt, K. (1999). Computer supported cooperative work: New challenges to systems design. I *In K. Itoh (Ed.), Handbook of Human Factors*. Citeseer.

Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results*. Massachusetts Institute of Technology. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Fred_Davis2/publication/35465050_A_technology_acceptance_model_for_empirically_testing_new_end-user_information_systems_theory_and_results_/links/0c960519fbaddf3ba7000000.pdf

Delone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information

- systems success: a ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9–30.
- Eden, R., & Sedera, D. (2014). The largest admitted IT project failure in the Southern Hemisphere: A teaching case. I *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems: Building a Better World Through Information Systems*. AISeL.
- Galegher, J., Kraut, R. E., & Egidio, C. (2014). *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*. Psychology Press.
- Gilbert, E. (2012). Designing social translucence over social networks. I *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 2731–2740). ACM.
- Grudin, J. (1994a). Computer-supported cooperative work: History and focus. *Computer*, (5), 19–26.
- Grudin, J. (1994b). Groupware and social dynamics: Eight challenges for developers. *Communications of the ACM*, 37(1), 92–105.
- Gutwin, C., & Greenberg, S. (2002). A descriptive framework of workspace awareness for real-time groupware. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 11(3-4), 411–446.
- Hansen, M. (2009). *Collaboration: How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*: Harvard Business School Press.
- Ives, B., & Olson, M. H. (1984). User involvement and MIS success: A review of research. *Management science*, 30(5), 586–603.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, M. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IKT-prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*. Oslo: Universitetet i Oslo. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/9018344feae44c1f9a2a114e768ebd1b/suksess_fias ko_offentlige_ikt-prosjekter.pdf
- Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information technology adoption across time: a cross-sectional comparison of pre-adoption and post-adoption beliefs. *MIS quarterly*, 183–213.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Khodakarami, F., & Chan, Y. E. (2014). Exploring the role of customer relationship

- management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27–42.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing change: An Overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116–124.
- Microsoft. (udatert). Microsoft Dynamics CRM: Business & Social Intelligence. Hentet 28. mai 2016, fra <http://www.microsoft.com/dynamics/globalsitetemplate/crm.aspx>
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. *Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer*, 5–35.
- NRK. (2014, november 28). Nav-topp: – Kan ikke svare på hvorfor det gikk galt. Hentet 21. mai 2016, fra http://www.nrk.no/norge/nav-topp_-_kan-ikke-svare-pa-hvorfor-det-gikk-galt-1.12070498
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing* (1. utg.). SAGE Publications Ltd.
- Olsen, J. (2008, oktober 24). Flexus-fiasko: Skylder på Thales. Hentet 29. mai 2016, fra <http://www.tu.no/artikler/flexus-fiasko-skylder-pa-thales/238467>
- Palmer, J. D., & Fields, N. (1994). Computer supported cooperative work. *Computer*, 27(5), 15–17.
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1).
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode - En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Prinz, W. (1999). NESSIE: an awareness environment for cooperative settings. I *ECSCW'99* (s. 391–410). Springer.
- Rosa, I. D. (2012). Sved av en halv milliard kroner på mislykket IT-prosjekt. Hentet 21. mai 2016, fra <http://www.aftenposten.no/share/article-6937667.html>
- Sapountzis, S., Harris, K., & Kagioglou, M. (2008). *Benefits Management and Benefits Realisation - Literature Report*. United Kingdom: The University of Salford. Hentet fra <http://www.bereal.salford.ac.uk/N/pdf/Literature-BenefitsRealisation.pdf>
- Schmidt, K., & Bannon, L. (1992). Taking CSCW seriously. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 1(1-2), 7–40.

- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, J. S., & Sullivan, U. Y. (2005). Managing marketing communications with multichannel customers. *Journal of Marketing*, 69(4), 239–251.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Tollmar, K., Sandor, O., & Schömer, A. (1996). Supporting social awareness@ work design and experience. I *Proceedings of the 1996 ACM conference on Computer supported cooperative work* (s. 298–307). ACM.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186–204.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: Delivering value from IS & IT investments*. John Wiley & Sons Chichester.
- Worthley, J. A. (2000). *Managing information in healthcare: Concepts and cases*. Health Administration Press.

9. Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide til kartleggingsintervjuet hos Konsulenthuset AS

Introduksjon

Gjennom dette intervjuet ønsker jeg å oppnå bedre innsikt og forståelse for deres prosjektgjennomføring og brukeradopsjonsprosess. Dette grunnlaget tror jeg er viktig for videre arbeid med oppgaven og er noe jeg vil bruke som grunnlag til videre intervjuer senere. Poenget med intervjuet er altså å oppnå en grunnforståelse for prosessene og tankene deres bak brukeradopsjon.

Jeg ønsker å ta opp dette intervjuet slik at jeg kan fokusere helt og holdent på samtalen og slippe å notere underveis og gå glipp av mye verdifull informasjon. Opptaket vil jeg bevare til jeg leverer masteroppgaven, da vil opptaket bli slettet. Alt innhold vil anonymiseres. Hvis det skulle dukker opp spørsmål du ikke vil svare på, så er det helt i orden.

Spørsmål

Åpningsspørsmål:

- Hva er din stillingstittel?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvor lenge har du jobbet i her?
- Har du hatt samme stillingen siden du startet?

Introduksjonsspørsmål og bakgrunn:

- Hvordan ser et typisk prosjekt ut fra start til slutt i korte trekk?
- Hvor lenge varer normalt et prosjekt?
- Hvor mange personer er normalt innblandet i et prosjekt både fra prosjektorganisasjonen og kunden? Hvilke personer er normalt sett med?
- Når kommer brukeradopsjon inn i bildet i et prosjekt?
- Har dere mange prosjekter hvor dere ikke kjører brukeradopsjon?

Nøkkelspørsmål:

- Hvorfor velger eventuelt kunder å ikke kjøpe brukeradopsjonsløpet?
- Hva legger dere fokus på i brukeradopsjonen? Hvilke aktiviteter gjennomfører dere i forhold til brukeradopsjon? (Handler brukeradopsjon for dere om å sikre gevinstrealisering hos kunden?)
- Hvordan ser brukeradopsjonsprosessen ut fra start til slutt?
- Kommer kundene til dere med klare mål eller setter dere mål for kunden? Hvordan gjøres eventuelt dette?
- Hvordan forholder du deg til brukeradopsjon? Hva er din rolle i arbeidet med brukeradopsjon?
- Hvordan blir brukerne innblandet i et prosjekt? Får de være med på hele prosjektets livsløp, eller når i prosjektet blir de innblandet?
- Hvilke utfordringer møter dere på i arbeidet med brukeradopsjon?
- Ser dere forskjell på gevinstrealiseringen hos kunder som har en brukeradopsjonsprosess og de som ikke har det?
- I de prosjektene dere kjører brukeradopsjon, følger dere opp prosjektene etter at dere har gjort en leveranse for å måle gevinstrealiseringen?

Avslutningsspørsmål:

- Hva mener du er det viktigste av det vi har snakket om i dag?
- Har du noe mer du vil tilføye til det vi har snakket om som ikke har kommet frem?

Takk for at jeg fikk intervju deg!

Vedlegg 2 - Intervjuguide for Konsulenthuset AS

Hvem er jeg?

- Masterstudent i IKT-basert samhandling ved NTNU i Trondheim (Tidligere Høgskolen i Sør-Trøndelag).
- Bakgrunn fra bacheloren IT-støttet bedriftsutvikling ved Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Om masteroppgaven:

- Ønsker å undersøke hvordan en bedrift kan oppnå gevinstrealisering ved hjelp av brukeradopsjon.
- Ønsker å få innblikk i prosjektprosessen og hvordan dere forholder dere til brukeradopsjon, og hvilken rolle du har i forhold til brukeradopsjon og hvilke tanker du har rundt dette.
- Masteroppgaven er på 45 SP og ferdigstilles i mai/juni.

