

Kristoffer Vordal

Innføring av Microsoft Office 365 i WSP Norge AS

Gevinstrealisering ved innføring av ny
samhandlingsplattform



Masteroppgave i IKT-basert samhandling
Veileder: Olav Skundberg
Trondheim, mai 2016

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

Forord

Denne rapporten er skrevet som en avsluttende oppgave i mastergradstudiet i IKT-basert samhandling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

I studien har jeg undersøkt hvilke gevinster prosjektledelsesvirksomheten WSP Norge AS har fått ved å innføre samhandlingsplattformen Microsoft Office 365, og i hvilken grad de har lyktes med innføringsprosjektet. IT-investeringer er kostbare og viktige avgjørelser for virksomheter og fallhøyden er stor om man ikke lykkes. Derfor er dette et svært viktig og interessant forskningsområde.

Det er mange mennesker som skal takkes for sine bidrag til denne studien. Jeg vil starte med å takke min veileder Olav Skundberg både for innhenting og tildeling av oppgave, samt god og profesjonell veiledning gjennom hele oppgaveperioden. Takk til WSP Norge og Stephanie Øren for ønsket om å få forsket på denne problemstillingen, for tilrettelegging av kontor plass og all annen hjelp. Takk til informantene som har brukt av sin verdifulle arbeidstid til å fortelle meg om sine tanker og opplevelser i forbindelse med prosjektet. Takk til min mor Anne-Synnøve og bror Thomas for gode bidrag til rapporten. Til slutt, og ikke minst, tusen takk til klassen min for gode bidrag både faglig og sosialt gjennom de to siste årene, spesielt det siste halvåret.

Trondheim, 29. mai 2016

Kristoffer Vordal

Sammendrag

Virksomheter investerer tungt i IT hvert år og utfordringene med IT-prosjekter har vært store i langt tid. I de siste årene har det vært et økende fokus på gevinstrealisering for å sikre at man når målene i prosjekter hvor man innfører nye IT-systemer. Trenden nå er at IT-systemene driftes fra sky-baserte løsninger og det er et jag for virksomheter å henge med i utviklingen. Mange forhaster seg og glemmer derfor å gjennomføre grundig arbeid i alle faser av et IT-prosjekt.

Prosjektledelsesvirksomheten WSP Norge AS gjennomførte i tidsperioden 2013-2015 et prosjekt med å innføre samhandlingsplattformen Microsoft Office 365 og dermed ta steget med å flytte flere av sine IT-tjenester ut i «skyen». WSP følte på denne forhastelsen og spurte seg selv; «hva har vi fått ut av dette prosjektet, og har vi lyktes med å nå målene?» På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utformet:

«I hvilken grad har WSP lyktes med innføringen av Microsoft Office 365 som ny samhandlingsplattform?»

For å avgrense studien ble det utformet tre forskningsspørsmål: «Hvordan har prosjektet vært ledet?», «Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?» og «Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?»

Innføringsprosjektet ble gjennomført for å løse problemer WSP hadde med dårlig serverkapasitet og for å fornye verktøy og tjenester de tilbyr sine ansatte. Konkrete mål de hadde for prosjektet var blant annet å tilby en sikker skylagringstjeneste, oppgradere intranettet og prosjektsidene i SharePoint, ta i bruk nye muligheter som de nye og verktøyene ga, og få et mer fleksibelt system som tilfredstilte brukerbehovene i større grad.

For å besvare problemstillingen ble det gjennomført en casestudie. Studien er en kvalitativ, empirisk og fortolkende sammenligning av brukergruppens opplevelse av innføringsprosjektet i forhold til arbeidet som var planlagt og ble gjennomført av prosjektgruppen. Innsamling av data ble gjort gjennom en dokumentstudie av relevante prosjekt- og virksomhetsdokumenter og åtte intervjuer av representanter fra både prosjekt- og brukergruppen. Det ble utført to intervjuer med representanter fra prosjektgruppen og seks intervjuer med representanter fra brukergruppen. Funnene ble diskutert opp mot teori innen emnene *innføring av ny teknologi*, *gevinstrealisering* og *endringsledelse*. Denne studien kan sees på som et avsluttende arbeid i forbindelse med innføringsprosjektet da den evaluerer prosjektet og gir forslag til tiltak for å realisere de siste ønskede gevinstene og det utnyttede gevinstpotensialet.

Innføringen av Office 365 som ny samhandlingsplattform har i stor grad lyktes. Forarbeidet til prosjektet var grundig gjennomført og dette la et godt grunnlag for videre arbeid. Man har fått realisert seks av ni ønskede gevinster pluss to uforventede gevinster. Blant de realiserte gevinstene så har man fått løst serverkapasitetsproblemet, man har fått en kostnadsbesparelse og man har fått et mer stabilt og fleksibelt system på flere måter. De tre urealiserte gevinstene er fortsatt mulig å realisere og i tillegg er det identifisert et utnyttet gevinstpotensial. I dette potensialet finner man bedre arbeidsprosesser, bedre kommunikasjon og bedre kunnskapsdeling.

På bakgrunn av funn og teori innenfor temaene kommunikasjon, inkludering og endringsvegring, ble det utviklet en typologi som viser sammenhengen mellom temaene. Funnene viste at prosjektgruppen kommuniserte informasjon om prosjektet i lav grad og at brukergruppen derfor følte seg lite inkludert. Kombinasjonen av dette førte til mer endringsvegring blant de ansatte. Dette, sammen med at prosjektgruppen ikke var tøffe nok i beslutningsfasen, gjorde at man bare delvis nådde målene om å få innført en sikker skylagringstjeneste og tatt i bruk nye verktøy, samtidig som at oppgradering av SharePoint aldri ble noe av.

Forslag til tiltak er å gi brukerne mer informasjon om funksjonene og de nye arbeidsflytene i Office 365, planlegge og gjennomføre ny opplæring, og presentere nye og bedre måter å jobbe på for å utnytte de nye mulighetene. Ledelsen må inkluderes og vise forankring, og samtidig gå foran som gode eksempler. Det bør vurderes å rekruttere superbrukere som kan gi rask og god støtte til brukerne for å sørge for at man ikke faller tilbake til gammel praksis.

Abstract

Businesses invest heavily in IT each year and the challenges of IT projects have been substantial for a long time. In recent years there has been an increasing focus on benefit realization to ensure that the objectives are reached in projects introducing new IT systems. The trend is that IT systems are run by cloud based solutions and there is a rush to keep up with current developments. Many businesses are too hasty and forget to do thorough work in all phases of an IT project.

The project management company WSP Norway AS carried out a project to introduce collaboration platform Microsoft Office 365 in the period of 2013–2015, and took the step of moving more of their IT services into the "cloud". WSP felt the decision might have been too hasty and asked: "What have we gotten out of this project, and we have succeeded in reaching the goals?" On this basis, the following thesis question was formed:

"To what extent has WSP succeeded in introducing Microsoft Office 365 as a new collaboration platform?"

To limit the study three research questions were made: "How has the project been managed?", "What factors have been decisive for the outcome of the project?" and "Does the project have potentially untapped benefits?"

The project was supposed to solve problems WSP had with poor server capacity and also renew the tools and services they offer their employees. Specific goals for the project was to provide a secure cloud storage service, upgrade the intranet and project pages, seize new opportunities that the new tools provided, and to get a more flexible system that met users' needs to a greater extent.

To answer the thesis question, a case study was done. The study is a qualitative, empirical and interpretative comparison of the user group's experience of the project in relation to the work that was planned and conducted by the project team. Data collection was done through analysis of relevant project and business documents plus eight interviews of representatives from both the project and the user group. Two of these interviews were done with representatives from the project team and six interviews with representatives from the user group. The findings were discussed in light of different theories on introduction of new technologies, benefit realization and change management. This study can be viewed as the final stage of the introduction project, as it evaluates the project and proposes measures to realize both the last desired benefits and other potential benefits.

Introducing Office 365 as a new collaboration platform has largely been a success. Preparations for the project were thorough and built a good foundation for further work. Six of nine desired benefits and two unexpected benefits have been realized. The server capacity issue has been fixed, costs have been cut and WSP now has a more stable and flexible system in several ways. The three unrealized benefits are still possible to realize. In addition to this the study identified an untapped benefit potential: Improved work processes, improved communications and better sharing of knowledge.

On the basis of the findings and theories from the fields of communication, inclusion and resistance to change, a typology that shows the connection between the topics was developed. The findings showed that the project management group did not communicate information as well as they should have, and as a consequence the user group did not feel included in the manner that they would have liked. The combination of these two factors led to the employees becoming more resistant to the. In addition to the project management team not being tough enough in the decision phase, this meant that the objectives of introducing a secure storage service and making use of new tools were only partially reached, while the upgrade of SharePoint never happened at all.

Proposed measures are: Give users more information about the features and the new workflows in Office 365, plan and carry out new training programs, and introduce new and better ways of working to take advantage of the new possibilities. Management must be included and anchor the process, while simultaneously setting an example. Consideration should be given to recruiting super users who can provide quick and good support for users ensuring they do not relapse into old ways of working.

Innhold

Figurer	XV
Tabeller.....	XVII
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn	1
1.1.1 IT-prosjekter.....	1
1.1.2 Fokus på gevinster.....	3
1.1.3 Ledelse av endringsprosesser	4
1.2 Valg av teori	6
1.2.1 Innføring av ny teknologi.....	6
1.2.2 Gevinstrealisering.....	6
1.2.3 Endringsledelse	7
1.3 Metode.....	7
1.4 Begrepsavklaring.....	7
1.5 Initiativ for oppgaven.....	8
1.6 Organisering av oppgaven.....	9
2 Problemstilling	11
2.1 Avgrensninger	12
3 Case.....	13

3.1	Om virksomheten	13
3.2	Behov for nytt system	14
3.3	Innføring av nytt system.....	15
3.4	Brukerne	15
3.5	Bruk av systemet	16
3.6	Kommunikasjon og opplæring	16
4	Teori	19
4.1	Innføring av ny teknologi	19
4.1.1	Informasjonssystem (IS).....	20
4.1.2	DeLone og McLeans IS-suksessmodell	20
4.2	Gevinstrealisering.....	23
4.2.1	Definisjon	24
4.2.2	Ledelse og organisasjonsendring.....	25
4.2.3	Gevinster og effekter	25
4.2.4	Viktige prinsipper for gevinstrealisering.....	26
4.2.5	Utfordringer	28
4.2.6	Metoder for gevinstrealisering	29
4.2.7	Teknikker for gevinstrealisering.....	31
4.3	Endringsledelse	33
4.3.1	Kotters åttestegsmodell for suksessfull endringsledelse	33
4.3.2	Fallgruver	36
5	Metode.....	43
5.1	Bakgrunn	43
5.2	Casestudie.....	44
5.2.1	Beskrivelse av case.....	44
5.3	Rekruttering.....	45
5.4	Personvern.....	46

Innhold

5.5	Dokumenter	46
5.6	Intervju	47
5.6.1	Utarbeidelse av intervjuguider	48
5.6.2	Gjennomføring av intervju	49
5.7	Databehandling og analyse.....	51
5.7.1	Analyse av kvalitative data.....	51
5.7.2	Transkribering	52
5.7.3	Koding	53
5.7.4	Kategorisering	53
5.7.5	Utvikling av konsepter	54
5.7.6	Diskusjon av konsepter og utvikling av teori	55
6	Resultater.....	57
6.1	Dokumentstudie	57
6.1.1	Framdriftsplan 2013-2015	57
6.1.2	Møtereferat IKT Handlingsplan 2014-2016.....	59
6.1.3	IKT Handlingsplan 2014-2016.....	60
6.1.4	Forprosjektrapport – Migrering til Office 365	62
6.1.5	Prosjektplan	64
6.2	Intervjustudie.....	64
6.2.1	Bakgrunn og mål for prosjektet.....	65
6.2.2	Kommunikasjon og kunnskapsdeling	67
6.2.3	Innstilling og motivasjon.....	71
6.2.4	Problemer og motstandsfaktorer.....	74
6.2.5	Ledelse av prosjektet	78
6.2.6	Gevinster	80
7	Diskusjon.....	85
7.1	Vurdering og sammenligning av modeller.....	85

7.1.1	DeLone og McLeans IS-suksessmodell	85
7.1.2	Kotters endringsmodell og Ward & Daniels gevinstrealiseringsmodell	86
7.2	Hvordan har prosjektet vært ledet?	87
7.2.1	Forankring	87
7.2.2	Formidling av målene	88
7.2.3	Eliminering av motstand	89
7.2.4	Evaluering og forankring av endringer	90
7.3	Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?	91
7.3.1	Valg av system	91
7.3.2	Motivasjon	92
7.3.3	Kommunikasjon	93
7.3.4	Opplæring	95
7.3.5	Brukerinvolvering	96
7.4	Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?	97
7.4.1	Ønskede gevinster	97
7.4.2	Faktiske gevinster	98
7.4.3	Realiserbare gevinster	102
7.5	Diskusjon av forskningsdesignet	105
7.5.1	Reliabilitet	105
7.5.2	Validitet	106
7.5.3	Generalisering	107
7.5.4	Transparens	107
7.5.5	Refleksivitet	108
8	Konklusjon	111
8.1	Videre arbeid	114
	Referanser	115
	Vedlegg	119

Innhold

Vedlegg A: Intervjuguide prosjektgruppe	121
Vedlegg B: Intervjuguide brukergruppe	127
Vedlegg C: Godkjenningbrev NSD	133
Vedlegg D: Rekrutteringsbrev	137

Figurer

Figur 1: Teknologi, strategi og ledelse	2
Figur 2: Viktige momenter i en endringsprosess	5
Figur 3: Endring for en ønsket fremtidig tilstand	6
Figur 4: WSPs logo	13
Figur 5: Planlagte og ikke-planlagte effekter	19
Figur 6: DeLone og McLeans opprinnelige IS-suksessmodell	21
Figur 7: DeLone og McLeans oppdaterte IS-suksessmodell	21
Figur 8: DFØs måling av effekter	26
Figur 9: Benefits Management Model	31
Figur 10: Kotters åttestegsmodell for suksessfull endringsledelse	34
Figur 11: Stegvis-deduktiv induktiv modell (SDI)	52

Tabeller

Tabell 1: Dreining fra tradisjonell IT-prosjektilnærming til gevinstrealiseringstilnærming	3
Tabell 2: Oversikt over rekrutterte informanter	46
Tabell 3: Kategorier og antall koder genereret i analysen	54
Tabell 4: Endringsvegringstypologi	89
Tabell 5: Ønskede gevinster	98
Tabell 6: Faktiske resultater med ønskede gevinster	99
Tabell 7: Uforventede resultater med ønskede gevinster	99
Tabell 8: Realiserbare, forventede, ønskede gevinster	102
Tabell 9: Realiserbare, uforventede, ønskede gevinster	103

1 Innledning

I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for studien som kort beskriver problemområder og fokusområdene for casen. Videre blir teorigrunnlaget og forskningsmetoden kort presentert, etterfulgt av begrepsavklaringer, initiativet for oppgaven og organisering av oppgaven.

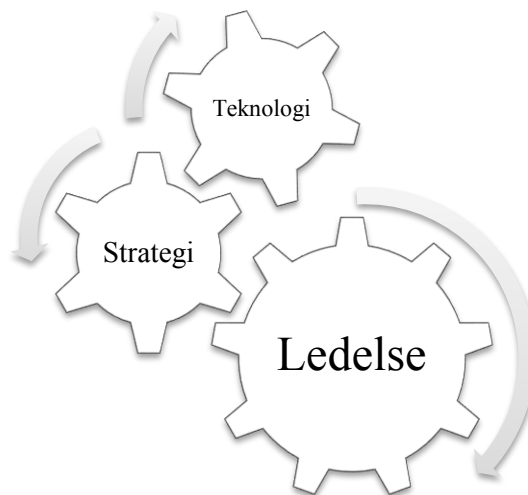
1.1 Bakgrunn

«Får du tatt ut all verdien av dine IT-løsninger? Det er mange eksempler på IT-prosjekter som leverer godt, men hvor de ønskede gevinstene likevel ikke oppnås. Et vellykket IT-prosjekt krever også et godt mottak i organisasjonen.» Dette skriver konsulentselskapet Acando, som jobber med å forbedre og effektivisere virksomheter, prosesser og tjenester ved hjelp av IKT, på sine hjemmesider (Acando, 2016). Nettopp dette er en problemstilling jeg tror mange virksomheter spekulerer i, og kjenner seg igjen i, men få kan svare bastant på.

1.1.1 IT-prosjekter

«Hva kan gå galt i IT-prosjekter? Svaret er mye. Svært mye. Og mye går galt. Undersøkelser viser at 40 til 50 prosent av prosjektene feiler» (Jørgenrud, 2014). Dette var temaet under et seminar i regi av Senter for rettsinformatikk ved Universitetet i Oslo i 2014. På dette seminaret peker seniorrådgiver i Skatteetaten Harald Os, med over tjue års erfaring som IT-konsulent, på forskjellige momenter som gjør at IT-prosjekter feiler. Han sier blant annet: *«Alle prosjekter starter ut fra et opplevd behov, så er det ikke sikkert beskrivelsen av behovet eller opplevelsen av det stemmer med virkeligheten»*. *«Vi bruker IT-prosjekter for å løse organisasjonsutford-*

ringer. Tror vi. Der kunne jeg egentlig stoppet, for det er dette det handler om. Hva skal prosjektet levere? Er det behovsstyrt eller er det et IT-prosjekt?» (Jørgenrud, 2014). Disse sitatene påpeker noe viktig når det gjelder å gjennomføre vellykkede innføringsprosjekter av IT-systemer. Det at så mange prosjekter feiler viser at man ikke har tatt de forhåndsreglene som bør tas. Maria Amelie beskriver i sin artikkel «9 grunner til at prosjektet feiler før det engang har begynt» i Teknisk Ukeblad, ni grunner som sivilingeniør Halvor Haukerud mener er grunner for at prosjekter feiler. Jeg vil trekke frem «ikke la de involverte skjønne målet for prosjektet», «ikke gi dine ansatte mer spillerom» og «ikke kartlegge risikoen knyttet til prosjektet godt nok» som de mest interessante (Amelie, 2015). Disse grunnene går på faser som planlegging, kommunikasjon, informasjonsdeling og brukerinvolvering, som alle er viktige momenter for at et prosjekt skal kunne generere de gevinstene man ønsker.



Figur 1: Teknologi, strategi og ledelse

Forskerne William DeLone og Ephraim McLean peker på seks suksessdimensjoner som må oppfylles for at virksomheter skal kunne realisere ønskede gevinster ved bruk av et IT-system. De seks dimensjonene er: *informasjonskvalitet, systemkvalitet, tjenestekvalitet, bruksintensjoner/bruk, brukertilfredshet* og *gevinster* (DeLone & McLean, 2003, s. 24). De tre første dimensjonene refererer til at det må være en viss grad av kvalitet på informasjonen, systemet og tjenestene i forhold til intensjonen man har til bruk av systemet. Tilfredsstiller systemet brukerens intensjoner til bruk av systemet vil man oppnå brukertilfredshet, og først når alt dette er tilstede vil man kunne hente ut gevinstene av systemet.

1.1. Bakgrunn

1.1.2 Fokus på gevinster

Virksomheter bruker mye tid, penger og ressurser på ny teknologi, men stadig rapporteres det om at de ikke oppnår ønskede gevinster av investeringen. «*Selv om organisasjoner fortsetter å utvikle og implementere informasjonsteknologi (IT) har vellykket realisering av gevinster fra slike investeringer konsekvent blitt rapportert som en av de store organisatoriske utfordringene, fordi de vanligvis ikke tilfredsstiller forventningene*» (Mohan, Ahlemann, & Braun, 2014, s. 4286). John Ward og Elizabeth Daniel (2006) mener at man ved å ha mer fokus på gevinstrealisering fremfor tradisjonelle IT-prosjekttilnærminger vil ha større sjanse for å nå målene sine med et IT-innføringsprosjekt. Gevinstrealiseringstenkning er basert på ideer fra total kvalitetsledelse (TQM) og dette innebærer dreining fra tradisjonell IT-prosjektledelse til å ha mer vekt på nytte og prosessorientering, samt mer fokus på endringsledelse (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012; Flynn, Schroeder, & Sakakibara, 1994).

Fra	Til
Teknologileveranse	Gevinstleveranse
Value for money	VALUE for money
- Liten overvåkning av oppgaver	- Gevinstovervåkning
Kostnadsoverslag	Business case
- Løs kobling til forretningsbehov	- Integrasjon med forretningsdrivere
IKT-implementasjonsplan	Endringsledelsesplan
«Forretningsledelse» - tilskuer/offer	«Forretningsleder» involvert og med kontroll
Relativt stor andel ufokusert funksjonalitet	Tilstrekkelig IKT-investering til å få jobben gjort
Interessenter utsettes (for endring)	Interessenter involveres (i endring)
Opplæring i teknologi	Opplæring i å utnytte teknologien
Evaluering av teknologi og prosjekt	Oppnå forretningsgevinster, evaluering av læring – se grunnlag for ytterligere gevinster

Tabell 1: Dreining fra tradisjonell IT-prosjekttilnærming til gevinstrealiseringstilnærming

(Ward & Daniel, 2006)

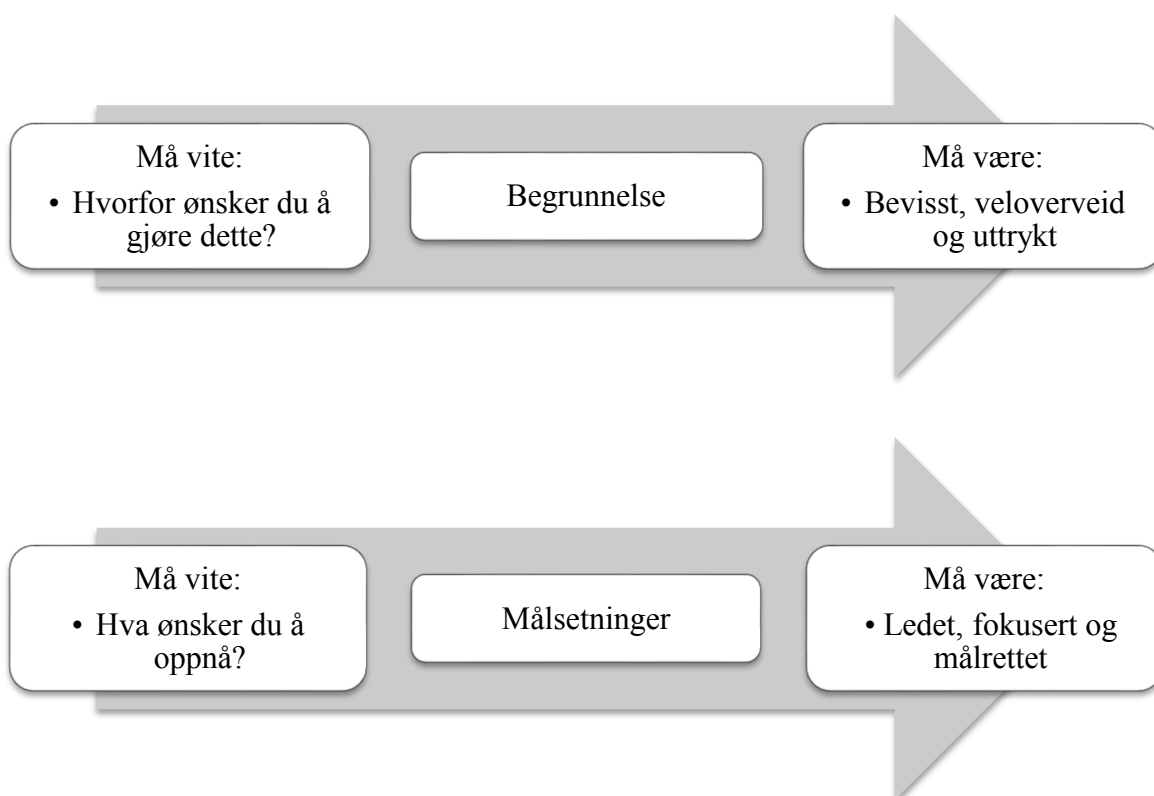
1.1.3 Ledelse av endringsprosesser

Man har funnet et nytt system som skal innføres i virksomheten og man har satt seg mål for hva prosjektet skal gi av gevinster. Når et nytt IT-system skal innføres i virksomheten betyr det store endringer i arbeidshverdagen for mange ansatte. For å gjennomføre et slikt prosjekt trengs det en god prosjektgruppe som skal lede denne endringen.

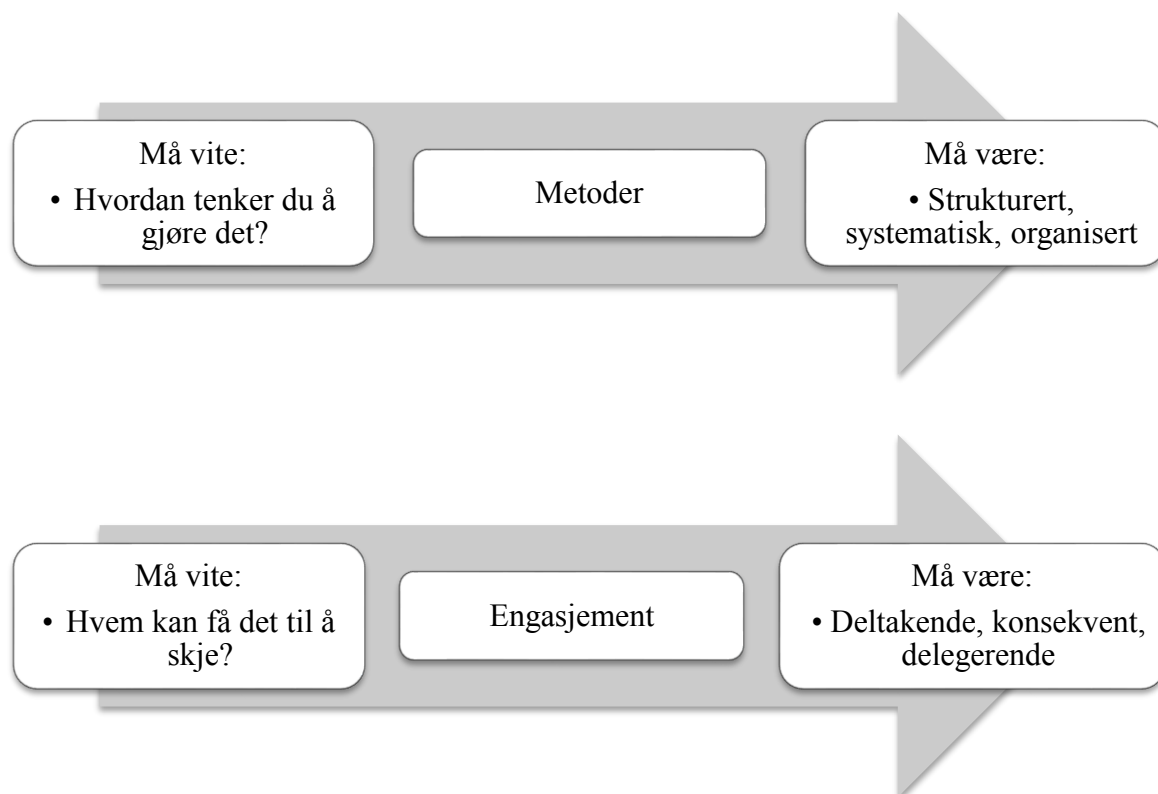
«Gjennom å strategisk lede endringen, sette opp en klar plan for hva som skal til for at endringen skal kunne gjennomføres, hvem som er involvert og hvordan disse skal involveres, øker sannsynligheten for suksess for endringen betraktelig. Endringsledelse er et eget fagfelt som alt for ofte blir neglisjert når noe skal endres i en organisasjon.»

(Hveem, 2014)

Mari Sophie F. Hveem belyser godt betydningen av endringsledelse i IT-prosjekter i sitt blogginnlegg. Videre skriver hun: *«Veldig mange organisasjoner innfører eksempelvis nye systemer uten å ha en plan for det samlede endringsarbeidet; ingen strategi, ingen visjon for prosjektet «innføring av X» som helhet. Det er mer flaks enn målbevisst jobbing som gjør at enkelte heldigvis er ambassadører for det som skal implementeres, og man trenger ambassadører for at en implementering skal bli en suksess!«*



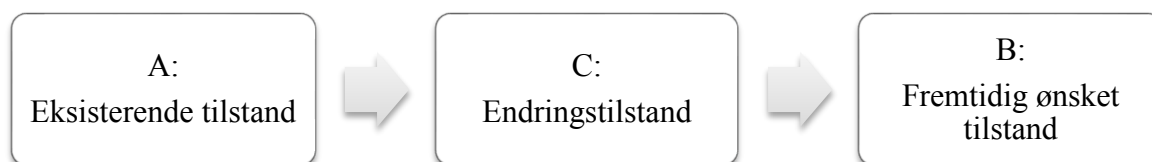
1.1. Bakgrunn



Figur 2: Viktige momenter i en endringsprosess

(Jahnsen, 2012)

Organisasjoner er kontinuerlig i en eller annen form for endring, og det er en stor ledelsesutfordring å fortolke og lede denne utviklingen slik at den reflekterer endringer og krav virksomheten står ovenfor på best mulig måte (Hennestad & Revang, 2012). Begrepet *endringsledelse* er reservert for å betegne styrt endring av organisasjoner, men hvordan skal man forstå og betrakte endringskomponenten i begrepet organisasjonsendring? Richard Beckhard og Reuben Harris (1987) gir et eksempel på dette. Uansett hva slags innhold endringen har, kan endringer i organisasjoner ses på som en spesiell type overgang. Det starter med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand (A), mens den fremtidige ønskede tilstanden (B) er slik man ønsker å være. Tiden mellom A og B er endringsperioden, og i dette tilfellet endringstilstanden (C). I følge Beckhard og Harris er denne perioden kritisk fordi det er i denne perioden kvaliteten på den ønskede, fremtidige, tilstanden avgjøres. I oversatt betydning vil det si at ledelsen av denne endringsprosessen har en avgjørende betydning for hvor godt organisasjonen vil og kan fungere når endringstiltakene er gjennomført.



Figur 3: Endring for en ønsket fremtidig tilstand

(Hennestad & Revang, 2012, s. 88)

1.2 Valg av teori

Fokuset for denne studien vil ligge på teknologi og organisasjonsendring. På bakgrunn av dette peker det seg ut tre dagsaktuelle temaer som vil danne teoridelen av oppgaven.

1.2.1 Innføring av ny teknologi

Store deler av dagens IT-prosjekter som skal innføre ny teknologi i virksomheter feiler. Dette kan det være mange grunner til, og et område som det er forsket mye på er hvordan man skal få brukerne til å akseptere og mestre å ta i bruk denne nye teknologien.

William DeLone og Ephraim McLean er to forskere som har sett mye på akkurat dette. De har gjennom sin forskning utviklet et rammeverk for hvordan man kan gå frem for å forsøke å sikre suksessfull innføring og anvendelse av et nytt IT-system i virksomheter. Rammeverket, eller modellen som enkelte foretrekker å bruke, kaller de for «D&M IS success model» som står for «DeLone og McLean Information system success model».

1.2.2 Gevinstrealisering

Det er også forsket en del på hvor fokuset til en prosjektgruppe for innføring av ny teknologi bør vær for å lykkes med slike prosjekter.

Forskerne John Ward og Elizabeth Daniels mente at man burde gå bort fra tradisjonell IT-prosjekttilnærming og ha mer fokus på gevinstrealisering. I 2006 ga de to ut en bok som som heter «Benefit Management: Delivering Value from IS & IT Investments». I boken presenterer de en prosessmodell for gevinstrealisering som de kaller «Benefits Management Model», oversatt til modell for gevinstrealisering.

1.3. Metode

1.2.3 Endringsledelse

I Ward og Daniels fokusendring mot gevinstrealisering nevner de viktigheten av å ha fokus på endringsledelse.

Lederskapsprofessoren John P. Kotter presenterer i sin bok «Leading Change» en modell for suksessfull ledelse av endring i virksomheter (Kotter, 1996). Modellen kaller han «8-step change model» og er en modell med åtte steg med momenter han mener må følges for å kunne gjennomføre en vellykket organisasjonsendring.

Det vil også benyttes en del annen relevant teori innen disse temaene, men det vil tas utgangspunkt i disse tre modellene for å kunne benytte empirien forskningen til å svare på problemstillingen.

1.3 Metode

En stor utfordring i forbindelse med forskning er hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet (Tjora, 2012). Min studie er formet gjennom et ønske fra en virksomhet som ville få undersøkt på hva de hadde fått ut av et prosjekt som de gjennomførte internt. Denne virksomheten og dette prosjektet ble da min *case*, og problemstillingen ble utformet i forhold til dette.

Arbeidet med oppgaven startet med en dokumentstudie av prosjektdokumentasjonen fra prosjektet. Den ble etterfulgt av en litteraturgjennomgang om *innføring av ny teknologi gevinstrealisering og endringsledelse*.

Som hoveddel av forskningen ble det utført åtte dybdeintervjuer. To representanter fra prosjektgruppen som sto for gjennomføringen av prosjektet og seks representanter fra brukergruppen av systemet som ble innført i prosjektet, ble intervjuet.

1.4 Begrepsavklaring

I oppgaven benyttes ordene *innføring* og *endring* om hverandre ettersom hvilket tema i oppgaven det snakkes om. *Innføringen* av et system medfører en *endring* i virksomheten, og om man kaller det et *innføringsprosjekt* eller et *endringsprosjekt* kommer an på vinklingen man ser det fra. Det er altså innføringen av Office 365 det snakkes om. Ofte omtales det bare som *prosjektet*.

Betegnelse *IT* og *IKT* benyttes også om hverandre. Der hvor kilder siteres eller det dras inn teori fra tidligere forskning brukes ordet som kilden benytter, men i denne studien skiller det ikke på disse to betegnelse.

Det som omtales som *systemet* i denne oppgaven er Microsoft Office 365. I enkelte tilfeller omtales det som en *plattform*, så disse benevnelse benyttes om hverandre. Informantene og virksomheten skiller ikke på benevnelse «plattformen vi jobber på» og «systemet vi jobber i», så i forskningen er det tolket som det samme. For å ikke gjøre noen data ugyldige er benevnelse informant bruker gjengitt.

Ordene *brukere* og *ansatte* brukes om de samme menneskene. I noen tilfeller er det snakk om *brukerne* av systemet, mens i andre er det snakk om de *ansatte* i virksomheten.

1.5 Initiativ for oppgaven

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) sendte våren 2015 forespørsel til WSP Norge AS om de hadde noen relevante problemstillinger i sin virksomhet som det kunne være interessant å se nærmere på. WSP så at deres overgang til ny IT-plattform og mulighetene, problemene og endringene dette medførte kunne være et interessant forskningsområde.

WSP sendte så et oppgaveforslag til NTNU og dette ble presentert for meg sommeren 2015. Jeg fattet med en gang interesse for oppgaven og søkte til skolen om muligheten for å få oppgaven tildelt. Mine egeninteresser ligger innenfor implementasjon og anvendelse av IT-systemer, samt at endringsledelse er et tema jeg har tilegnet meg gode kunnskaper om i mine studier.