Gjennomføring av intervjuet:

- Gå gjennom dokumentet «*Informasjonsskrivet for deltakelse i forskningsprosjektet*», og få underskrift. Innhente samtykke til opptak av intervjuet.
- Intervjuet skal gjennomføres som et semistrukturert intervju, slik at intervjuguiden vil være såkalt veiledende, slik at du som deltaker har muligheten til å snakke mer fritt. Spørsmålene vil være i forhold til ditt ståsted og din opplevelse.
- Som deltaker har du rett til å avbryte intervjuet når som helst.

Spørsmål

Åpningsspørsmål:

- Hva er din stillingstittel? Har du hatt samme stillingstittel siden du startet?
- Hvor lenge har du arbeidet her?
- Hva er ditt ansvarsområde og dine arbeidsoppgaver?

Introduksjonsspørsmål:

- Hvilket forhold har du til brukeradopsjon, og hvilket ansvarsområde har du i forhold til brukeradopsjon?
- Hva er brukeradopsjon for deg? Hva er din forståelse av brukeradopsjon?
- Hvordan påvirker brukeradopsjon ditt arbeid?

- Hvor mange prosjekter har du vært involvert i, i forhold til brukeradopsjon?

Nøkkelspørsmål:

Lede innføringen av ny teknologi

- Hvordan er fokuset på organisasjonsendring hos en kunde?
- Brukes det spesielle metoder for det å lede endring i implementeringen hos kunde?

Gevinstrealisering

- Hvordan legges det fokus på hvilke gevinster som skal oppnås i det å lede endringen hos kunde? Hvordan sørger dere som prosjektorganisasjon for at kunden får utnyttet det største potensialet i løsningen dere gir dem?
- Blir det i prosjektene i forhold til brukeradopsjon tydelig informert til brukerne hos kunden om hensikten med det nye systemet og hvilke gevinster hver enkelt får ut av det?
- Ser du forskjell på gevinstrealiseringen hos kunder som følger brukeradopsjonsprosessen i forhold til de som ikke følger den?
- Hvordan måler dere om et prosjekt har vært suksessfullt? Har dere noen evalueringskriterier?
- Ut i fra dine erfaringer, hvilke kriterier mener du er viktig for å oppnå suksess i deres typer prosjekter? Hvilken rolle spiller brukeradopsjon inn her?
 - Tillit?
 - Kultur?
 - Opplæring?
 - Involvering?
 - God informasjon?
 - Oppfølging?
- Mener du at brukeradopsjon er viktig for at et prosjekt skal lykkes? Eventuelt hvorfor? Hva er kritisk for å oppnå gevinstrealisering med brukeradopsjon?
- Hvordan følger dere opp kunden i ettertid? Undersøker og sikrer dere etter en stund at kunden faktisk har oppnådd de forventede gevinstene?

Utfordringer

- Kan du fortelle om de største utfordringene du har erfaring med og opplevd i forhold til brukeradopsjon hos kunde? Hvilke utfordringer møter du/dere på i arbeidet med brukeradopsjon?
 - Organisatoriske faktorer?

- Teknologiske faktorer?
- Personlige faktorer?
- Hva gjør dere for å møte disse utfordringene?
- Gjør dere tiltak på forhånd for å forhindre at "kjente/vanlige" utfordringer skal oppstå? Tror du at dere som prosjektorganisasjon kan påvirke disse faktorene/utfordringene?
- Hvilke tiltak gjør dere for å redusere motstand fra ansatte hos en kunde dersom det skulle oppstå?

Lære fra erfaring

- Hvordan sikrer dere at kunnskap dere opparbeider og erfarer i et prosjekt blir tatt vare på og videreført til andre prosjekter?
- Har dere noen planer om å utvide eller forbedre brukeradopsjonsprosessen?