I september 2015 hadde jeg, sammen med min veileder ved NTNU, et oppstartsmøte med IKT-leder hos WSP. På møtet ble vi kort satt inn i status for innføringsprosjektet av Office 365 og fikk beskrevet nærmere deres ønsker for studien. Da kom det frem at de ville se nærmere på hvilke gevinster de hadde realisert med innføringen, samt hvilke eventuelle gevinster de enda hadde mulighet til å realisere. Avslutningsvis i møtet ble det inngått en muntlig avtale mellom meg, min veileder ved NTNU og IKT-leder i WSP om videre samarbeid, med bakgrunn i denne problemstillingen og de ønsker som ble presentert.

I første halvdel av januar 2016 ble det undertegnet en formell, skriftlig avtale mellom alle tre parter masteroppgaven. Jeg fikk samtidig tildelt en kontor plass hos dem som ga mulighet til å utnytte det faglige miljøet internt i virksomheten, i tillegg til deres lokaler og kontorrekvisita.

1.6 Organisering av oppgaven

Kapittel 2 beskriver oppgavens problemstilling og kort bakgrunnen for denne, forskningsspørsmålene og studiens avgrensninger.

Kapittel 3 beskriver caset til oppgaven i detalj.

Kapittel 4 inneholder en gjennomgang av teorien som forskningen og diskusjonen for studien baserer seg på.

Kapittel 5 beskriver forskningsdesignet som er brukt i studien.

Kapittel 6 redegjør forskningsfunnene og presenterer disse på en systematisk og metodisk måte.

Kapittel 7 diskuterer funnene presentert i kapittel 6 opp mot teorien presentert i kapittel 4 og forskningsspørsmålene presentert i kapittel 2.

Kapittel 8 presenterer oppgavens konklusjon, samt mine forslag til videre arbeid for forskningsfeltet.

2 Problemstilling

I denne studien er formålet å finne ut hvordan innføringen av samhandlingsplattformen Microsoft Office 365 har vært for prosjektledelsesvirksomheten WSP Norge AS. Hva er bakgrunnen for at virksomheten valgte å investere i et nytt system og hvilke gevinster har man oppnådd? Studien omfatter prosessen helt fra idé og til prosjektslutt. Valg som ble tatt av prosjektgruppen på ulike stadier i prosjektet vil belyses og vurderes i forhold til målene som ble satt og gevinstene som er oppnådd. Bakgrunnen for valgene vil undersøkes og vurderes i forhold til hva som burde vært gjort, basert på teori fra tidligere forskning om hvordan man legger til rette for suksess i prosjekter av denne typen. Oppgaven har følgende problemstilling:

I hvilken grad har WSP lyktes med innføringen av Microsoft Office 365 som ny samhandlingsplattform?

Det er uformet tre forskningsspørsmål som avgrenser studien og som vil benyttes for å diskutere funnene i forskningen og være til hjelp for å svare på problemstillingen:

1. Hvordan har prosjektet vært ledet?
2. Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?
3. Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?

Studien skal gjennom disse forskningsspørsmålene utforske hvordan prosjektgruppen gjennomførte prosjektet, hvordan brukerne opplevde det, hvilke gevinster WSP har oppnådd og bakgrunnen for dette, samt om det finnes gevinster som enda kan realiseres etter prosjektslutt. For å knytte funnene i forskningen opp mot tidligere forskning vil oppgaven basere seg på teori innenfor de tre nevnte temaene *innføring av ny teknologi*, *gevinstrealisering* og *endringsledelse*.

2.1 Avgrensninger

Det er mange aktører og faktorer som spiller inn i et prosjekt hvor ny teknologi innføres i en virksomhet. Studien avgrenser til å se på gevinstene WSP har oppnådd ved å gjennomføre prosjektet, og ikke andre eventuelle interessenter. Studien avgrenser også til å se på prosjektlederens bruk av systemet og ikke andre deler av virksomheten. Dette på bakgrunn av at WSP livnærer seg av prosjektledelse og at disse ansatte er hovedbrukergruppen.

3 Case

I dette kapitlet presenteres caset med beskrivelse av virksomheten, bakgrunnen for innføringsprosjektet, brukerne, bruken av systemet, kommunikasjonen i prosjektet og opplæringen.

3.1 Om virksomheten

WSP Norge AS (fra nå av navngitt med «WSP») er en av Norges ledende virksomheter innen profesjonell prosjektledelse. Selskapet leverer prosjektledelse, prosjektutvikling og prosjektrelaterte spesialtjenester til offentlige og private aktører innen en rekke bransjer, hvorav de viktigste er bygg og anlegg, samferdsel, energi og industri.



Figur 4: WSPs logo

WSP er det tidligere firmaet Faveo Prosjektledelse AS og byttet navn i januar 2016 etter å ha blitt kjøpt opp av WSP-konsernet 1.juli 2015. Faveo Prosjektledelse var en del av Faveo-konsernet som ble etablert som et norsk holdingselskap 4.januar 2010, etter en sammenslåing av svenske Swepro Project Management AB og norske PTL AS, som ble etablert i Trondheim i 1997.

WSP har i Norge omkring 230 ansatte fordelt på kontorer i Trondheim, Oslo, Kristiansand, Stavanger, Bergen, Bodø, Tromsø, Sarpsborg og Notodden. Globalt har WSP kontorer i samtlige verdensdeler med over 500 kontorer i 39 land, drøye 34.000 ansatte og hovedkontor i Toronto i Canada. «WSP | Parsons Brinckerhoff» som er det offisielle navnet globalt har røtter helt tilbake til år 1885.

3.2 Behov for nytt system

Prosjektet med å fornye arbeidsplattformen til WSP oppsto etter ønske fra IKT-lederen ved avdelingen i Trondheim. Hun deltok på seminarer om, og så presentasjoner av, Microsoft SharePoint 2013. Dette var på tiden SharePoint 2013 ble lansert i årsskiftet 2012-2013. Den gangen var WSP på Microsofts Office 2010-plattform og brukte SharePoint 2010. WSP hadde da én driftsleverandør og én utviklingsleverandør som sto for drift og utvikling av både Office og SharePoint. IKT-leder søkte mer informasjon hos utviklingsleverandøren om den nye versjonen av SharePoint og fikk da kunnskaper om elementer i den nye versjonen som kunne være fordelaktig for WSP.

Det ble lagt frem forslag for ledelsen om å oppgradere og de ga raskt klarsignal om å jobbe videre med dette. SharePoint 2013 ble lansert i to versjoner, en online-versjon og en on-premises-versjon. I online-versjonen ligger alt på servere i skyen mens i on-premises-versjonen ligger plattformen på lokale servere. For å kunne bruke online-versjonen av SharePoint er man avhengig av å ha en Office 365-konto. Fra før hadde WSP en standard lisensbasert avtale hvor man betalte for hver lisensnøkkel man trengte. Hver ansatt hadde hver sin lisens. WSP så muligheter for å fornye seg og komme opp i skyen, og for å få til dette var man avhengig av å oppgradere til Office 365.

Fordelene med Office 365 var mange, blant annet fikk man én konto for pålogging til alle verktøyene i pakken, Office Online med mulighet for å redigere dokumenter direkte i nettleseren fremfor å måtte installere Office lokalt på PC-en, mulighet til å redigere dokumenter på mobil og nettbrett, mulighet for «papirløst» kontor ved å kombinere notat-verktøyet OneNote med SharePoint og 25 GB størrelse på Mailboksen. Dette er bare noen av fordelene. I tillegg slapp man versjonsproblemer mellom operativsystem og programvare samt at man slapp å bekymre seg for serverkapasitet og nedetid.

3.3 Innføring av nytt system

Innføring av Office 365 ble endelig besluttet i 2014 da WSP mottok en forprosjektrapport fra sin utviklingsleverandør hvor migrering¹ kontra oppdatering var vurdert. Prosjektet startet så med å konkurranseutsette sin driftsleverandør. De hentet inn tilbud fra flere leverandører og etter en gjennomgang av disse ble det besluttet å bytte ut daværende leverandør med en ny. Avtalen med den nye driftsleverandøren ble underskrevet i august 2014 og WSP var oppe på ny driftsplattform hos den nye leverandøren i november 2014. Selve innføringen startet i mars 2015. Alle PC-er måtte leveres inn og tankes² slik at de fikk den nye versjonen av Office installert. Gjennomføringen av denne prosessen var nøye planlagt og brukerne fikk mulighet til å påvirke tidspunktet for når deres PC skulle tankes. Selve tankeprosessen tok noen timer så for de fleste ble det gjort slik at de leverte inn PC-en da de gikk hjem for dagen, så fikk de den tilbake da de kom på jobb neste morgen. Driftsleverandøren hadde teknikere sittende i WSPs lokaler for gjennomføring av tankingen. Teknikerne var også til stede på dagtid for å gi støtte til brukerne da de fikk sine PC-er tilbake, dersom det skulle være behov for det. Alle PC-ene i WSP var ferdig tanket i første halvdel av april. Skype for business, kommunikasjonsverktøyet i Office 365, ble ikke tilgjengelig for brukerne før i juni 2015, så selve innføringen anses først fullført etter dette. Det ble da avholdt en offisiell avslutningsseanse for prosjektet sammen med driftsleverandøren. Et aspekt ved dette prosjektet er at det omfatter innføring av ny teknologi i en etablert virksomhet for etablerte arbeidstakere.

3.4 Brukerne

De ansatte i WSP er hovedsakelig prosjektledere og er voksne mennesker med god erfaring innen yrket og med gode IT-kunnskaper. WSP leier ut prosjektledere som konsulenter til kunder som gjennomfører store prosjekter og dette fører til at ikke alle ansatte vil jobbe fra kontorene til WSP til enhver tid. Ofte er prosjektlederne utleid i flere år til det samme prosjektet og derfor kan det ta lang tid mellom hver gang de tilbringer tid i kontorene til WSP. IT-systemene i WSP tilpasses prosjektlederne, som er den viktigste brukergruppen.

¹ Migrering vil si å flytte fra en database/applikasjon til en annen database/applikasjon.

² Tanking vil si å legge inn nytt forhåndslaget "bilde" av alt innhold på harddisken.

3.5 Bruk av systemet

I og med at WSP er en prosjektledelsesvirksomhet som lever av å leie ut dyktige prosjektledere til gjennomføring av store og komplekse prosjekter kan man anta at de har gode kunnskaper i virksomheten for gjennomføring av endringsprosesser, og dermed gode forutsetninger for å gjennomføre et slikt endringsprosjekt som innføringen av Office 365 er. WSP har store krav til sine ansatte for å sikre kvalitet i arbeidet som leveres. En stor del av disse kravene omhandler dokumentering og rapportering. Dokumentene som WSP produserer er viktige for å dokumentere arbeidet som er gjort ovenfor kunden de er innleid av, men også internt for evaluering og læring av erfaring.

WSP bruker verktøyene i Office 365 til utarbeidelse av dokumenter, presentasjoner og annet relevant materiell. De bruker e-post og Skype for business som kommunikasjonskanaler, samt informasjonssider og prosjektsider i Microsoft SharePoint for deling av informasjon, rapportering og styring av sine prosjekter. Innføringsprosjektet av Office 365 ble også styrt via en prosjektside i SharePoint.

For alle prosjekter som gjennomføres i regi av WSP etableres det prosjektsider i SharePoint. Her legges alle dokumenter for prosjektet inn, prosjektleder budsjetterer inne i prosjektsiden og det benyttes arbeidsflyter som automatisk sender over informasjon fra prosjektsiden til økonomiavdelingen. Enkelte prosjekter stopper å bruke prosjektsiden når budsjettet er lagt og videre arbeid utføres på kundes plattform. WSP anslår at cirka 30 % av prosjektene de gjennomfører bruker SharePoint som plattform for oppdragsinformasjon, de resterende bruker oppdragsgivers plattform. SharePoint ivaretar det å være et fullstendig prosjektstyringsverktøy da WSP har muligheten til å invitere eksterne personer inn i prosjektsidene.

3.6 Kommunikasjon og opplæring

I innføringsprosjektet er e-post og intranettet som ligger på SharePoint, brukt som informasjonskanaler. I tillegg har prosjektleder til stadighet delt informasjon om prosjektet muntlig ved forespørsler fra ansatte både i arbeidstiden og ved lunsjbordet. Det har vært stor variasjon på interessenivået for prosjektet blant ansatte.

3.6. Kommunikasjon og opplæring

Informasjonen som ble delt var alt fra «dette skjer da» til «dette gjøres slik» i form av tidsplaner og brukerveiledninger. Prosjektgruppen forsøkte i stor grad å være tidlig ute med informasjon slik at brukerne skulle være forberedt.

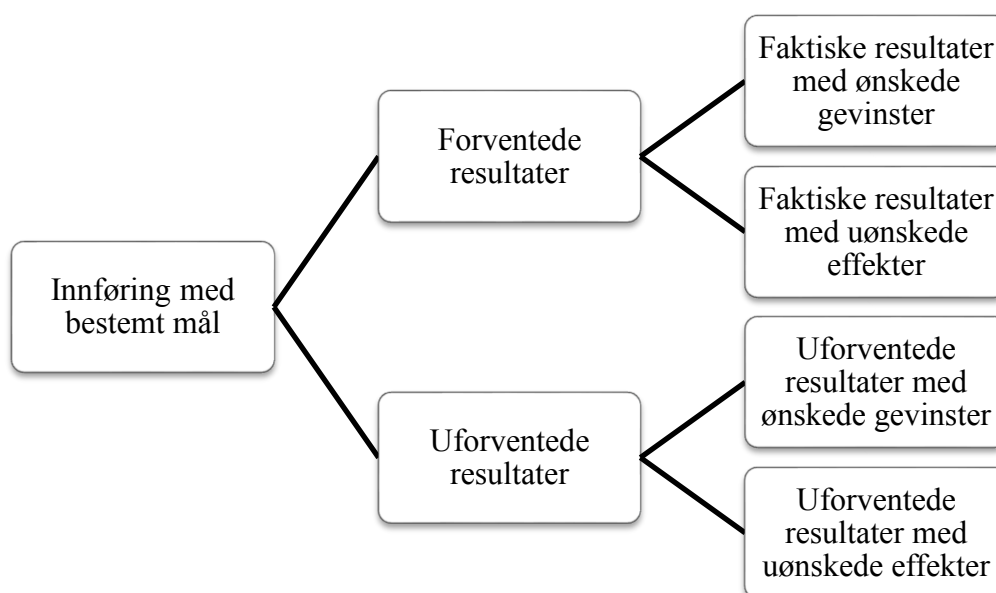
Rett i etterkant av innføringen fikk brukerne tilbud om å delta på innføringskurs i noen av verktøyene i Office 365. Disse kursene tok for seg de viktigste elementene ved dette verktøyet og hvordan det kunne brukes. Det var frivillig å delta på kursene som stort sett foregikk på ettermiddagene og kveldene etter endt arbeidsdag. Kursene ble holdt av IKT-leder.

4 Teori

I dette kapitlet presenteres relevant teori for casen. Den skal gi et godt innblikk i temaene *innføring av ny teknologi, gevinstrealisering og endringsledelse*.

4.1 Innføring av ny teknologi

Ved å innføre et nytt IT-system har en mulighet til å forbedre arbeidsprosesser og endre organisasjonen (Flak, Nielsen, Henriksen, mfl., 2012). Det finnes ulike syn på hvordan innføring av ny teknologi skal organiseres og ledes for å oppnå de ønskede gevinstene.



Figur 5: Planlagte og ikke-planlagte effekter

(Jansen & Schartum, 2008)

Ved innføringen av et nytt IT-system vil man oppnå både planlagte og ikke-planlagte effekter, som igjen kan deles inn i positive effekter, også kalt gevinster, og negative effekter (Jansen & Schartum, 2008).

4.1.1 Informasjonssystem (IS)

Et IT-system har flere forskjellige benevnelser. En av de vanligste benevnelserne er informasjonssystem (IS), som er et system for innsamling, lagring, overføring og presentasjon av informasjon (Falkenberg, 1998). Ofte brukes IS om systemer som er basert på informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), men også om fagfeltet som studerer utvikling og bruk av slike systemer.

Når man snakker om området informasjonssystem kan ulike mennesker ha ulike oppfatninger om hvor bredt eller begrenset dette området er, hvilke andre fagområder som er tilknyttet og på hvilken måte. Selv begrepet *informasjonssystem* tolkes ulikt av ulike grupper mennesker, og det synes å bli tolket på minst tre forskjellige måter:

- Som et teknisk system, implementert med en datamaskin og telekommunikasjonsteknologi
- Som et sosialt system, for eksempel en organisasjon i forbindelse med sine informasjonsbehov
- Som et konseptuelt system (det vil si en abstraksjon av hver av de ovennevnte).

(Falkenberg, 1998, s. 5)

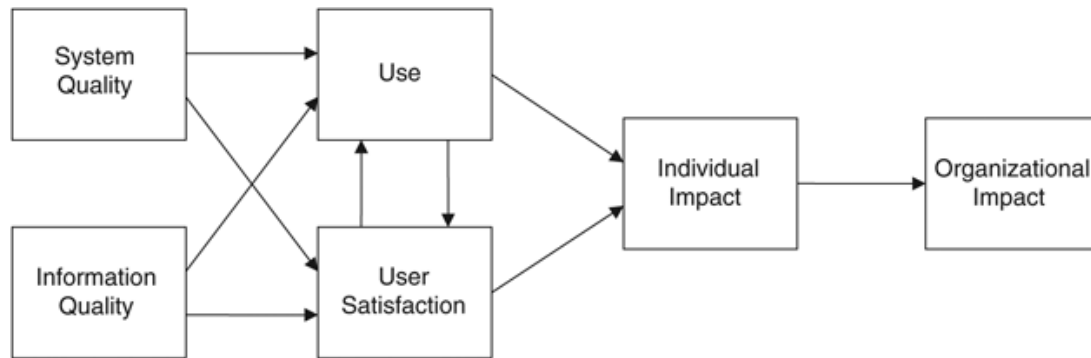
Benevnelsen brukes altså forskjellig ut fra hvilken situasjon og problemstilling det brukes i, og det settes ofte i forbindelse med kjente ord som *informasjon*, *data*, *kommunikasjon*, *prosess*, *kunnskap* og *system*.

4.1.2 DeLone og McLeans IS-suksessmodell

William DeLone og Ephraim McLean (1992) presenterte tidlig på '90-tallet et rammeverk som brukes innenfor IS-forskning til å måle avhengige variabler. Deres opprinnelige artikkel fra 1992 rettes mot hvordan man kan måle suksessfaktorer ved informasjonssystemer, noe som er kritisk for å kartlegge gevinst fra investeringer. Rammeverket blir sett på som en viktig del av IS-forskningen og har blitt brukt hyppig i den sammenheng. Fra presentasjonen av den første

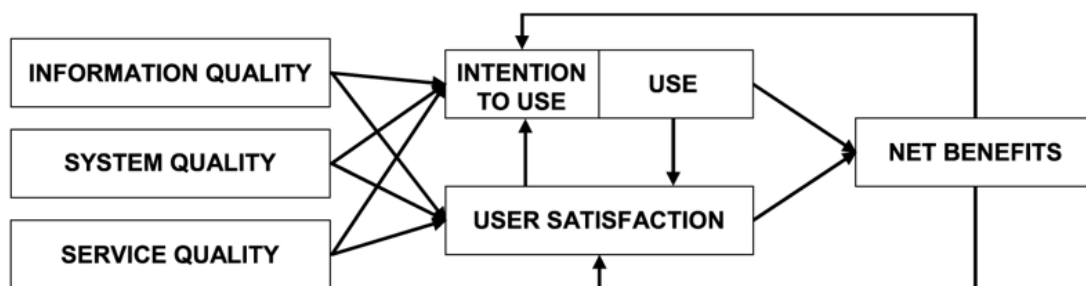
4.1. Innføring av ny teknologi

utgaven av modellen i 1992 og frem til 2003 hadde 285 artikler referert til og tatt i bruk modellen. DeLone og McLean mener den store populariteten til modellen er et bevis på behovet for et slikt rammeverk for å integrere IS-forskningsresultater. Basert på tilbakemeldinger, kritikk og den naturlige utviklingen innen IS, publiserte forfatterne i 2003 en revidert utgave av rammeverket (DeLone & McLean, 2003).



Figur 6: DeLone og McLeans opprinnelige IS-suksessmodell

(DeLone & McLean, 1992, s. 87)



Figur 7: DeLone og McLeans oppdaterte IS-suksessmodell

(DeLone & McLean, 2003, s. 24)

Fra den opprinnelige utgaven av rammeverket har det blitt lagt til to nye dimensjoner (*Service Quality* og *Net Benefits*) samt gjort endringer på én (*Use* er delt i to). Den reviderte utgaven består av tre dimensjoner for kvalitet: *Information Quality* (informasjonskvalitet), *System Quality* (systemkvalitet) og *Service Quality* (tjenestekvalitet). I følge DeLone og McLean (2003) påvirker disse dimensjonene, både enkeltvis og i felleskap, bruk og tilfredshet med et informasjonssystem. Resultatet av dette fører videre til negative eller positive effekter og gevinster for virksomheten (DeLone & McLean, 2003).

Information Quality

Information Quality kan defineres som informasjonen som ligger i systemet, og i hvilken grad denne informasjonen er tilstrekkelig og tilfredsstillende for brukeren (DeLone & McLean, 2003). Dette involverer at informasjonen skal være relevant, tydelig og konsistent. Informasjon i denne konteksten er utgående data fra systemet. Eksempler på dette er rapporter, tekst og tall fremvist på skjermen (DeLone & McLean, 2003).

System Quality

System Quality dreier seg om tekniske suksesskriterier. Dette kan beskrives som den helhetlige kvaliteten på systemet. Eksempler på kriterier er brukervennlighet, funksjonalitet, fleksibilitet, tilpasningsdyktighet og datahåndtering (DeLone & McLean, 2003).

Service Quality

Service Quality ble introdusert som en ny dimensjon i den reviderte utgaven av rammeverket fra 2003. Denne dimensjonen påvirker *Use* og *User satisfaction* ved et IT-system (DeLone & McLean, 2003). En av hovedårsakene til dens introduksjon har vært på grunn av den stadig økende bruken av tjenester levert av eksterne leverandører. Et godt eksempel på dette er hvordan dagens store læringsplattformer ofte ligger på leverandørens egne servere. I tillegg tegnes det ofte tjenesteavtaler som skal dekke kundens behov i bruken av tjenesten. Kriterier her er responstid, pålitelighet, garanti, trygghet, og empati (DeLone & McLean, 2003). Om man skal måle suksess av et enkelt system er *Information Quality* og *System Quality* de viktigste kvalitetsdimensjonene (DeLone & McLean, 2003).

Use, Intention to Use og User satisfaction

De tre beskrevne dimensjonene påvirker alle *Use* (bruk), *Intention to use* (intensjon for bruk) og *User satisfaction* (brukertilfredshet) av og med systemet. *Use* måles som konkret bruk av systemet, og kan arte seg som bruk målt i tid, bruksmønster og andre faktorer som er relevant for det respektive systemet. *Intention to use* sier noe om hvordan brukeren forholder seg til systemet. Her kan det for eksempel være variabler som påvirker adferden til brukeren i negativ eller positiv retning. *User satisfaction* er brukerens evne til å vurdere systemets egenskaper mot egne forventninger.

Som sagt påvirker kvalitetsdimensjonene både enkeltvis og i felleskap bruk og tilfredshet, og bør derfor måles hver for seg. *Use* og *User satisfaction* henger nøye sammen, og positiv erfaring

4.2. Gevinstrealisering

med *Use* vil føre til større *User satisfaction*. Tilsvarende vil økt brukermedvirkning føre til større *User satisfaction* som igjen vil føre til økt *Intention to use*, som igjen vil føre til mer *Use* (DeLone & McLean, 2003).

Noe av bakgrunnen for den reviderte utgaven av rammeverket som kom i 2003 var kritikken DeLone og McLean fikk fra Peter Seddon i hans artikkel fra 1997. I artikkelen tolker og forklarer Seddon problemene han ser i modellen, før han forsøker å utbedre problemene gjennom å presentere en respesifisert og utvidet modell (Seddon, 1997). DeLone og McLean er ikke enig i hans kritikk angående begrepet *Use*. De mener *Use* er en god måte å måle IS-suksess på, men forstår at det kan være vanskelig å tolke kategorien på grunn av de flerdimensjonale sidene, obligatorisk mot frivillig, informert mot uinformert. De løser derimot dette med å gjøre om kategorien til *Use* og *Intention to use*, der *Intention to use* er en holdning, mens *Use* er en atferd (DeLone & McLean, 2003).

Net Benefits

Som et resultat av *Use* og *User satisfaction* vil virksomheten oppnå visse *Net Benefits* (gevinster) eller negative effekter. Siden IS har utviklet seg en god del det siste tiåret foreslår flere forskere å måle flere IS-effekter, slik som organisatoriske effekter. Hvor man skal måle effektene avhenger av systemet som skal evalueres og dets formål. For å unngå at modellen blir for avansert velger DeLone og McLean å bruke samlebetegnelsen *Net Benefits* som er påvirket av både *Use* og *User satisfaction*. Kan man vise til høy *User satisfaction* og riktig *Use* av systemet vil det være større mulighet for å oppnå *Net Benefits*. Motsatt vil lav *User satisfaction* og lite *Use* føre til større mulighet for negative effekter for virksomheten (DeLone & McLean, 2003).

Ulike aktører og interessenter vil ha ulike meninger om hva som er gevinster for dem. Når forskere skal måle effekter er det viktig at de i forkant har definert de ulike interessentene (DeLone & McLean, 2003).

4.2 Gevinstrealisering

Utvikling og innføring av teknologi har alltid vært utfordrende prosesser og med tiden har utfordringene økt ettersom IKT skal løse stadig mer teknisk og organisatorisk komplekse problemer (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012). Årlig investeres det tungt i IKT, og Flak, Nielsen og Henriksen (2012) nevner grunner som ønske om mer kostnadseffektiv drift, ønske om bedre beslutningsgrunnlag og økt kvalitet på produkter og tjenester som bakgrunn for investeringene.

Selv om investeringene er enorme og potensialet stort ved god og riktig anvendelse av IKT, betyr ikke dette automatisk at anskaffelse og innføring av ny teknologi gir gevinster. Et mye brukt tall er at så mange som 80 % av alle IKT-investeringsprosjekter feiler og ikke leverer forventede resultater innenfor opprinnelig tids- og kostnadsramme (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012).

Tidlig på 90-tallet kom det frem noen ideer om at man måtte tenke mer helhetlig på IKT-investeringene, og fokusere mer på kost/nytte-evalueringer i tidlige faser og evaluering av investeringene i ettertid. Identifiserte mål realiseres ikke av seg selv, man må i tillegg identifisere tiltak som er nødvendige for at målene kan realiseres. Det ble utviklet metoder og verktøy for å understøtte dette arbeidet, og på engelsk kalte man denne typen arbeid for *Benefit realisation* eller *Benefit management*, som på norsk oversettes til gevinstrealisering eller gevinstledelse (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012, s. 19). Både forskning og praktiske erfaringer med gevinstrealisering viser at slikt arbeid kan gi følgende resultater:

- Bedre gevinstplanlegging resulterer i bedre målformulering for IKT-investeringer og beskrivelser av hva som skal til for å realisere målene.
- Bedre forståelse og tettere forhold mellom IKT-ledelse og organisasjonens ledelse.
- Hjelper organisasjonen å gjøre smartere investeringer for å unngå feilslåtte prosjekter.
- Økt grad av realiserte gevinster.

(Peppard, Ward, & Daniel, 2007, s. 10)

4.2.1 Definisjon

Tidligere så man bare på teknisk løsning og funksjonalitet i IKT-prosjekter, nå har utviklingen gått mot å se mer på hvordan prosjektet passer inn i arbeidsprosesser og hvordan systemet tas i bruk. Gode prosjekter skiller seg ut ved god planlegging, tydelig ledelse og tett oppfølging.

John Ward og Elizabeth Daniel definerer gevinstrealisering slik:

«... prosessen med å organisere og lede slik at mulige gevinster fra bruk av informasjonssystemer/informasjontechnologi faktisk realiseres».

(Ward & Daniel, 2006, s. 36).

4.2. Gevinstrealisering

Videre skriver Flak, Nielsen, og Henriksen (2012): «*Gevinstrealisering er en ledelsesoppgave og en prosess som løper fra prosjektidé til man har oppnådd ønskede gevinster*» (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012, s. 19).

Man kan derfor si at gevinstrealisering i mindre grad handler om systemet som blir innført og mer om ledelse og endringsprosessen som blir utført rundt det nye systemet. Ny teknologi kan gi mange nye muligheter, men det gir ingen effekt om mulighetene ikke blir tatt i bruk, for den må passe sammen med arbeidsprosessene og virksomheten det skal inn i (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012).

4.2.2 Ledelse og organisasjonsendring

Gevinstrealisering er en langsiktig oppgave som må ledes fra øverste hold og som omfatter vurderinger i starten, ledelse underveis og evaluering i ettertid (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012). I hver av de enkelte fasene i gevinstrealisering kan tradisjonelle verktøy som kost-nytte-analyser, samfunnsøkonomiske analyser og ulike evalueringsformer benyttes.

IKT-investeringer kan fungere som drivkraft for organisasjonsendring. Ved å innføre et nytt system i virksomheten endres også måten å arbeide på. Dersom ledelsen er bevisst på dette og forstår å utnytte seg av det, kan innføringen av det nye IKT-systemet hjelpe til med å gjøre ønskede forandringer i arbeidsprosesser (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012).

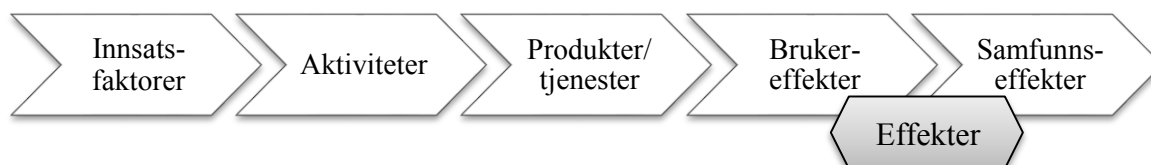
4.2.3 Gevinster og effekter

I gevinstrealiseringsarbeid er målet å realisere mulige og ønskede gevinster i et prosjekt. Det kan være forskjellige typer gevinster og Direktoratet for økonomistyring (DFØ) skiller mellom *verdsatte* (kvantitative) og *ikke-verdsatte* (kvalitative) virkninger (Hellang, Flak, & Päiväranta, 2012). Et IKT-prosjekt medfører også en del effekter og disse kan være både positive og negative, som igjen kan deles opp i prissatte og ikke-prissatte effekter. Prissatte effekter kan tallfestes i kroner og øre, mens ikke-prissatte effekter kan ikke, eller blir ikke, tallfestet, men er fortsatt viktige. DFØ definerer en gevinst som:

«... en effekt som blir sett på som positiv av minst én interessent.»

(Direktoratet for økonomistyring, 2014, s. 5)

I DFØs veileder «Resultatmåling – Mål- og resultatstyring i staten» fra 2010 definerer de en effekt som en forandring i tilstand hos brukerne eller samfunnet som har oppstått som følge av virksomhetens tiltak (Direktoratet for økonomistyring, 2010).



Figur 8: DFØs måling av effekter

(Direktoratet for økonomistyring, 2014, s. 5)

Flak, Nielsen, Henriksen, mfl. (2012) skiller mellom direkte og indirekte gevinster, der direkte gevinster er definerte og målbare gevinster, som utvikling av nye tjenester, nye måter å levere eksisterende tjenester på eller intern effektivisering, mens indirekte gevinster legger grunnlag for nye tjenester som igjen kan gi direkte gevinster. Gevinster og kostnader er ikke nødvendigvis likt fordelt mellom ulike parter i prosjektet. Dette kalles fordelingsvirkninger, og i komplekse prosjekter med flere parter som gjerne har ulike ambisjoner og målsetninger vil dette gi utfordringer.

4.2.4 Viktige prinsipper for gevinstrealisering

Flak, Nielsen og Henriksen (2012) lister opp seks prinsipper som bygger på arbeid utført av forskerne Joe Peppard, John Ward og Elizabeth Daniel (2007). Prinsippene bør legges til grunn for godt arbeid med gevinstrealisering, og det betinger i tillegg god forståelse av hvordan IKT kan tilføre organisasjoner verdi for å kunne realisere gevinstpotensialet.

Prinsipp 1: IKT har ingen verdi i seg selv, men gevinster kan realiseres når IKT brukes effektivt og lar virksomheter gjøre ting på nye måter

IKT kan fungere som en drivkraft for å organisere arbeid på nye måter. Å innføre ny teknologi uten å endre og forbedre arbeidsprosessene er sløsing med ressurser: «Ved å bruke teknologi til å understøtte eksisterende arbeidsprosesser vil man kunne oppnå en viss grad av effektivisering, men man vil på ingen måte utnytte potensialet i ny teknologi» (Flak, Nielsen, & Henriksen,

4.2. Gevinstrealisering

2012, s. 26). Man må finne nye og bedre arbeidsmåter for å virkelig kunne ta ut gevinsten av ny teknologi. I verste fall kan det være at innføring av ny teknologi gir økte kostnader på grunn av anskaffelseskostnaden og at motstand mot teknologien blant ansatte senker effektiviteten i arbeidet.

Prinsipp 2: Gevinster av IKT-investeringer er mer enn rasjonalisering

Behov for å rettferdiggjøre investeringer bidrar til fokus på rasjonalisering. Men for mye vekt på rasjonalisering kan sette en stopper for mulige gevinster og gjør det vanskelig å være innovativ og se nye muligheter. Et internt perspektiv kan gi for stort fokus på rasjonalisering, mens et eksternt perspektiv kan gi fokus på bedre nytte. Så for å rettferdiggjøre investeringer kan det være at nytte er et bedre begrep enn gevinst på bakgrunn av at gevinst gir for store assosiasjoner til økonomisk inntjening. Det gjelder å ha fokus på nytten IKT-investeringen har for den enkelte bruker fremfor den økonomiske gevinsten det gir for virksomheten.

Prinsipp 3: Aktiv ledelse er nødvendig for å oppnå gevinster

Prosjekter er avhengig av å bli godt og aktivt ledet fra start til slutt for å bli fullført. Det betyr ikke at et godt gjennomført prosjekt alltid gir gevinster, for en stor del av gevinstene vil først kunne realiseres etter at prosjektet er ferdig. Det er dermed viktig at linjeledelsen er engasjerte i prosjektet for å kunne følge opp de prosessene som ble startet i prosjektfasen. En dyktig og engasjert prosjektleder er viktig for å sikre at man opprettholder fokus, følger med fremdriften, foretar koordinering, vurderer kvalitet og evaluerer prosjektet underveis.

Prinsipp 4: Det er den politiske og administrative ledelses ansvar å realisere gevinster fra IKT-investeringer

IKT-prosjekter er for omfattende og viktig til å overlates kun til teknologer. Det er viktig å ha et godt samarbeid mellom teknologiledelse og strategisk ledelse om anskaffelser. Det er også viktig å skape mening rundt innovasjoner og tekniske anskaffelser for å redusere motstand og risiko for den enkelte arbeider. God dialog mellom prosjekteier og prosjektleder er viktig for å legge til rette for hensiktsmessig gevinstrealiseringsprosess.