Avslutningsspørsmål:

- Hva mener du er viktigst av det vi har snakket om i dag?
- Har du noe mer du vil tilføye til det vi har snakket om i dag som ikke har kommet frem?
- Har du noen spørsmål eller er noe uklart i forhold til studien?

Takk for at jeg fikk intervju deg!

Vedlegg 3 - Intervjuguide for Kunden AS

Hvem er jeg?

- Masterstudent i IKT-basert samhandling ved NTNU i Trondheim (Tidligere Høgskolen i Sør-Trøndelag).
- Bakgrunn fra bacheloren IT-støttet bedriftsutvikling ved Høgskolen i Sør-Trøndelag.

Om masteroppgaven:

- Ønsker å undersøke hvordan en bedrift kan oppnå gevinstrealisering ved hjelp av brukeradopsjon.
- Ønsker å få innblikk i prosjektprosessen og hvordan dere forholder dere til brukeradopsjon, og hvilken rolle du har i forhold til brukeradopsjon og hvilke tanker du har rundt dette.
- Masteroppgaven er på 45 SP og ferdigstilles i mai/juni.

Gjennomføring av intervjuet:

- Gå gjennom dokumentet «*Informasjonsskrivet for deltakelse i forskningsprosjektet*», og få underskrift. Innhente samtykke til opptak av intervjuet.
- Intervjuet skal gjennomføres som et semistrukturert intervju, slik at intervjuguiden vil være såkalt veiledende, slik at du som deltaker har muligheten til å snakke mer fritt. Spørsmålene vil være i forhold til ditt ståsted og din opplevelse.
- Som deltaker har du rett til å avbryte intervjuet når som helst.

Spørsmål

Åpningsspørsmål:

- Hva er din stillingstittel?
- Hvor lenge har du arbeidet her?
- Hva er ditt ansvarsområde og dine arbeidsoppgaver?

Introduksjonsspørsmål:

- Kan du fortelle litt om bedriften? Hva gjør dere?
- Hvorfor ønsket dere et nytt IT-system?
- Hvilket behov hadde dere som dere ville dekke?
- Hadde hele organisasjonene samme behov? Eller fantes det ulike behov?

Overgangsspørsmål:

- Hadde du kjennskap til brukeradopsjon før prosjektet og før møtet med Konsulenthuset?
- Hvordan forholder du deg til brukeradopsjon?

Nøkkelspørsmål:

Prosjektgjennomføringen

- Hvordan har du opplevd prosjektgjennomføringen? Positive og negative sider?
- Har konsulenthuset bistått dere med i prosjektet?
- Hvordan syntes du konsulenthuset har møtt deres behov i prosjektet i forhold tilrettelegging, informering og opplæring?
- Har du møtt på noen utfordringer i forhold til konsulenthuset i prosjektgjennomføringen?
- Har du noen tanker om hva konsulenthuset kunne gjort annerledes i prosjektgjennomføringen?

Informasjon og opplæring

- Hvordan forholder du deg til brukeradopsjon/brukertilpasning og opplæring?
- Hva slags type informasjon og opplæring har blitt gitt i forbindelse med innføringen av løsningen?
- I hvor stor grad har brukerne blitt involvert i prosessen med å implementere det nye systemet?
- Hvordan har brukerne hos dere respondert på informasjonen og opplæringen som har blitt gitt underveis?

Endring og utfordringer

- Har dere brukt noen spesifikke metoder for å lede endringen internt?
- Har det vært motstand innad for det nye systemet?
- Har dere måtte gjort noen endringer i forhold til arbeidsprosesser for å ta i bruk det nye systemet?
- Har det vært mange tilfeller hvor brukerne har hatt behov for assistanse eller opplæring etter at systemet ble tatt i bruk?

- Har dere opplevd noen utfordringer det nye systemet etter at det ble tatt i bruk?

Rollen som superbruker

- Hvordan har du opplevd rollen som superbruker?
- Hvordan ble dere som superbrukere plukket ut?
- Har du opplevd noen utfordringer med å være superbruker?
- Hva syntes du har vært fint/positivt med å være superbruker?