Prinsipp 5: IKT-prosjekter er også organisasjonsutvikling

Bakgrunnen for at nye muligheter, gitt av ny teknologi, ofte ikke blir tatt i bruk er fordi organisasjonen forsømmer arbeidet med organisasjonsutvikling. IKT-prosjekter blir sett på som enten tekniske eller administrative løsninger og ikke som de sosiotekniske systemene de er. Resultatet

er at organisasjonen fortsetter å jobbe som før, og brukerne spør seg om man egentlig trengte det nye systemet.

Prinsipp 6: Alle prosjekter gir resultater, men ikke alle resultater er gevinster

For at et resultat skal være en gevinst, må man kunne si hvem som har nytte av det, og hvilken nytte de får.

4.2.5 utfordringer

Har man aksept for de nevnte prinsippene øker forutsetningene for å lykkes med IKT-prosjekter. Samtidig viser en del norske og internasjonale status- og evalueringsrapporter noen utfordringer forbundet med arbeidet med gevinstrealisering. Flak, Nielsen og Henriksen (2012) lister opp fem utfordringer i gevinstrealiseringsarbeid, kartlagt gjennom studier av disse rapportene, som er viktig å ta hensyn til for å lykkes. Evnen man har til å håndtere slike utfordringer er helt avgjørende for i hvilken grad man lykkes med gevinstrealisering.

Utfordring 1: Mangel på kompetanse og ferdigheter

Denne utfordringen kan deles i to, hvor den ene delen handler om teknologiforståelse og bestillerkompetanse, mens den andre delen handler om ferdigheter innenfor gevinstrealisering. Mens teknologiforståelse kan leies inn, kommer ferdigheter innenfor gevinstrealisering av erfaring. Det er viktig å utvikle disse ferdighetene i egen virksomhet så ikke de ikke bare forblir hos innleide konsulenter som bidrar i prosjektene.

Utfordring 2: Definere gode og etterprøvbare mål

Målene man setter seg for prosjektet må være tydelige og presise, og for å få til dette kreves kunnskap og forståelse både for teknologi og virksomheten. Målene kan deles inn i effektmål og resultatmål, der effektmål er ønskede konsekvenser, mens resultatmål er det prosjektet leverer.

Utfordring 3: Målinger og indikatorer

Målinger gjør prosjektet mer forpliktende. Dersom det finnes eksisterende målinger bør disse brukes. Hvis det ikke finnes må man avgjøre hvilke indikatorer som skal brukes og avgjøre når og hvor ofte man skal måle. Det finnes mange indikatorer å velge fra, men det mangler etablert

4.2. Gevinstrealisering

praksis. Man måler for å etablere status innenfor områdene man ønsker å forbedre, for å sjekke om iverksatte tiltak bidrar i riktig retning og for å evaluere måloppnåelse.

Utfordring 4: Overgang mellom prosjektorganisasjon og linjeorganisasjon

Når prosjektet skal avsluttes trer prosjektgruppen som har gjennomført prosjektet av og man overlater det videre arbeidet til linjen selv. De fleste gevinstene realiserer man etter avsluttet prosjekt, så det at de som har eierskap til prosjektet leverer det fra seg når det er mest kritisk, kan oppleves problematisk. Linjen kan ha en annen oppfatning av de potensielle gevinstene for prosjektet og motivasjon til å realisere disse gevinstene. Dette er også en av grunnene til at man skal inkludere prosjekteier (linjen) i prosjektet, og at denne parten bør være ansvarlig for gevinstrealiseringsplanen.

Utfordring 5: Incentiver og mekanismer for fordeling av nytte

Prosjekter som krever samarbeid på tvers av budsjetter kan skape problemer på bakgrunn av at kostnader og nytte nødvendigvis ikke er likt fordelt. I store og krevende prosjekter er det viktig med incentiver for å få fram den ekstra innsatsen som kreves. Gjennom å kommunisere realistiske ambisjoner om en forventet fremtid vil man i mindre grad kunne ødelegge moralen.

4.2.6 Metoder for gevinstrealisering

Det siste tiåret har det oppstått flere metoder for gevinstrealisering. Hellang mfl. (2012) lister opp sju ulike metoder, hvorav seks er dokumentert anvendt i Norge. Metodene har flere likheter, men også store forskjeller på bakgrunn av at de er utviklet i ulike miljø og med ulike formål. Noen av metodene er tilrettelagt for store, statlige prosjekter, mens andre er utviklet for mindre prosjekter. Benefits Management Model (BMM) er en generell metode, og flere av de norske metodene er utviklet med utgangspunkt i denne (Hellang mfl., 2012).

DFØs metode fra 2006 har hovedfokus på arbeidet før prosjektstart, mens den forbedrede og utvidede metoden fra 2010 tar for seg hele prosessen fra før prosjektet starter til etter prosjektet er avsluttet. Altinn-metoden som beskrives samt BMM favner like bredt som DFØs metode fra 2010. BMM legger mer vekt på organisasjonsendring og tjenesteinnovasjon, DFØ fokuserer på nytte/kost og organisasjonsendring, mens Altinns metode favner alle tre typene effekter (Hellang mfl., 2012). Fokuset for denne oppgaven vil være på John Ward og Elizabeth Daniels Benefits Management Model fra 2006 (Ward & Daniel, 2006).

Benefits management model

BMM består av totalt fem faser som er delvis iterative i tilfelle det oppdages nye muligheter for gevinster, og baserer seg på andre metoder for kvalitetssikring som Total Quality Management (TQM) og Six Sigma (Hellang mfl., 2012; Ward & Daniel, 2006). Hovedelementene i gevinstrealiseringsarbeidet er en gevinstrealiseringsplan og et business case eller saksgrunnlaget for investeringen, som igjen baserer seg på en interessentanalyse som gir et grunnlag for å beskrive potensielle gevinster. Metoden bruker en avhengighetsanalyse til å belyse sammenhengen mellom IKT-investeringer, tiltak, gevinster og strategiske mål, og trekker inn linjeledelsen helt fra starten av prosjektet (Hellang mfl., 2012; Ward & Daniel, 2006).

Fase 1: Identifiser og strukturer gevinster

I fase én er målet å identifisere og strukturere gevinster. Fokus er på å skape enighet om målene, eierskap til gevinstene og å formulere grunnleggende tiltak for å oppnå de formulerte gevinstene. Ved å få en oversikt over interessenter settes det opp en oversikt over mulige hindringer og eventuelle enkeltgrupper som vil bli påvirket av endringene.

Fase 2: Planlegg gevinstrealisering

I neste fase er fokus på å planlegge gevinstrealiseringen. Interessentanalyse og avhengighetsanalyse må gjennomføres. Det er viktig å få frem hvilke tiltak som ligger til grunn for hvilke gevinster, og hvilke målsetninger de ulike gevinstene bygger opp om.

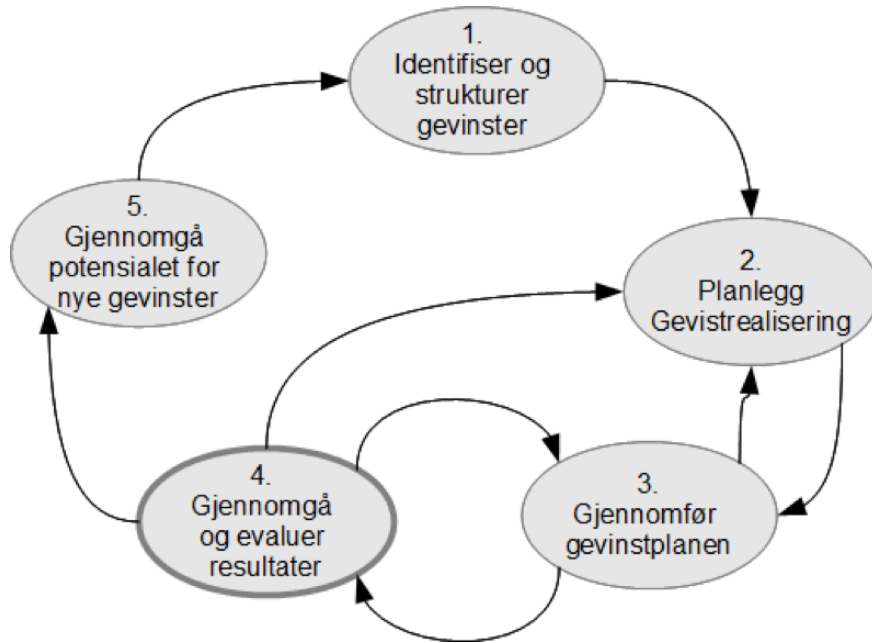
Fase 3: Gjennomfør gevinstrealiseringsplanen

Fase tre handler om gjennomføring av planene. Prosjektleder bruker gevinstrealiseringsplanen som en del av prosjektplanen og har fokus på denne gjennom hele prosjektet. Endringer i prosjektet/prosjektplanen bør også føre til endringer i gevinstrealiseringsplanen.

Fase 4: Gjennomgå og evaluer resultater

I nest siste fase evalueres resultatene for prosjektet, og dette gjøres etter at prosjektet er fullført. På forhånd utføres det gjerne en separat evaluering av selve systemimplementeringen. Det er viktig å få fram hvilke gevinster som er realisert, både planlagte og uforventede. Videre så må gevinster som ikke er realisert vurderes for om de fortsatt kan realiseres eller må de avskrives. Det er nødvendig å vurdere hvorfor bare noen gevinster ble realisert, dette for å lære og forbedre planleggingsprosessen til fremtidige prosjekter.

4.2. Gevinstrealisering



Figur 9: Benefits Management Model

(Ward & Daniel, 2006, s. 105)

Fase 5: Gjennomgå potensialet for nye gevinster

Siste fase i modellen er å gjennomgå potensiale for nye gevinster. Dette er en kreativ prosess for å identifisere nye muligheter og nye gevinster. Resultatet av denne prosessen kan innebære nye endringer i arbeidsprosesser for å forsøke å realisere flere gevinster. Blir mange eller store nye gevinster identifisert anbefales det å starte prosessen på helt på nytt for å sikre kvalitet i arbeidet.

4.2.7 Teknikker for gevinstrealisering

Hellang mfl. (2012) beskriver ulike teknikker som bygger fundamentet i gevinstrealiseringsarbeid. Forståelse for og erfaringer med disse teknikkene er viktig for å ha en god metodisk tilnærming til gevinstrealiseringsarbeid. Hvilke teknikker og hvordan teknikkene benyttes varierer i de ulike gevinstrealiseringsmetodene. Teknikkene varierer også i forholdt til typen virksomhet og omfanget av prosjektet (Hellang mfl., 2012).

Prosessanalyse og prosessmodeller

Målet med en prosessanalyse er å få oversikt over hvilke aktiviteter og ressurser som er involvert i produksjonen av en tjeneste. Det skisseres et bilde av prosessen som den er i dag, og som

den er ønsket i fremtiden. Analysen identifiserer sentrale interessenter, flaskehalsar og mulige løsninger, inkludert bruk av informasjonssystemer for å støtte prosessen. Dette danner et utgangspunkt for å definere tiltak for å nå den ønskede prosessen.

Interessentanalyse

En interessentanalyse gir oversikt over interessenter, hvilke interesser de har i tjenesten og hvordan de vil forholde seg til endringer og tiltak. Det blir utformet tiltak med tidspunkt og ansvarsplassering for de berørte parter. En interessentanalyse går dypere og finner interessenter som ikke nødvendigvis kommer frem i en enkel prosessanalyse. Interessenter oppfattes som viktig basert på legitimitet, makt og tidskritikaliteten som kan knyttes til deres interesse (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, *ibid.* s. 68).

Risikoanalyse og risikohåndtering

Grad av risiko uttrykkes ved sannsynligheten for og konsekvensen av uønskede hendelser (Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM), 2006, *ibid.* s. 68). Risikoanalysen baserer seg på gjennomført prosess- og interessentanalyse og vedtatte tiltak i forhold til disse. Risikoen for de uønskede hendelsene graderes basert på kombinasjonen mellom sannsynlighet og konsekvens. Risikohåndtering omfatter beredskap og preventive tiltak for å håndtere risikoen identifisert i analysen.

Gevinstplan eller målanalyse

En gevinstplan eller målanalyse kan inneholde ulike ting basert på hvilken gevinstrealiseringsmetode som er valgt. Ofte inneholder gevinstplanen operasjonalisering av overordna mål. Kvantitative eller kvalitative endringer i tjenestens tilstand beskrives slik at de kan hjelpe senere evalueringer. Gevinstplanen er beskrevet som et levende dokument som skal oppdateres gjennom prosjektets livsløp.

Gevinstrealiseringsplan eller oppfølgingsplan

Innholdet i en gevinstrealiseringsplan eller oppfølgingsplan varierer, i likhet med gevinstplan eller målanalyse, fra metode til metode. Ofte er gevinstrealiseringsplanen en gevinstplan som er utvidet med tiltak, ansvar og frister. Den kan også beskrive et opplegg for evaluering av prosjektet og evaluering av drift i en tidsperiode. Det er anbefalt at linjeorganisasjonen er involvert i utviklingen av gevinstrealiseringsplanen.

4.3 Endringsledelse

Organisasjonsendring er innføring av nye ideer, ideer for en ny og ønsket organisasjonsvirkelighet (Hennestad & Revang, 2012). Endringer i organisasjoner kan være fordret av omgivelsen, eller av at man selv ser muligheter for en bedre fremtid. I dag blir ord som endring, utvikling, omstilling og forbedring brukt om hverandre, og ledere sier ofte at «alt» er endringsledelse nå, for de mener at ting er i utvikling og endrer seg hele tiden (Hennestad & Revang, 2012, s. 82).

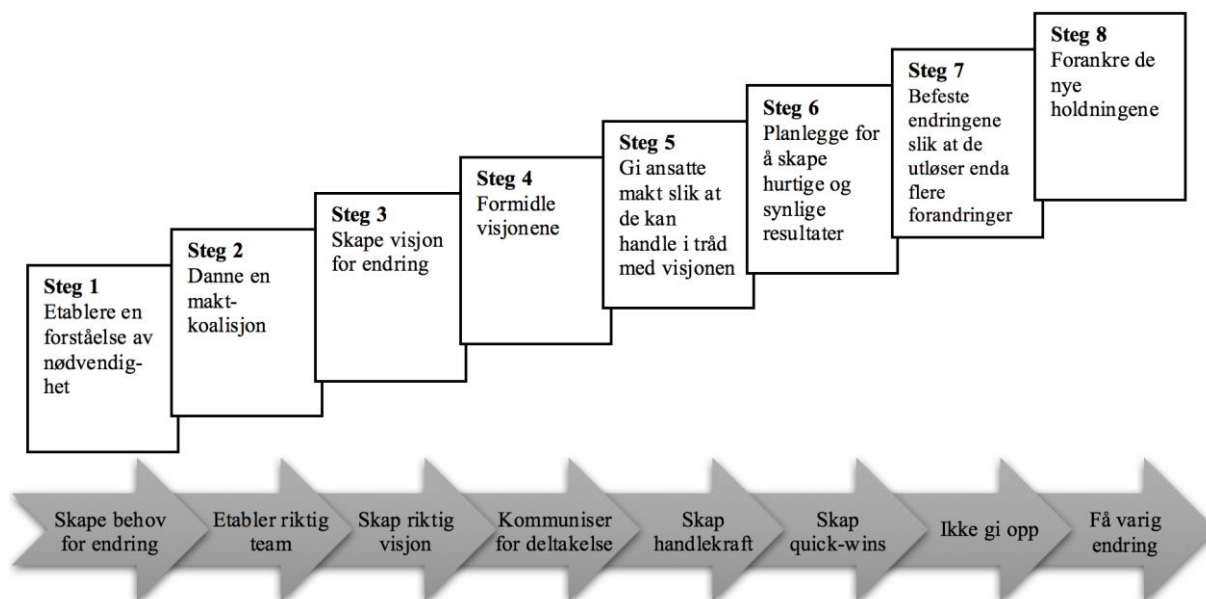
Dr. John P. Kotter er tidligere professor ved Harvard Business School, Boston USA, og blir av mange omtalt som guru innen endringsledelse. Han har gjennom de siste tiårene skrevet flere artikler og bøker om temaet, og gjennom dette arbeidet har han utarbeidet åtte faser for gjennomføring av organisatoriske endringer basert på egne erfaringer og oppfatninger fra næringslivet. Modellen med de åtte fasene, som kalles «8-step model for change management», ble første gang presentert i artikkelen «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail» (Kotter, 1995) og senere anmeldt i hans bok «Leading Change» (Kotter, 1996) fra året etter.

4.3.1 Kotters åttestegsmodell for suksessfull endringsledelse

John P. Kotter (1996) beskriver i sin åttestegsmodell hvordan virksomheter best mulig kan utføre endringsprosesser, for å ha størst sannsynlighet til å oppnå gevinstrealisering. Modellen er formulert som en stegvis prosess som tar for seg åtte viktige steg som alle må gjennomgås for oppnå suksess (Kotter, 1996).

Steg 1: Etablere en forståelse av nødvendighet

Det første steget i modellen handler om å etablere en følelse av at endringen er nødvendig. Det er en kjensgjerning at mennesker generelt er lite motiverte for endring. Det er viktig at sentrale personer i virksomheten går foran og viser at ønsket om en bedre arbeidshverdag er stor. En idé kan være å identifisere og diskutere kriser eller potensielle kriser, eller muligheter som endringer kan gi. Ledelsen bør ha en åpen og ærlig dialog om hvor virksomheten befinner seg og videre argumentere for hva som bør endres for å i fremtiden få en bedre hverdag. Får man mange nok personer til å snakke om endringen kan dette motivere, for mennesker vil ikke forandre noe om de ikke ser behov for endringen. Kotter peker på at minst 75 % av ledelsen må oppfatte endringen som nødvendig, og gå foran som et god eksempel, ellers vil man kunne få problemer videre i endringsprosessen (Kotter, 1996).



Figur 10: Kotters åttestegsmodell for suksessfull endringsledelse

(Kotter, 1996, s. 23)

Steg 2: Danne en maktkoalisjon

Steg to beskriver viktigheten av skape en sterk gruppe med personer i virksomheten som skal «bære» endringen. Ved å sette sammen en gruppe med maktenergisterke og innflytelsesrike personer til å lede endringen vil man kunne skape en større oppslutning om endringen blant de resterende i virksomheten. Personene i gruppen trenger ikke nødvendigvis å sitte høyt i organisasjonshierarkiet, men dette kan være personer med stor autoritet, gode ressurser, kunnskaper eller ferdigheter. Man må oppfordre gruppen til å jobbe som et team og spre budskapet om *hvorfor* endringen er viktig. Ledelsen må delegere ansvar til samtlige i maktkoalisjonen for å gi disse eierskap til prosjektet.

Steg 3: Skape en visjon for endring

I neste steg er det å utvikle en visjon for endringen i fokus. Det er ikke tilstrekkelig å snakke til folk om endringen, det er nødvendig å fortelle hva den innebærer, hvorfor den er nødvendig, hvordan den vil påvirke hver enkelt og virksomheten i helhet, samt hvordan man kommer dit. Visjonen har som mål å motivere og samle folk rundt det ønskede fremtidsbildet for virksomheten.

4.3. Endringsledelse

Steg 4: Formidle visjonen

Etter at visjonen er skapt vil det neste steget være å kommunisere denne på en god måte. Maktkoalisjonen sammen med ledelsen må sørge for at innholdet i visjonen blir forstått og ikke bare mottatt. Ledelsen må gå foran å være gode rollemodeller og demonstrere den type adferd som er ønsket for resten av virksomheten. Det er viktig å ha fokus på å kommunisere målene med endringen og innholdet i visjonen under hele prosjektet, og ikke bare på forhånd.

Steg 5: Gi ansatte makt slik at de kan handle i tråd med visjonen

Kotter beskriver at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved at et stort antall folk involverer seg i prosjektet (Kotter, 1996). Få folk til å tenke på endringene og hvordan man kommer i mål med dem, i stedet for at de tenker på hvorfor man ikke liker endringer og hvordan jobbe i mot dem. Gi folk mulighet til å prøve nye tilnærminger, få teste ut egne ideer og gi dem myndighet. En naturlig prosess å gjennomføre er å se på organisasjonsstrukturen, stillingsbeskrivelser, ytelse og kompensasjonssystemer for å sikre seg at disse samsvarer med visjonen man har for ønsket fremtid. For ledelsen og maktkoalisjonen er det viktig å hele veien ha fokus på å eliminere barrierer for å føre prosessen i en positiv retning.

Steg 6: Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater

Å gi ansatte en smak på suksess underveis i prosjektet kan gi en pekepinn på hvordan fremtiden vil bli. Det vil også hjelpe til å holde motivasjonen oppe ved at de ser nytten ved det som gjøres. Ledelsen må se etter muligheter for å synliggjøre «quick-wins» og belønne personene som bidrar aktivt med å lykkes i endringen. Kotter mener den første kortsiktige seieren bør markeres innen det første året av prosjektet for å ikke skape negativitet (Kotter, 1996).

Steg 7: Befeste endringene slik at de utløser enda flere forandringer

Det er viktig å sørge for at det man har fått til så langt blir varig, slik at man kommer i mål med hele prosjektet. Mange endringsprosjekter feiler på grunn av at man tar det for gitt for tidlig at man har kommet i mål. Ledelsen må ha fokus på å endre strukturer og prosesser som ikke er i tråd med visjonen, og det er viktig å tenke på det hele som en en kontinuerlig prosess og ikke noe som har en sluttdato. Ved å gjennomgående analysere forbedringspotensialet vil man hele tiden ha noe å strekke seg etter, og ved å nå nye mål vil dette kunne utløse enda flere gevinster for virksomheten.

Steg 8: Forankre de nye holdningene

Det er avgjørende for suksess på lang sikt å få forankret de nye holdningene skapt igjennom prosjektet. Først når endringene er en del av organisasjonskulturen kan man si de er forankret, og dette må det jobbes aktivt mot. Ser man bort fra å gjøre dette kan det i verste fall bety at endringene som er oppnådd igjennom prosjektet gradvis visner, for folk har en tendens til å gå tilbake til de gode gamle måtene å jobbe på om man ikke har innarbeidet det godt nok. Det er viktig at verdiene som støtter visjonen er synlig i den daglige driften. Man må fremheve koblingen mellom endringstiltakene og gevinstene man har nådd for virksomheten. Ledelsen må ved hver mulige anledning kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra prosjektet til hele virksomheten.

4.3.2 Fallgruver

Er det noe man skal lære fra virksomheter som suksessfullt har gjennomført endringsprosjekter, så er det å huske at en total endringsprosess går gjennom flere steg som ofte varer over en lengre periode (Kotter, 1995). Å forhaste seg i slike prosjekter og da la seg friste til å hoppe over steg for å spare tid, vil som regel føre til et negativt resultat i forhold til gevinstrealiseringen. En annen viktig lærdom fra endringsprosesser er at kritiske feiltagelser under gjennomføringen av stegene kan føre til store negative konsekvenser ved å motarbeide fremdriften i prosjektet og arbeidet med gevinstrealiseringen (Kotter, 1995).

Som nevnt er endring en prosess som har flere steg, og skulle man før eller under endringsprosessen miste fokus på arbeidet som gjøres i stegene og planen man har lagt, vil det med stor sannsynlighet føre til at man ikke når målene. Kotter beskriver potensielle fallgruver man kan havne i om man ikke holder fokus på de riktige tingene i stegene, eller rett og slett ikke gjennomfører eller fullfører et steg (Kotter, 1995).

Fallgruve 1: Ikke opprett en god nok forståelse av nødvendighet for endringen

De mest suksessfulle endringsforsøkene starter når én individuell eller en gruppe begynner å studere virksomhetens konkurrerende situasjon, posisjon i markedet, teknologiske trender og finansielle prestasjoner (virksomhetens «økosystem»). Denne personen eller gruppen finner så muligheter for å kommunisere denne informasjonen bredt og dramatisk, spesielt med tanke på oppståtte kriser, potensielle kriser eller drastiske muligheter som er av tidskritiske faktorer. Selv

4.3. Endringsledelse

om dette steget kan virke enkelt er det langt fra det, og over 50 % av de undersøkte virksomhetene gjør feil i det første steget. Grunner til dette kan være mye, men noen ganger underestimerer lederne hvor vanskelig det kan være å få folk ut av sin «komfortsone». Det kan også være at de overestimerer hvor suksessfull de har vært under slike situasjoner tidligere.

Endringsprosessen starter ofte godt når en god leder i organisasjonen ser nødvendigheten for kritiske endringer i virksomheten. Hvis endringen omfatter hele virksomheten er øverste leder nøkkelpersonen i en endringsprosess, omfatter det kun en avdeling er avdelingslederen nøkkelpersonen i endringsprosessen. Hvis disse individuelle personene verken er gode ledere eller har god kompetanse på endringsledelse, kan det første steget bli en utfordring. Et faremoment er når man blir for sen til å innse at en endringsprosess burde vært gjennomført tidligere. Man bør alltid ha et godt overblikk og samtidig være oppdatert på markedet og økosystemet rundt og i virksomheten for å kunne angripe en potensiell endringsprosess på riktig tidspunkt, selv om det finansielle budsjettet kan være positivt på nåværende tidspunkt. Man må finne en balansert endringsavhandling som ikke er for defensiv eller offensiv. Som nevnt har Kotter selv opplevd at en virksomhet ikke ser nødvendigheten av en endringsprosess før minst 75 % av ledelsen føler at å fortsette i samme spor er uakseptabelt i nåværende situasjon (Kotter, 1995).

Fallgrube 2: Ikke opprette en kraftig nok maktkoalisjon

Store endringsprosesser starter ofte med bare en eller to personer. I tilfeller av en vellykket endringsinnsats, vil maktkoalisjonen vokse over tid. Men om minimumsmassen ikke er oppnådd tidlig i arbeidet, er det ikke mye verdt det som gjøres.

I både store og små virksomheter kan en suksessfull maktkoalisjon bestå av bare tre til fem personer i løpet av det første året av en endringsprosess. Men i de største organisasjonene trenger koalisjonen å vokse opp til et spekter på 20 til 50 personer før noe progresjon kan bli oppnådd. Ledere høyt oppe danner alltid kjernen i en slik gruppe, men man kan finne styremedlemmer, en representant fra en viktig kunde eller eventuelt en mektig fagforeningsleder til å gjøre samme jobben.

Virksomheter som mislykkes i den andre fasen bruker som regel å undervurdere utfordringene ved endringsarbeid og dermed viktigheten av en drivkraftig maktkoalisjon. Uansett hvor dyktig eller dedikert en gruppeleder er, vil grupper uten et sterkt koalisjon aldri oppnå den drivkraften som kreves for en endringsprosess. Uten en drivkraftig maktkoalisjon kan man oppnå framdrift i en kort periode, men før eller siden vil motstandere av endringen stoppe prosessen.

Fallgruve 3: Mangel på visjon

Virksomheter som suksessfullt har gjennomført en endringsprosess har hatt en maktkoalisjon som har klart å utvikle et godt bilde på hvordan fremtiden vil se ut etter endt endringsprosess. Dette bildet har de klart å videreformidle godt til virksomhetens kunder, aksjonærer og ansatte. En visjon skal gi klarhet i hvilken retning virksomheten skal bevege seg i. En visjon starter som regel som et utkast og den kan ofte komme fra et enkeltindivid.

Visjonen er ofte litt uklar i starten, men etterhvert som koalisjonen arbeider med visjonen ved hjelp av analytiske tanker og drømmer tar den mer og mer form og blir dermed enklere å forstå og samtidig enklere å videreformidle. Tiden det tar for koalisjonen å bearbeide visjonen kan variere fra noen måneder til et år, avhengig av omfanget på endringen. Jo større endring jo større visjon. Uten en fornuftig visjon kan alt av anstrengelser og arbeid rundt endringsprosessen utarte seg til å bli et sett med forvirrende og uforsonlige prosjekter, som kan lede virksomheten i feil eller i ingen retning. I mislykkede endringsprosjekter kan man ofte finne mange planer, direktiv og programmer, men ingen visjon. Kotter beskriver et eksempel der en virksomhet ga ut en stor bok som beskrev virksomhetens endringsprosess (Kotter, 1995). Boken forklarte alt fra prosedyrer, mål, metoder og tidsfrister. Men ingen steder i boken stod det klart hvor dette ledet mot. De ansatte Kotter snakket med var enten forvirret eller fremmedgjort. Boken førte de verken sammen eller inspirerte veldig til endring. I de mindre suksessfulle eksemplene som Kotter beskriver var det en forstand for retning i endringsprosessen, men den er for komplisert eller for fjern til å være nyttig.

Fallgruve 4: Underkommunisere visjonen med en faktor på 10

Kotter har i sine undersøkelser oppdaget tre mønstre når det gjelder kommunikasjon i en endringsprosess (Kotter, 1995). I det første mønsteret hadde en gruppe fått god oppfattelse av visjonen til endringen, og skulle så forsøke å formidle visjonen videre til andre ansatte ved hjelp av et enkelt møte eller et enkelt skriv. Dette sto for kun 0,0001 % av virksomhetens årlige internskriv, og likevel var gruppen overrasket over at flere ikke forsto visjonen eller den nye tilnærmingen. I det andre mønsteret brukte ledelsen i virksomheten mye tid på taler og møter med ansatte, men fortsatt slet de ansatte med å forstå den nye tilnærmingen. Kanskje ikke så rart da visjonen ble formidlet i kun 0,0005 % av internskrivene. I det tredje mønsteret ble mye mer innsats lagt i nyhetsbrev og taler, men fortsatt var det noen fremtredende ledere som forholdt seg uetisk til visjonen. Dette kan føre til at kynismen blant ansatte øker mens troverdigheten til formidlingen synker. En endringsprosess vil ikke være mulig om ikke mange

4.3. Endringsledelse

(hundre/tusenvis, avhengig av størrelsen på virksomheten) er villig til å bidra, selv om det innebærer kortsiktige ofringer. Ansatte vil sjelden gjøre ofringer, selv om de ikke er fornøyd med nåværende situasjon, med mindre de føler at det er mulig å oppnå nyttige muligheter gjennom endringen.

Uten mye troverdig kommunikasjon vil ikke bevisstheten om visjonen for endringen nå ut til de ansatte. Formidling eller kommunikasjon kommer i form som både språk og gjerninger, og den sistnevnte er kanskje den sterkeste formen. Men ingenting undergraver endringer mer enn når sentrale individer er inkonsekvent i språket sitt (Kotter, 1995).

Fallgrube 5: Ikke fjerne hindringer til den nye visjonen

Vellykkede endringer vil i takt med fremdriften til endringsprosessen etter hvert involvere et større antall personer. Ansatte blir oppmuntret til å prøve nye framgangsmåter, komme med nye ideer, og til å fremme lederskap. Begrensningene er at handlingene må holde seg innenfor endringens visjon, men med flere involverte mennesker vil det føre til et bedre resultat. En maktkoalisjon vil til en viss grad få andre ansatte til handle ut i fra visjonen bare ved hjelp av kommunikasjon. Men kommunikasjon er sjelden nok i seg selv, som betyr at ved nye tilnærminger og endringer i virksomheten må man fjerne de medfølgende hindringene. Som regel vil ansatte forstå den nye visjonen og jobbe for å få den realisert, men ofte dukker det opp hindringer som står i veien for dem. Stort sett er det «psykiske» hindringer som oppstår for de ansatte, og utfordringen er å overbevise dem om at det ikke finnes noen hindringer. Hindringer kan også ligge i organisasjonsstrukturen.

Skulle hindringen være en person, er det viktig at han eller hun blir behandlet rettferdig og på en måte som er i tråd med den nye visjonen. Handling er essensielt, både for å bemyndige andre og for å opprettholde troverdigheten til endringsprosessen.

Fallgrube 6: Ikke systematisk planlegge og tilrettelegge for kortsiktige gevinster

En omfattende endringsprosess tar tid, og hvis man ikke oppnår gevinster jevnlig underveis i prosessen kan visjonen fort miste sin styrke, siden de ansatte ikke opplever noen form for mål-oppnåelse underveis. De fleste mennesker vil ikke gå gjennom lange prosesser om de aldri ser, eller opplever, noen konkrete beviser på at prosessen gir noen positive resultater på veien mot målet. Uten noen form for kortsiktig gevinster vil mange gi opp eller aktivt bli en del av dem som arbeider mot endringsprosessen (motkrefter). Å *skape* kortsiktig gevinster er forskjellig fra å *håpe* på kortsiktig gevinster, den første er aktiv mens den siste er passiv. Ved en suksessfull

endringsprosess vil endringsledere aktivt se etter veier for å skape klare ytelsesforbedringer, etablere klare mål i den årlige planleggingen, gjennomføre målsetninger og belønne mennesker med erkjennelser, forfremmelser og pengemessige verdier. Noen ledere kan føle seg presset til å skape kortsiktige gevinster, men et slikt press kan være et nyttig element i en endringsprosess. Når det blir klarere for de ansatte at en vesentlig endring vil ta lang tid, er det fare for at deres syn på viktighetsgraden til denne endringen kan synke. Å ha et godt engasjement for å produsere kortsiktige gevinster kan hjelpe de ansatte med å holde motivasjonen oppe, og samtidig styrke fokuset på detaljerte, analytiske tankeganger for å klargjøre visjonen bedre.

Fallgruve 7: Erklære sier/måloppnåelse for tidlig

Etter flere år med hardt arbeid kan ledere bli fristet til erklære seier ved den første tydelige forbedring eller fremgang. Å feire at man har nådd et mål er greit, men å feire at man har nådd målet for hele prosjektet kan bli katastrofalt. Kotter har selv sett en del endringsarbeid innen reprosjektering, hvor man har brukt dyre konsulenter og erklært at man nådd målet da det første store prosjektet sto ferdig etter to til tre år (Kotter, 1995). Noen år senere så har endringene forsvunnet sakte men sikkert. Bare i et par av de ti casene han snakker om er det spor etter reprosjekteringen. Han forteller om store kvalitetsprosjekt og stor organisatorisk utviklingsatsning hvor problemene starter tidlig i endringsprosessen. Viktighetsgraden er ikke nok intens, maktkoalisjonen er ikke sterk nok og visjonen er ikke klar nok. Med en alt for tidlig seierserklæring vil fremdriften av endringen stoppe.

Ofte er det en kombinasjon av initiativtakere og motstandere som skaper en for tidlig erklæring av suksess. Ved et klart tegn til framgang kan entusiasmen få initiativtakere til å overdrive og motstandere blir oppmerksomme på alle muligheter til å stoppe endringen.

I stedet for å erklære for tidlig seier, vil ledere av suksessfulle satsninger bruke omdømme av kortsiktige gevinster til å takle større problemer. De er oppmerksomme på hvem som blir forfremmet, hvem som blir ansatt og hvordan ansatte utvikler seg. De skjønner at en endringsprosess ikke tar noen måneder, men heller år.

Fallgruve 8: Ikke forankre endringene i organisasjonskulturen

Nye endringer blir til en del av organisasjonskulturen når de omtales som «måten vi gjør ting på her». Frem til den nye atferden og tilnærmingene, som følge av endringene, blir godt forankret i virksomhetens sosiale normer og delte verdier, står de i fare for å bli nedprioritert/de-

4.3. Endringsledelse

gradert så snart presset på endringene og nødvendighetsgraden til endringene fjernes. To faktorer er vesentlige når det gjelder institusjonalisering av endringer i kollektive/samdelte kulturer. Den første er å gjøre et forsettlig forsøk på å vise de ansatte hvordan de nye retningene, atferdene og holdningene har medvirket til å øke prestasjon og ytelse. Hvis de ansatte alene må opprette disse forbindelsene, er det fare for at de mistolker assosiasjonene, og det kreves god kommunikasjon for å hjelpe de ansatte med å se disse forbindelsene. Bruk av hyppige møter og konferanser med de ansatte for å diskutere *hvorfor* disse endringene vil føre til økt ytelse og prestasjon, er en god suksessfaktor for å opprettholde viktighetsgraden og nødvendigheten til endringene hos de ansatte, som igjen kan øke fortjenesten/gevinsten.

Den andre faktoren er å bruke tilstrekkelig tid for å sørge for at neste generasjons ledelse virkelig personifiserer seg til den nye framgangsmåten, som følge av en gjennomført endringsprosess. En dårlig beslutning utført av ledelsen kan føre til undergraving av flere års hardt arbeid. Dårlige beslutninger fra ledelsen kan oppstå om de ikke er godt nok integrert i endringsprosessen eller fornyelsesarbeidet, dette er spesielt viktig å ta hensyn til hvis det oppstår utskiftninger i ledelsen/styret under eller rett etter at en endringsprosess er gjennomført.

5 Metode

I dette kapittelet beskrives forskningsmetoden benyttet i oppgaven. Det ble gjennomført en dokumentstudie og dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetoder.

5.1 Bakgrunn

Valg av forskningsdesign og metode påvirkes av forskningstradisjon og forskningsspørsmålet. Studien ser på innføringen av ny teknologi og i hvilken grad virksomheten har lyktes med prosjektet. Det er tidligere gjort en god del forskning på disse områdene, blant annet DeLone og McLean (2003), som beskriver suksesskriterier og en suksessmodell for innføring av et nytt IT-system i virksomheter, og Flak, Nielsen, Henriksen, mfl. (2012), som ser på gevinstrealisering i store investeringsprosjekter hvor det innføres nye IT-systemer i virksomheter.

Ettersom et aspekt ved studien var å se på eventuelle kvalitative gevinster og/eller negative effekter prosjektet medførte for WSP, var det viktig å velge metoder som kunne fange opp dette, noe som ville være vanskelig med kvantitative forskningsmetoder. Jeg ønsket å få frem subjektive opplevelser og holdninger til innføringsprosjektet. Både til hvordan selve innføringen ble gjennomført og hvordan opplevelsen av det nye systemet har vært i ettertid. Jeg ønsket å belyse hvordan prosjektgruppen for prosjektet har tenkt, planlagt og gjennomført prosjektet, samt brukernes opplevelser rundt dette. Ved å få tak i de subjektive meningene til brukerne kunne jeg forstå innstilling, motivasjon og deres bruk av systemet, som påvirket hvilke gevinster eller negative effekter prosjektet ga. Ved å få tak i de subjektive meningene til prosjektgruppen kunne prosjektets gjennomføringsevne evalueres på en bedre måte enn bare ved å studere de dokumentene som ble produsert av prosjektgruppen gjennom prosjektperioden.

Fokuset for denne studien var å finne ut i hvilken grad WSP har lyktes med innføringen av Office 365 som samhandlingsplattform, og for å svare på dette måtte prosjektet evalueres fra start til slutt. For å gjennomføre denne evalueringen måtte tanker, meninger og opplevelser fra både ledere, prosjektgruppe og brukere tas i betraktning. Med bakgrunn i dette ble det naturlig å velge kvalitative, empiriske metoder.

5.2 Casestudie

Aksel Tjora (2012) påpeker at en av de store utfordringene ved forskning handler om hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet. I kvalitativ forskning arbeider man som regel i dybden med relativt få strategisk utvalgte enheter (Tjora, 2012). På bakgrunn av at jeg var interessert i å utvikle kunnskap som er relevant for enheter som ikke er direkte representert ved generalisering, måtte avgrensningen være godt begrunnet. Så ved bruk av casestudie så benyttet jeg meg av en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderte og ekskluderte. Metoden er særlig egnet siden jeg ønsket å få svar på *hvordan*- og *hvorfor*-spørsmål og siden jeg ikke hadde noe kontroll over hva som hadde skjedd i prosjektet (Yin, 2013).

Studien min gir svar på en problemstilling, rettet mot et spesifikt internprosjekt, som er delvis utarbeidet sammen med virksomheten. Caset blir derfor virksomheten og dette prosjektet som er gjennomført internt. Gjennom forskningen fant jeg blant annet ut *hvordan* innføringen av Office 365 ble ledet, *hvordan* brukerne opplevde og stilte seg til prosjektet og *hvorfor* resultatet av prosjektet ble som det ble. Gjennom å utarbeide casebeskrivelsen stasjonert i kontorlandskapet til WSP fikk jeg satt meg godt inn i hva de driver med, hvordan arbeidshverdagen til prosjektlederne var, hvordan miljøet blant de ansatte var og hvordan de benyttet systemet. Jeg brukte god tid på å utarbeide casebeskrivelsen og varierte på den tiden mellom å studere dokumentene fra prosjektet, lese teori på området og snakke med ansatte og IT-avdeling om prosjektet.

5.2.1 Beskrivelse av case

Studien undersøker hvordan innføringsprosjektet har vært ledet, hvilke faktorer som har vært utslagsgivende for resultatet av innføringsprosjektet og om man har utnyttet gevinstpotensial. For å få et helhetlig bilde på innføringsprosjektet og et god grunnlag for å besvare disse

5.3. Rekruttering

spørsmålene bestemte jeg meg for å innhente empiriske data både fra personer i prosjektgruppen og personer som hadde opplevd innføringen fra et brukerperspektiv. På denne måten fikk jeg belyst tankene og planene til prosjektgruppen og om disse hadde slått ut positivt eller negativt. Tidsmessig strekker caset seg fra da forslaget om å innføre Office 365 oppsto (første halvår 2013) til nesten et år etter at systemet var ferdig innført (mars 2016).

5.3 Rekruttering

I rekrutteringsprosessen hadde jeg fokus på å finne informanter som kunne svare godt på spørsmål rundt innføringsprosjektet. Jeg allierte meg med min veileder i WSP for å få satt opp en liste med kandidater som:

1. hovedsakelig hadde jobbet fra kontorene til WSP i og etter innføringen, og
2. hadde vært ansatt fra før innføringsprosjektet startet.

Disse kravene ble satt for å i større grad sikre at brukeren hadde kunnskaper om hvordan man jobbet på det systemet som var før innføringen av Office 365. Dette er i tråd med det Tjora (2012) skriver, hvor man i studier der man ser på en endringsprosess i en virksomhet, vil forsøke å intervju dem som har blitt berørt ved endrede arbeidsoppgaver, folk som har hatt et spesielt ansvar i forbindelse med prosessen, eller folk som har vist særlig engasjement ved internt organisasjonsarbeid.

Jeg fikk oversendt listen med kandidater og utarbeidet så et rekrutteringsbrev (inklusive samtykkeskjema), med forespørsel om å delta i mitt forskningsprosjekt som informant. Skrivet ble sendt ut via e-post til seksten aktuelle kandidater. Rekrutteringsbrevet inneholdt informasjon om oppgaven samt kontaktinformasjon. Jeg skrev i e-posten at jeg ønsket svar på forespørselen via e-post. For rekrutteringsbrevet, se vedlegg D.

Jeg fikk raskt fire svar på forespørselen og det var delt positive og negative svar. De to som svarte positivt avtalte jeg tidspunkt med via e-post samme dag, der informant fikk velge dato og tidspunkt innen de neste to ukene. De to som ikke hadde mulighet meldte «for dårlig tid» som bakgrunn for avslaget. I tiden frem til det første intervjuet (tre-fire dager) fikk jeg ingen flere svar. Jeg valgte derfor å spørre informanten i det første intervjuet om hjelp til å rekruttere flere. Spørsmålet stilte jeg avslutningsvis i intervjuet. Jeg forklarte problemet til informanten og kort tid etter intervjuet fikk jeg rekruttert to personer til gjennom at informanten sendte ut en e-post til sine kolleger med oppfordring om å stille opp.

<i>Informant</i>	<i>Tidspunkt</i>	<i>Sted</i>	<i>Tittel</i>	<i>Forsk. gruppe</i>	<i>Kjønn</i>	<i>Alder</i>
1	Uke 8	Møterom WSP	IKT-leder	Prosjektgruppe	Kvinne	Eldre
2	Uke 10	Møterom WSP	Prosjektleder	Brukergruppe	Kvinne	Middel.
3	Uke 10	Møterom WSP	Prosjektleder	Brukergruppe	Kvinne	Middel.
4	Uke 10	Møterom WSP	Prosjektleder	Brukergruppe	Mann	Eldre
5	Uke 10	Møterom WSP	Prosjektleder	Brukergruppe	Mann	Ung
6	Uke 11	Møterom WSP	Prosjektleder	Brukergruppe	Mann	Eldre
7	Uke 11	Skype	Reg. direktør	Prosjektgruppe	Mann	Middel.
8	Uke 11	Skype	Ad. sekretær	Brukergruppe	Kvinne	Middel.

Tabell 2: Oversikt over rekrutterte informanter

Jeg fikk rekruttert to nye informanter gjennom å personlig ta kontakt med ansatte i kontorlandskapet til WSP. De to siste rekrutterte jeg ved å ringe kandidatene og fikk avtalt tidspunkt for intervju der og da. De to siste rekrutterte tilhører WSPs avdeling i Oslo, som også var med på innføringsprosjektet.

Blant de rekrutterte informantene var det fire kvinner og fire menn. Én informant er kategorisert som ung (under 45 år), fire som middelaldrende (45-60 år) og tre som eldre (over 60 år). De rekrutterte informantene hadde jobbet i WSP fra fire til sytten år. To av de rekrutterte var representanter for leder- og prosjektgruppen mens de seks andre representerte brukerguppen.

5.4 Personvern

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Alle lydopptak i forbindelse med intervjuene ble lagret kryptert på passordbeskyttet datamaskin. Lydopptakene og andre personidentifiserende elementer vil slettes ved ferdigstillelsen av masteroppgaven. For godkjennelsesbrevet fra NSD, se vedlegg C.

5.5 Dokumenter

For å få innsikt i hva dette prosjektet handlet om og alt arbeid som var blitt gjort, fikk jeg allerede høsten 2015, da jeg ble introdusert til studien av WSP, tilgang til intranettet deres samt prosjektsiden for innføringsprosjektet. Der inne fant jeg all dokumentert informasjon som ble delt i gjennomføringen av prosjektet og alle dokumenter som var produsert i prosjektet.

5.6. Intervju

Det er mange ulike typer innhold som kan karakteriseres som dokumenter; nettsider, bøker, rapporter, bilder og kvitteringer. Det som var fint med dokumentene var at de lå lett tilgjengelig og de ga mulighet til å se på caset i et lengre tidsperspektiv. I tillegg er dokumentene permanent, noe som gir større troverdighet (Oates, 2006). Eksempler på dokumenter jeg fikk tilgang til var IT-strategi, oppdragsplaner, prosjektplaner, handlingsplaner, anbud- og tilbudsdokumenter, kostnadsplaner, fremdriftsplaner og møtereferater.

Man har i all forskning ansvar for å redusere belastningen på deltakerne (Tjora, 2012). Dokumentstudier oppfattes tradisjonelt som såkalte *ikke-påtrengende metoder* hvor man genererer empiriske data uten å inkludere deltakerne på samme måte som i intervjuer eller observasjoner. Gjennom å studere eksisterende dokumenter skaffet jeg meg informasjon som ble nedtegnet på bestemte tider og steder, men med ulike formål. Dokumentene brukte jeg som bakgrunns- og tilleggsdata sammen med data fra for intervjuene. Jeg benyttet dokumentstudiet til å skaffe meg et bilde over prosjektet på et tidlig stadium for å kunne forme og spisse den videre forskningen min. Disse dokumentene kalles *casespesifikke* dokumenter siden de omhandler ett spesielt prosjekt i én virksomhet (Tjora, 2012).

Dokumentene ga meg informasjon om et saksforhold nedskrevet på et spesielt tidspunkt og sted, og var ment for spesifikke lesere. Siden jeg benyttet dokumentene som kilde for valg som var tatt og prosesser som var gjennomført, var det viktig å sette disse i kontekst for hvilken agenda de hadde (Oates, 2006; Tjora, 2012).

5.6 Intervju

Innen kvalitativ forskning er intervjuer den mest utbredte datagenereringsmetoden (Tjora, 2012). Den mest typiske er såkalte *semistrukturerte intervjuer*, også kalt *dybdeintervjuer*. Måten dybdeintervjuer skiller seg fra strukturerte- eller ustrukturerte intervjuer er at temaer og spørsmål utarbeidet på forhånd, og rekkefølgen på spørsmålene kan variere underveis avhengig av situasjonen. Man har også mulighet til å stille uforberedte oppfølgingsspørsmål til svarene fra informanten. I strukturerte intervjuer er både spørsmål og rekkefølge bestemt på forhånd, mens i ustrukturerte intervjuer forsøker forskeren å styre informanten minst mulig, her er det informanten som bestemmer hva det snakkes om. I min studie valgte jeg å benytte mellomtingen mellom disse to, som da er semistrukturert intervjuer, altså dybdeintervjuer.

Jeg valgte intervju som forskningsmetode på bakgrunn av at det ga meg mulighet til å behandle temaet for studien dypt og detaljert. Jeg brukte metoden for å belyse problemstillinger i virksomheten og for å utforske ukjente momenter ved prosjektet. Intervju ble også valgt på bakgrunn av at jeg studerte meningene, holdningene og erfaringene til informantene i forbindelse med prosjektet. Jeg var altså ute etter å få innblikk i situasjonen sett fra informantens øyne, og da var intervju en god metode (Tjora, 2012). Intervjuene ga informantene mulighet til å beskrive sine opplevelser og presentere sine meninger, men jeg var observant på at dette var informantens subjektive meninger og ikke nødvendigvis et bilde på det som faktisk skjedde (Oates, 2006; Tjora, 2012).

5.6.1 Utarbeidelse av intervjuguider

Siden jeg hadde definert to informantgrupper, prosjektgruppe og brukergruppe, utformet jeg to intervjuguider. Intervjuguiden for prosjektgruppen hadde fokus på hvordan innføringsprosjektet var gjennomført fra start til slutt, mens intervjuguiden for brukergruppen hadde fokus på innstillingen til, meningene om og opplevelsene rundt innføringen fra et brukerperspektiv.

Før utarbeidelsen av intervjuguidene brukte jeg god tid på å sette meg inn i prosjektet gjennom å studere prosjektdokumenter og teori om innføring av IT-systemer og organisasjonsendring. Denne prosessen førte faktisk til at jeg utarbeidet skisse til teorikapittelet før gjennomføring av forskningen. Et dokument som jeg håpet å finne i arkivet til prosjektet, men som jeg ikke fant, var en gevinstrealiseringsplan, eller et dokument som beskrev målene for prosjektet. Derfor ble det tidlig klart at jeg måtte ha fokus på dette i intervjuene med prosjektgruppen. Robert Yin (2013) påpeker at eksisterende litteratur er et viktig grunnlag for datainnsamling i casestudier (Yin, 2013). Så i studien av prosjektdokumentene og teorien noterte jeg en rekke spørsmål og problemstillinger som var interessant å forske på. Ut fra notatene definerte jeg noen tema som dannet grunnlaget for innholdet i de to intervjuguidene. I intervjuguiden for prosjektgruppen definerte jeg tema som:

- Bakgrunn for innføringen
 - Hva fordret endringen? Problemer? Ønsker fra brukere? Press fra leverandør?
- Planlegging av prosjektet
 - Hvordan forberedte de seg og la til rette for at prosjektet skulle være vellykket?

5.6. Intervju

- Gjennomføring av prosjektet
 - Hvordan fikk de innført systemet og lært brukerne å bruke det?
- Forankring av endringene
 - Hvordan sørget de for at systemet ble brukt, og i tillegg på en hensiktsmessig god måte?

Denne røde tråden av temaer utarbeidet jeg for å få innblikk i hele livssyklusen til prosjektet. Jeg ønsket grundig forståelse for alle beslutninger som var tatt og som eventuelt ikke var tatt. Jeg hadde grunnlag for å stille spørsmål rundt eventuelle beslutninger som ikke var tatt i innføringsprosjektet gjennom mine kunnskaper innhentet i teoristudien.

I intervjuguiden for brukergruppen ble de samme temaene brukt, men i her fokuserte jeg på innstilling, motivasjon, opplevelser og meninger rundt hele prosjektet, helt fra de hørte om prosjektet første gang og til den dagen intervjuet ble gjennomført. Intervjuguidene ble kvalitets-sikret av veileder. For intervjuguidene, se vedlegg A og vedlegg B.

5.6.2 Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført totalt åtte intervju, der to av informantene var fra prosjektgruppen for innføringen av Office 365 og seks var fra brukergruppen av systemet. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 og 50 minutter. To av informantene jobber i WSPs avdeling i Oslo så disse intervjuene ble gjennomført via Skype. De seks andre informantene jobber i avdelingen i Trondheim så disse intervjuene ble gjennomført på et kontor i deres lokaler som jeg disponerte. Bakgrunnen for at jeg valgte å gjennomføre intervjuene i WSPs lokaler var for å skape en mest mulig avslappet stemning hvor informanten følte seg trygg og at det var greit å legge ut om sine personlige opplevelser og meninger, at det var greit å tenke høyt og at det var greit så spore av med digresjoner til temaene (Tjora, 2012). Ved å gjennomføre intervjuene der ivaretok jeg også bestemmelsene for personvern og konfidensialitet, samt at det minsket tiden informanten måtte sette av til intervjuet og muligheten for å bli avbrutt.

Ett av intervjuene ble gjennomført i siste halvdel av februar mens de resterende sju ble gjennomført i første halvdel av mars. Ett av intervjuene måtte gjennomføres før intervjuene i utgangspunktet var planlagt på grunn av at informanten skulle ut i sykdomspermisjon. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker samt at det ble gjort notater underveis på elementer jeg

bemerket meg og ville få utdypet mer gjennom å stille oppfølgingsspørsmål eller som jeg følte var ekstra viktig å huske i etterkant av intervjuet.

Prosjektlederne har en hektisk arbeidshverdag og de har vanskelig for å prioritere noe de først og fremst ikke føler gagnar dem selv. Så for å legge mest mulig til rette for at de skulle «være til stede» under intervjuet lot jeg dem velge tidspunkt og dato helt fritt innenfor de to ukene jeg hadde satt av. Om de ønsket å gjennomføre intervjuet før, under eller etter arbeidstid, eller i en helgedag, var helt opp til dem. Seks av informantene valgte å ta det enten rett før eller rett etter lunsjpausen, mens de to siste ville ta det fra morgenen da de kom på jobb. Intervjuet var planlagt å vare fra 35-45 minutter. Jeg hadde forespeilet en intervjuetid på 45-60 minutter for informantene, slik at jeg hadde litt tid å gå på. Enkelte av informantene informerte meg om at de hadde satt av 45 minutter, altså minimum av det jeg forespeilet, til gjennomføringen av intervjuet. Så det slo godt ut at jeg forespeilet lenger tid for informantene enn det jeg egentlig planla å bruke. Jeg opplevde at enkelte av informantene tok seg bedre tid enn de ga uttrykk for at de hadde da de fikk et større innblikk i hva jeg forsket på. De synes det var et interessant forskningsområde og at de opplevde at jeg hadde gode kunnskaper om systemet de hadde innført, så de forsøkte å utnyttet meg og intervjuet til å lære mer om det. Flere av informantene startet å forklare problemer de hadde med selve systemet og lignende, fremfor å fortelle om opplevelser rundt da prosjektet foregikk. Jeg synes likevel dette var interessant å høre og jeg opplevde at det kunne være relevant for å forstå resultatet av prosjektet.

Jeg tok med intervjuguiden i papirformat til hvert av intervjuene. Det for å kunne notere direkte under temaet og spørsmålet det ble snakket om, samt at jeg skapte en bevissthet for informanten på hvor langt vi var kommet i intervjuet da den kunne se hvilket ark jeg var på av de totalt fire sidene av intervjuguiden.

Jeg startet alle intervjuene med å presentere meg selv, studiet og oppgaven min. Alle informantene hadde kjennskap til meg fra før, da jeg hadde skrevet et innlegg og presentert meg selv og hva jeg skulle gjennomføre hos dem, på intranettet før oppgaveperioden startet. Jeg beskrev bakgrunn og mål for intervjuet før informanten leste gjennom og signerte samtykkeskjemaet (se vedlegg D: Rekrutteringsbrev) for deltakelse i forskningsprosjektet. Gjennom dette samtykkeskjemaet godkjente de også at jeg tok lydopptak av intervjuet, men for sikkerhetsskyld spurte jeg om at dette var greit, før jeg startet opptaket og intervjuet. Gjennomføringen av intervjuene var vellykket og jeg hadde inntrykk av at begge parter var trygge på hverandre. Dette tror jeg kom av at vi hadde sett og snakket meg hverandre før i kontorlandskapet og i lunsjpausene.

5.7. Databehandling og analyse

De to informantene jeg intervjuet over Skype hadde ikke kjennskap til meg før jeg tok kontakt med forespørsel om intervju. Til disse informantene presenterte jeg meg grundig og fortalte at det var IKT-lederen i Trondheim som mente at nettopp de var gode kandidater til å være informanter. Jeg opplevde at dette gjorde at de raskt fikk tillitt til meg.

Avslutningsvis i intervjuene spurte jeg informantene hva de syntes om intervjuet og om de hadde noen spørsmål til meg. Til slutt fortalte jeg om studien videre, behandlingen av dataene for intervjuet, samt at jeg spurte pent om det var greit at jeg sendte dem en e-post om jeg skulle ha behov for å få svar på noe mer. Alle svarte ja på det spørsmålet.

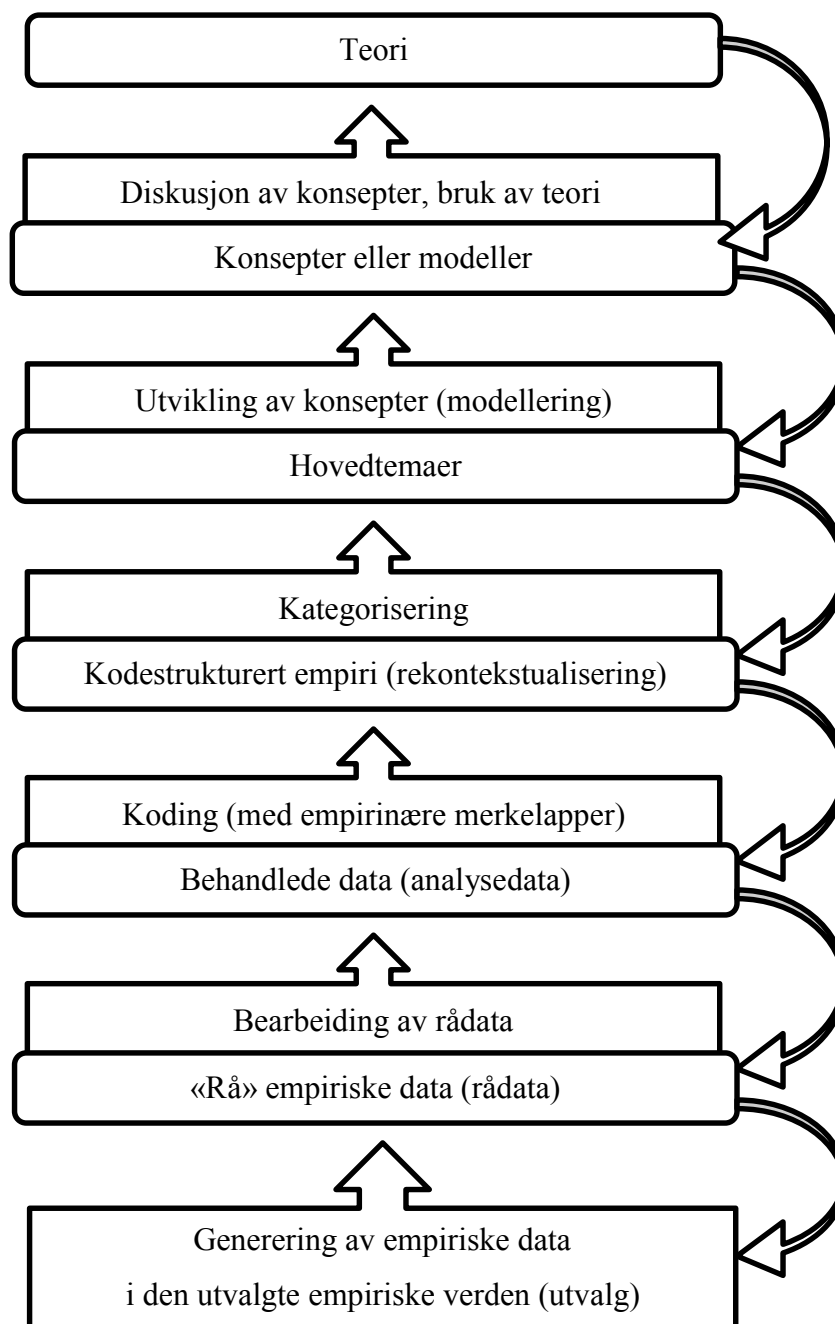
5.7 Databehandling og analyse

Analysen av de empiriske dataene innsamlet i forskningen gjør det mulig for leseren å få økt kunnskap om forskningsområdet, uten å selv måtte gå gjennom de genererte dataene (Tjora, 2012).

5.7.1 Analyse av kvalitative data

Det var i analysefasen jeg virkelig merket at forskningsarbeid kan være krevende. Her måtte jeg bruke min intellektuelle kapasitet og kreativitet, og det ble mye intens tankearbeid. Jeg jobbet meg systematisk gjennom stoffet og jeg hadde sensitivitet for det som fantes i empirien utover problemstillingen og forventingene jeg satt med (Tjora, 2012).

Tjora (2012) tar utgangspunkt i en *stegvis-deduktiv induktiv metode* (SDI) (Figur 11) for å redusere kompleksiteten i analysen. Denne metoden tar trinnvis sikte på å utvikle konsepter, modeller eller teorier. I SDI arbeider man etappevis fra rådata til konsepter eller teorier, der den «oppadgående» prosessen er å oppfatte som *induktiv*, at man jobber fra data mot teori, og de «nedadgående» tilbakekoblingene er å oppfatte som *deduktive*, at man sjekker fra det mer teoretiske til det mer empiriske. Modellen danner et godt utgangspunkt for systematikk og fremdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt og dette var bakgrunnen for at jeg valgte å benytte akkurat denne modellen for analyse av mine forskningsdata.



Figur 11: Stegvis-deduktiv induktiv modell (SDI)

(Tjora, 2012, s. 175)

5.7.2 Transkribering

For å klargjøre mine rådata til koding måtte det en del bearbeiding til. Alle mine intervjuer ble tatt opp på lydopptaker og måtte derfor transkriberes. Jeg brukte online-verktøyet *Transcribe* (Wreally, 2016) for transkribering av mine intervjuer. Dette verktøyet lot meg laste lydopptaket

5.7. Databehandling og analyse

fra intervjuet direkte inn i nettsiden og starte, stoppe og spole i avspillingen med tastene på tastaturet, samtidig som jeg kunne skrive i et tekstvindu. På denne måten slapp jeg å navigere i flere programmer og det gjorde hele transkriberingsprosessen mye mer effektiv. Jeg hadde også mulighet til å justere hastigheten på avspillingen for å enklere kunne skrive samtidig som jeg lyttet, fremfor å måtte pause avspillingen med jevne mellomrom. Dialekt ble oversatt til standard bokmål. Etter at et intervju var ferdig transkribert ble teksten lastet over i et tekstdokument og lagret på min PC.

5.7.3 Koding

I neste fase tok jeg i bruk analyseverktøyet Atlas.ti (Atlas.ti, 2016) hvor jeg organiserte dokumentene med transkripsjoner. Dataprogrammer for analyse av kvalitative data (CAQDAS – computer-assisted qualitative data analysis software) har de siste tiårene blitt mer og mer populære i mange forskningsmiljøer (Tjora, 2012). I generelle trekk er slike programmer bygget rundt to parallelle systemer, ett for koder og ett for dokumentene, og fordelingen er at du kan beholde koblingene mellom dem.

Jeg forsøkte å gjøre kodingen induktiv for å la tilbakemeldingene fra informantene styre analysen. Jeg gikk systematisk gjennom intervjuene og merket tekstutdrag med tekstnære kodenavn. Jeg kodet én eller flere setninger sammen der de hørte til det samme svaret, eller der svaret på det forrige eller påfølgende spørsmålet hadde relevans for den enkelte koden. Etter å ha gått gjennom alle intervjuene satt jeg igjen med 184 unike koder i en kodeliste og en kobling mellom hver kode og den tilhørende teksten i dokumentene.

5.7.4 Kategorisering

Tjora (2012) legger videre vekt på at det må en viss struktur til i kodene for å kunne fortsette den kvalitative analysen. For å kunne benytte alle kodene man har generert må disse kategoriseres i grupper relevant for problemstillingen. Jeg gjennomførte kategoriseringsprosessen ved å gå gjennom kode for kode og plassere disse i en overordnet gruppe relevant for hva koden sa noe om. Etter å ha gjennomført denne prosessen satt jeg igjen med seks hovedkategorier og én underkategori med koder. Jeg valgte å lage en underkategori til den ene kategorien på grunnlag av at det var så mange koder som omhandlet akkurat dette temaet og det ga meg en forståelse av at dette var et viktig tema for det videre arbeidet.

Kategori		Antall koder
1	Bakgrunn og mål for innføringen	25
2	Kommunikasjon, kunnskaps- og informasjonsdeling	62
2.1	Opplæring	25
3	Innstilling og motivasjon	46
4	Problemer og motstandsfaktorer	51
5	Ledelse av innføringen	51
6	Gevinster	31

Tabell 3: Kategorier og antall koder genereret i analysen

Kategorien «bakgrunn og mål for innføringen» omfattet det som fordret at WSP startet prosjektet og hvilke mål de satte seg. «Kommunikasjon, kunnskaps- og informasjonsdeling» omfattet kommunikasjonen mellom ledelse, prosjekt- og brukergruppe, samt kunnskaps- og informasjonsdeling rundt gjennomføringen av prosjektet. Underkategorien «opplæring» omfattet opplæringen som ble gjennomført som en del av kommunikasjon, kunnskaps- og informasjonsdelingen om det nye systemet. «Innstilling og motivasjon» omfatter gruppenes innstilling til innføringen av det nye systemet, samt gruppenes motivasjon for å delta og lykkes med prosjektet. «Ledelse av innføringen» omfattet meninger og opplevelser av hvordan prosjektgruppen ledet prosjektet. Den siste kategorien, «gevinster», omfattet hva de hadde, og ikke hadde, fått ut av prosjektet i form av gevinster og effekter.

Grunnen til at det totale antallet koder presentert i tabell 3 (291) ikke stemmer overens med antallet som beskrives i kap. 5.7.3 «Koding» (184), er at flere av kodene var relevant for flere kategorier.

5.7.5 Utvikling av konsepter

I neste steg i analysen studerte jeg kategoriene hver for seg og presentere funn fra hver kategori på en logisk og strukturert måte. Kategoriseringen dannet altså strukturen for oppgavens resultatdel (Tjora, 2012). Under hver kategori delte jeg opp funnene i om de kom fra prosjekt- eller brukergruppen.

I siste steg av analysen undersøkte jeg om funnene kunne settes i sammenheng med andre teoretiske bidrag til forskningsfeltet (Tjora, 2012). Med teorien i bakhodet utkrystalliserte det seg noen områder i empirien som var gjentakende i flere av kategoriene. Ut fra dette utviklet jeg en

5.7. Databehandling og analyse

typologi over at lav grad av kommunikasjon ned til ansatte, og/eller ekskludering av ansatte, skapte høyere grad av endringsvegring til prosjektet blant de ansatte.

5.7.6 Diskusjon av konsepter og utvikling av teori

Det som egentlig er siste steg i SDI-modellen er diskusjon av konsepter og utvikling av teori. Men dette er hovedsakelig i forbindelse med større arbeider, på grunn av at et konsept må være falsifiserbart og prøvbart om det skal kunne ha status som teori (Tjora, 2012, s. 190). Så i store deler av samfunnsforskningen kan man stoppe ved konsepter, eksempelvis i form av typologier, og anse dette som legitime resultater. Tjora (2012) påpeker videre at det å utvikle ny forståelse på et teoretisk nivå, først er en forventning man kan ha til erfarne forskere eller gode forskningsteam, og ikke noe man stiller som krav til en mastergradsstudent (Tjora, 2012).

6 Resultater

I dette kapittelet presenteres resultatene fra forskningen. Først presenteres funn fra dokumentstudiet, hvor de forskjellige dokumentene som er studert er benyttet som delkapitler. Så presenteres funn fra intervjustudiet, hvor kategoriene som ble definert i analysen av intervjudataene er benyttet som delkapitler. Under hvert delkapittel i intervjustudiet redegjøres det for hva de to informantgruppene, prosjektgruppen og brukergruppen, ga av informasjon om temaet. I delkapittelet «kommunikasjon og kunnskapsdeling» ble det definert et underkapittel som omhandler *opplæring*. Dette underkapittelet ble definert på bakgrunn av at mange informanter snakket om temaet og derfor ble det hensiktsmessig å ta dette med som en egen del.

6.1 Dokumentstudie

Dokumentstudiet ble i tillegg til å bli benyttet som grunnlag for utarbeidelse av intervjuguidene også brukt til å skaffe et bilde over hvordan prosjektgruppen gjennomførte prosjektet. Dokumentstudiet ga interessante funn på bakgrunn og mål for prosjektet samt hvor godt planlagt og forankret prosjektet var.

6.1.1 Framdriftsplan 2013-2015

Framdriftsplanen inneholdt en oversikt over tjenestene og løsningene WSP benyttet seg av og her defineres nåsituasjonen og ønsket vei videre. Framdriftsplanen var første ledd i å legge ny IT-strategi for 2014-2016.

Innledningsvis beskriver WSP at de på daværende tidspunkt ikke var fornøyd med sin driftsleverandør. De hadde store innkjøringsproblemer høsten 2011 og stilte spørsmålstegn ved driftsleverandørens evne til å gjennomføre prosjekter da de manglet kompetanse til å være proaktiv og gi råd om framtidige løsninger. WSP beskrev her at de *ikke* ønsket å starte en prosess med å finne en ny driftsleverandør, men heller bruke kunnskapene om deres styrker og svakheter til å forhandle frem en ny avtale. Videre beskrives det at de i et femårsperspektiv så for seg å ha flyttet alle sine Microsoft-tjenester til en skybasert plattform.

Portalen / SharePoint

WSP oppgraderte til SharePoint 2010 i juni 2011. Strukturen da var at avdelingene i Norge og Sverige hadde en fellesdel samt hver sin egen del. Alle disse delene lå på samme SharePoint-server som var belastet til maksimum og det måtte en utvidelse til for å få bedre kapasitet. Framdriftsplanen beskriver to alternative måter å gjøre dette på:

- A. Utvide med en ny server og flytte ressurskrevende oppgaver til denne, slik at produksjons-serveren blir avlastet
- B. Utvide med en ny server og gjennomføre oppgradering av hele løsningen til SharePoint 2013.

Oppgradering til SharePoint 2013

SharePoint 2010-løsningen bydde på en del problemer for WSP som blant annet gjorde at enkelte brukere vegret seg for å bruke portalen for lagring av dokumenter. Problemene var blant annet at det opplevdes som komplisert, tidkrevende og tungvint. Flere klagde på liten e-postboks. Mange opplevde at det gikk tregt å jobbe i portalen. Søk-funksjonen i portalen opplevdes å gi for mange «useriøse» forslag slik at det var vanskelig å finne det man var ute etter.

Det beskrives videre at praksisen til Microsoft gjør det umulig å hoppe over en versjon av SharePoint, slik at å vente til SharePoint 2016 blir lansert før man oppgraderer ikke har noen gevinster, da man uansett må gjennomføre en oppgradering til SharePoint 2013 først.

Videre presenteres en del fordeler ved oppgradering til SharePoint 2013, og kort oppsummert er disse: bedre dokumenthåndtering, raskere og mer intuitivt brukergrensesnitt, bedre søkemo- tor, mulighet for mer dynamisk startside samt nye muligheter som for eksempel applikasjonen «oppgaver».

6.1. Dokumentstudie

Av framdriftsplanen kommer det frem at de anbefalte gjennomføring av oppgradering til SharePoint 2013 tidlig i 2014.

Support

Alle brukere hadde mulighet til å ringe eller sende e-post til driftsleverandørens supporttjeneste ved problemer. WSP Norge hadde fra 2011-2013 et snitt på 75 saker pr. måned. Sirka 40 % av sakene gjaldt tilganger, nærmere bestemt passordproblematikk, spørsmål om pålogging, tilgang til programvare og brukeradministrasjon. Spørsmål om ulike programmer utgjorde sirka 20 % av henvendelsene.

6.1.2 Møtereferat IKT Handlingsplan 2014-2016

Planleggingen av IKT Handlingsplan 2014-2016 startet med et møte mellom virksomhetsledelsen og IKT-ledelsen. Møtereferatet er tatt med på bakgrunn av at det belyser problemområder som ikke kommer like godt frem i IKT Handlingsplan 2014-2016.

Tema

Tema for møtet var å få en indikasjon på hvordan IT støtter organisasjonen med verktøy og tjenester fra et brukerperspektiv, og spørsmål som de stilte seg var: «Har man de verktøy og tjenester som kreves, eller er det noe som savnes?», «Hva bør forbedres og/eller utvikles?» og «Har man verktøy eller tjenester som er overflødig?».

Servicedesk

Saker ble liggende litt vel lenge hos support, så det kom forslag om at sakslogg måtte sjekkes hyppigere for å følge opp saker.

E-post

De opplevde at e-postboksen ble raskt full og man måtte lagre viktige prosjekt-e-poster på områder i SharePoint. Problemet var at disse områdene ikke inkluderes i Outlook sin søk- og ryddefunksjonalitet. Det var derfor ønskelig å ta i bruk andre tjenester for kommunikasjon men de erkjente at e-post var en svært viktig tjeneste.

Portalen / SharePoint

Som tidligere beskrevet opplevdes lagring til SharePoint som tungvint og at portalen var treg. Dette medførte at brukere valgte å lagre lokalt eller på filserver, noe som kunne medføre ekstraarbeid senere ved en oppgradering til ny SharePoint. Oppgradering til SharePoint var derfor viktig for å unngå tilfeldig lagring lokalt eller på DropBox.

Videokonferanse og Lync

Videokonferanse ble mye brukt men det opplevdes som tungvint og gammeldags. Det kom derfor ønske å få Lync som en integrert løsning i videokonferansesystemet.

PC-modeller og image

Nye PC-modeller opplevdes som like trege som modellene som ble levert tre år tidligere. Det ble spekulert i om feilen lå i imaget som var tanket inn på PC-ene. Det var et problem at brukeren måtte reise innom kontoret for å få endret passord eller gjennomført Windows-oppgraderinger.

Generelt

Stikkord for den nye IKT Handlingsplanen for 2014-2016 var «opprydding» og «modernisering». De beskriver at de ikke skulle være for ivrig etter å flytte ut i skyen, men det ble konkludert med at man *burde* oppgradere Exchange og SharePoint så raskt som mulig.

6.1.3 IKT Handlingsplan 2014-2016

I sin IKT Handlingsplan for 2014-2016 beskriver WSP status innenfor ulike IKT-områder i virksomheten og hvilke mål de hadde videre for disse områdene.

Felles IT-infrastruktur og outsourcing av IT-tjenester

WSP beskriver at deres driftsleverandør ikke har innfridd forventningene som de hadde til en seriøs leverandør av IT-løsninger og at det ved avtalens utløp i august 2014 kun var ønskelig å gå videre med dem frem til de var klar for å ta steget ut i skyen. WSP hadde en rendyrket Microsoft-plattform med lite behov for spesialtilpasning og de hadde derfor tro på at de sky-tjenestene Microsoft kunne tilby ville fungere bra for dem og gi gevinster i form av reduserte kostnader og en fleksibel og moderne plattform å jobbe på. De beskriver at de så for seg en

6.1. Dokumentstudie

gradvis overgang til skyen hvor de minst kritiske løsningene ble flyttet ut først, så var målet at en i løpet av en toårsperiode fikk flyttet alle tjenestene ut i skyen.

Mål som beskrives:

1. Gjennomføre forprosjekt for hvordan WSP skal flytte til skytjenester ved hjelp av en ekstern konsulent.
2. Flytte én tjeneste til skyen i løpet av 2014.
3. Samtidig som at man flytter til skyen skal man også se på fordelene med felles lisensiering.

Portalen / SharePoint

SharePoint-serveren var utnyttet maksimalt og var derfor ustabil og opplevdes som treg av mange brukere.

Mål som beskrives:

1. Det skal settes opp en ekstra SharePoint-server og fordele jobbene slik at man får bedre ytelse mellom to servere.
2. I samme prosess oppgradere til SharePoint 2013 slik at brukerne får tilgang til ny og forbedret funksjonalitet. For å få ønsket funksjonalitet for e-postarkivering så må også Exchange oppgraderes til 2013-versjon.

Standardisering og fleksibilitet - Hardware/Software/PC/Nettbrett

Løsningen skulle baseres på standardiserte løsninger og produkter fra i hovedsak Microsoft på server og PC. Infrastrukturen skulle bygge på Microsoft-teknologier som AD, Exchange, SharePoint, Lync, Windows 7 og Office. De skriver videre at de skulle ha et åpent sinn for ny teknologi og ikke låse seg til valg av tekniske løsninger. Mange prosjektledere sa de ville hatt et mer effektivt arbeidssett om de kunne benytte nettbrett som et verktøy. WSP testet så Windows 8 opp mot iPad og kom frem til at først når man hadde fått oppgradert til Windows 8 og eventuelt Office 365, ville kunne hente ut de store gevinstene ved bruk av nettbrett. De beskriver videre at om dette eventuelt ble en realitet skulle det vurderes på nytt å etablere bruk av nettbrett i virksomheten.

6.1.4 Forprosjektrapport – Migrering til Office 365

WSP benyttet seg av samme konsulentvirksomhet som utviklet deres SharePoint-løsning for å gjennomføre en mulighetsstudie i forhold til å flytte SharePoint fra den «hostede» løsningen og til Office 365 i skyen. Bakgrunnen for at WSP gjennomførte et forprosjekt var for å realitetsvurdere hvorvidt en overgang til skyen var mulig og riktig på daværende tidspunkt. Rapporten ble ferdigstilt i august 2014.

Bakgrunn

Forprosjektrapporten presenterer følgende leveranser:

- Teknologisk kartlegging av sentrale funksjoner og gjennomgang av utviklet kode
- Intervju med ressurspersoner i WSP med formål å behovsprøve utviklet funksjonalitet
- Utarbeiding av anbefalt informasjonsarkitektur i Office 365 for WSP ved eventuell overgang
- Vurdering av alternative teknologiske design og hybridscenarier
- Grov fremdrifts-, kommunikasjons-, og opplæringsplan ved eventuell overgang til Office 365
- Utarbeiding av beslutningsgrunnlag (forprosjektrapporten)

Alternativer og anbefaling

Det presenteres tre realistiske alternativer basert på rammer og føringer gitt av WSP:

- Alternativ 1: Komplet overgang til Office 365
- Alternativ 2: Hybridløsning med intensjon om overgang til Office 365
- Alternativ 3: Oppgradering til SharePoint 2013 lokalt

Fremdriftsplan

Det presenteres en skisse for fremdriftsplan for innføringsprosjektet. Skissen inneholder seks hovedfaser: funksjonelt design og prosjektplanlegging, byggefase, testing/kvalitetssikring, pilot, opplæring og utrulling/migrering.

6.1. Dokumentstudie

Kommunikasjonsplan

Videre påpekes momenter som var viktig å tenke over i forbindelse med prosjektet. Rapporten påpeker viktigheten av å lage en plan for hvordan endringer, planer og konsekvenser skal kommuniseres ut til både brukere og ressurspersoner i WSP. Denne kommunikasjonsplanen måtte henge sammen med prosjektets fremdriftsplan. Viktigheten av en slik plan begrunnes med at den skulle sikre forståelse og aksept for endringer men også for å skape entusiasme og engasjement omkring det som kom.

Momenter som understrekes:

- Oppstartsfase
 - Informere alle om planer, ambisjoner og hvorfor. Bør gjøres fra ledelsen for å vise forankring.
 - Etablere en kommunikasjonsmatrise og sikre at denne følges.
- Byggefase
 - Involvere ressurspersoner og informere disse om hvorfor, hva og muligheter.
- Pilot
 - Finne riktig målgruppe og informere disse klar om målsetting med piloten og hva forretningen ønsker å få ut av piloten.
- Utrulling
 - Informere ut til berørte brukergrupper om hva som skal skje og hvordan dette vil påvirke dem. Mest mulig detaljert.
 - Synliggjøre tre positive effekter for hver «negativ».
 - Sikre forankring og skape entusiasme.

Opplæringsplan

Konsulentvirksomheten beskriver at det i mandatet for forprosjektet ble definert at det skulle lages en plan for opplæring. Denne seksjonen fokuserer på hvordan de kunne bistå WSP til å utarbeide et internt konsept for opplæring som ble drevet fra en SharePoint-løsning. De beskriver i rapporten at de med suksess har kjørt interne prosesser sammen med noen av sine største kunder i forbindelse med endrings-/implementeringsprosjekter og har bistått kunden med å lage

et bedriftstilpasset kurskonsept som kunden selv kunne benytte i sin virksomhet. I disse tilfellene hadde de bistått i prosessen med å identifisere opplæringsbehovene, utarbeide kurs-/opplæringsmateriell, opplæring av superbrukere og ressurspersoner samt etablering av plattform for gjennomføring av kurs/opplæring av brukere. Fokuset var på at WSP selv skulle overta ansvaret for opplæringen og være i stand til å gjennomføre kursene selv, samt modifisere disse i henhold til kommende behov.

6.1.5 Prosjektplan

Det fantes ingen egen prosjektplan for innføringsprosjektet. Prosjektgruppen begrunnet dette med at prosjektet ble sett på som et lite prosjekt og som en forberedelse til oppgradering av SharePoint.

Prosjektgruppen har gjennomført et grundig forarbeid til prosjektet hvor de blant annet har benyttet seg av en ekstern konsulent (utviklingsleverandør av SharePoint) for å gjennomføre et mulighetsstudie i form av et forprosjekt. De gjennomførte også selv gode studier for å identifisere problemområdene på IT-siden. Studiene ble gjort for å legge en god strategi videre, som ble presentert i framdriftsplaner, handlingsplaner og IT-strategi.

Disse dokumentene inneholder klart definerte mål for hva de ønsket å oppnå på IT-siden de neste årene og kan sees på som mål også for innføringsprosjektet. Så en sammenfatning av det mest relevante innholdet i dokumentene som ble studert i dokumentstudiet kan sees på som en prosjektplan for innføringsprosjektet av Office 365.

6.2 Intervjustudie

Dybdeintervjuene kartla prosjektet fra start til slutt gjennom å få frem valg, holdninger, opplevelser og meninger hos informantene i forbindelse med prosjektet. Som beskrevet styrer kategoriseringen fra analysen av dataene organiseringen av denne delen av resultatkapittelet. Under hver kategori presenteres funnene fra hver av de to informantgruppene hver for seg.

6.2. Intervjustudie

6.2.1 Bakgrunn og mål for prosjektet

Forskjellige interessenter har forskjellig bakgrunn, mål og forhåpninger til IT-prosjekter. Videre presenteres bakgrunn og mål de forskjellige interessentene hadde for innføringen av Office 365. Prosjektgruppen beskrev i tillegg ledelsens bakgrunn og mål for prosjektet.

Prosjektgruppen

I intervjuene med representanter fra prosjektgruppen ble det lagt vekt på å få svar om bakgrunn og mål for prosjektet. Bakgrunnen for prosjektet kom godt frem i dokumentstudiet men det var likevel interessant å høre mer om den. Det med mål fantes det ingen egen dokumentasjon fra prosjektet på, i form av målplan, gevinstplan eller en prosjektplan, men det var beskrevet en del overordnede mål i Framdriftsplanen og i Handlingsplanen. I intervjuene kom det frem at IT-avdelingen og ledelsen hadde noen felles og noen delte mål.

Lisensproblemer og ønske om mer fleksibilitet

En av bakgrunnene for prosjektet beskrev prosjektgruppen som lisensproblemer på Office 2010. Den versjonen måtte installeres på hver enkelt PC og i installasjonsprosessen la man inn en unik lisensnøkkel. Dette skapte problemer om man hadde flere PC-er man jobbet på, eksempelvis én på kontoret og én hjemme. Da folk sluttet i WSP var det en tung prosess med avinstallering og rydding for å kunne gi lisensnøkkelen videre. Da nye startet måtte det bestilles ny lisens og det hele opplevdes som en tidkrevende prosess. Dette tok mye tid og ressurser for IT-avdelingen og det var ønskelig å få forenklet denne prosessen. Fleksibilitet var en del av dette, da man hadde kunnskaper om at en ny versjon av Office enklere ville gi tilgang til verktøy fra flere forskjellige enheter (mobil, PC, nettbrett).

Da man diskuterte lisensproblemene undersøkte man priser og da så man at man med ny versjon av Office ville få billigere lisenser per ansatt enn om man fortsatte på 2010-versjonen. Dette var en av hovedgrunnene til at ledelsen var relativt enkel å få med på prosjektet.

Ønske om sikker skylagringstjeneste

Flere ansatte hadde tatt i bruk skytjenesten DropBox for lagring av dokumenter og andre filer. Det var på eget initiativ og ikke noe WSP hadde oppfordret til. Det har flere ganger vært problemer med serverne hos DropBox hvor de har lekket informasjon og WSP har derfor ikke sett på denne tjenesten som optimal for lagring av sensitive prosjektdokumenter som bare ansatte i

WSP skal ha tilgang til. Derfor var en sikker skylagringstjeneste for dokumenter et ønske fra IT-avdeling, da for å få faset ut bruken av DropBox.

Ny og bedre SharePoint

Hovedgrunnen og hovedmålet, og det som startet hele prosessen, var ønsket om å fornye SharePoint. Man var på en over tre år gammel plattform som var lite fornyet siden innføringen. Mange ansatte syntes prosjektsidene i SharePoint var tunge og vanskelige og dette skapte merarbeid for IT-avdelingen.

IKT-leder ved WSP i Trondheim hadde deltatt på seminarer i regi Microsoft hvor deres nye SharePoint 2013 ble presentert. Denne ble lansert i årsskiftet 2012-2013. IKT-leder hadde også sett flere videopresentasjoner av den nye versjonen og så med en gang muligheter prosjektlederne kunne ha nytte av. IKT-leder benyttet utvikleren av dagens SharePoint-løsningen for å tilegne seg mer kunnskap om SharePoint 2013 og de presenterte raskt fordelene med å foreta en oppgradering. Dette førte til at IKT-leder introduserte de nye mulighetene for ledelsen og fikk raskt klarsignal til å jobbe videre med saken. Målet har fra starten vært å skape en bedre arbeidsplattform for prosjektlederne for gjennomføring av prosjekter.

Brukergruppen

Intervjuene med brukergruppen kartla om informantene visste bakgrunnen for prosjektet og om de hadde kjennskap til hva målene var. Disse spørsmålene kan også relateres til kommunikasjonen fra prosjektgruppen og ned til brukerne, men fokus her var på om de hadde kjennskap til bakgrunn og mål.

Henge med i utviklingen

Gjentakende fra informantene fra brukergruppen var at de trodde det var for å henge med i utviklingen innen teknologi at prosjektet ble startet, og hadde derfor ikke kjennskap til at dette var et prosjekt som ble startet av WSP selv. De trodde det var noe WSP måtte gjøre for at leverandør «sa» det.

«Det var ikke noen spesiell begrunnelse for det. I mitt hode er det logisk for å henge med. Det kommer alltid nye versjoner av programmer så på ett eller annet tidspunkt må man over uansett tenker jeg.»

6.2. Intervjustudie

Ny og bedre SharePoint

Også blant brukergruppen var det informanter som «trodde» og «håpet» at de skulle få bedre prosjektsider, altså ny og bedre SharePoint. Flere hadde klaget på prosjektsidene og om at dokumentbehandling var vanskelig og tungvint. Flere av informantene hadde også jobbet ute i prosjekter hvor de benyttet kundens prosjektgjennomføringsplattform og hvor denne var SharePoint 2013.

Lite eller ingen kunnskap om bakgrunn og/eller mål

De fleste informantene svarte at de ikke kjente til hverken bakgrunnen eller målene for prosjektet. Noen fulgte de opp med «*det var vel for å henge med på utviklingen da sikkert?*», som nevnt. Etter litt betenkningstid tippet flere hva prosjektet handlet om og da kom forslag som: utnytte teknologien, dårlig serverkapasitet, være moderne, mulighet til skylagring, sikkerhet og tilgjengelighet.

6.2.2 Kommunikasjon og kunnskapsdeling

IT-prosjekter er ofte omfattende prosjekter som angår en stor andel av de ansatte. Derfor blir det snakket mye om organisasjonsendring og viktigheten av god ledelse av slike prosjekter. For å suksessfullt gjennomføre prosjekter som omhandler innføring av nytt IT-system i en virksomhet så er viktigheten av å få med seg de ansatte på prosjektet ofte undervurdert, og her spiller kommunikasjon og kunnskapsdeling en viktig rolle.

Prosjektgruppen

I intervjuene med informanter fra prosjektgruppen ble fokus lagt på hvordan dette foregikk, om de tok noen forhåndsregler og om de baserte seg på noe (metode, teori, erfaring osv.) i planleggingen og gjennomføringen av prosjektet.

Lære av erfaring

WSP har vært igjennom en del lignende endringsprosjekter tidligere, enkelte med mindre hell. Derfor har det vært fokus fra start å ha god kommunikasjon mellom alle involverte parter i prosjektet. De mente selv det bør være nullfeilaksept på denne typen prosjekter på bakgrunn av betydningen av å lykkes og følgene det kan få å feile. I tidligere prosjekter har de erfart at små problemer som har oppstått har skapt uro ved at folk stiller seg mot endringen, og derfor ble det lagt mer fokus på kommunikasjon for å slukke slike eventuelle småbranner, og presiserer:

«Vi har hatt bedre og bedre forutsetninger for å lykkes med slike prosjekter på grunn av erfaringen, og det handler om kommunikasjon, forberedelser og testing, og det tror jeg har blitt bedre og bedre fra gang til gang.»

Riktig informasjon til riktig tid

Prosjektgruppen poengterer at de har forsøkt å planlegge hele gjennomføring så godt som mulig for å være etterrettelig med tidsplaner. Dette mente de var en faktor som motvirket eventuell motstand til endringen. De påpeker at de har forsøkt å fordele mengden med informasjon utover en større tidsperiode, slik at det ikke ble et bombardement av informasjon rett før endringen nådde et klimaks. De mente selv at fokuset på hvilken informasjonen som ble delt var for dårlig. Det skulle vært mer fokus på mulighetene endringen ga, og mindre på hva som skjedde.

Intranett og e-post som informasjonskanaler

Prosjektgruppen baserte seg på intranettet og e-post som kanaler for informasjonsdeling. Intranettet ble brukt for å dele informasjon om tidsplaner og brukermanualer for hvordan man gjennomførte forskjellige prosesser i Office 365. E-post ble brukt som kommunikasjonskanal mellom avdelingene slik at de ansvarlige på andre avdelinger kunne dele informasjon videre. E-post ble også brukt internt i avdelingene for informasjon som var ment for spesielle personer eller grupper.

Brukergruppen

For informantene fra brukergruppen var fokus på hvordan de opplevde kommunikasjonen og kunnskapsdelingen fra prosjektgruppen.

IKT-leder viktig informasjonskilde

Flertallet av informantene fortalte at det var via direkte kommunikasjon med IKT-leder at de blant annet fikk kjennskap til prosjektet første gang. «Noe» informasjon ble også delt på via e-post og intranett. Flere kontaktet IKT-leder med spørsmål om prosjektet, enten for å få vite hva som egentlig skulle skje, eller på grunn av nysgjerrighet og ønske om mer informasjon.

For lite informasjonsdeling i plenum

Flere av informantene påpekte at det var for mye elektronisk kommunikasjon og at det burde vært mer snakk i plenum. Da gjennom presentasjoner i lunsjer og under møter, eller under plan-

6.2. Intervjustudie

lagte regionstreff hvor et stort antall ansatte møtes under samme tak. Flere mente at det er enklere å forstå hva prosjektet innebar og hvordan det påvirket hver enkelt om informasjonen ble delt på denne måten.

«Jeg tror det er den praktiske bruken av Office 365 som mangler, slik at folk virkelig ser nytten av å få en lettere og bedre hverdag. Jeg tror det har vært for mye informasjon på e-post og for lite i plenum. Vi fikk jo iPad til jul her i fjor, den skulle være med på å forbedre arbeidshverdagen vår. Og da vi fikk Office 365 skulle også det at man kunne bruke det på den også da gjøre det bedre. Men jeg føler fortsatt folk sitter der som noen spørsmålstejn og lurer på hvordan man skal gjøre ting.»

For lite informasjon om muligheter

Flertallet av informantene fortalte at det var for lite informasjon om hva målet med prosjektet var, hva innføringen ville gi hver enkelt, hvilke nye muligheter man ville få og hvordan dette skulle gjøre at arbeidshverdagen ble bedre for hver og en. All informasjon var på hva som skjedde, når det skjedde og hvordan ting skulle gjøres. Ingen informasjon på *hvorfor* det ble gjort.

«Men mer kunnskapsdeling kunne det ha vært. Vi burde fått mer info om mulighetene, man lærer aldri nok, så fått enda mer av det, kontinuerlig, det hadde jeg ønsket meg. Både nå og mens innføringen pågikk/rett etter.»

«Kanskje det med fordelene med å innføre Office 365 kunne vært kommunisert bedre. Og det å utnytte mulighetene i det.»

«Ja som sagt jeg sliter med å se hvilke gevinster vi har fått ved Office 365 så det trengs å bevisstgjøres mer hva det her handler om. Skal noe nytt tas i bruk så må man vise folk her at det fungerer bedre enn det man har. De fleste her på kontoret holder seg til det de kan og har bare interesse i verktøyet og at det fungerer, og ikke så mye på nye muligheter som finnes.»

Flere fortalte at prosjektet ble frontet med at man fikk nye muligheter, men ikke hva disse nye mulighetene innebar.

Opplæring

Opplæring er en vesentlig og viktig del av denne typen prosjekt. Skal brukerne forstå det nye systemet og klare å bruke det trengs det en god innføring.

Prosjektgruppen

Det ble gjennomført kurs i flere av verktøyene i Office 365-pakken rett etter innføringen var gjennomført. Kursene var frivillige og skulle hjelpe brukerne å ta i bruk de nye verktøyene. Det ble blant annet gjennomført kurs i notatverktøyet OneNote og skylagringstjenesten OneDrive. De første kursene ble gjennomført på initiativ fra IKT-leder, men det var få som deltok. Etter hvert ble det arrangert flere kurs etter forespørsel fra brukerne.

«Litt begge deler, det er vi som har sett at her har vi en del nytt sånn at vi har gått ut å sagt har du lyst til å være med så kan du være med på det. Jeg kjørte noen kurs, så fikk jeg en henvendelse i høst om å holde flere kurs. For da hadde ryktet om nytten av kursene spredd seg, så da satte jeg opp noen tilleggs kurs.»

IKT-leder kjente ikke bakgrunnen for at det var mindretallet som deltok på kursene, men antok at de ikke så behovet for kurs. Men det opplevdes at de som deltok på kursene satt igjen med god nytte av det. Det ble ikke gjennomført noen form for evaluering av kursene i ettertid.

Brukergruppen

Informantene fra brukergruppen var delt rundt det med kurs. Enkelte deltok, enkelte ønsket å delta men fikk det ikke til, mens enkelte valgte å ikke delta. Flertallet var samstemte om at det var viktig med tilbud om kurs da det er store forskjeller på IT-kunnskapene til brukerne, samt at noen har bedre forutsetninger for å lære selv.

Flere så ikke behovet for å delta på kurs da de ikke visste hva prosjektet handlet om. Enkelte opplevde det som de fikk noe helt nytt, mens andre opplevde prosjektet som at det bare var en liten endring og at man kunne fortsette å jobbe på samme måte uten problemer.

«Like etterpå. Og da må jeg bare si at det ble litt sånn at vi ikke forsto helt hva som foregikk. Jeg klarte ikke helt se fordelene det skulle gi. Så hadde jeg trøbbel med synkroniseringen så jeg bare la det bort. Følte på usikkerheten med at jeg ikke skulle finne igjen ting [dokumenter]. Så hadde jeg en dårlig opplevelse i forbindelse med at jeg skulle rydde på serveren for at jeg skulle få litt unna og skulle rydde på Outlook-en min. Så skulle jeg legge det i skyen, så la jeg det over, så sto PC-en å gikk å gikk å gikk, så tror jeg vel at jeg har slått av PC-en, så sjekket jeg ikke at alt hadde gått over, så slettet jeg, dermed forsvant viktige e-poster.»

Flere opplevde problemer med Office 365, samt at de ikke kjente til fordelene og mulighetene med systemet, og dette medførte negativ innstilling til kursene.

6.2. Intervjustudie

«Forsker: Hva tror du bakgrunnen er for at du ikke har forståelse for nytten og behovet av mulighetene i Office 365?

Informant: Om du skal på kurs i noen ting så må du forstå hva du skal bruke det til.

Informant: Jeg har problemer med å klare å se hva som foregår. Jeg må forklares grundigere hva som skjer når jeg gjør noe for å klare å se hvilken nytte det gir. For om jeg forstår det så er jeg mer motivert til å bruke det. Det handler om å få et godt bilde på det.

Informant: Tror det handler om at alle slike endringer fører til at du må bruke litt ekstra ressurser en liten periode, så du må tvinge deg litt.

Informant: Det må følges opp, og det ble ikke gjort her. Du kan være på et kurs, så opplever du at det her er en ny måte å tenke på og at det kan være smart, men så tar ting litt lenger tid en periode etterpå og det orker jeg ikke. Så er det ingen som spør deg noe mer om du forsto det og kan det, så bare fortsetter du videre slik som før.»

Oppfølging var et ord som gikk igjen hos flere av informantene. De fikk ingen oppfølging etter innføringen av Office 365, annet enn tilbud om kurs, men heller ikke etter kursene ble det gjort noen evaluering eller gitt noen form for oppfølging for å sikre at deltakerne på kursene tok i bruk den nye lærdommen.

Flere ytret i intervjuene et ønske om nye kurs nå et år er etter endt prosjekt. Brukere som deltok på kursene rett etter innføringen slet med å se hva det de lærte skulle gi dem og hva de skulle bruke det til. Men etter å ha brukt systemet en periode så flere behovet for kursing i noen av verktøyene de hadde brukt. Noen påpekte at de etter å ha brukt systemet på egenhånd en periode, visste mer hva de eventuelt skulle ha spurt om på et kurs.

6.2.3 Innstilling og motivasjon

Noen interessante aspekter ved denne typen prosjekter er innstillingen folk har til endringen og motivasjonen de har for å lykkes. Dette er aspekter som har mye å si for om prosjektet lykkes eller feiler.

Prosjektgruppen

I intervjuene med prosjektgruppen var fokus på å kartlegge både egen innstilling og motivasjon til prosjektet, samt hvordan de la til rette for at disse aspektene skulle være gode for brukerne.

Stort ønske om å lykkes

Både innstillingen til prosjektet og motivasjonen for å lykkes har vært god i prosjektgruppen. Informantene jeg snakket med hadde forskjellige ønsker og mål for prosjektet, men uansett hvilke så var motivasjonen på topp.

Lære av erfaring

Prosjektgruppen påpekte at prosjektet var godt forankret i ledelsen. Det var fokus på å være etterrettelig med tidsplaner for å ikke skape unødvendig uro, samt å ikke pøse på med for mye informasjon, men være selektiv på dette punktet.

Prosjektgruppen hadde erfaring fra lignende prosjekter som var gjennomført tidligere og visste at flertallet kunne stille seg mot prosjektet, av den enkle grunn at:

«En menig prosjektleder vil helst at det ikke skal skje noen endringer. De liker ikke endringer, flesteparten av dem.»

Derfor hadde prosjektgruppen fokus på å legge til rette for å løse eventuelle problemer raskt. I tillegg hadde de en taktikk med å ikke «snakke opp» prosjektet for mye slik at det skal oppleves som noe «drastisk» som skjer.

Utleide prosjektledere et problemområde

Prosjektgruppen fortalte at det er et problem i virksomheten å få med flertallet på slike endringer da så mange av prosjektlederne er utleid til kunder og sjelden er på kontoret i lange perioder av gangen. Disse personene ser ikke behovet for å prioritere det og føler heller ikke de har tid da fokus må være på kunden de er innleid hos. Spesielt om kunde benytter annen plattform så vil de ikke se noen nytte i å delta.

Brukergruppen

I intervjuene med brukergruppen var fokus på å kartlegge hver enkelt og hele gruppens innstilling til og motivasjon for prosjektet.

God innstilling

Informantene jeg snakket med hadde jevnt over en god innstilling til prosjektet. Dette selv om flere sier de ikke helt skjønnte hva målet med prosjektet var, fordelene det ville gi eller bakgrunnen for det. Men det opplevdes som noe nytt og spennende og de hadde forhåpninger om ny og

6.2. Intervjustudie

bedre SharePoint-løsning. De fleste beskrev at de har god tillitt til IKT-ledelsen, så når de beslutter at noe må endres så har de tiltro til at det er en god beslutning.

Opplevde negativitet blant flertallet

På spørsmål om hvordan stemningen var ellers blant brukerne så er det mer negativitet å spore:

«Forsker: Når denne endringen foregikk, følte du noe på hvordan innstillingen, motivasjonen og interessen var blant andre på denne tiden?»

***Informant:** Nysgjerrig, men slet med OneDrive. Og fortsatt er det en del som ikke har tatt i bruk OneDrive. De lagrer lokalt og litt på SharePoint.*

***Forsker:** Så her er det fortsatt en jobb med å få alle til å ta det i bruk altså.*

***Informant:** Ja. Men det er jo en del som ikke har ville prøvd det i heletatt, som ikke har opplevd disse synkroniseringsproblemene. De er motvillige til endring.*

***Forsker:** Hva tror du er grunnen til at noen er motvillige til endring?*

***Informant:** Nei, det er lettere å gjøre ting som før.»*

Flere fortalte at et stort antall personer ofte er negative til slike endringer fordi de må bruke tid på å lære seg noe nytt når de selv føler måten de gjør det på fungerer fint for dem, og de i tillegg opplever få problemer med denne nye måten. Lite kunnskap om det nye som innføres nevnes som bakgrunn for negativ innstilling. At ledelsen ikke tok i bruk de nye mulighetene i Office 365 og gikk foran som et godt eksempel opplevdes spesielt negativt, og en informant fortalte:

*«**Informant:** Man må vise frem mulighetene og fordelene med det. De har nok ikke sett disse enda, det må være det som gjør at de ikke har tatt det i bruk. Jeg vet jo om folk i ledergruppen også som ikke bruker OneDrive.*

***Forsker:** Ja de burde kanskje gå foran som et godt eksempel.*

***Informant:** Ja, men det gjør de ikke.»*

Problemer senket motivasjonen

Mange opplevde problemer med synkronisering av dokumenter fra PC til skylagringstjenesten OneDrive rett etter innføringen. Det endte med at flere ga opp å bruke OneDrive, ryktet spredte seg, som igjen førte til at flere lot vær å teste skylagringstjenesten i heletatt, på grunn av at de var redde for å miste dokumenter. Driftsleverandøren hadde ingen svar på problemet og måtte

gå inn i hvert enkelt tilfelle for å forsøke å løse det. Dette var tidkrevende og senket tillitten brukerne hadde til systemet.

«Informant: Jeg synes det var veldig bra, spesielt det med OneDrive, som også kanskje er det eneste jeg bruker. Det som lå lokalt før har jeg nå i skyen. Opplever det som mye tryggere, siden jeg har tilgang til det fra alle enheter. Fikk seg et skudd for baugen tidlig, for det var en del trøbbel i starten. Jeg hadde lastet over et par gigabyte med ting, så sa PC-en at den hadde synkroniseringsproblem. Så jeg ringte [driftsleverandør] å sa at jeg hadde et problem å spurte hva jeg skulle gjøre. Da fortalte de meg at jeg måtte slette alt. Jeg hadde jo bare flyttet ting, ikke kopiert, så om jeg slettet noe ville jeg miste det. Men [driftsleverandør] sa jeg måtte det. Heldigvis fikk jeg ordnet med en lokal kopi tilbake på C: [lokalt på harddisken] slik at jeg berget alt, så kunne vi starte på nytt med synkroniseringen igjen. Hadde høy puls en stund der.

Forsker: Følte du noe på hvordan stemningen og innstillingen til dine kollegaer var?

Informant: Ja det gjorde jeg, det var flere om ikke forsto poenget og synes OneDrive var skummelt siden de skulle lagre i skyen i stede for lokalt.

Forsker: Hva tror du var bakgrunnen for skepsisen?

Informant: De liker ikke noe nytt.

Forsker: Tror du det handlet om at de ikke visste hva det innebar?

Informant: Nei jeg tror det var utrygghet for man vet hva som fungerer, så blir det utrygghet når det er noe nytt. Hvor finner man ting, hvordan kan man være sikker på at det er tatt backup. Alle slike ubegrunnede frykter for det ukjente.»

6.2.4 Problemer og motstandsfaktorer

I IT-prosjekter er problemer, feil og motstand normale hendelser. Derfor er det viktig å være forberedt for å takle dem på en god måte, slik at man kan komme i mål med prosjektet.

Prosjektgruppen

I intervjuene med prosjektgruppen identifiserte jeg flere problemer som oppsto i prosjektet, bakgrunnen for problemene, hvordan problemene ble forsøkt løst, hvilke motstandsfaktorer prosjektgruppen opplevde fra brukerne og hvilke tiltak de gjorde for å eliminere disse.

6.2. Intervjustudie

Oppkjøp

Prosjektgruppen opplevde oppkjøpet fra WSP Group som et stort hinder for prosjektet, selv om dette skjedde etter at prosjektet var avsluttet. Det på bakgrunn av at de så på dette prosjektet som et ledd i en større prosess, nemlig å oppgradere SharePoint til 2013. De frontet prosjektet med at de etterhvert skulle få ny SharePoint og at Office 365 måtte innføres for å nå det målet.

«Vi står med et prosjekt som ikke er helt ferdig, om man tenker at den store effekten skulle være å få oppgradert SharePoint, så er man ikke i mål. Dessverre skyldes ikke det oss, for hadde vi styrt dette helt selv, så hadde vi kjørt på videre, men nå når vi er kjøpt opp av et Canadisk selskap så er vi avhengig av IT-folk der som bestemmer. Så når man har fått disse endringene så går det saktere enn vi i administrasjonen skulle ønske.»

Prosjektgruppen fortalte at det at det ikke ble gjennomført en oppgradering av SharePoint slik at prosjektsidene ble bedre, opplevdes som en nedtur for brukerne og gjorde at de mistet interessen for det man faktisk hadde oppnådd med prosjektet. Prosjektgruppen brukte oppkjøpet som årsak og opplevde å få forståelse fra brukerne, men selv med en begrunnelse så opplevdes det lite nytt engasjement rundt Office 365 og de nye mulighetene systemet hadde gitt.

Synkroniseringsproblemer

En stor del av brukerne opplevde, som nevnt i kap. 6.2.3, problemer med synkronisering opp mot skytjenesten OneDrive. Prosjektgruppen fortalte at hverken de eller driftsleverandøren var forberedt på dette problemet. Synkroniseringsprosessen stoppet halvveis og brukerne hadde da forsøkt å flytte filene fra PC-en til OneDrive, i stede for å kopiere. Dette førte til problemer da prosessen stoppet, siden man ikke hadde noen backup. Driftsleverandøren bruke mye tid og ressurser for å rette opp i problemene, og måtte som sagt gå inn i hvert enkelt tilfelle for å hjelpe. Det gikk bra i alle tilfeller og ingen viktig informasjon gikk tapt, men problemene skapte uro, noe prosjektgruppen følte veldig på.

Generell endringsvegring

Prosjektgruppen hadde av erfaring kunnskap om generell endringsvegring blant ansatte. De har en viss forståelse for det, da prosjektlederne har travle dager og har lite tid til «ekstraarbeid», som de beskrev det som. Prosjektgruppen har forsøkt å legge best mulig til rette for å oppta minst mulig tid for brukerne. Brukere som har forsøkt å lure seg unna tankingen har fått særbehandling og man har i disse tilfellene forsøkt å gjennomføre tankingen på kortest mulig tid. De

la også til rette for å løse eventuelle problemer raskt ved at driftsleverandøren hadde teknikere tilstede i kontorene en periode for å skape større tillitt hos brukerne rundt endringen. Kursene som ble gjennomført var frivillige for å ikke skape negativ stemning rundt det at de måtte bruke enda mer tid på endringen.

Testbrukere

Som et ledd i arbeidet med å sikre vellykket innføring benyttet prosjektgruppen seg av testbrukere fra brukergruppen før innføringen ble gjennomført. De forhørte seg med utvalgte personer de hadde kunnskap om at kunne være gode kandidater til en slik oppgave. Testbrukere ble rekruttert for å sikre at brukerne fikk til å gjennomføre forskjellige elementer i innføringsprosessen og for å teste at brukermanualene som var blitt utformet var forståelig.

Brukergruppen

I intervjuene med brukergruppen var fokus på mye av det samme, identifisere problemer de opplevde, hvordan de ble løst, samt hvordan disse hendelsene påvirket deres videre holdninger til prosjektet.

Synkroniseringsproblemer

Det store temaet da vi var inne på problemområder i prosjektet var synkroniseringsproblemer, spesielt i brukergruppen. Alle informantene jeg snakket med hadde hatt problemer med dette, noen i mindre grad og andre i alvorlig grad, hvor faren for å miste viktig prosjektdokumentasjon var til stede. Effekten av dette problemet var at andre brukere som enda ikke hadde tatt i bruk OneDrive ikke tok sjansen på å gjøre det.

Superbrukere

Mange syntes det var vanskelig å få god hjelp når man opplevde problemer. Det kunne være at man ikke forsto hva man gjorde, enten ved at språket var for avansert eller at man rett og slett ikke hadde nok teknologikunnskap. Da disse problemene oppsto i det nye system var det vanskelig å søke den riktige hjelpen. Noen spurte IKT-leder, noen spurte nærmeste kollega, andre ringte support. Tidligere ble det nevnt at det først er når man opplever problemer ved vanlig bruk av systemet at man føler man trenger mer kunnskap om det. En informant fortalte for eksempel at når man er på kurs vet man ikke helt hva man skal spørre om. Men så sitter man der en dag og lurer på noe og da ser man plutselig behovet for et kurs i akkurat det. På bakgrunn av dette ønsket flere av informantene superbrukere på kontoret som de kan spørre og få raskt og god hjelp av. De fortalte at de tidligere har vært vant med å spørre kollegaer ved problemer,

6.2. Intervjustudie

og at dette har vært den mest lærerike og effektive måten å lære noe nytt på. Flere fortalte at om de støter på problemer og ikke finner ut av det selv eller får rask hjelp, velger å gjøre det på den måten man kan, altså falle tilbake til gammel praksis.

Høy snittalder

To informanter nevner høy alder på brukerne som en medvirkende faktor når det gjelder interesse av å lære noe nytt, og hvilket nivå man må ha på kursene. Den ene informanten anslo at snittalderen i WSP lå på over 50 år og mente ansatte ville hatt en annen innstilling til slike endringer om de var en generasjon yngre.

For lite oppfølging

Stor andel av informantene påpekte at det har vært for dårlig oppfølging både under og etter prosjektet. Spesielt pekte flere på tiden etter prosjektslutt. Det ble gjennomført kurs men ingen form for oppfølging i ettertid for å kontrollere at brukerne hadde tatt i bruk den nye kunnskapen. De følte heller ikke at det fantes noen god kanal for å søke hjelp eller oppfriskning av kunnskap om det som ble gjennomgått i kursene.

«Så er det gjerne slik at man må få litt opplæring, så må man prøve det ut litt, så må man tilbake igjen å få kunnskaper om nye ting å ta i bruk, det krever oppfølging hele tiden.»

Lite kunnskap om gevinster og muligheter

For lite kjennskap til fordelene Office 365 ga, mente noen var den sterkeste motstandsfaktoren. De mente prosjektgruppen burde frontet dette mer for å få med seg en større del av brukerne.

«Jeg ville vel hatt arrangert noe da vi hadde regionsmøter her, når man er flest mulig samlet. Kanskje at en prosjektgruppe gikk gjennom fordelene med å bruke Office 365. Hvilke muligheter som åpnet seg. Og hvordan det praktisk blir brukt, og metoder som forenkler arbeidshverdagen. At det ble vist for flest mulig, på en måte.»

Flere av informantene sa selv at de ikke visste helt hva de gikk til og at dette skapte en usikkerhet. De mente at mer konkrete beskrivelser av *hva* som ble bedre med det nye systemet burde vært kommunisert, slik at det ble mer håndfast for brukerne.

«Informant: Kanskje det med fordelene med å innføre Office 365 kunne vært kommunisert bedre. Og det å utnytte mulighetene i det.

***Forsker:** Føler du prosjektgruppen har lyktes med å motivere ansatte til endringen?*

Informant: Kanskje skulle de snakket mer om fordelene.»

6.2.5 Ledelse av prosjektet

Suksessfulle IT-prosjekter avhenger av godt lederskap. Lederskap spiller inn i alle deler av prosjektets livssyklus og legger grunnlaget for om man lykkes eller feiler. Hvis en del av et prosjekt ikke blir ledet kan det få negative følger, men det holder ikke å lede en del av et prosjekt om den ikke ledes på en hensiktsmessig god måte.

Prosjektgruppen

I intervjuene med prosjektgruppen var fokus på hvordan de planla og gjennomførte prosjektet, samt hvorfor det ble gjort på den måten som det ble.

Driftsleverandør viktig samarbeidspartner

Etter at det var valgt ny driftsleverandør samarbeidet IKT-leder tett med dem i planleggingen av prosjektperioden. Alle faser av prosjektet ble kartlagt og det ble lagt en plan for gjennomføring av prosjektet basert på erfaring fra tidligere prosjekter og driftsleverandørens prosjektgjennomføringsrammeverk.

Fokus på forberedelser, testing og kommunikasjon

Med tanke på erfaring fra tidligere prosjekter ble det lagt vekt på gode forberedelser, testing og god kommunikasjon gjennom hele prosjektet for å sikre suksess. I forberedelsesfasen baserte WSP seg mye på sin driftsleverandør som sagt, og på kommunikasjonsbiten forsøkte IKT-leder hele tiden å holde brukerne oppdatert på hva som skjedde når, i god tid før prosesser som berørte dem ble gjennomført. Når det gjelder testing ble det som nevnt i kap. 6.2.5 opprettet en testgruppe.

Tanking og kursing

Prosjektgruppen beskrev selve tankingen av PC-ene som den mest kritiske fasen av prosjektet. Her ble det satt samme en gruppe teknikere fra driftsleverandøren som fikk tilhold i kontorene til WSP. Teknikerne skulle gjennomføre tanking av PC-er på kveld og natt, mens de på dagtid skulle gi støtte til brukerne ved behov. Denne prosessen var nøye planlagt sammen med driftsleverandøren for å skape minst mulig trøbbel for brukerne slik at de skulle kunne gjøre jobben sin som normalt. Alle brukere kunne selv påvirke tidspunkt for tanking av sin PC. Det ble gitt

6.2. Intervjustudie

tilbud om innføringskurs i noen av verktøyene så fort alle hadde fått tilgang på Office 365 på sin PC.

«Vi har erfart at når først noe skjer så må man ha IT-folk til stede, så man har nok støtte til folk og til å håndtere situasjonen, for det er først da folk opplever at det skjer, så man kan forberede og forberede så mye man vil, men det er når den overgangen kommer at man sikrer suksessen. Jeg tenker at dette ikke er en stor-stor endring, så man trenger ikke tenke på dette i en så tidlig fase. Mulighet til å rette feil raskt, mulighet til å informere tidlig, men nødvendigvis ikke involvere og stresse for mye med det når det er slike type overganger som det her.»

Ingen evaluering

Det ble ikke gjennomført noen systematisk eller dokumentert evaluering av prosjektet etter at det offisielt ble avsluttet.

Brukergruppen

I intervjuene med informanter fra brukergruppen var fokus på å få refleksjoner på hvordan de opplevde at prosjektgruppen ledet prosjektet.

Godt planlagt

Flertallet av informantene fra brukergruppen opplevde prosjektet som godt planlagt og syntes prosjektgruppen gjennomførte prosjektet greit. Alle fortalte om gode opplevelser med tankingsprosessen og at dette gikk smertefritt. De synes det var positivt at fikk mulighet til å påvirke tidspunkt for tanking av egen PC, og alle føler de fikk informasjon om tankingen i rimelig tid slik at det ikke påvirket arbeidshverdagen i noen grad.

«Vi fikk oppskrift på hva vi måtte gjøre, og vi fikk tilgang på brukerhjelp og det var beredskap rundt omkring på kontorene. Folk jobbet kveld og natt med PC-ene våre, jeg satte den igjen her etter jobb en kveld så var den klar neste morgen. Følte dette ikke medførte noe tull for meg, fungert helt perfekt. Helt til jeg skulle gjøre noen ting selv som synkroniseringen mot OneDrive. Ingen tapt arbeidstid.»

Flere nevner synkroniseringsproblemene i samme åndedrag, men de hadde forståelse for at det ikke var noe prosjektgruppen kunne noe for, men synes det var en stor ripe i lakken for prosjektet at det opplevde såpass alvorlige problemer med en gang etter at alle tok i bruk Office 365.

Suksesshistorier

Til tross for gjennomgående tilfredshet med ledelsen av prosjektet så syntes flere at prosjektgruppen skulle spilt mer på fordelene og mulighetene Office 365 ga. Flere savnet håndfaste suksesshistorier ved bruk av systemet fra andre virksomheter og mulighet til å se nye funksjoner i systemet bli brukt til å løse konkrete arbeidsoppgaver på en ny og bedre måte enn før.

Fornøyde testbrukere

Halvparten av informantene jeg snakket med fra brukergruppen var testbrukere for prosjektgruppen. De synes dette var nyttig for begge parter. En annen informant mente at testbrukerne som ble rekruttert med fordel kunne blitt utviklet videre til å bli superbrukere. Testbrukerne fikk henvendelser fra andre brukere etter innføringen med spørsmål rundt systemet, dette syntes de var greit og at det var hyggelig å kunne være til hjelp. Ingen følte dette var forstyrrende.

Utnyttet ressurser i brukergruppen

Et annet aspekt som ble belyst i et intervju med brukergruppen, men som ikke kom frem gjennom intervjuene med prosjektgruppen, var at prosjektgruppen utnyttet ressurser fra brukergruppen i prosessen med å velge ny driftsleverandør.

«[IKT-leder] involverer meg i alt slikt siden jeg er den som har mest bakgrunn på IT-siden og har vært med på flest slike prosjekter. Så jeg var med på evalueringen av hvilken [drifts]leverandør vi skulle velge.»

6.2.6 Gevinster

Forskning viser at økt fokus på gevinstrealisering i IT-investeringsprosjekter øker sannsynligheten for å lykkes med prosjektet. Det ble lagt stor vekt på gevinster og andre effekter i intervjuene, både ønskede, oppnådde og mulige gevinster.

Prosjektgruppen

I intervjuene med informanter fra prosjektgruppen var fokus på å få frem hva de hadde oppnådd med prosjektet, hva som var forventede gevinster, eventuelle uforventede gevinster, gevinster som man enda ikke har fått realisert og bakgrunnen for dette.

6.2. Intervjustudie

Enklere arbeidshverdag

Prosjektgruppen mente brukerne har fått en bedre og enklere arbeidshverdag med Office 365. E-postboksen ble utvidet slik at man ikke lenger trenger å slette unna e-poster for å kunne motta nye. Man kan også sende og motta e-poster med større innhold enn før.

Man har fått på plass et tilbud om trygg skylagring og gitt brukerne tilgang til dokumentene sine fra flere plattformer.

Nyere system og bedre support for en billigere penge

Man har fått på plass en norsk «help desk» med mulighet for raskere support. Office 365 er mye mer stabilt enn det gamle slik at man har mindre nedetid og dette har ført til at det har blitt en nedgang i antall klager og problemer. Office 365 er i tillegg til å være nyere, enklere og bedre også billigere for WSP.

SharePoint hovedmål

Den store gevinsten med prosjektet var at det videre skulle føre til en oppgradering av SharePoint, som er det viktigste verktøyet for WSP.

«På en skala fra én til seks så vil jeg gi det en firer. Greit nok liksom, men ikke hentet helt ut alle effektene som vi har snakket mye om. Skulle vel brukt mer tid i etterkant nå på det OneDrive-problemet [synkroniseringsproblemet] som vi har vært inne på. Men vi står med et prosjekt som ikke er helt ferdig, om man tenker at den store effekten skulle være å få oppgradert SharePoint, så er man ikke i mål.»

Én av informantene gir prosjektet en karakter rett over middels, men påpeker at prosjektet i realiteten ikke er helt ferdig. Man har fått innført Office 365 og fått realisert noen enkle og gode gevinster med det, men ikke fått realisert hovedmålet, og fortalte videre at man i etterpåklokskapens navn bare skulle kjørt på med oppgradering av SharePoint i samme prosjekt, og vært litt tøffere i beslutningsfasen. Men påpeker at man den gang ikke tenkte tanken på at et oppkjøp kunne sette stopper for planene. Begge informantene fra prosjektgruppen var samstemte om at hovedmålet for prosjektet ikke ble nådd. Den ene informanten fra prosjektgruppen, som også representerte ledergruppen i prosjektet, fortalte videre:

«Vi venter jo på en ny versjon på SharePoint, når 2016 kommer i stede for 2013. Av det jeg har sett så er filbehandlingen mye bedre i den nye versjonen. Også sånn åpent og ærlig, jeg har ikke tatt i bruk OneDrive, jeg lever med å bruke SharePoint mye, DropBox

litt, og litt desktop [lokal lagring], nå er desktopen bare en mellomlagring, jeg har ikke noe viktig der.»

Brukergruppen

I intervjuene med informanter fra brukergruppen var fokus på hva de opplever som bedre med det nye systemet, hvilke forventninger som er oppfylt og hva som eventuelt har skuffet dem med prosjektet.

Vellykket prosjekt

Den generelle meningen blant informantene var at prosjektet har vært vellykket. Dette begrunnes med at de har fått tatt i bruk verktøyene, at de opplever lite problemer generelt og at det ikke har skapt noen problemer i arbeidshverdagen for prosjektlederne. Men flertallet påpeker at potensialet er mye større.

Én konto for alt

At man har fått én konto for innlogging til alle verktøy i systemet, eksempelvis Word, e-post og SharePoint gjorde alt mye enklere. Mulighet til å lagre i skyen og få tilgang til dokumenter fra flere plattformer trekkes fram som positivt. Redigering av dokumenter og presentasjoner direkte i nettleser forenklet også arbeidet en del da man slapp å laste ned dokumenter for å gjøre justeringer, beskrivende ord som «tilgjengelighet» og «sømløst» brukes av informantene.

«Særlig når man sitter ute [hos kunde] som jeg gjør, å ha bare én innlogging i Office 365, så får du tilgang til alt. Oppdaget til og med at jeg kunne endre dokumenter på telefonen her en dag, så plutselig hadde vi mange flere muligheter. Så det er nok lettere tilgjengelig nå, og det er bra.»

Tryggere og mer stabilt system

Systemet oppleves som sikrere og at man nå har mer kontroll over dokumentene. Her trekkes skylagring frem, og enkelte mente skytjenesten OneDrive har vært den viktigste nye mulighet ved innføringen av Office 365. Enkelte trekker frem stabiliteten i det nye systemet som bedre og at det sjeldent oppleves feil, som for eksempel at dokumenter ikke blir lagret eller at verktøy henger seg opp/slutter å virke.

Større e-postboks

Én informant fra brukergruppen påpeker betydningen av å få større e-postboks og at man nå slipper å slette e-poster hele tiden. Man får nå også sendt e-poster med større innhold.

6.2. Intervjustudie

Lite forandring

Enkelte beskrev at de merket lite forandring fra før prosjektet. De fortalte at det har med hvilket syn man hadde på prosjektet om man kan si at man har realisert noen gevinster og at ting har blitt bedre. Dette kom fra noen av de samme som også sa at prosjektet har vært vellykket.

*«**Informant:** Jeg synes jo fra mitt ståsted at det her gikk smertefritt, og sånn sett var det godt. Om du legger andre mål på det og i hvilken grad det har lyktes med å forbedre arbeidshverdagen og få bedre arbeidsprosesser, om det var det som var målet, så tror jeg ikke det er noen suksess. Tar man det økonomiske i betraktning så er det vel en suksess igjen. Om man ser på sikkerhet og administrasjon og slike ting så er det vel også slik [suksess].*

***Forsker:** Ja det er forskjellige mål og gevinster å hente ut av et slikt prosjekt. Forskjellige interessegrupper har forskjellige interesser og mål.*

***Informant:** Jeg tror som et ledd i organisasjonsutvikling så er det ikke veldig markant effekt nei. For min del så har det ført til at jeg benytter skylagring av alle dokumenter slik at jeg har enkel tilgang til det. Men for meg er ikke overgangen kjempestor, for før så brukte jeg DropBox og det fungerte topp det også.*

***Forsker:** Føler du overgangen til Office 365 har vært grei og at det er vellykket?*

***Informant:** Det har vært greit. Men så er det som jeg har sagt tidligere at jeg klarer ikke å se den helt store forskjellen. Office 365 er materialistisk, det gjør at jeg har tilgang til verktøyene i pakken hvor som helst. Det er ikke slik at jeg hver dag logger meg inn på Office 365 nei. Det jeg bruker er OneDrive.»*

Andre har kunden i fokus, og når de ikke har sett noen forandring i hvordan man arbeider opp mot kunden, ser de heller ikke at ting har blitt noe annerledes med Office 365.

«Jeg ser ikke at det har blitt så mye annerledes. Jeg er mest opptatt av kundene, og mot dem er alt som før. Det eneste er skylagring, og det prøvde jeg jo, men fikk dårlige erfaringer, og har egentlig ikke helt skjønt det, så jeg har kuttet det ut.

7 Diskusjon

I dette kapitlet presenteres først en diskusjon av de tre modellene beskrevet i teorien og deres relevans for studien. Videre trekkes forskningsspørsmålene inn og diskuteres opp mot funnene i forskningen og teorien. Til slutt diskuteres forskningsdesignet og vurderes i forhold til Tjoras fem kriterier for kvalitet i kvalitativ forskning.

7.1 Vurdering og sammenligning av modeller

I teorien presenteres det tre modeller, én for å måle suksessfaktorer innenfor innføring av et nytt IT-system for en brukergruppe, én for å systematisk gjennomføre prosjekter med fokus på å nå ønskede gevinster, og én for hvordan strategisk lede endringsprosjekter i virksomheter, med fokus på å nå målet.

Kotters endringsmodell og Ward & Daniels gevinstrealiseringsmodell diskuteres sammen da disse har klare likhetstrekk i flere av sine momenter. I gevinstrealiseringsarbeid ligger mye av arbeidet i nettopp endringsledelse (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012).

7.1.1 DeLone og McLeans IS-suksessmodell

DeLone og McLeans (2003) modell er laget for å måle suksess i forhold til hvor godt et system blir mottatt og brukt av en brukergruppe. Modellen beskriver kritiske momenter ved et system som må tilfredsstillende brukerguppen for at det skal bli en suksess. Den kan brukes i flere deler av et prosjekt for å sikre at man er på riktig vei, i planleggingsfasen, i testing og i evaluering i etterkant. Modellen har god relevans for WSPs prosjekt med å innføre Office 365 da den sier

noe om kvaliteten systemet må ha både på innhold, tjenester og på det tekniske, samtidig som den sier noe om bruken og atferden til brukerne som systemet må tilfredsstillere for å oppnå ønskede gevinster.

I planleggingsfasen kan modellen brukes til å kvalitetssikre at valgt system tilfredsstiller de ønsker og behov virksomheten og brukerne har for ny samhandlingsplattform. I testingsfasen kan modellen brukes til å identifisere eventuelle deler av det nye systemet som ikke tilfredsstiller ønsket og behovet, og som bør utbedres før innføring. I evalueringsfasen kan modellen brukes for det samme som i testingsfasen, og i tillegg være en god støtte når man skal se på hvilken vei man skal gå videre. Det fine med modellen er at den kan brukes i etterkant av et prosjekt for å måle om systemet har vært en suksess og eventuelt hvor problemer ligger.

7.1.2 Kotters endringsmodell og Ward & Daniels gevinstrealiseringsmodell

Mens Kotters (1996) modell for suksessfull ledelse av endringsprosjekter har hovedfokus på individene som prosjektet omfatter og beskriver i detalj hva virksomheter, og de som leder prosjektene, må ha fokus på i gjennomføringen, har Ward og Daniels (2006) gevinstrealiseringsmodell (BMM) mer fokus på gevinstene og prosessene som må gjennomføres for å nå målet. Kotters modell sier mye om hvordan man skal kommunisere til ansatte for å få disse med på endringen. Ward og Daniels modell sier mer om analyser som må gjennomføres og planer som må utarbeides for å lykkes.

Flak, Nielsen og Henriksen (2012) påpeker i sin bok om gevinstrealisering i IT-prosjekter hvor viktig det er at slike prosjekter blir godt ledet. De mener at gevinstrealisering og endringsprosesser er en langsiktig oppgave som må ledes fra øverste hold og som omfatter vurderinger i starten, ledelse underveis og evaluering i ettertid. Endringsledelse og gevinstrealisering henger derfor tett sammen da de har som mål at prosjekter skal gi gevinster for brukerne. Flak, Nielsen og Henriksens (2012) prinsipper og utfordringer for gevinstrealiseringsarbeid som er basert på forskningen til Peppard, Ward og Daniel (2007) brukes som supplement til BMM på grunnlag av at de går grundigere til verks, i tillegg til at de er rettet mot gevinstrealiseringsarbeid i norske virksomheter.

Felles for modellene er at de har fokus på å nå forhåndsdefinerte mål i tillegg til å skape muligheter for å realisere uforventede, men ønskede gevinster. Modellene har forholdsvis lik struktur

7.2. Hvordan har prosjektet vært ledet?

der det legges vekt på godt forarbeid og planlegging, strukturert gjennomføring og kvalitetssikring og evaluering i ettertid. Gjennom studier av modellene viser det seg at for innføringsprosjekter av typen som WSP har gjennomført, vil en kombinasjon av disse to modellene være hensiktsmessig. Det på bakgrunn av at man da både har fokus på de ansatte som prosjektet bør ha hovedfokus på, men samtidig gode prosesser som understøtter det å jobbe mot å oppnå konkrete gevinster for hele virksomheten.

7.2 Hvordan har prosjektet vært ledet?

Forskningsspørsmål én omhandler hvordan prosjektet har vært ledet. Her diskuteres funn fra forskningen som omhandler ledelsen av prosjektet opp mot modellene for endringsledelse og gevinstrealisering, samt prinsipper, utfordringer og fallgruver i forhold til modellene. Inndelingen av underkapitler er sammen styrt av kategoriene fra resultatene og teorien for å skape en mest mulig naturlig flyt og rød tråd gjennom oppgaven.

7.2.1 Forankring

Kotter (1996) beskriver i steg én i sin modell viktigheten av å etablere en forståelse av nødvendighet for prosjektet som gjennomføres og mener at minst 75 % av ledelsen må ha denne forståelsen for å kunne lykkes med prosjektet. WSP hadde en representant fra ledelsen i prosjektgruppen slik at de deltok aktivt i prosjektet. WSP hadde forankret prosjektet godt hos ledelsen gjennom å peke på gevinster prosjektet ville gi for både ledelse, IKT-avdeling og brukere. Hos ledelsen ble det lagt mest vekt på økonomiske gevinster noe IKT-leder påpeker gjorde det enkelt å få gjennomslag for prosjektet hos ledelsen. Dette er også i tråd med det Ward og Daniel (2006) beskriver i fase én av sin modell hvor fokus er på skape enighet om målene og eierskap til gevinstene.

Prosjektet oppsto gjennom ønske fra IKT-leder. Derfor ble det naturlig at prosjektet fortsatte i regi av IKT-avdelingen med IKT-leder som prosjektleder. Flak, Nielsen og Henriksen (2012) beskriver i prinsipp tre viktigheten av en dyktig og engasjert prosjektleder for å oppnå gevinster. Selv om valget av prosjektleder kanskje falt seg naturlig var det likevel bra av WSP å gi denne oppgaven til nettopp IKT-leder, da det i dette tilfellet var denne personen som satt med mest kunnskap og forståelse for hvor skoen trykket. IKT-leder hadde på dette tidspunktet allerede registrert flere problemer med systemet de hadde, gjennom kommunikasjon med brukerne.

Problemene var blant annet for liten e-postboks, dårlig serverkapasitet, lite brukervennlige og gamle prosjektsider i SharePoint, og et tregt og komplisert intranett. På bakgrunn av dette mente IKT-leder at det ville bli enkelt å få med seg brukerne på endringen, og påpekte at på bakgrunn av at serverkapasiteten var utnyttet til det maksimale så var det helt nødvendig å gjøre noe.

Det oppleves likevel at det er gjort en for dårlig jobb ned mot brukerne med å inkludere og skape forståelse for nødvendigheten av endringen. Flere brukere fortalte de ikke kjente til bakgrunnen og målene for prosjektet. Flere beskrev at de ble fortalt at det nye systemet ville gi dem nye muligheter men ikke hva disse nye mulighetene innebar. Kotter (1996) beskriver at en idé er å kommunisere kriser eller problemer man opplever i virksomheten og bygge forståelse av nødvendighet på denne måten. Prosjektgruppen kunne med fordel kommunisert problemene som ble identifisert til brukerne og samtidig beskrevet hvordan fremtidsbildet for ønsket ny situasjon så ut.

7.2.2 Formidling av målene

Ved å skape en klar visjon for prosjektet og formidlet denne på en god måte, ville man redusert eventuell endringsvegring i større grad, og fått brukerne med på endringen (Kotter, 1996). En suksessfaktor er å kommunisere hva prosjektet innebærer, hvorfor det er viktig, hvordan det vil påvirke hver enkelt og hvordan veien til målet ser ut. For at dette skal ha noen virkning må ledelsen gå foran som gode eksempler og vise hvilken adferd som er ønsket av ansatte i virksomheten. Prosjektgruppe og ledelse må sørge for å sjekke at visjonen blir forstått av brukerne slik at man går sammen mot målet. Det er viktig å kommunisere og ha fokus på målene underveis i prosjektet og ikke bare på forhånd, og i dette prosjektet virket som at flere av disse momentene ble prioritert ned og ikke forstått viktigheten av. Det kom klart frem at prosjektgruppen og ledelsen hadde klare og godt definerte mål for prosjektet men at brukergruppen ikke kjente til disse. Det ville gitt WSP en større grad av tiltro til at prosjektet ville nå målene om man inkluderte en større del av brukergruppen for å skape større bevissthet for målene. Dette er i tråd med det Kotter (1996) beskriver i steg fem i sin modell, at suksessfulle endringsprosesser kjennetegnes ved at et stort antall ansatte involverer seg i prosjektet.

7.2. Hvordan har prosjektet vært ledet?

7.2.3 Eliminering av motstand

Prosjektgruppen fortalte at de av erfaring hadde kjennskap til at det fantes en form for generell endringsvegring blant de ansatte, da det å sette seg inn i nye ting oppfattes som «ekstraarbeid». På bakgrunn av dette valgte prosjektgruppen å legge til rette for å oppta minst mulig tid for brukerne. Dette oppfattes å være begrunnelsen for at prosjektgruppen har valgt å ikke kommunisere prosjektet i større grad, men det er ingen unnskyldning for at brukerne ikke kjenner målene og visjonen for prosjektet.

I og med at prosjektet ble kommunisert i lav grad, understøttet med at enkelte informanter fortalte at de knapt opplevde at det var et prosjekt som foregikk, men at prosjektgruppen i god tid forberedte brukerne før noe påvirket dem, ble det aldri noe stort oppstyr rundt prosjektet. Dette førte til at man ikke helt visste om man hadde brukerne med seg samtidig som det i mindre grad skapte et behov for at prosjektet ga synlige resultater underveis, som anbefales som et godt virkemiddel for å fjerne motstandsfaktorer (Kotter, 1996).

Det å kommunisere prosjektet i lav grad er stikk i strid med det tidligere forskning sier om å redusere motstand. Der påpekes det at å kommunisere visjonen godt og beskrive hvilke gevinster brukerne vil få av prosjektet, samt å inkludere brukerne i høyest mulig grad, er en suksessfaktor for å redusere motstand (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012; Kotter, 1996). Dette stemmer overens med det som kom frem i intervjuene med informantene fra brukergruppen, hvor de som visste minst om prosjektet og som hadde vært minst inkludert, var de som hadde høyest grad av endringsvegring. Som et resultat av funnene ble det utviklet en typologi som viser forholdene mellom kommunikasjon, inkludering og endringsvegring.

Typologien viser at høy grad av kommunikasjon og inkludering gir lav grad av endringsvegring. Høy grad av kommunikasjon og ekskludering, samt lav grad av kommunikasjon og inkludering, gir middels grad av endringsvegring. I det siste tilfellet hvor det er lav grad av kommunikasjon og ekskludering, fører dette til høy grad av endringsvegring.

	Høy grad av kommunikasjon	Lav grad av kommunikasjon
Inkludert	Lav grad av endringsvegring	Middels grad av endringsvegring
Ekskludert	Middels grad av endringsvegring	Høy grad av endringsvegring

Tabell 4: Endringsvegringstypologi

Som beskrevet i teorikapittelet krever endringsprosjekter høy grad av kommunikasjon for å få inkludert mennesker i prosessen (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012; Kotter, 1996). Får man inkludert en stor andel av menneskene som prosjektet påvirker vil man i større grad eliminere endringsvegring.

Endringsvegringstypologien ble utviklet på bakgrunn av de gjentakende meningene rundt mangelen på kommunikasjon av prosjektet. Det kom sterkt frem at de som følte seg inkludert i prosjektet og/eller følte de fikk nyttig og god informasjon, var mer positiv til prosjektet. Mens de som hadde lite kjennskap til hva prosjektet ga eller omhandlet, i større grad tok avstand fra prosjektet.

7.2.4 Evaluering og forankring av endringer

Etter endt prosjekt ble det ikke gjennomført noen form for evaluering av prosjektet. Kotter (1996) beskriver viktigheten av å befeste endringene som er gjort for å sikre at man når de ønskede målene og for at endringene skal kunne utløse enda flere gevinster. Etter gjennomført opplæring ble brukerne overlatt til seg selv og prosjektgruppen gjorde lite for å sjekke om brukerne hadde tatt i bruk den nye kunnskapen. Ward og Daniel (2006) beskriver i fase fire i sin modell viktigheten av å evaluere resultatene av prosjektet for å få identifisert hvilke gevinster som er realisert og ikke. Dette må gjøres for å vurdere om ønskede gevinster fortsatt kan realiseres eller om de må avskrives. Dette er også en viktig prosess for å skape erfaringer i forhold til fremtidige prosjekter.

Innføringen av Office 365, som var en oppgradering fra Office 2010, skaper en viss mulighet for å jobbe på samme måte som før prosjektet. Dette gjør at man ikke får utnyttet potensialet og de nye mulighetene som systemet tilbyr. På dette området er målene for prosjektet litt uklare. En informant fra prosjektgruppen beskrev selv at målene var flere, og at forskjellige interessenter hadde forskjellige mål. Men at det ikke var tydelig definert hva virksomheten sammen ønsket. Så om man tenker at målet var at brukerne skulle klare å bruke Office 365 så krevdes det ingen evaluering eller oppfølging, på bakgrunn av at dette klarte prosjektgruppen å verifisere uten noe form for evaluering. Dette kan være en av årsakene til at prosjektgruppen lot være å gjennomføre noen form for evaluering.

7.3. Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?

7.3 Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?

Forskningsspørsmål to omhandler faktorer som var utslagsgivende for resultatet av prosjektet. Her diskuteres funn fra forskningen som regnes som viktig for resultatet opp mot teorien, og hvorfor disse har påvirket resultatet i positiv eller negativ retning. Inndelingen av underkapitler er styrt av faktorer i resultatene som i større grad har pekt seg ut.

7.3.1 Valg av system

Da WSP skulle investere i nytt system var det aldri snakk om å gå bort fra Microsofts systemer. Spørsmålet var mer om man skulle bevege seg ut i skyen eller fortsette på lokale servere. De opplevde usikkerhet rundt sikkerheten til skytjenesten DropBox som flere brukere benyttet, og ønsket derfor å tilby en sikrere skylagringstjeneste. Som man kan lese av Handlingsplan 2014-2016 (kap. 6.1.3) var målet i tillegg å flytte minst én tjeneste ut i skyen i løpet av 2014. WSP hadde videre et ønske om drift av alle tjenester i skyen en gang i fremtiden. De engasjerte en ekstern konsulentvirksomhet for å se på hvilke muligheter de hadde da de skulle oppgradere. Konsulentvirksomheten presenterte mulighetene i en forstudierapport og på bakgrunn av denne valgte WSP å fortsette med Microsoft, da de nye mulighetene tilfredsstilte alle krav WSP hadde til et nytt system med tanke på å løse alle opplevde problemer ved det daværende systemet.

Gjennom å bruke denne konsulentvirksomheten for å undersøke om Microsoft kunne tilby en løsning som de kunne være fornøyd med, mente WSP at de undersøkte grundig nok at systemet understøttet alle behov og krav det hadde til et nytt system. Det ble gjennomført intervjuer av ressurspersoner i WSP i forstudien for å behovsprøve funksjonaliteten i det nye systemet slik at det tilfredsstilte alle krav brukerne hadde. I tillegg gjorde IKT-leder en vurdering for om dette var et system som tilfredsstilte krav virksomheten hadde generelt. Dette er i tråd med det DeLone og McLean (2003) beskriver i sin modell for å måle suksess med et IT-system. Kravene de mener må være til stede for å få hentet ut ønskede gevinster går på nettopp dette med brukervennlighet, funksjonalitet og informasjonskvalitet. I tillegg må systemet tilfredsstille intensjonen brukerne har for å bruke systemet samtidig som at de må beherske å bruke systemet, for å være tilfredse med det. DeLone og McLean presiserer at mangel på bare ett av disse momen-

tene kan gjøre at man ikke får hentet ut ønskede gevinster (DeLone & McLean, 2003). Prosjektgruppen var flink til å ta med i forhåndsvurderingen at systemet måtte tilfredsstillere flere interessenter og det virker som at de har hatt god nytte av eksterne hjelp i forprosjektfasen.

WSP valgte som sagt å konkurranseutsette driften av systemet. Etter en anbudsrunde ble ny driftsleverandør valgt og det ble lagt vekt på at en bedre supporttjeneste for brukerne måtte på plass. WSP hadde erfaringer med at det er viktig å få ordnet opp i problemer raskt for at brukerne ikke skal miste tillit til systemet, og at dette har vært et viktig moment i prosessen. I dag er de fleste tjenester levert av eksterne leverandører og det tegnes ofte serviceavtaler som skal dekke kundens behov i bruk av tjenesten (DeLone & McLean, 2003). WSP har høye krav til responstid, pålitelighet og trygghet til sine systemer og at en leverandør kan gi rask, trygg og god hjelp ved problemer. DeLone og McLean har dette med krav til tjenestekvalitet som en egen dimensjon i sin modell, og beskriver at denne dimensjonen i stor grad påvirker bruken og brukertilfredsheten til et system (DeLone & McLean, 2003).

7.3.2 Motivasjon

Motivasjon er et av de mest sentrale momentene for å lykkes med denne typen prosjekter. Som presisert i kap. 6.2.4 «Problemer og motstandsfaktorer», så hadde prosjektgruppen kjennskap til en generell endringsvegring blant de ansatte og det er en kjensgjerning at mennesker generelt er lite motiverte for endring (Kotter, 1996). WSP hadde en form for krisesituasjon i og med at serverkapasiteten var fullt utnyttet, og dette sammen med konkrete gevinster innføringen av Office 365 ga for brukerne, ville vært et godt virkemiddel for å skape motivasjon og forståelse fra brukerne for prosjektet (Kotter, 1996).

Prosjektgruppen brukte «nye muligheter» og «bedre prosjektsider» som virkemiddel for å øke motivasjonen, men informantene fortalte at de gjerne skulle visst mer direkte hva disse nye mulighetene innebar og at det ble for lite håndfast å reklamere for det på den måten. Det at man skulle få bedre prosjektsider, altså en oppgradering av SharePoint, var et konkret ønske og mål fra IKT-leder og det som i utgangspunktet var med på å startet prosjektet. Denne motivasjonsfaktoren ble brukt på falskt grunnlag, sett i ettertid, da man etter fullført prosjekt fortsatt ikke har gjennomført noen oppgradering av SharePoint. Men det virket på enkelte av informantene som at dette fungerte og at det var interesse og motivasjon å spore blant brukerne for å få innført Office 365. Det de ikke visste var at prosjektet aldri ville gi bedre prosjektsider.

7.3. Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?

Prosjektgruppen mente oppkjøpet som skjedde sommeren 2015 var årsaken til at en fortsatt ikke har fått oppgradert SharePoint. Oppkjøpet ble kjent like etter at innføringsprosjektet var fullført, så dette viser at en oppgradering av SharePoint aldri var i planene for dette prosjektet, men at det å innføre Office 365 var en forberedelse til å senere få oppgradert SharePoint. Det som skjedde da oppkjøpet var klart, var at alle planlagte IT-prosjekter ble lagt på is i påvente av en vurdering av hvilken felles samhandlingsplattform det skulle fortsettes på. På nåværende tidspunkt er dette enda ikke avklart. Informantene som påpekte at de «håpet» prosjektet skulle føre til nye og bedre prosjektsider viste forståelse for at oppkjøpet satte en stopper for dette men sier også at de håper dette blir avgjort veldig snart da det å jobbe som nå, ikke er en god løsning.

IKT-ledelsen virket å ha stor tillitt blant brukerne i beslutninger om å gjennomføre slike prosjekter som dette, så tillitt oppleves som en god motivasjonsfaktor i seg selv. Flere informanter fortalte at de hadde god innstilling og motivasjon til prosjektet og at nye systemer oppleves som spennende. På spørsmål om motivasjonen blant andre brukere er det mindre positivitet å spore, men ut fra svarene fra informantene så var det to aspekter ved dette. Flere fortalte at flertallet er motvillige til endring, noe som var kjent av prosjektgruppen. Men på spørsmål om å utdype dette svarer flere at den opplevde nedgangen i motivasjon for det nye systemet først kom etter at systemet var implementert og at synkroniseringsproblemene til OneDrive har mye av skylden. Det ble lagt mye innsats i å få løst disse problemene så raskt som mulig men driftsleverandøren fant aldri noe godt svar på hva problemene kom av, og disse uforklarlige problemene skapte stor negativitet blant brukerne. Det er viktig få identifisert slike eventuelle hindringer på et tidlig stadium og få de fjernet så raskt som mulig, resultatet om så ikke blir gjort kan være at systemet/endringen ikke blir akseptert av brukeren og at prosjektet feiler (DeLone & McLean, 2003; Kotter, 1996).

7.3.3 Kommunikasjon

Konsulentvirksomheten som WSP benyttet for å kartlegge innføringsprosjektet, beskriver i sin forprosjektrapport et forslag til *kommunikasjonsplan* hvor de påpeker nødvendigheten av å kommunisere planer, ambisjoner og bakgrunnen for disse, samt viktigheten av at dette gjøres fra ledelsen for å vise forankring. Videre påpeker de viktigheten av å inkludere ressurspersoner og det å informere disse om *hvorfor, hva og muligheter*. Det som foreslås er i tråd med det Kotter (1996) fremhever som viktig i flere av stegene i sin modell. Flere av informantene som deltok i intervjuene var testbrukere og ressurspersoner som prosjektgruppen benyttet seg av

gjennom prosjektet. Men disse personene fortalte også at de i like liten grad som vanlige brukere kjente til nettopp mål og visjon. Prosjektgruppen fortalte at de så på dette som et «lite» prosjekt og en «forberedelse» til det som er hovedmålet, å få oppgradert SharePoint. Dette kan sees på som grunner for at prosjektgruppen valgte å kommunisere prosjektet i mindre grad til brukerne. Det var frykt for at for mye informasjon og for mye belastning på brukerne kunne oppfattes som forstyrrende og at dette kunne skape sterkere endringsvegring.

I stede for å kommunisere prosjektet mye og høylytt har prosjektgruppen hatt fokus på å gi riktig og god informasjon til riktig tid. De har sett på det å holde seg til planene som er lagt og være etterrettelig med disse som en faktor til å skape tillitt og motivasjon. Samtidig innrømte prosjektgruppen at informasjonen som ble kommunisert var for dårlig, at det var for lite fokus på hva prosjektet konkret ga for brukerne. Lite kommunikasjon og feil informasjon skaper dårlig forståelse fra brukerne og har i dette tilfellet skapt uro (Kotter, 1996).

Prosjektgruppen benyttet e-post og intranettet som plattformer for kommunikasjon og informasjonsdeling. Dette gjorde de for å la brukeren selv velge når en ønsker å ta til seg det som blir delt. Enkelte fra brukerguppen savnet mer informasjonsdeling i plenum og mente dette er den beste måten å engasjere brukerne på. Kotter (1995) beskriver i fallgruve fire (kap. 4.3.2) følgene det kan få å underkommunisere prosjektet. Han påpeker her at det må benyttes både skriftlige og muntlige virkemidler for å kommunisere visjonen og at det uten mye troverdig kommunikasjon ikke vil skapes nok bevissthet rundt prosjektet (Kotter, 1995). Kotter påpeker også at språk og gjerninger, spesielt sistnevnte, er de sterkeste formene man kan benytte for å skape forståelse for visjonen og engasjement i prosjektet (Kotter, 1995).

IKT-leder var initiativtaker og prosjektleder for prosjektet, og pekes i tillegg ut av informantene i brukerguppen til å være den viktigste informasjonskilden. Ikke bare var det IKT-leder som delte informasjon på intranett og e-post, men det kom frem av intervjuene at direkte kommunikasjon med IKT-leder var måten de hørte om prosjektet første gang og i tillegg måten de fikk mest og best informasjon på. Både Kotter (1996) og Flak, Nielsen og Henriksen (2012) påpeker viktigheten av å ha innflytelsesrike og ressurssterke personligheter i slike prosjekter for å kommunisere og fronte prosjektet på en god måte. IKT-leder nøt i tillegg stor tillitt blant brukerne noe som gjorde kommunikasjonen troverdig.

7.3. Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?

7.3.4 Opplæring

Prosjektgruppen gjennomførte innføringskurs i noen av de nye verktøyene som ble tilgjengelig i Office 365, etter innføringen. Kursene var frivillige og deltakelsen var under middels. Kotter (1996) beskriver i de to siste stegene i sin modell viktigheten av å befeste endringene og forankre de nye holdningene (Kotter, 1996). Skal man sørge for at endringene man har gjort i prosjektet blir varig må man gjøre en god jobb i avslutningsfasen. For WSP ble opplæring en viktig del for å gi kunnskap til brukerne om hvordan man benyttet seg av verktøyene i arbeids-sammenheng. Det kom klart frem i intervjuene at det var lav interesse for å delta på kurs. Få så nytten med det eller hadde tid til å delta. For prosjektgruppen så virket det som at opplæring ikke var en så stor greie, men mer et tilbud de ga, fremfor noe de ville bruke som et virkemiddel for å sikre suksess med prosjektet.

Tilfellet hos WSP er at det var lav deltakelse på kursene, de har ikke rekruttert noen superbrukere som brukerne kan spørre om hjelp og det har vært lite fokus på forbedringer av arbeidsprosesser ved hjelp av Office 365. Det som har skjedd er at flere brukere, både av de som deltok på kurs og andre, har falt tilbake til gammel praksis da de ikke fikk til å gjennomføre prosessen på ny måte. Dette er en konsekvens av at de nye metodene å jobbe på ikke var forankret godt nok, og prosjektgruppen burde fulgt opp brukerne bedre etter innføringen (Kotter, 1996).

Man kan ikke bare skylde på brukerne for at de ikke deltok på kursene, for flere av informantene fortalte at de ikke deltok på bakgrunn av at de ikke så noen nytte. Dette kom av at de ikke hadde forstått hva prosjektet handlet om og hva det ga dem. Dette kommer av svikt i kommunikasjonen av visjonen for prosjektet som det er viktig å ha fokus på i hele prosjektets livssyklus (Kotter, 1996). Prosjektgruppen hadde bevisst kommunisert ned omfanget av prosjektet for å ikke skape unødig motstand. Dette skapte en holdning hos brukerne om at dette «bare var en liten endring» som for brukerne har betydd at de uten problemer har fortsatt å jobbe på samme måte som før.

Dette vage fokuset på opplæring fra prosjektgruppen virker merkelig da det i mandatet til forprosjektet som ble gjennomført, var definert at det skulle lages et forslag til plan for opplæring. Det beskrives i denne rapporten at de ved flere anledninger har bidratt til å utvikle gode opplæringskonsepter i forbindelse med endrings-/implementeringsprosjekter for sine kunder. De har til og med erfaring med å lære opp superbrukere og andre ressurspersoner, noe som har vært etterspurt fra flere av informantene fra brukergruppen. Med fasit i hånden så tyder vel mye på

at det var en feilvurdering å ikke inkludere noen på dette feltet da det var en såpass kritisk fase med tanke på suksessgraden for prosjektet (Kotter, 1996).

7.3.5 Brukerinvolvering

WSP inkluderte brukere i flere faser av prosjektet. Blant annet utnyttet de interne ressurser ved valg av ny driftsleverandør og de rekrutterte flere testbrukere som hjalp til med å gjennomføre testing av forskjellige prosesser for å kvalitetssikre at ting fungerte og at brukermanualene som var utarbeidet var forståelig. Flak, Nielsen og Henriksen (2012) har involvering fra flere deler av virksomheten som ett av sine prinsipper for gevinstrealisering. Hos WSP var det IKT-leder som hadde det overordnede ansvaret for ledelse av prosjektet, og hun benyttet seg av ressurspersoner blant de ansatte da ny driftsleverandør skulle velges. Personen prosjektgruppen benyttet seg av jobber med anskaffelser i sin posisjon som prosjektleder i WSP og hadde både erfaring og kunnskaper om markedet på dette området. Flak, Nilsen og Henriksen beskriver at dette virker som et virkemiddel på å skape meninger rundt prosjektet og det med tekniske anskaffelser kan hjelpe til med å redusere motstand og risiko (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012). Personene som ble benyttet som testpersoner var personer som prosjektgruppen hadde god kjennskap til at hadde gode forutsetninger til å gjøre en god jobb i en slik rolle. Flere av informantene fra brukergruppen satt i denne testgruppen og opplevde dette som nyttig og interessant. De følte seg mer inkludert i det som skjer «over» dem og fikk gode erfaringer med systemet de skulle få. Disse personene ble, kanskje uten at WSP tenkte over det selv, frontpersoner i kommunikasjonen av prosjektet ned mot brukerne. Dette er i tråd med det Kotter (1996) sier om viktigheten av å skape en sterk gruppe personer som skal hjelpe til med å «bære» prosjektet (Kotter, 1996). Slike personer er viktige for å spre budskapet om hvorfor endringen er nødvendig.

Som nevnt i forrige delkapittel hadde flere av informantene ønske om superbrukere blant brukergruppen. Konsulentvirksomheten som WSP benyttet seg av hadde erfaring med å lære opp slike og i tillegg kom det frem av intervjuene at de tidligere hadde hatt superbrukere på noen av sine IT-systemer. Personer som satt i testgruppen kunne vært en fin gruppe å utvikle videre til å være slike superbrukere. Fordelene med superbrukere er at brukerne har personer som sitter blant dem de kan spørre om hjelp. Enkelte ganger er det å ta i bruk en help-desk eller sende e-post/ringe support, for tidkrevende og en for stor barriere i forhold til det man ønsker hjelp til. Informantene i brukergruppen fortalte at det er enklere å lære når man har systemet foran seg og når er hjelpen i samme rom, kontra det å få fjernhjelp.

7.4 Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?

Forsknings spørsmål tre omhandler det uutnyttede gevinstpotensialet i prosjektet. For å identifisere dette ble det sett på hvilke gevinster som var ønsket, hvilke gevinster som ble realisert, både forventede og uforventede, for så å undersøke gevinstpotensialet til denne typen prosjekter opp mot teorien. Denne delen dekker fase fire og fem i Ward og Daniels (2006) gevinstrealiseringsmodell hvor målene er å gjennomgå og evaluere resultatene, og potensialet for nye gevinster.

7.4.1 Ønskede gevinster

Prosjektet hadde som sagt ikke et eget dokument som beskrev målene og de ønskede gevinstene. Noen av målene ble likevel identifisert gjennom studier av andre relevante dokumenter, blant annet beskrev forprosjektrapporten en del ønsker og en del problemområder som måtte utbedres. Dette var et prosjekt som delvis tvang seg frem på grunn av dårlig serverkapasitet og delvis et ønske om ny og bedre SharePoint. Det var på bakgrunn av for lite kunnskap om hva et slikt prosjekt ville gi og hvilken vei man burde gå at de engasjerte en ekstern konsulent til å gjennomføre mulighetsstudiet. I forprosjektrapporten ble de forskjellige mulighetene som WSP hadde presentert, sammen med hva et slikt prosjekt kunne gi av gevinster. WSP valgte å gjennomføre prosjektet, hvor man gikk for en blanding av alternativ én og to, en hybridløsning med overgang til Office 365 for alt, bortsett fra SharePoint.

Siden mål og ønskede gevinster bare ble delvis identifisert i dokumentstudiet, ble det nødvendig å undersøke dette i intervjudelen av forskningen. Ut fra funnene presentert i kap. 6.1 «Dokumentstudie» og kap. 6.2.1 «Bakgrunn og mål for prosjektet» ble ønskede gevinster identifisert.

Det ble identifisert totalt ni ønskede gevinster. Blant dem var det økonomiske gevinster, sikkerhetsmessige gevinster, brukergevinster innenfor brukervennlighet, tilgjengelighet og brukerstøtte, samt gevinster for IKT-avdelingen som gikk på ressursbruk. I prinsipp seks: «alle prosjekter har resultater, men ikke alle resultater er gevinster» påpeker Flak, Nielsen og Henriksen (2012) at for å kunne kalle et resultat en gevinst så må man kunne si hvem som har nytte av det og hvilken nytte de får.

	Ønskede gevinster	Interessant
1	Bedre serverkapasitet	Alle
2	Kostnadsbesparelse	Ledelsen
3	Mer fleksibelt system (enheter)	Brukergruppen
4	Sikker skylagringstjeneste	Alle
5	Større e-postboks	Alle
6	Ny SharePoint	IKT-avdelingen og brukergruppen
7	Bedre lisensieringsløsning	IKT-avdelingen
8	Bedre supportløsning	IKT-avdelingen og brukergruppen
9	Nye og forbedrede verktøy	Brukergruppen

Tabell 5: Ønskede gevinster

7.4.2 Faktiske gevinster

I og med at prosjektgruppen ikke benyttet noen form for gevinstrealiserings- eller oppfølgingsplan, ei heller gjennomført noen form for evaluering av prosjektet i ettertid, har de ikke vært sikker på om det har nådd de ønskede gevinstene for prosjektet (Ward & Daniel, 2006). Det var på bakgrunn av dette denne oppgaven oppsto, da IKT-leder ønsket svar på hva de hadde realisert av gevinster og samtidig om de hadde et uutnyttet gevinstpotensial i prosjektet. De faktiske gevinstene realisert i dette prosjektet ble identifisert gjennom intervjuene gjennomført med både prosjekt- og brukergruppen og kan sees på som en avslutning av gevinstrealiseringsarbeidet (Ward & Daniel, 2006).

I tillegg til å undersøke om de ønskede gevinstene var realisert (se Tabell 6) er det identifisert to realiserede gevinster som er høyst ønskelig for WSP men som ikke var blant de forventede gevinstene (se Tabell 7). Disse gevinstene gikk på systemspesifikasjonene til Office 365 og kunne vært identifisert på forhånd ved at prosjektgruppen hadde satt seg mer inn i systemet.

7.4. Har prosjektet et utnyttet gevinstpotensial?

	Ønskede gevinster	Realisert?
1	Bedre serverkapasitet	Ja
2	Kostnadsbesparelse	Ja
3	Mer fleksibelt system (enhet)	Ja
4	Sikker skylagringstjeneste	Delvis
5	Større e-postboks	Ja
6	Ny SharePoint	Nei
7	Bedre lisensieringsløsning	Ja
8	Bedre supportløsning	Ja
9	Nye og forbedrede verktøy	Delvis

Tabell 6: Faktiske resultater med ønskede gevinster

	Uforventede, ønskede gevinster	Realisert?
1	Mer stabilt system	Ja
2	Mer fleksibelt system (konto)	Ja

Tabell 7: Uforventede resultater med ønskede gevinster

Bedre serverkapasitet

Som et resultat av prosjektet ble det byttet driftsleverandør og driften av systemet ble flyttet over på nye og bedre servere hos dem. Man fikk bedre kapasitet og luket bort problemet som førte til trege systemer.

Kostnadsbesparelse

Prosjektet har gitt økonomiske besparelser på flere områder. Office 365 har rimeligere lisenser i tillegg til en ny driftsleverandør som har gitt en bedre og mer økonomisk gunstig driftsavtale. I Office 365 er alle versjonsoppdateringer inkludert i abonnementet slik at du betaler aldri mer enn forespeilet pris og man har hele tiden oppdaterte tjenester og verktøy.

Mer fleksibelt system (enhet)

Office 365 er et mer fleksibelt system på flere måter. Ønsket fra WSP var et system hvor man var uavhengig av PC-en sin for å gjøre jobben. I Office 365 er man nettopp dette da alle verktøy er tilgjengelig fra nettleseren og installering lokalt på PC er ikke lenger nødvendig. Samtidig tilbys Office 365 på alle typer plattformer som for eksempel smarttelefon og nettbrett. Dette ga

større frihet for brukeren da man kan jobbe der hvor man er, noe som er en fordel for prosjektledere som ofte er ute på byggeplasser i forbindelse med prosjekter.

Sikker skylagringstjeneste

Før prosjektet benyttet flere DropBox som skylagringstjeneste på eget initiativ siden WSP ikke tilbydde noen form for skylagring. Det ble opplevd flere tilfeller hvor privat informasjon ble lekket fra DropBox sine servere og programmet har derfor ikke blitt regnet som sikkert nok til å oppbevare konfidensielle virksomhetsdokumenter. Derfor var det viktig for WSP å få på plass en sikker skylagringstjeneste som de kunne tilby brukerne. Dette fikk de i Microsoft OneDrive som inngår som en del i Office 365.

Likevel kan man ikke si at WSP har realisert denne gevinsten mer enn delvis. Brukerne opplevde store problemer med synkroniseringen opp mot OneDrive da de skulle ta i bruk tjenesten. Dette førte til at flere har mistet tillitten til tjenesten, som igjen førte til at enkelte gikk tilbake til å lagre lokalt, på SharePoint eller DropBox. De som opplevde disse problemene spredte budskapet som igjen førte til at de som tidligere ikke benyttet noen form for skylagringstjeneste valgte å ikke ta i bruk OneDrive. Til og med en av informantene fra prosjektgruppen, som også satt i ledergruppen, beskrev selv at han ikke tok i bruk OneDrive, noe som ikke akkurat gir god forankring nedover i virksomheten (Flak, Nielsen, & Henriksen, 2012; Kotter, 1996).

Større e-postboks

Det var helt nødvendig å få på plass en bedre e-postløsning så brukerne slapp å slette e-poster for å motta nye. I Office 365 fikk man utvidet e-postboksen til hele 50 GB lagringsplass.

Ny SharePoint

Det store hovedmålet da prosjektet ble satt i gang var oppgradering av SharePoint slik at man fikk nyere og bedre intranettportal og prosjektsider. Det var hele tiden dette det ble jobbet for og dette var også bakgrunnen for at man valgte å over på Office 365, hvor man kan få SharePoint inkludert som en del av pakken som en tjeneste i skyen.

Det prosjektgruppen gjorde var å flytte bare noen av tjenestene over på Office 365 slik at alle brukerkontoer ble klar og at brukerne fikk til å gjøre jobben sin fra den nye plattformen. SharePoint lot de ligge så lenge til «første del» var gjennomført, slik at man kunne bygge ny SharePoint-portal og flytte over alt innhold som lå der så fort dette var i orden. Office 365-prosjektet ble som tidligere nevnt offisielt avsluttet i juni 2015. 01. juli 2015 kom nyheten om at man var

7.4. Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?

kjøp av WSP Group. Dette gjorde at man ikke fikk fortsatt med «del to» av planene som da var oppgradering av SharePoint. Alle prosjekter ble fryst i påvente av hva de nye eierne mente var veien videre.

Bedre lisensieringsløsning

Lisensieringsløsningen i Office 365 er en god del bedre enn tidligere versjoner. Nå kjøper man en lisens og betaler månedsvis. Det vil si, man kan betale årlig, men om man fjerner en bruker fra listen i løpet av tiden så betaler man bare for de månedene lisensen ble benyttet. Nå tildeles lisensen til brukerkontoen slik at når brukeren logger inn i nettleseren har man tilgang til alt innhold i Office 365 og kan selv velge å jobbe online eller å installere programvaren. Office 365-abonnementet inkluderer også tjenester som tilfredsstillende høyere grad av pålitelighet, sikkerhet og personvern enn slik som Office 2010 var bygd opp.

Bedre supportløsning

Ved bytte driftsleverandør fikk man på plass en bedre avtale på flere områder. Rimeligere, tryggere og mer tilgjengelig driftsleverandør, samtidig som de tilbyr brukersupport på norsk som er mye raskere enn den gamle løsningen. Dette ga mulighet til å løse problemer raskere samtidig som det senket terskelen for å benytte seg av tjenesten.

Nye og forbedrede verktøy

Verktøyene som tilbys i Office 365 er de samme som i den gamle Office 2010-versjonen bare at de er oppdatert til en ny og bedre versjon samtidig som at det har kommet til en god del fler nyttige tjenester og verktøy. Blant nyhetene er OneNote, OneDrive og Skype for Business. Man kan likevel ikke si at denne gevinsten er realisert mer enn delvis. Som med skylagringstjenesten OneDrive så har ikke alle brukere forstått, lært og tatt i bruk de nye mulighetene. Et eksempel er deling av dokumenter og kommunikasjon. Fortsatt sendes dokumenter mellom brukere fremfor å gi tilgang til dokumenter slik som det er lagt opp til når de ligger i skyen. Mye av kommunikasjonen foregår fortsatt via e-post selv om man har verktøy som Skype for Business som tilbyr flere typer for direkte kommunikasjon, både telefoni, videokonferanser og chat.

Mer stabilt system

Det nye systemet oppleves som mye mer stabilt enn det gamle, dette fortalte informanter fra begge gruppene. Det oppleves sjeldent feil ved bruk av tjenestene eller verktøyene og de virker

å kjøre bedre på PC-ene og ikke bruke like mye maskinkraft. Dette er med på å øke brukertilfredsheten til systemet (DeLone & McLean, 2003).

Mer fleksibelt system (konto)

Office 365 har gitt større fleksibilitet i bruk og gjort arbeidshverdagen enklere for brukerne gjennom at man nå har én konto for pålogging til alle tjenester og verktøy i Office 365. Dette var ikke noe noen så spesielt på som et problem tidligere men det oppleves som en stor gevinst nå når man har opplevelser med hvor enkelt det er i det nye systemet. Dette er, som forrige punkt, med på å øke brukertilfredsheten i systemet slik at det blir mer brukt (DeLone & McLean, 2003).

7.4.3 Realiserbare gevinster

De realiserte og de urealiserte gevinstene ga grunnlag for å se på hvilke gevinster som er mulig å realisere i fremtiden, altså å utforske et eventuelt uutnyttet gevinstpotensial. De ønskede gevinstene som ikke er realisert må vurderes for om de fortsatt kan realiseres eller om de må avskrives (Ward & Daniel, 2006). Forrige delkapittel beskrev alle gevinstene og bakgrunnen for at noen ikke er realisert. Dette er viktig for å lære og forbedre planleggingsprosessen for fremtidige prosjekter og for å kunne vurdere om de ikke-realiserte gevinstene fortsatt kan realiseres.

Tabell 8 og Tabell 9 presenterer det uutnyttede gevinstpotensialet i prosjektet. Tabell 8 viser de urealiserte og de delvis realiserte gevinstene fra de ønskede gevinstene (se Tabell 6), mens Tabell 9 viser noen nye, uforventede gevinster som det er mulig å realisere ved å gjøre en ny og bedre innsats på noen områder. Resultatet av prosessen med å identifisere nye gevinster kan innebære nye endringer i arbeidsprosesser for å forsøke å realisere flere gevinster, og i noen tilfeller kan disse endrede arbeidsprosessene være gevinster i seg selv (Ward & Daniel, 2006).

	Ønskede gevinster	Realisert?	Realiserbar?
1	Sikker skylagringstjeneste	Delvis	Ja
2	Ny SharePoint	Nei	Ja
3	Nye og forbedrede verktøy	Delvis	Ja

Tabell 8: Realiserbare, forventede, ønskede gevinster

7.4. Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?

	Uforventede, ønskede gevinster	Realisert?	Realiserbar?
1	Forbedrede arbeidsprosesser	Nei	Ja
2	Bedre kommunikasjon og kunnskapsdeling	Nei	Ja

Tabell 9: Realiserbare, uforventede, ønskede gevinster

Sikker skylagringstjeneste

For å realisere denne gevinsten helt trenger WSP at brukerne slutter helt å bruke DropBox, slutter å bruke lokal lagring som eneste lagringsmetode og at det kommuniseres på nytt viktigheten og nytten av å benytte OneDrive. Her må ledelsen gå foran å vise forankring og statuere gode eksempler. Driftsleverandøren har løst synkroniseringsproblemene som opplevdes rett etter innføringen slik at nå skal det på ny være mulig å bygge opp tillit til tjenesten. For å kommunisere dette kan man ta i bruk virkemidler som hva som kan skje om man ikke benytter seg av tjenesten, da at man kan miste viktig dokumentasjon. Det bør også gjennomføres kurs for de som ikke har kunnskaper om skylagring slik at disse ser hvordan det benyttes i praksis.

Ny SharePoint

Prosjektgruppen beskrev selv at man skulle vært «tøffere» før prosjektet og gått for oppgradering av SharePoint i samme prosjektet som innføring av Office 365. Da ville man i dag vært 100 % oppe på den nye samhandlingsplattformen med alle tjenester og verktøy. Det er lett å være etterpåkløkt og få kunne forutse det som skjedde i den sammenheng. Men Det er gode muligheter for å komme i mål enda. I intervjuene ble det fortalt at man nå så på den nye SharePoint 2016-versjonen når man først skal oppgradere, noe som vil være riktig steg når man først skal gjøre noe. Gjør man ikke dette vil man etter en tid sitte med en utdatert versjon igjen og må på nytt gjennomføre nye prosjekter, noe som er kostbart.

WSP venter nå på godkjenning fra øverste hold i virksomheten for om man kan gjenoppta prosjektet. Det er ingen muligheter som har gått bort ved at man ventet med en oppgradering det kan heller være at nye har blitt skapt. I og med at grunnen for at oppgraderingen av SharePoint ble stoppen er den den er har brukerne vist forståelse og jobbet videre som før på den gamle versjonen. Dette skaper ingen direkte problemer, men i og med at mange av brukerne jobber ute i prosjekter hos kunder hvor nyere SharePoint benyttes skaper dette et ønske og behov om å oppgradere i WSP også da man venner seg til nye, bedre og enklere måter å jobbe på som de nyere versjonene tilbyr. Som det ser ut nå ligger ikke dette i hendene på prosjektgruppen og det

estimeres at det enda kan ta et år før en avgjørelse er tatt på om man skal fortsette på Microsoft-plattformen eller om man skal ta i bruk plattformen som brukes i andre deler av WSP.

Nye og forbedrede verktøy

Ved å få brukerne til ta i bruk de nye mulighetene som eksempelvis OneDrive og Skype for Business tilbyr, kan man forenkle arbeidshverdagen en hel del. Mange av de nye verktøyene som tilbys i Office 365 har muligheter som kan utbedre arbeidsprosesser, tankegang, bruksområder og forståelse. Kjøres det nye kurs hvor konkrete forbedringer er identifisert og hvor disse blir presentert for brukerne, kan man få hentet ut nye gevinster av systemet. Dette er momenter som påvirker både brukerforståelse, bruk og informasjonskvaliteten i systemet (DeLone & McLean, 2003).

Forbedrede arbeidsprosesser

Denne gevinsten er tatt med som et eget punkt selv om den kommer som en følgegevinst av at andre gevinster realiseres. Nye systemer har til hensikt å hjelpe brukeren med å løse forskjellige arbeidsoppgaver. Klarer man å tilpasse et verktøy slik at det tilfredsstillende arbeidsoppgaven det er ment til å hjelpe å gjennomføre, samtidig som man skaper kunnskap nok hos brukeren om det vil dette forbedre mange av arbeidsprosessene. Dette gjør at man sparer ressurser og tid på de forskjellige oppgavene. Og som sagt tidligere, god forståelse og brukertilfredshet skaper varige endringer og mer suksess med systemet som er innført (DeLone & McLean, 2003; Kotter, 1996).

Bedre kommunikasjon og kunnskapsdeling

Jo flere som har kunnskap jo mer deling får du av kunnskap. Jo mer deling av kunnskap du har jo større mulighet er det for å bevare kunnskap i virksomheten selv om noen ansatte skulle slutte. God kommunikasjon skaper en bedre bevissthet blant ansatte. Jo mer ansatte vet jo mer føler de seg inkludert, samtidig som de slipper å være uvitende, som skaper negativitet, eller bruke tid og energi på å innhente ønsket informasjon. Skaper man en høy grad av god kommunikasjon og kunnskapsdeling øker dette informasjonskvaliteten i systemene man bruker, og om man har høy informasjonskvalitet i systemene sine har man et godt grunnlag for å få suksess med det man holder på med (DeLone & McLean, 2003).

God opplæring og det å skape et stort engasjement i virksomheter undergraves stadig og det bevises gang på gang at om man klarer å inkludere flest mulig i det som skjer så har man en

7.5. Diskusjon av forskningsdesignet

høyere suksessgrad i det som gjøres og man har bedre forståelse på tvers av virksomheten. Dette er gevinster som påvirker alle i virksomheten, fra topp til bunn. De er ikke like enkle å sette tall på men man merker det godt om man har et slikt grunnlag. Her handler det veldig mye om at ledere må se mulighetene og skape et engasjement nedover i virksomheten og samtidig gå foran som gode eksempler. Skal man endre en organisasjonskultur må man statuere eksempler for hvordan man vil at holdningene til andre skal være gjennom seg selv (Kotter, 1996).

7.5 Diskusjon av forskningsdesignet

Aksel Tjora (2012) beskriver fem kriterier som er indikatorer på kvaliteten i kvalitativ forskning. Disse kriteriene er *reliabilitet* (pålitelighet), *validitet* (gyldighet) *generaliserbarhet* (overførbarhet), *transparens* (gjennomsiktighet) og *refleksivitet*. *Reliabilitet* handler om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet, *validitet* handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn og de spørsmål man søker svar på, *generaliserbarhet* handler om forskningens gyldighetsområde utover de enheter som faktisk er undersøkt, *transparens* handler om gjennomføringen av en undersøkelse, mens *refleksivitet* handler om å reflektere over egen tolkning av dataene.

7.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet til forskningen som gjennomføres, altså om forskerens engasjement i tematikken vil kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene (Tjora, 2012). Idealet er nøytrale eller objektive forskere, men dette viser seg å være vanskelig da alle forskere har en eller annen forutforståelse for området det forskes på.

Jeg gjorde mine antakelser på forhånd av forskningen og hadde noen forventinger til hva jeg ville finne. Dette har ikke påvirket analysen av mine data da jeg har benyttet tekstnær koding og latt innholdet i empirien styre analysen, slik at det ikke svekker påliteligheten til de dataene som er generert.

Mine antakelser og forventinger har blitt forsterket eller avvist gjennom forskningsarbeidet, og dette har fremfor alt gitt meg gode erfaringer, men har i liten grad påvirket resultatet av oppgaven.

7.5.2 Validitet

Validitet knyttes til gyldigheten i svarene man får på spørsmålene man stiller i forskningen, altså om man de faktiske svarene *er* svar på de spørsmålene en forsøker å stille (Tjora, 2012). Gyldigheten i forskningen kan styrkes ved å være åpen om hvordan man praktiserer forskningen, altså ved å redegjøre for de valg man tar for eksempel når det gjelder datagenereringsmetoder og teoretiske innspill til analysen.

Jeg lot problemstillingen og forskningsspørsmålene sammen med dokumentstudiet og teorien styre utformingen av intervjuguidene. De ble utformet slik at de identifiserte de viktigste momentene for denne typen prosjekter og jeg hadde definert mange punkter under hvert spørsmål som skulle hjelpe informanten med å forstå hva det var jeg ønsket svar på. Fokus var hele tiden på gjennomføringen av prosjekt og gevinstene det har gitt. Men som i de fleste prosjekter så går ikke alt som planlagt og da er det å identifisere bakgrunnen for problemer viktig for å forstå hvorfor man eventuelt ikke nådde et mål man hadde satt. Valget om å bruke dybdeintervju som metode ble tatt på bakgrunn av at dette er den metoden som best kan innhente informasjon om informantenes holdninger, meninger og opplevelser i noe som har foregått over en periode på flere år. I planleggingen av forskningen ble spørreundersøkelse vurdert som en del av forskningsdesignet, men metoden ble funnet lite nyttig siden det var nettopp holdninger, meninger og opplevelser jeg var ute etter.

Det at spørsmålene i intervjuguidene er utformet gjennom dokumentstudiet og casen, og ikke egne forutinntatte holdninger, gir bra grunnlag for validitet (Tjora, 2012).

Informantutvalget

Med tanke på at dette var et prosjekt som hadde foregått over flere år var det viktig å rekruttere informanter som hadde jobbet i WSP hele prosjektperioden for å sikre validitet i dataene. Men på bakgrunn av metoden som er valgt for rekruttering er det også viktig å være kritisk til informantutvalget. Med tanke på at jeg har latt virksomheten selv gjøre grovutvelgelsen av informantkandidater så kan dette være basert på hvem de trodde og mente var best rustet til å svare på spørsmål angående prosjektet, men dette trenger ikke å være de riktige informantene til å få frem alle meningene, holdningene og opplevelsene, og som i tillegg er representativ for majoriteten av brukergruppen. Jeg føler også at utvalget av informanter fra brukergruppen er personer som har hatt mer å gjøre med prosjektet enn den gjennomsnittlige brukeren av systemet. Dette kan ha ført til at informantene hadde mer informasjon og kunnskap om prosjektet enn en

7.5. Diskusjon av forskningsdesignet

«normal» bruker, som igjen kan ha påvirket resultatene i forskningen. For å utjevne dette ble det i tillegg lagt vekt på å få frem hvilke opplevelser informantene hadde av hvordan andre brukere opplevde prosjektet og hva det ble snakket om i gangene og i lunsjen, brukerne i mellom.

7.5.3 Generalisering

Generalisering i en eller annen form er et eksplisitt eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskningen. Man har i generalisering av kvalitativ forskning behov for å tenke annerledes enn i kvalitativ forskning, hvor man benytter seg av en statisk form for generalisering, der trekk ved utvalget kontra trekk ved hele populasjonen trekkes frem (Tjora, 2012). I prosjekter av typen *interne casestudier* ser man ofte bort fra generalisering. Et eksempel på dette kan være om man undersøker organisasjonsendring i en virksomhet, da kan oppdragsgiver ha liten interesse av andre forhold enn det som er direkte knyttet til den konkrete casen (Tjora, 2012).

Oppgaven min er et kan sees på som et *internt casestudie*. Problemstillingen til oppgaven omhandler et prosjekt gjennomført internt i en virksomheten. Virksomheten er oppdragsgiver og tok selv initiativ men å komme med ønske om å få forsket på nettopp dette temaet. Oppgaven går også under typen *organisasjonsendring* da jeg ser på et prosjekt hvor de innfører et nytt system i virksomheten og går fra én situasjon til en annen. På en annen side så har det vært ønskelig fra oppdragsgivers side å få kunnskap om hva andre virksomheter som har innført Office 365 har fått av gevinster, men jeg har dessverre ikke hatt ressurser, tid og mulighet til å fått undersøkt dette.

I oppgaven har jeg likevel lagt vekt på å tilnærme meg en *naturalistisk generalisering*. Det gjennom å beskrive alle ledd av forskningen så godt som mulig, og dette sammen med grundige beskrivelser av problemområdet det forskes på, skal gi et godt grunnlag for at leserne kan vurdere sammenfall med andre caser av samme type (Tjora, 2012).

7.5.4 Transparens

Transparens i kvalitativ forskning handler om *gjennomsiktighet* i forskningsarbeidet. Dette går på hvordan man gjennomfører undersøkelsene, at man begrunner valg som er tatt til hvilke tidspunkter, beskriver problemer som har oppstått og teorier som har vært benyttet og beskriver hvordan dette har slått ut (Tjora, 2012). I motsetning til reliabilitet og validitet som reflekterer

hvor godt slike valg tas, handler transparens om hvor godt valgene formidles i forskningsrapporten. Målet er jo å gi leseren et så godt innblikk i forskningen at de selv kan ta stilling til forskningens kvalitet. For å gjøre forskningsarbeidet transparent krever det at valg, endringer og lignende blir registrert underveis i prosjektet. Systematikk og gode dokumentasjonsrutiner, eksempelvis gjennombruk av dataverktøy, er derfor helt essensielt for å kunne skape god transparens i forskningen (Tjora, 2012).

Jeg har som sagt benyttet meg av den stegvis-deduktiv induktive modellen (SDI) som Tjora beskriver (Tjora, 2012, s. 175). Denne modellen legger føringer for hvordan man stegvis beveger seg gjennom livsløpet til analysen av kvalitative forskningsdata. Gjennom å først grundig beskrive planleggingen og gjennomføringen av intervjuene, for så videre beskrive gjennomføringen av hver del i SDI-modellen har jeg lagt til rette for å skape så god gjennomsiktighet i forskningsarbeidet som mulig. Jeg har også benyttet meg av analyseverktøyet Atlas.ti som hjalp meg med å strukturere forskningsdataene.

Så gjennom å begrunne alle valg og beskrive alle deler av forskningen så detaljert som mulig, sammen med grundig dokumentasjon underveis og bruk av dataverktøy er det lagt til rette for å gi leseren et godt innblikk i forskningsarbeidet som er utført i denne studien (Tjora, 2012).

7.5.5 Refleksivitet

Tjora (2012) påpeker at i all empirisk forskning må tolkning av data etterfølges av en form for refleksjon over hvordan denne tolkningen framkommer. Man må ha en visshet om at empiriske data i seg selv ikke er en enkel speiling av virkeligheten, og videre må tolkning av data betraktes som formet av en rekke forskjellige forhold. Poenget med refleksivitet er at man må reflektere over hvordan tolkningene framkommer, altså gjøre en slags tolkning av egen tolkning. Her kan egne kognitive, teoretiske, språklige, politiske og kulturelle muligheter og omgivelser forme våre tolkninger. Man er ofte ikke bevisst på disse forholdene når man gjennomfører undersøkelser, så for å gjøre forskningen refleksiv må man selv undersøke denne tolkningen og hva som påvirker den. Dette arbeidet gjøres for å øke undersøkelsens troverdighet (Tjora, 2012).

Tolkningen av forskningsdataene som er innhentet er gjort etter å først ha blitt godt kjent med virksomheten og organisasjonskulturen. Gjennom å ha kontorplass hos WSP i oppgaveperioden har dette lagt til rette for å lære meg å kjenne ansatte og deres meninger, opplevelser og holdninger på en bedre måte. Dette har jeg benyttet til det fulle og videreført til min tolkning av

7.5. Diskusjon av forskningsdesignet

forskningsdataene, gjennom å ha fokus på det som faktisk blir fortalt i intervjuene, fremfor å ha fokus på hva jeg eventuelt «ønsket» eller «forventet» å høre. Gjennom å benytte en tekstnær kodingsstrategi fremfor en sorteringsbasert lot jeg det informantene fortalte styre både kodingen, kategoriseringen og den videre analysen av empirien.

Så ved å forstå virksomheten og de ansatte på en bedre måte gir dette grunnlag for å forstå tolkningen jeg har gjort på en bedre måte. I tillegg har jeg jobbet med forskningsdataene i flere omganger for å kvalitetssikre arbeid. Har jeg gjort samme tolkning flere gangene har jeg kunnet være mer sikker på at tolkningen har vært troverdig (Tjora, 2012).

8 Konklusjon

Hvordan har innføringsprosjektet av Office 365 vært ledet? Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet? Og har prosjektet utnyttet gevinstpotensial? Denne studien har undersøkt i hvilken grad WSP har lyktes med innføringen av Microsoft Office 365 som ny samhandlingsplattform.

Hvordan har prosjektet vært ledet?

Forankring

IKT-leder hadde ingen problemer med å få ledelsen med på prosjektet, med grunnlag i kostnadsbesparelsene det ga. Prosjektet var fordret av en krisesituasjon i form av dårlig serverkapasiteten og i tillegg til å løse dette problemet ga det gevinster for alle interessenter. Prosjektet kunne vært bedre forankret hos brukergruppen, da en del ikke forsto nødvendigheten av det. Med bedre kommunikasjon ville man hatt større mulighet til å få disse med seg, da det bare ga dem positive effekter uten at de trengte å engasjere seg i så stor grad.

Formidling av målene

Bakgrunnen for prosjektet var dårlig kommunisert mot brukergruppen. Også målene for prosjektet var i stor grad ukjent. Her burde prosjektgruppen vært mer konkret og beskrevet hva det ville gi for hver enkelt, fremfor å beskrive at det skulle «tilby nye muligheter».

Eliminering av motstand

Prosjektgruppen hadde kjennskap til en generell endringsvegning blant de ansatte. Prosjektgruppen forsøkte å redusere endringsmotstanden ved å kommunisere prosjektet i lavere grad for ikke å «forstyrre» ansatte med det. Dette var en uheldig måte å gjøre det på da brukergruppen

beskrev at de ønsket mer informasjon og å bli mer inkludert, noe som ville gitt lavere grad av endringsvegring.

Evaluering og forankring av endringer

Det ble ikke gjennomført noen evaluering av prosjektet eller tiltak for å befeste endringene som var gjennomført. WSP gikk fra en situasjon hvor de jobbet på Office 2010-plattformen og over til Office 365. Dette gjorde at brukerne i liten grad merket endringen og man kunne i stor grad jobbe på samme måte som før. Det virker som at det var den bekreftelsen prosjektgruppen trengte for å se seg ferdig med prosjektet. De var fornøyd så lenge brukerne ikke hadde problemer, for da var første steg fullført på vei mot det store målet som var å få oppgradert SharePoint.

Hvilke faktorer har vært utslagsgivende for resultatet av prosjektet?

Valg av system

Det var aldri snakk om å gå bort fra Microsoft som systemleverandør. Spørsmålet var hvilke muligheter man hadde ved å gå videre med Microsoft. Her ble en ekstern konsulentvirksomhet engasjert for å hjelpe til med å identifisere disse mulighetene. Dette samarbeidet ble en suksess og prosjektgruppen var godt fornøyd med valget av driftsleverandør, system og mulighetene dette ga for videre utvikling på IT-siden. Planleggingsfasen ble godt dokumentert og de la et godt grunnlag for å lykkes med det nye systemet på flere måter.

Motivasjon

Prosjektgruppen brukte argumenter som at de skulle få «noe nytt» og få «flere muligheter». Informantene fra brukergruppen ga inntrykk av at både de og andre brukere ble motivert av dette og var nysgjerrige på hva prosjektet ville gi. IKT-avdelingen nøt stor tillit blant ansatte, så ansatte var sikre på at om IKT-avdelingen mente de trengte dette så skulle de ta det i mot med åpne armer. Men den store motivasjonsfaktoren for mange var håpet om at prosjektet skulle gi dem oppgraderte prosjektsider. Oppgradering av SharePoint ble valgt bort i forprosjektfasen, i første omgang, for så å bli stoppet av oppkjøpet. Brukerne viste forståelse for dette og det skapte aldri noe dårlig stemning i ettertid, særlig fordi man fikk Office 365 allikevel.

Kommunikasjon

IKT-leder var viktigste kommunikasjons- og informasjonskilde i prosjektet, og intranett og e-post ble brukt som kommunikasjonskanaler. Det ble ikke benyttet noen kommunikasjonsplan som forstudierapporten foreslo. Prosjektgruppen hadde fokus på å gi god og riktig informasjon

8. Konklusjon

til riktig tid, fremfor for mye informasjon. Prosjektgruppen påpekte selv at det var for lite fokus på hva prosjektet konkret ville gi for brukerne, noe som ble bekreftet av brukergruppen.

Opplæring

Kursene som ble gjennomført var frivillige og hadde fokus på å hjelpe brukerne i gang med noen av de nye verktøyene, fremfor å endre brukernes arbeidsvaner. Det lave fokuset på opplæring kan indikere at det ikke var noe mål om å utnytte de nye mulighetene på en bedre måte.

Brukerinvolvering

Brukere ble involvert ved behovsprøving av nyutviklet funksjonalitet, utvelgelse av ny driftsleverandør og i testing av det nye systemet. Dette fikk både prosjekt- og brukergruppen god nytte av.

Har prosjektet et uutnyttet gevinstpotensial?

Faktiske gevinster

Av de ni ønskede gevinstene ble seks realisert, to delvis realisert og én ikke realisert. I tillegg ble det identifisert to uforventede gevinster som var realisert.

Realiserbare gevinster

Av de tre urealiserte gevinstene kan alle tre fortsatt realiseres. I tillegg ble det identifisert to nye gevinster som bekrefter at prosjektet har et uutnyttet gevinstpotensial.

I hvilken grad har WSP lyktes med innføringen av Microsoft Office 365 som ny samhandlingsplattform?

Innføringen av Office 365 som ny samhandlingsplattform må sies å være en suksess. Forprosjektfasen og planleggingen av prosjektet var bra. Det ble lagt mye arbeid i å velge riktig løsning og en måte å gjennomføre prosjektet på som passet WSP godt.

Man har fått flyttet flere tjenester ut i skyen og fått tilgang til flere av de nyeste verktøyene som Microsoft tilbyr innen samhandling. Brukerne er fornøyde og synes arbeidshverdagen ble bedre med Office 365. Et av hovedmålene som var oppgradering av SharePoint ble ikke nådd, og dette savnes av brukerne, men prosjektet har lagt til rette for at en oppgradering kan gjennomføres og tilpasses på en bedre og enklere måte nå enn før.

Totalt sett har WSP i stor grad lyktes med innføringen av Microsoft Office 365. Man har realisert seks av ni ønskede gevinster pluss to uforventede gevinster. Man har mulighet til å realisere

de tre siste ønskede gevinstene og i tillegg har man et uutnyttet gevinstpotensial som kan realiseres og øke suksessgraden til prosjektet ytterligere.

Forslag til tiltak

For å kunne realisere de siste ønskede gevinstene og det uutnyttede gevinstpotensialet må noen tiltak gjøres. Brukerne må få mer informasjon om funksjonene og de nye arbeidsflytene i Office 365. Det må planlegges og gjennomføres ny opplæring av brukerne og det må presenteres nye og bedre måter å jobbe på. Ledelsen og ressurspersoner må gå foran som gode eksempler gjennom å ta i bruk de nye verktøyene og vise nye måter å gjøre ting på for å spre og forankre kunnskapen.

Det bør vurderes å rekruttere superbrukere som brukerne kan henvende seg til for å lære og for å hindre at noen faller tilbake til gammel praksis om man ikke får det til. Fokus bør være på bedre kommunikasjon og hele tiden inkludere flest mulig. WSP har en ekstra utfordring her på grunn av at mange jobber ute hos kunden, så det bør utarbeides tiltak for å sikre at disse ikke faller utenfor.

8.1 Videre arbeid

Temaene for denne studien var innføring av ny teknologi, gevinstrealisering og endringsledelse i forbindelse med et innføringsprosjekt i en mellomstor, privat virksomhet. Oppgaven har sett på hele livssyklusen til prosjektet og lagt dette til grunn for å vurdere bakgrunnen for at ønskede gevinster ble realisert eller ei.

En mulighet, som vil bygge videre på denne studien, er å planlegge og gjennomføre tiltak for å realisere de siste ønskede gevinstene og det uutnyttede gevinstpotensialet.

En annen mulighet er å utarbeide en plan eller rammeverk for hvordan gjennomføre prosjekter av den typen som WSP nylig har avsluttet. En slik oppgave kan naturlig bygge på de erfaringer og kunnskaper presentert i denne studien.

Referanser

- Acando. (2016). Acando.no, Acceleration at heart, strategy in mind. Hentet 23. februar 2016, fra <https://www.acando.no/acandonorge-artikkel/54996/mottak-og-gevinstrealisering>
- Amelie, M. (2015, februar 15). Ni grunner til at prosjektet feiler før det engang har begynt. Hentet 21. april 2016, fra <http://www.tu.no/artikler/9-grunner-til-at-prosjektet-feiler-for-det-engang-har-begynt/222960>
- Atlas.ti. (2016). ATLAS.ti: The Qualitative Data Analysis & Research Software (Versjon 7). ATLAS.ti. Hentet fra <http://atlasti.com/>
- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). Review of Organizational Transitions: Managing Complex Change. *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 1(2), 150–151.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information System Success: A ten-Year Update, *19(4)*, 9–30.
- Direktoratet for økonomistyring. (2010). Resultatmåling – Mål- og resultatstyring i staten. DFØ. Hentet fra http://dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/Maal_og_resultatstyring_i_staten.pdf
- Direktoratet for økonomistyring. (2014). Gevinstrealisering – Planlegging for å hente ut gevinster av offentlige prosjekter. DFØ. Hentet fra http://www.dfo.no/Documents/FOA/publikasjoner/veiledere/DFØ%20veileder%20-%20Gevinstrealisering_web.pdf
- Falkenberg, E. D. (1998). *A Framework of Information System Concepts*. Nederland.

- Flak, L. S., Nielsen, P. A., & Henriksen, J. H. R. (2012). Gevinstrealisering i e-forvaltningsprosjekter. God teknologiledelse i praksis. I L. S. Flak (Red.), *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer* (s. 18–36). Oslo: Universitetsforlaget.
- Flak, L. S., Nielsen, P. A., Henriksen, J. H. R., Solli-Sæther, H., Hellang, Ø., Päiväranta, T., ... Haraldsen, A. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer*. (L. S. Flak, Red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339–366. [http://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](http://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
- Hellang, Ø., Flak, L. S., & Päiväranta, T. (2012). Metoder og teknikker for gevinstrealisering. I L. S. Flak (Red.), *Gevinstrealisering og offentlige IKT-investeringer* (s. 50–76). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, B. W., & Revang, Ø. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2. utg.). Universitetsforlaget AS. Hentet fra <http://www.universitetsforlaget.no/nettbutikk/endringsledelse-og-ledelsesendring-uf.html>
- Hveem, M. S. F. (2014, april 2). Betydningen av endringsledelse i it-prosjekter. Hentet fra <http://sterkblanding.no/blog/2014/04/02/endringsledelse-i-prosjekter/>
- Jahnsen, H. (2012). Hva er viktig i endringsprosesser? Hentet 20. april 2016, fra http://images.slideplayer.no/7/1967230/slides/slide_7.jpg
- Jansen, A., & Schartum, D. W. (2008). *Elektronisk forvaltning på norsk: statlig og kommunal bruk av IKT*. Fagbokforl.
- Jørgenrud, M. (2014, juni 10). Derfor feiler IT-prosjekter. Hentet 23. februar 2016, fra <http://www.digi.no/bedriftsteknologi/2014/10/06/derfor-feiler-it-prosjekter>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <http://doi.org/10.5465/AMR.1997.9711022105>

Referanser

- Mohan, K., Ahlemann, F., & Braun, J. (2014). Exploring the Constituents of Benefits Management: Identifying Factors Necessary for the Successful Realization of Value of Information Technology. I *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (s. 4286–4295). <http://doi.org/10.1109/HICSS.2014.530>
- Nasjonal sikkerhetsmyndighet (NSM). (2006). Veiledning i risiko- og sårbarhetsanalyse. Nasjonal sikkerhetsmyndighet. Hentet fra https://www.uninett.no/webfm_send/721
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. SAGE.
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the Realization of Business Benefits from It Investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1), 1–11.
- Seddon, P. B. (1997). A Respecification and Extension of the DeLone and McLean Model of IS Success. *Information Systems Research*, 8(3), 240–253.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk. Hentet fra <http://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Medisin/Metode/Kvalitative-forskningsmetoder-i-praksis>
- Ward, J. L., & Daniel, E. (2006). *Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments*. John Wiley & Sons. Hentet fra <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/book/technology-management/9780470094631>
- Wreally. (2016). *Transcribe - online transcription and dictation software*. Wreally. Hentet fra <https://transcribe.wreally.com/>
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide prosjektgruppe.....	121
Vedlegg B: Intervjuguide brukergruppe	127
Vedlegg C: Godkjenningbrev NSD	133
Vedlegg D: Rekrutteringsbrev	137

Vedlegg A: Intervjuguide prosjekt- gruppe

Introduksjon

- Presentere meg selv
- Presentere studiet mitt og oppgaven
- Beskrive bakgrunn og mål for intervjuet
- Godkjenne samtykkeskjema for intervju m/ godkjenning av opptak av intervju

Oppvarmingsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hva er din arbeidstittel?
- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvar?

Beslutningen om å innføre nytt system

Hvem var det som kom med forslaget/ønsket om å innføre nytt system?

- Ledelsen?
- IKT-ledelsen?
- Ansatte?
- Andre?

Hva var bakgrunnen for at spørsmålet/ønsket om å innføre nytt system dukket opp?

- Klager blant ansatte?
- Press fra systemleverandører?
- Problemer med eksisterende system?
- Annet?
- Hvem var det som kom med forslaget om å innføre nytt system?

Valg av nytt system

Hva avgjorde hva som ble det nye systemet?

- Flere aktuelle system?

Fra beslutning til innføring

Hvor lang tid tok det fra beslutningen om å innføre nytt system ble tatt til selve innføringen?

- Kort eller lang tid?

Vedlegg A: Intervjuguide prosjektgruppe

- Bakgrunnen for kort/lang tid?

Hva ble gjort etter at beslutningen ble tatt og frem til innføringen kunne starte?

- Forankring i ledelse/IKT-avdeling/ansatte?
- Informasjonsdeling nedover til ansatte/brukere?
- Opplæring?
- Mål for innføringen? Gevinstrealiseringsplan?
- Tilrettelegging for vellykket innføring?

Hvem har vært den/de viktigste, om noen, samarbeidspartnerne i innføringsprosjektet?

- Ledelse?
- Leverandør(er)?
- Ansatte?
- Hva tilførte disse?
- Hvem har vært den overordnede lederen for prosjektet?

Ble ansatte hørt under prosessen?

- Brukertilpasning?
- Var behovet for endring der i ansattes syn?

Ble det brukt noen spesiell suksessmodell eller rammeverk for innføringen?

- D&M success model for implementasjon av IT-system
- Gevinstrealiseringsmodell?

Ble det gjort noen konkrete tiltak opp mot brukerne for at innføringen skulle være vellykket?

- Brukerne kunne bruke systemet, til en tilfredsstillende grad, fra dag én?

Innføring av nytt system

Hvor lang tid tok innføringsfasen?

- Kortere/lengre enn forventet?

Når startet innføringsprosjektet, og når ble det avsluttet?

- Tidligere/senere enn forventet?

Hvordan opplevde du at innstillingen blant ansatte var til innføringen/endringen?

- Kom det noen tilbakemeldinger?
- Ble det gjort noen eventuelle tiltak på bakgrunn av tilbakemeldinger?

Evaluering av innføringsprosessen

Ble det utført noen evaluering av innføringsprosjektet før/etter det ble avsluttet?

- Var noen av målene for innføringen nådd da evalueringen ble gjort?
- Ble det laget noen plan for videre arbeid etter prosjektet, som skulle sikre at innføringen ble en suksess?

Dukket det opp noen store problemer under innføringen?

- Ventete/uventede problemer?
- Hvilke tiltak ble eventuelt gjort?

Erfaringer med det nye systemet

Hva tenker du om innføringen av Office 365 i dag?

- Hvilke fordeler ser du, kontra slik det var før innføringen?
- Ulemper?
- Har innføringen vært vellykket?
- Brukes systemet til det det er tenkt til?
- Har Office 365 endret arbeidshverdagen (mtp arbeidsflyt/arbeidsprosesser) din eller andres på noen måte?
- Er det noen mangler i dagens system som savnes fra det systemet som var før?
- Opplever du oftere problemer med det nye systemet, kontra det gamle?

Avrunding

- Noe annet å tilføye?
- Hvordan synes du intervjuet var?
- Fortelle kort om prosjektet videre..
- Fortelle om behandling av dataene for intervjuet

Avslutning

- Spørre om vilje til å stille til eventuelt oppfølgingsintervju
- Slå av opptaker
- Takke for intervjuet

Vedlegg B: Intervjuguide brukergroupe

Introduksjon

- Presentere meg selv
- Presentere studiet mitt og oppgaven
- Beskrive bakgrunn og mål for intervjuet
- Godkjenne samtykkeskjema for intervju m/ godkjenning av opptak av intervju

Oppvarmingsspørsmål

- Hvor gammel er du?
- Hvor lenge har du jobbet i WSP?
- Hva er din arbeidstittel?
- Hva er dine arbeidsoppgaver og ansvar?

Beslutningen om å innføre nytt system

Når hørte du første gang om at dere skulle innføre Office 365?

Hvordan hørte du om at dere skulle innføre Office 365?

- Ledelsen?
- IKT-ledelsen?
- Ansatte?
- Andre?

Var du fornøyd med systemet dere hadde?

Hva var dine første tanker om denne endringen? Og hva var din innstilling til den?

- Positiv?
- Negativ?
- Mye/lite kjennskap til Office 365?

Hvordan følte du andres innstilling var til endringen som skulle skje?

Snakket dere ansatte mye sammen om endringen?

- Positivt?
- Negativt?
- Spesielle ytringer du husker?

Visste du bakgrunnen for endringen?

Vedlegg B: Intervjuguide brukergruppe

Vet du bakgrunnen for endringen nå i dag?

- Overgang til SharePoint 2013 -> bedre intranett, flere muligheter, bedre prosjektsider

Fra beslutning til innføring

I tiden frem til innføringen i mars 2015, fikk dere noe informasjon om endringen som skulle gjennomføres?

- Om Office 365?
- Om dato for endringen?
- Om hva det hadde å si for deg?

Fikk du/dere noe mulighet til å påvirke hvordan og når innføringen skulle gjennomføres?

Følte du endringen til Office 365 var nødvendig?

Ble det gjort noen konkrete tiltak opp mot deg/dere som brukere for at innføringen skulle være vellykket?

- Slik at brukerne kunne bruke systemet, til en tilfredsstillende grad, fra dag én
- Informasjon om hvordan det skulle foregå?
- Forberedelser som du som bruker kunne gjøre for at det hele skulle gå bra?

Innføring av nytt system

Hvor lang tid i forveien fikk du beskjed, da endringen skulle berøre deg direkte?

- Tid fra beskjed til tanking av din PC
- Tilfredsstillende tid?

Hvor lang tid tok det for deg å ta i bruk Office 365?

- Fra PC-en ble levert inn til tanking, til du fikk den tilbake og kunne jobbe normalt
- Kortere/lengre enn forventet?

I hvilken grad vil du si endringen berørte din arbeidshverdag da selve innføringen foregikk?

- Fikk du jobbet normalt i denne perioden?
- Mistet du arbeidstid? Eventuelt hvor mye tapt arbeidstid estimerer du?

Hvordan var din innstilling til endringen da den foregikk?

Hvordan følte du at innstillingen var blant andre?

Opplevde du spesielle problemer i forhold til endringen?

- Nedetid?
- Lite kunnskap om O365?
- Fikk du (rask) hjelp ved eventuelle problemer?

Ble det arrangert noen kurs/opplæring for dere i O365 enten før eller etter innføringen?

Deltok du på noe?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Evalueringsprosessen

Ble det utført noen evaluering av innføringen etter den var gjennomført?

- Om dere brukerne var fornøyde?
- Spesielle problemer?

Hva synes du om måten prosjektgruppen gjennomførte innføringsprosjektet av O365?

- Informasjonsflyt
- Brukertilpasning
- To-veis dialog

Føler du prosjektgruppen gjorde noen tiltak for å motivere og få med ansatte på endringen?

Erfaringer med det nye systemet

Hva tenker du om innføringen av Office 365 i dag?

- Hvilke fordeler ser du, kontra slik det var før innføringen?
- Ulemper?
- Har innføringen vært vellykket?
- Brukes systemet til det det er tenkt til?
- Har Office 365 endret arbeidshverdagen (mtp arbeidsflyt/arbeidsprosesser) din eller andres på noen måte?
- Er det noen mangler i dagens system som savnes fra det systemet som var før?
- Opplever du oftere problemer med det nye systemet, kontra det gamle?

Avrundning

- Noe annet å tilføye?
- Hvordan synes du intervjuet var?

Vedlegg B: Intervjuguide brukergruppe

- Fortelle kort om prosjektet videre..
- Fortelle om behandling av dataene for intervjuet

Avslutning

- Slå av opptaker
- Takke for intervjuet

Vedlegg C: Godkjenningsbrev 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

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

Vår dato: 11.01.2016

Vår ref: 45844 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45844	<i>Innføring av ny teknologi og gevinstrealisering. Bruk av Office 365 med SharePoint og utvikling av samhandlingsportal.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sør-Trøndelag, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Olav Skundberg</i>
<i>Student</i>	<i>Kristoffer Vordal</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller 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, 30.12.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

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@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45844

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende endres/tilføyes:

- det som står om at datainnsamlingene vil være anonyme må omformuleres. Hverken spørreundersøkelsen eller intervjuene vil være å regne som anonyme så lenge det registreres bakgrunnsopplysninger og/eller IP-adresse. Datamaterialet vil først være anonymt ved prosjektslutt.

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.

Google Skjema er databehandler for prosjektet. Høgskolen i Sør-Trøndelag skal inngå skriftlig avtale med Google Skjema om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 30.12.2016. 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

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (Google Skjema) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

Vedlegg D: Rekrutteringsbrev

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

«Innføring av ny teknologi og gevinstrealisering»

Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for denne undersøkelsen er en forespørsel fra WSP Norge AS om å analysere innføringen av Office 365 og gevinster man har oppnådd med prosjektet.

Formålet med denne undersøkelsen er å innhente informasjon om innføringsprosjektet; gevinster man har realisert, gevinster man har mulighet til å realisere, hva innføringen har ført til i positiv og negativ retning og om prosjektet har nådd de målene som ble satt på forhånd.

Masteroppgaven er stilt av WSP Norge AS i samarbeid med Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), institutt for informatikk og e-læring.

Utvalget for denne undersøkelsen er plukket ut fra arbeidstittel, tilgjengelighet og aktualitet, i samråd med Stephanie Øren.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å:

Delta på et dybdeintervju hvor fokus vil ligge på perioden fra før det ble besluttet å innføre nytt system og helt frem til systemet var ferdig implementert. Det er ønskelig å få svar på temaer som: bakgrunn for innføringen, arbeid før, under og etter innføringen, kommunikasjon, arbeidsprosesser med mer.

For å sikre at alle spørsmål og svar blir registrert vil alle intervjuer ta opp med lydopptaker, som senere vil bli transkribert til tekst.

Undersøkelsen er anonym, og det som registreres er kjønn, alder, tittel og ansettelsestidspunkt.

Krav til informant

Du må tilfredsstillе begge kravene for å kunne stille som informant.

1. Jeg ønsker deg som har jobbet i WSP siden før Office 365 ble innført (i mars 2015), det vil si at du må ha jobbet her minimum fra siste halvår i 2014.
2. Jeg ønsker deg som har jobbet hovedsakelig på WSPs plattform (Office 2010/Office 365) i denne perioden (siste halvår 2014 t.o.m. i dag).

Intervjuene vil ha en varighet på 40-60 minutter og ønskes gjennomført i uke 10 (7.-11. mars). Skulle ikke dette passe så er jeg meget fleksibel på tidspunkt senere i mars.

Stiller du deg tilgjengelig som informant i prosjektet vil jeg kontakte deg via e-post og avtale tidspunkt for intervju.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

Alle data som innhentes i forskningen vil bare være tilgjengelig for meg, Kristoffer Vordal, som student, og eventuelt midlertidig for veiledere Olav Skundberg ved NTNU og Stephanie Øren ved WSP om dette skulle være hensiktsmessig.

Lydopptak fra dybdeintervju overføres fra lydopptaker og lagres på passordbeskyttet minnepenn i prosjektperioden.

Deltakerne vil muligens kunne bli kjent igjen ut fra de personopplysninger som innhentes. F.eks. om det bare er én ansatt ved WSP som er mann, 54 år og ansatt som prosjektleder etter 1. Mars 2015. Men det er ikke på nåværende tidspunkt bestemt hvilke personidentifiserende data som vil bli presentert i oppgaverapporten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 31. desember 2016.

Alle innsamlede data fra undersøkelsen vil slettes ved avslutning av prosjektet.

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 meg:

Navn: Kristoffer Vordal

Telefon: 414 64 264

E-post: kristoffervordal@gmail.com

Nedenfor finnes kontaktinformasjon til veiledere for dette prosjektet.

Kontaktinformasjon veileder ved NTNU:

Navn: Olav Skundberg

Telefon: 735 59 551

E-post: olav.skundberg@ntnu.no

Kontaktinformasjon veileder ved WSP:

Navn: Stephanie Øren

Telefon: 930 06 032

E-post: stephanie.oren@wspgroup.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

(Dato)

(Signatur)