Gevinstrealisering

- Har dere oppnådd de gevinstene dere ønsket med det nye systemet?
- Hvordan måler dere om målene dere satt før/ i starten av prosjektet har blitt/blir nådd?
- Hvordan har brukerne opplevd løsningen? Opplevd nytteverdi?
- Har systemet forenklet hverdagen til brukerne?
- Hvilken rolle har konsulenthuset spilt i forhold til deres suksess med å oppnå gevinstrealisering med det nye IT-systemet?

Avslutningsspørsmål:

- Hva mener du er viktigst av det vi har snakket om i dag?
- Har du noe mer du vil tilføye til det vi har snakket om i dag som ikke har kommet frem?
- Har du noen spørsmål eller er noe uklart i forhold til det vi har snakket om i dag og studien?

Takk for at jeg fikk intervju deg!

Vedlegg 4 - Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjektet

«Hvordan oppnå gevinstrealisering med brukeradopsjon?»

Bakgrunn og formål

Dette studiet (masteroppgaven) ønsker å undersøke hvordan brukeradopsjon kan sikre et suksessfullt prosjekt og gevinstrealisering ved innføring av et nytt IT-system hos en bedrift, hvor et konsulenthus implementerer systemet og driver brukeradopsjonsprosessen. Det skal sees på et prosjekt hos en kunde av konsulenthuset, og undersøkes gjennomføringen og gevinstrealiseringen av det. Studien er en del av mastergraden i IKT-basert samhandling ved Høgskolen i Sør-Trøndelag (del av NTNU fra 1.januar 2016), Institutt for informatikk og e-læring. Aktuelle kandidater til intervju er plukket ut på bakgrunn av forslag om aktuelle personer fra kontaktpersonen hos bedriften. Kandidater fra både konsulenthuset og deres kunde er valgt for å få innblikk i to sider av et prosjekt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Innsamlingen av datamaterialet vil foregå gjennom kvalitative intervjuer, med estimert tid på 45 min per intervju. Det vil innhentes opplysninger om arbeidsoppgaver, ansvar, erfaringer, organisasjonskultur, om bedriften, samt erfaringer og innblikk i et spesifikt prosjekt. Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptaker, samt at det vil bli tatt notater underveis i intervjuet. Det vil ikke bli innhentet informasjon om intervjuobjektet utenom det personen selv sier i intervjuet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun utføreren av intervjuene, Karoline Børresen, som vil ha tilgang til rådataen. De kvalitative intervjuene vil bli tatt opp på en lydopptaker. Etter intervjuene vil hvert enkelt lydopptak transkriberes og i denne prosessen vil de også anonymiseres. I transkriberingsprosessen vil det forsøkes å anonymisere deltakerne så godt som mulig, og standard informasjon som navn, arbeidsplass og lignende vil bli anonymisert. Lydopptakene vil ved prosjektslutt slettes, og vil gjennom prosjektets løp lagres med anonyme navn på en kryptert minnepinne. Eventuelle sitater som vil bli brukt i selve oppgaven vil være anonymiserte.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10.06.2016, alt av datamateriell vil være anonymisert og slettet senest 31.12.2016.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Karoline Børresen, tlf: 94345354 eller på mail: karoline.borresen@gmail.com. Veileder på prosjektet er Torstein Hjelle, og kan kontaktes på tlf: 91702358 eller på mail: torstein.e.hjelle@hist.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signatur av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5 – Godkjennelse fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Torstein Hjelle
Avdeling for informatikk og e-læring Høgskolen i Sør-Trøndelag
E. C. Dahlsgt 2, Trondheim
7004 TRONDHEIM

Vår dato: 27.11.2015

Vår ref: 45745 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45745	<i>Hvordan kan man oppnå gevinstrealisering med brukeradopsjon?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Sør-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Torstein Hjelle</i>
Student	<i>Karoline Børresen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillter kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uio.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45745

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Sør-Trøndelag sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 31.12.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak