

Hanne Rodahl Johansen

Implementasjon av samhandlingsteknologi på tvers av organisasjoner

Erfaringer fra en casestudie

Masteroppgave i IKT-basert samhandling

Veileder: Torstein Elias Løland Hjelle Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk

Institutt for datateknologi og informatikk



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet ved institutt for datateknologi og informatikk ved Norges tekniske-naturvitenskaplig universitet (NTNU), våren 2017. Oppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende utdanning innenfor studiet IKT-basert samhandling.

Det anonymiserte selskapet ENNA står i spissen for tilrettelegging av ny teknologi til sine eierselskap. Samhandlingssystemet som skal implementeres på tvers av organisasjoner gir grunnlag for oppgavens tematikk.

Etter endt masterperiode er det flere som fortjener en stor takk. Først og fremst vil jeg rette en takk til informantene som har stilt opp til intervju, og til de ansatte i ENNA for råd og informasjon hele veien. Det er dette som har realisert denne masteroppgaven, og det har vært svært spennende å følge dere og prosjektet.

Takk til medstudenter som har holdt ut i tykt og tynt. Denne tiden ville vært grå uten deres samvær og fantastiske støtte. I tillegg ønsker jeg å takke familie og venner, dere har hatt en sentral rolle for motivasjon og inspirasjon under hele prosessen.

Tilslutt vil jeg rette en stor takk til min veileder Torstein Elias Løland Hjelle for fantastiske råd og veiledning gjennom hele prosessen. Det kunne jeg ikke vært foruten.

Trondheim, mai 2017

Hanne Rodahl Johansen

Hanne Rodahl Johansen

Sammendrag

Digitalisering har nådd de fleste bransjer, og kan sies å være en del av kjernevirksomheten for flere. I denne studien vil en bransje som inntil nå har vært «skjermet» for nye måter å utnytte teknologi på studeres. Hensikten er først å finne ut hvordan bransjen kan klargjøres for implementering av ny teknologi. Neste steg er å utforske hvordan teknologien kan benyttes på best mulig måte. Samhandling- og kunnskapsdelingssystemer er sentrale og vil være i fokus i denne studien. Innenfor denne casen eksisterer det et allianseselskap som skal tilrettelegge for de teknologiske endringene, gjerne kalt *digitalisering* som en fellesbetegnelse. Økt digitalisering er en nødvendighet for bransjen de neste fem årene. Allianseselskapet eies av 47 selskaper i et AS. Selskapet skal tilrettelegge for implementering av et samhandlingssystem på tvers av de 47 selskapene. Denne oppgaven vil prøve å legge opp til anbefalinger for hvordan gå frem for å få gjennomført en slik teknologiimplementasjon, med fokus på forarbeidet.

Oppgaven er en casestudie med kvalitativ forskning som utgangspunkt. Det er brukt forskningsmetoder som dybdeintervju, observasjon og dokumentstudier for å få grunnleggende innsikt i hvordan alliansen og eierselskapene opererer, samt deres oppfatning og konsekvens av digitaliseringen. Dybdeintervjuene er gjennomført hos både alliansen og eierselskapene, samt prosjektgruppen for samhandlingssystemet. Det er observert informasjonsmøte hvor prosjektet ble lagt frem og det er gjort feltstudier under hele studien innenfor allianseselskapet. Dokumenter angående selskapene, prosjektet og rapporteringer er brukt som en støtte for forståelsen av situasjonen.

Det kommer frem fra funnene at det må fokuseres på menneskene som skal benytte den teknologiske innovasjonen. Implementering av teknologi krever endringsledelse, noe som stiller krav til et forarbeid som fokuserer på dette. En vellykket endring krever klare mål, som brukerne av teknologien både forstår og aksepterer. Studien identifiserer flere faktorer for hvordan å komme frem til denne aksepten, ved hjelp av blant annet motivasjon, fokus på organisasjonskultur og et felles vokabular innenfor organisasjonen som endres. Studien omfatter også situasjonen etter implementering av ny teknologi. Det avdekkes at prosedyrer må skapes slik at systemet brukes på korrekt måte. Arbeidsmetodikken må være robust slik at den følger oppdateringen av teknologien i et parallelt mønster. Alle anbefalingene sammenfattes i slutten av denne studien. De presenteres med bakgrunn i resultatene av forskningen og er videre støttet på faglitteraturens grunnlag.

Abstract

Digitalization has reached most industries, and can be said to be part of the core business for many. This study examines an industry that has so far been "shielded" from new ways of utilizing technology. The first objective is to find out how the industry can be prepared for the implementation of new technology. The next stage is to explore optimal ways of using the new technology. Collaboration and knowledge sharing systems are central in this Study. In this case, an alliance company will facilitate technological changes for its owners, these changes are often called *digitalization* as a generic term. Increased digitalization is inevitable for the industry in the next five years. The alliance company is owned by 47 companies in the industry through a limited corporation. The company will facilitate the implementation of a collaboration system across the 47 companies. This study will try to make recommendations for how to proceed with such a large technology implementation, focusing on the preparation.

The project is a case study with qualitative research as a base. Research methods such as in-depth interviews, observation and document studies have been used to gain basic insights into how the alliance and the companies which own the alliance operate, as well as their perception and the consequences of digitalization. The in-depth interviews have been conducted at both the alliance and the owners' companies, the project group for the collaboration system also took place at these locations. An information meeting took place where the project was presented and field studies have been conducted throughout the study within the alliance company. Documents concerning the companies, the project and reports are used as to support an understanding of the situation.

It is apparent from the findings in the study that the people who will use the technological innovation need the most focus. Implementation of technology requires change management, which creates a requirement for a preparation process that focuses on this. A successful change requires clear goals, which the users of the technology both understand and accept. The study identifies several factors for how to reach this acceptance, including motivation, a focus on organizational culture and a common vocabulary within the organization that evolves. The study also comprises the situation after the implementation of the new technology. It is shown that procedures must be created so that the system is used correctly. The mode of operation must be *robust* to ensure it follows the technological evolution in parallel. All recommendations are summarized at the end of this study. They are presented based on the results of the research and are further supported by the literature.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iv
Abstract	vi
Figurer	xii
Tabeller.....	xii
1 Introduksjon og bakgrunn	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Oppgavens oppbygging	3
2 Casebeskrivelse	4
2.1 Beskrivelse av ENNA AS og EE.....	4
2.2 Krav til bransjen	5
2.3 Kollabo	6
2.3.1 Tjenestene innenfor Kollabo	7
2.4 Sammendrag og avgrensning i case.....	8
3 Teori	10
3.1 Teknologiiimplementering	10
3.2 Praksisfellesskap.....	12
3.3 Organisasjonskultur	13
3.4 Samhandling og kunnskapsdeling	15
3.4.1 Samhandlingsbarrierer	16
3.4.2 Distribuert samarbeid	18
3.4.3 Tillit.....	18
3.4.4 Kunnskapsdeling	19
3.4.5 Motivasjon.....	20
3.5 Endringsledelse.....	20
4 Metode.....	24
4.1 Forskningsdesign	24
4.1.1 Kvalitativ metode	26
4.1.2 Casestudie.....	28
4.2 Datainnsamling	29
4.2.1 Geografiske faktorer.....	29
4.2.2 Utvelgelse av representanter	29
4.2.3 Intervju, intervjuguidene og gjennomføring	31
4.2.4 Dokumentstudier	35

4.2.5	Observasjon og feltnotater	36
4.3	Dataanalyse.....	39
4.4	Forskningsetikk	40
4.4.1	Meldeplikt	40
4.4.2	Samtykke fra informanter og observerte	41
4.5	Forskningsskvalitet	41
4.5.1	Pålitelighet.....	42
4.5.2	Gyldighet.....	42
4.5.3	Overførbarhet	43
4.5.4	Kritisk vurdering av rolle	43
5	Resultater.....	45
5.1	Digitalisering i bransjen.....	45
5.1.1	Fornyelse av teknologi	45
5.1.2	Kostnader	46
5.1.3	Motivasjon.....	48
5.2	Standardisering	49
5.2.1	Utfordringer rundt de eksisterende systemene	49
5.2.2	Felles løsning.....	50
5.2.3	Teknologi	51
5.3	Implementering.....	52
5.3.1	Forberedelser	52
5.3.2	Implementasjonsgjennomføring	53
5.3.3	Utfordringer etter implementasjon	55
5.4	Samhandling og kunnskapsdeling	57
5.4.1	Samhandling i og på tvers av organisasjonene.....	57
5.4.2	Kunnskapsdeling	59
5.4.3	Teknologi	60
5.4.4	Gevinster	61
5.5	Endringsledelse.....	62
5.5.1	Prosessendring.....	62
5.5.2	Holdningsendring	63
5.5.3	Kulturendring	65
5.5.4	Opplæring.....	65
5.5.5	Forventninger	66
5.5.6	Motivasjon for endring.....	67

6	Analyse og diskusjon	69
6.1	Digitalisering i bransjen.....	69
6.1.1	Fornyelse av teknologi i bransjen.....	70
6.1.2	Kostnadsbesparelser og økt effektivitet	71
6.1.3	Motivasjon for Kollabo	73
6.2	Standardisering	75
6.2.1	Utfordringene med de eksisterende systemene	75
6.2.2	Kollabo som en felles løsning	76
6.3	Implementering av nytt samhandlingssystem.....	77
6.3.1	Forberedelsene gjort i forkant av implementering av Kollabo.....	77
6.3.2	Implementasjonsgjennomføring og utfordringer.....	80
6.4	Endringsledelse for ny teknologi	81
6.4.1	Prosessendringer ved ny teknologi.....	81
6.4.2	Holdningsendring	82
6.4.3	Kulturendring for ny teknologi	84
6.4.4	Opplæring og oppfølging	84
6.4.5	Forventninger	85
6.4.6	Motivasjon for teknologisk endring	86
6.4.7	Sammendrag og anbefalinger	87
6.5	Samhandling og kunnskapsdeling	90
6.5.1	Kunnskapsdeling på tvers av organisasjoner	93
6.5.2	Teknologien innenfor samhandling og kunnskapsdeling.....	95
6.5.3	Forbeholdte gevinster	96
6.6	Endringsledelse for samhandling og kunnskapsdeling.....	97
6.6.1	Kartlegge samhandlingsbarrierer	97
6.6.2	Motivasjon for samhandling.....	98
6.6.3	Sammendrag og anbefalinger	100
7	Konklusjon	104
8	Referanser.....	108
9	Vedlegg	113
	Vedlegg 1: Intervjuguide - Kartleggingsintervju	114
	Vedlegg 2: Intervjuguide – Prosjektgruppa	115
	Vedlegg 3: Intervjuguide – Implementerte selskap.....	117
	Vedlegg 4: Intervjuguide – Ventende selskap.....	120
	Vedlegg 5: Samtykkeskjema	123

Figurer

Figur 1: Kollabo-plattform (Kilde:ENNA AS)	7
Figur 2: Omfanget rundt ENNA.....	9
Figur 3: Rasjonell teknologiaksept-modell (Broman Toft et al., 2014)	11
Figur 4: Kultur elementene mot Kunnskapsdanning, deling og bruk (De Long et.al, 2000)...	14
Figur 5: Framework for collaborative practice (Schuh et al., 2014)	16
Figur 6: Organisasjonsendring (Hennestad et al., 2012)	21
Figur 7: The eight-stage process of creating major change (Kotter, 1996).....	23
Figur 8: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012, s. 175)	27
Figur 9: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2012).....	33
Figur 10: Utvalg av kilder - ulike typer frafall (Jacobsen, 2015, s.188)	36
Figur 11: Strategisk tilnærming til "hovedmålet"	73
Figur 12: Hvordan skape bedre samhandling på tvers av selskapene	93

Tabeller

Tabell 1: Intervjuoversikt	34
Tabell 2: Anbefalinger for klargjøring av teknologiimplementasjon.....	89
Tabell 3: Anbefaling til samhandling og kunnskapsdeling	101
Tabell 4: Overlappende anbefalinger	103

1 Introduksjon og bakgrunn

Informasjonsteknologi har hatt en innvirkning på drift og økonomi i organisasjoner siden midten av 1990-tallet da internettet ble introdusert (Takakuwa & Veza, 2014). Teknologi er et eksternt element som underliggende driver produktivtetsvekst innenfor organisasjoner (Schuh, Potente, Varandani, Hausberg, & Fränken, 2014). For at denne produktivtetsveksten skal bli synlig ved hjelp av teknologi, må brukerne av teknologien ha kompetanse og vilje til å bruke den på riktig måte. Dermed må teknologien designes til organisasjonen den skal inn i, eller så må organisasjonen endres til å passe den nye teknologien (Cabrera, Cabrera, & Barajas, 2001). Tidligere forskning anslår at organisatoriske endringsinitiativer går galt i opptil 80% av endringsforsøkene (Appelbaum, Habashy, Malo, & Shafiq, 2012). Endringer kan gå galt på grunn av dårlig planlegging, lite kontroll og mer fokus på det store målet enn stegene og prosessen endringen krever (Gill, 2003).

Bakgrunnen for valg av tema i denne studien er problemstillingen casen innehar, der en konservativ bransje som på grunn av krav fra statlige etater er «tvunget» inn i *digitaliseringen*. Dermed vil de ha behov for tilrettelegging via endringsledelse slik at selskapene tilpasses den nye teknologien som skal innføres, samt at teknologien burde skapes med hensyn til selskapene som skal bruke den (Fruchter & Ponti, 2010). Disse hensynene har et allianseselskap tatt på seg oppgaven med å løse, ved å skape et samhandlingssystem på tvers av flere av selskap i bransjen.

Innovasjon kan beskrives som at en er den første eller på et tidlig stadige av en ny idé, i et avgrenset område, som for eksempel en bransje (Wu, 2012). Allianseselskapet i denne casen er «førerne» for digitaliseringen, og står i spissen for å skape et fellessystem som flere av selskapene i bransjen kan ta nytte av om de ønsker. Selskaper som introduserer både ny teknologi og organisatorisk innovasjon samtidig får et konkurransefortrinn (Schuh et al., 2014). Innenfor rammene av denne studien innebærer dette konkurransefortrinnet effektivisering som vil føre til kostnadsbesparelser.

For å nå målene angående effektivisering, vil samhandling og kunnskapsdeling ved hjelp av den nye teknologien være essensielt. Dermed er det gjort et valg om å fokusere på klargjøringen, altså forarbeidet som må gjøres for å implementere et nytt teknologisystem i en

konservativ bransje, og hvordan det skal tilrettelegges for å bruke det nevnte systemet til samhandling og kunnskapsdeling.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i det som presenteres ovenfor er det utarbeidet en problemstilling som skal ta opp utfordringene ved teknologiinnføring, med hensyn til selskap innenfor bransjen.

Samhandling og kunnskapsdeling står i fokus, da dette kan være medvirkende årsaker til at effektiviteten i selskapene går opp.

Det oppgaven søker etter å svare på er:

Hvordan tilrettelegge for implementering av et samhandlingssystem på tvers av organisasjoner?

Det er utviklet to forskningsspørsmål for å avgrense omfanget av problemstillingen:

1. Hvordan klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi?
2. Hvordan tilrettelegge for kunnskapsdeling ved innføring av ny teknologi?

Forskningsspørsmål 1 vil vise til hvordan selskapene i bransjen kan klargjøres for ny teknologi. Dette med tanke på at de er enkeltstående selskap, som i sin tur skal implementere det samme systemet. Her vil faktorer rundt hvordan å skape teknologiaksept være et viktig moment, sammen med at de er ulike selskap med forskjellige kulturer. Dermed vil studien prøve å svare på hvordan gjøre dette best mulig med tanke på casen, men det vil samtidig ha en viss overførbarhet med tanke på teknologiimplementering innenfor hvilket som helst selskap.

Forskningsspørsmål 2 vil med bakgrunn av det som kommer frem i overstående forskningsspørsmål ta for seg samhandlings- og kunnskapsdelingsbiten som må tilrettelegges ved innføringen av ny teknologi. Ved innføring av ny samhandlingsteknologi vil arbeidsmetodikk rundt samhandling og kunnskapsdeling endres. Mulighetene og utfordringene som er tilstede vil diskuteres, med anbefalinger som resultat. I denne studien vil det være mest fokus på menneskelige aspekter, fremfor det tekniske.

Disse forskningsspørsmålene vil i sin tur svare på problemstillingen ved å sammenfatte resultatene av diskusjonen til en anbefaling for implementasjon av samhandlingssystem på tvers av organisasjoner.

1.2 Oppgavens oppbygging

Første kapittel er innledning og bakgrunn for oppgaven i sin helhet. Her vil det presenteres et overordnet bilde på hva oppgaven inneholder og hva den vil svare på.

Andre kapittel er casebeskrivelse, som presenterer fenomenene som er forsket på i denne studien. Der kommer det også frem en større bevisstgjøring av bakgrunnen for hvorfor denne studien er interessant å gjennomføre. Avgrensninger med tanke på oppgaven vil presenteres i slutten av dette kapitlet.

Tredje kapittel er en litteraturgjennomgang som viser til teori aktuell for videre forskning i oppgaven. Her vil hovedemnene innenfor forskningen vises, med tanke på hvilken litteratur oppgaven skal støtte seg til.

Fjerde kapittel er metodedelen, som vil vise til hvordan forskningen er gjennomført. Innenfor dette kapitlet vil forskningsmetodene belyses, og valgene for hvordan denne forskningen er gjort vil begrunnes.

Femte kapittel inneholder resultatene av den forskningen som vises til i metodekapitlet. De faktorene som er viktige for oppgaven vil presenteres her, og vil sammen med teorien være grunnlaget for diskusjonsdelen.

Sjette kapittel er diskusjon og analyse, her vil hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene besvares med bakgrunn i forskningen som kommer frem i resultatdelen opp mot litteraturen som finnes i teoridelen.

Sjuende kapittel er konklusjonen av oppgaven, der problemstillingen og forskningsspørsmålene konkluderes og anbefalinger tilknyttet dette presenteres. Innenfor dette kapitlet vil det også presenteres forslag til videre forskning.

2 Casebeskrivelse

Innenfor dette delkapittelet vil elementene for forskning belyses. Case-bedriften presenteres, sammen med eierbedriftene og prosjektet som vil være hovedfokuset i denne oppgaven.

2.1 Beskrivelse av ENNA AS og EE

Allianseselskapet ENNA AS, heretter kalt ENNA, er en virksomhet med sju ansatte lokalisert i Trondheim og Oslo. ENNA er et 'nonprofit' selskap som innebærer at selskapet tilbyr verdikjende tjenester eksklusivt til eierselskapene sine vederlagsfritt ut over en ren kostnadsdekning. ENNA har som et av sine hovedmål å styrke eierselskapenes effektivisering, samhandling og gjennom fellesskapet sikre stordriftsfordeler og videre kostnadseffektivitet. Dette gjøres gjennom fire leveranseområder:

- Innkjøpssentral for å sikre gode avtaler gjennom forhandlinger og avtaleforvaltning.
- Samhandling som vil sikre produktivitet og synergieffekt gjennom samhandling og kompetansedeling.
- Fellestjenester i form av felles løsninger som sikrer kostnadseffektive og forutsigbare støttetjeneste.
- Innovasjon for å sikre morgendagens løsninger og kompetanse, og sikre robusthet og drift også i fremtiden.

I denne masteroppgaven vil hovedfokuset for bakgrunn ligge på samhandling, men i samhandling vil samtlige av de tre andre punktene ha innflytelse på, eller behov for, samhandling.

Eierselskapene er tilsammen 47 separate selskap innenfor samme bransje. Disse vil benevnes «EE», ENNAs Eierselskap, heretter. Et typisk EE vil ha rundt 20 ansatte, selskapenes størrelse har en variasjon mellom 8-80 ansatte. Omsetningen på det gjennomsnittlige EE er 100 millioner i året. Innenfor EE finner vi roller som daglig leder, økonomiansvarlig, IT-ansvarlig, bransjerelaterte roller og fagarbeidere innenfor bransjen. EE eier ENNA på frivillig basis, gjennom å ha kjøpt én aksje i selskapet. Hvert selskap, uavhengig av størrelse, eier én aksje, som utskilles ved emisjon etter godkjent styrebehandlet søknad. Selskapene er autonome enheter med selvråderett i sine lokale områder. De er monopolister på leveranse av sine tjenester i sitt geografisk avgrensede område gjennom individuelle konsesjoner. I senere

tid har myndighetsreguleringer og regelverk skapt utfordringer for disse selskapene i forhold til å stå alene. Disse myndighetsreguleringene stiller krav til hvordan EE skal drive og hvilket effektivitetsnivå de bør ligge på. For å tilfredsstille disse kravene krever det store investeringer innenfor IT, digitalisering og samhandling.

2.2 Krav til bransjen

Selskapene i ENNA er underlagt eksternt gitte krav og retningslinjer. For å ikke avsløre detaljer om bransjen som umiddelbart vil gjøre det mulig å identifisere selskapene oppgaven handler om har jeg valgt å forenkle forutsetningene.

En årlig gjennomgang av alle selskapene i bransjen blir gjennomført av en statlig etat heretter kalt ENVAS, og resultatet er viktig for selskapenes økonomiske situasjon. Denne årlige rapporten baseres på krav fastsatt i EU, og fastlegger retningslinjer for de individuelle selskapene. Det gir konkurransefortrinn for selskapene å forstå fordelingsnøkkelen som ligger til grunn for disse retningslinjene. Et viktig virkemiddel for selskapene i denne sammenhengen er å kunne vise til en høy effektivitetsgrad. ENVAS gir føringer til EE når det kommer til blant annet effektivitetskrav. Det er disse føringene som gir utfordringer til selskapene ved å stå alene uten å ha samarbeid eller avtaler på andre hold. Jeg har valgt å fokusere på effektivitetskravet isolert sett, med de utfordringene dette medfører. Hvert enkelte selskaps effektivitetsgrad bestemmes av mange forhold som er teknisk relatert til bransjen, men også kostnader og andre bedriftsøkonomiske forhold påvirker resultatet. Det er kritisk viktig for alle selskapene å maksimere sin effektivitet. Realisering av stordriftsfordeler, samhandling og standardisering er viktige forhold. ENNA ble opprettet blant annet for å forbedre selskapenes vilkår.

Dersom EU-kravene beskrives vil bransjen oppgaven omhandler være avslørt, og dermed anonymiteten til enkelte informanter i forskningen som er gjort. Beskrivelsen av EU-kravene kan dermed forklares så enkelt som at flere av selskapene i denne bransjen er små og mellomstore selskap som har flere driftsfunksjoner. Disse driftsfunksjonene skal skilles, og de kan ikke lengre være under ett og samme selskap. Disse kravene gjør at selskapene i bransjen enten kan bli kjøpt opp av større selskap i samme bransje, fortsette driften uendret mot en usikker fremtid, eller endre IT-strukturen sin for å tilfredsstille de lovmessige kravene. Det sistnevnte krever store investeringer som kan være utfordrende å finansiere for flere av selskapene grunnet deres allerede pressede økonomiske situasjon. For å dekke de omtalte

lovkravene vil ENNA lage en informasjonsstruktur og løsninger som også vil skape merverdi for selskapene utover kostnadsbesparelse og effektivisering. Alle EE har opsjon på alle prosjekter, slik at det er mulig å få innsyn i resultatet hvis de ønsker det.

ENNA's eierselskapers bransje er sterkt preget av deres historiske selvråderett og konservativitet. Etter myndighetsreguleringene ser mange nødvendigheten av å gå inn i allianser for å kunne overleve i distriktene. Dermed går de inn frivillig, men ikke helt på egen akkord ved at de ser utfordringene som kommer med utstående faktorer. Dette gjør at selskapene må oppgi friheten de har hatt tidligere, men ser muligheten av å bestå slik de er ved å gå inn i allianser, som for eksempel ENNA.

2.3 Kollabo

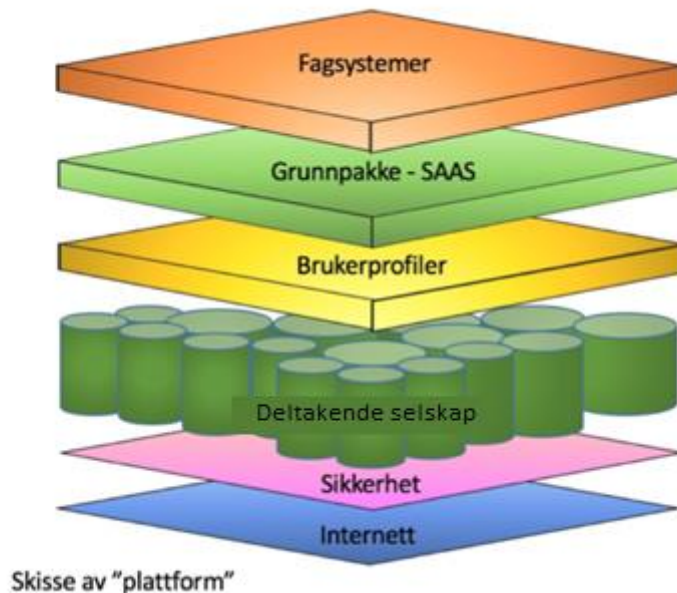
ENNA jobber med ulike prosjekter for EE. Dette er alt fra avtaler angående materiell til driftsfunksjoner for å skape effektivitet. Det som vil fokuseres på i denne masteroppgaven er prosjektet på en felles plattform som heretter vil bli kalt «Kollabo», som i kollaborasjon.

Anskaffelsen Kollabo er første prosjektet i en større prosjektportefølje for realisering av en felles IT-strategi, heretter kalt IT-S20, skapt av ENNA for EE. IT-S20 er en stor del av det ENNA driver med, da strategien har en fremdriftsplan frem mot 2020. Kollabo benevnes også som «grunnpakken» av IT-S20 i denne sammenheng. Anskaffelsen omfatter etablering, drift og vedlikehold av felles IKT-løsning med funksjonalitet og tjenester for en mer effektiv selskapsdrift for EE og opsjonsselskaper. Opsjonsselskaper er selskap som har opsjon på å implementere løsningen. Dette er både selskap som er eiere i ENNA og som enda ikke har besluttet å ta i bruk Kollabo, og selskap i samme bransje som ikke er eiere i ENNA, men som har vist interesse for deltakelse i IT-S20. EE skal kunne gjøre avrop på leverandørs tilbudte tjenestekatalog tilpasset det enkelte selskaps struktur og behov. Det skal videre være mulig for ENNA å gjøre avrop på opsjoner (tilleggsfunksjonalitet) som inngår i Kollabo.

I dag eksisterer det mange overlappende funksjoner i de ulike systemene som benyttes av EE og opsjonsselskapene til Kollabo. Et av målene for anskaffelsen er å eliminere disse for å få ned drifts- og vedlikeholdskostnader ved å standardisere på «hylleware-applikasjoner» samt å unngå overlappende funksjonalitet i eksisterende systemer. Senere anskaffelser av nødvendige fagsystemer skal bidra til dette. Det er ikke vedtatt noen beslutninger på hvilke systemer som skal brukes på opsjonene rundt fagsystemene, da prosjekter rundt opsjonene ble «bakt inn» i

sluttfasen under anskaffelsen av Kollabo. Dermed er ikke dette ferdigstilt ennå, og vil ikke være en hoveddel av denne studien.

Prosjektet Kollabo har som mål å omfatte mest mulig standard programvare med tilhørende integrasjon for en løsning som gir størst mulig grad av fleksibilitet og som sikrer gode samhandlingsløsninger. Prosjektet vil også ha fokus på forbedret sikkerhet gitt den økte sårbarheten for sikkerhetsbrudd som økt digitalisering medfører.



Figur 1: Kollabo-plattform (Kilde:ENNA AS)

Målsetting for prosjektet er å gjøre IT-S20 til standard for EE og opsjonsselskapene. Med plattform menes en felles IKT-tjeneste som ligger i bunnen for alle nåværende og fremtidige IKT-prosjekter. Plattformen må ivareta all sikkerhet, også mellom EE og opsjonsselskapene. Figur 1 over viser hvordan Kollabo er bygd opp, med deltakende selskaper i forskjellige variasjoner hvor alle har brukerprofiler. Grunnpakken hvor Microsoft Office er tilrettelagt, og etter hvert – fagsystemer (opsjonene). Internett og sikkerhet ligger i bunn for Kollabo.

2.3.1 Tjenestene innenfor Kollabo

Kollabo er grunnplattformen for IT-S20. Det første som tilrettelegges her er et felles *Active Directory*(AD), som er Microsofts katalogtjeneste for håndtering av brukere, brukerrettigheter og ressurskontroll. Det vil si at felles AD brukes til å autentisere maskiner og brukere mot Windows-domenet. Det er Office 365 som er grunnmuren i Kollabo. Dette skal gjøre at EE som implementerer Kollabo lettere kan samhandle og dele kunnskap og kompetanse. De

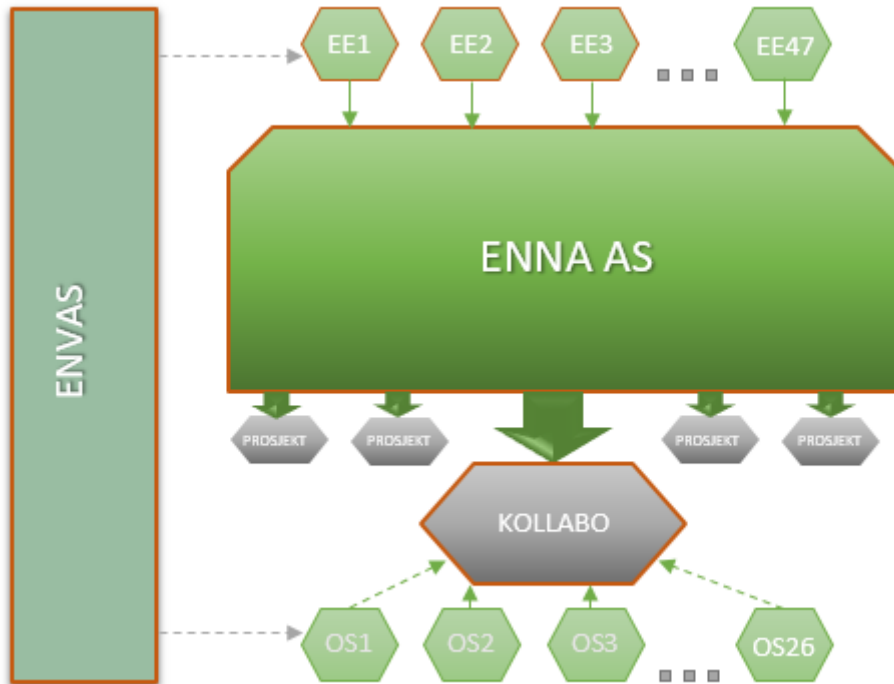
forskjellige programmene Office 365 tilbyr, som er i fokus i denne studien, vil komme frem i resultatdelen (kapittel 5) av denne studien.

ENNA er ikke leverandøren for Kollabo. Det er gjennom anskaffelsesprosjektet til Kollabo valgt ut en leverandør som beskrives som fremoverlent og bransjedyktig. Det er disse som vil ta over IT-driften til selskapene, ved å ha kontroll over alle systemer de bruker. Selskapene som velger å implementere Kollabo kan velge mellom å ha Leverandøren som fullstendig IT-driftsleverandør, eller de kan beholde egne leverandører/intern drift på enkelte IT-områder.

2.4 Sammendrag og avgrensning i case

ENNA er et allianseselskap, hvor flere selskap i samme bransje er eiere. Disse kalles EE i denne studien, og er en sentral del av den. På grunn av myndighetskravene gitt til bransjen er behovet for digitalisering økt. ENNA vil hjelpe EE å dekke disse kravene ved en felles IT-strategi, IT-S20, hvor Kollabo – prosjektet i fokus, er første del av IT-S20 leveransen.

Kollabo er en fellesplattform som gir rom for samhandling og kunnskapsdeling for å skape effektivisering på tvers av EE. Det er frivillig for EE å implementere Kollabo, og det er dessuten 26 opsjonsselskap som også har mulighet til å implementere Kollabo. Modellen angående omfanget rundt ENNA (Figur 2) visualiserer hvordan alt dette henger sammen. De figurene som er markert med rød ramme inneholder de faktorene som skal fokuseres på gjennom denne studien.



Figur 2: Omfanget rundt ENNA

Som en ser i figuren vil ENVAS, som er en statlig etat, være en del av denne studien for å skape forståelse for hvorfor EE har behov for digitalisering. EE1, EE2 og EE3 vil være de selskapene som står i fokus, da det er disse tre selskapene som har bidratt med informanter. ENNA AS er her representert som en stor del, da alle EE inngår i ENNA, som symbolisert i figuren over. ENNA driver Kollabo, som er prosjektet det fokuseres på i denne oppgaven. Prosjektgruppen til Kollabo vil også være en faktor. De resterende prosjektene vil ikke nevnes. «OS» er de 26 selskapene utenfor ENNA som har opsjon på Kollabo, og dermed har mulighet til å implementere systemet hvis de ønsker. De vil bli nevnt i løpet av studien, men ikke fokusert på i samme grad som de nevnte EE og resterende EE. En klar avgrensning er å ikke fokusere på det tekniske ved Kollabo i stor grad. Kun med tanke på det som er i Office 365 og at det er et felles AD.

3 Teori

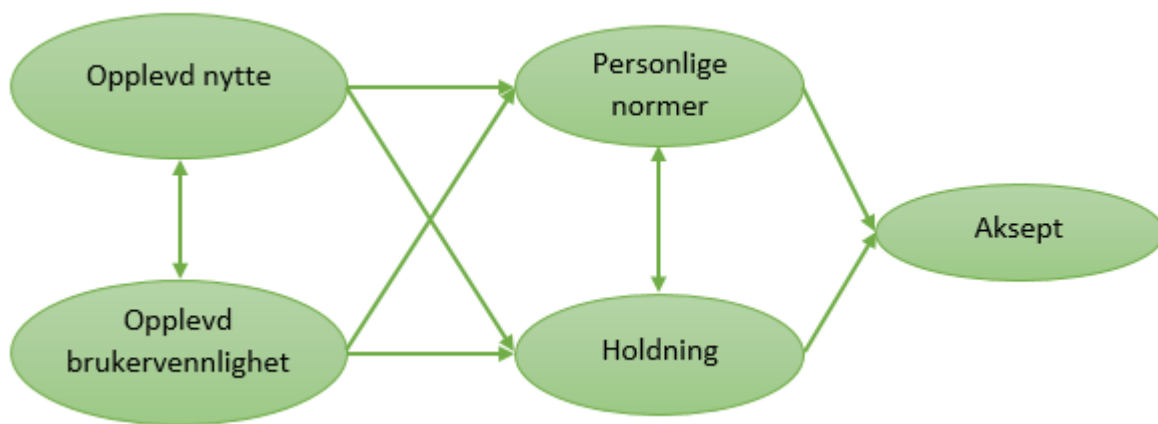
I dette kapittelet vil litteraturen som er aktuell for denne studien og følgelig teorigrunnlaget for analysen presenteres. Det er fem hoveddeler hvor hver av de gir innsyn til videre analyse av resultatene funnet i denne forskningen. Den første delen er teknologiimplementering, hvor det vises til hvordan dette burde foregå for å utgi gevinst til organisasjonen som skal implementere teknologi. Andre del beskriver praksisfellesskap, hva dette innebærer og hvordan å opptre i et slikt fellesskap. Delkapittel tre omhandler organisasjonskulturer og tar med noen grunnideer for hvordan en endring av dette kan utføres. Samhandling og kunnskapsdeling er temaene i delkapittel fire, hvor underkapitlene samhandlingsbarrierer, distribuert samarbeid, tillit og motivasjon inngår. Det siste delkapittelet tar opp endringsledelse, her fokuseres det på hva som skal til for å få suksess av å gjennomføre endringer i organisasjoner.

3.1 Teknologimplementering

Selskapsproduktivitet defineres av Schuh et al. (2014) som forholdet mellom det som kommer inn i organisasjonen og det som går ut igjen, der de underliggende driverne for produktivitetsvekst er flere. Det inkluderer eksterne elementer, hvor teknologi er en av dem. Bransjen selskapet opererer i og offentlige reguleringer kategoriseres også under eksterne elementer. De interne underliggende driverne er blant annet produksjonsprosesser, menneskelige ressurser og ledelsen (Schuh et al., 2014). Digitalisering i organisasjoner har vært med på å effektivisere arbeidsprosesser gjennom at informasjon lettere er flyttbart og enklere å tilegne seg (Takakuwa & Veza, 2014). Bruken av informasjon- og samhandlingsteknologi former arbeidsplasser, prosesser og sosiale interaksjoner blant samarbeidende grupper, og de som samarbeider former hvordan informasjon- og samhandlingsteknologi brukes (Fruchter & Ponti, 2010). Innføring av ny teknologi vil dermed kunne endre organisasjonsstrukturen betydelig (Schuh et al., 2014). Teknologien alene kan ikke skape samhandling, det er bare en bit av initiativet som skal til for at samhandling i organisasjoner skal fungere (Smith & McKeen, 2011).

Til innføring av et informasjonssystem (IS) er holdningen til teknologi en viktig faktor som påvirker intensjonen om hvordan å bruke den (Cheung & Vogel, 2013). Teknologiaksept-modellen (Technology Accept Model) viser til hvordan individer aksepter informasjonssystemer. To store variabler er med i bestemmelsen av akseptansen angående

dette; opplevd nytte og opplevd brukervennlighet (Lee, Kozar, & Larsen, 2003). Disse faktorene vil være grunnlaget for intensjonen brukeren har til teknologisystemet som skal tas i bruk (Broman Toft, Schuitema, & Thøgersen, 2014). Teorien om planlagt adferd er et sentralt element innenfor teknologiimplementering (Lee et al., 2003). Adferden individer viser betinger intensjonene som ligger til grunn for adferden. Intensjoner igjen er influert av to faktorer; holdning og subjektive normer. Når et system skal tas i bruk kommer derfor adferden til brukeren inn som et element for graden av god utførelse (Cheung & Vogel, 2013). Teknologiaksept-modellen og teorien om planlagt adferd er i *figur 3* satt sammen for å visualisere det som kalles en rasjonell teknologiaksept-modell (Broman Toft et al., 2014).



Figur 3: Rasjonell teknologiaksept-modell (Broman Toft et al., 2014)

Som modellen viser er den underliggende antagelsen om en persons evne til å godta eller avvise ny teknologi basert på rasjonelle overveielser og egennyttige motiver. Adferden innenfor teknologiaksept kan også være preget av begrensede ferdigheter og ressurser hos individet, så selv om en person er svært motivert av positive holdninger og gode normer, kan adferden mot systemet vise seg å være ugunstig på grunn av følelsen av manglende kontroll (Cheung & Vogel, 2013).

Utfallet for teknologiimplementering avhenger mer av organisasjonens interaksjon med teknologi enn med teknologien alene (Edmondson, 2003). For at en teknologiimplementasjon skal føre til suksess krever det enten at teknologien er designet til å passe organisasjonens nåværende struktur og kultur, eller at organisasjonens struktur og kultur endres til å tilpasse kravene til den nye teknologien. Denne tilretteleggelsen av teknologi og kultur berøres også i stor grad av organisasjonens formelle struktur, prosesser og organisasjonens strategiske mål, noe som gjør det til en vanskelig oppgave (Cabrera et al., 2001).

Under innføring av ny teknologi anbefaler Edmondson (2003) en taktikk som går ut på å endre rammene til de som skal få det implementert. Når en skal gjennom en endring vil assosiering til tidligere lignende opplevelser spille en stor rolle for hvordan endringen gjennomføres. Dermed vil de følgende fire punktene kunne gjøre en forskjell med tanke på suksessfull implementasjon av teknologi.

- 1) Få frem at dette prosjektet eller endringen er ulikt alt de involverte har gjort tidligere, dermed er det en utfordrende og spennende mulighet til å tilegne ny kunnskap fra implementeringen.
- 2) Individene som er med i endringen må skjønne at de er en viktig del av at den skal bli suksessfull, og at de ikke skal gjøre det alene, men at dette skal gjøres sammen som en organisasjon.
- 3) Som oppfølging til det forrige punktet må det skapes et syn på at de andre som er med i denne endringen også er essensielle for resultatet.
- 4) En samlende konklusjon for alle tre er at det må kommuniseres under endringen med de tre i baktankene; unikt prosjekt, du er essensiell og dine kollegaer er også essensiell for endringen sitt utfall (Edmondson, 2003).

Manglende kunnskap rundt teknologien som brukes i samhandlingssystem er en stor fallgrube, da for lite kunnskap rundt dette kan føre til at enkeltindivider ikke deltar i å ta det i bruk, og dermed får man ikke full gevinst av å drive samhandling (Roy, 2012). Før teknologi skal implementeres må det kartlegges hva som brukes i dag og dermed hva den nye teknologien skal erstatte (Rose, Hawryszkiewicz, & Kang, 2014).

3.2 Praksisfellesskap

Praksisfellesskap (Communities of practice) beskrives av (E. Wenger, 1998) som en gruppe mennesker som deler bekymringer eller en lidenskap for noe de gjør, og går sammen for å lære hvordan å gjøre det bedre ved å samhandle jevnlig. Det er tre elementer som bygger opp et praksisfellesskap. Disse tre er 1) domenet fellesskapet er bygget rundt, 2) fellesskapet som ligger til grunn og 3) praksisen som utføres innenfor fellesskapet. *Domenet* har en klar identitet av delt interesse, et medlemskap i praksisfellesskap krever dermed forpliktelse til domenet og kompetanse om det. Med tanke på *fellesskapet* holder det ikke å kun ha samme jobb eller samme tittel, det må være en interaksjon mellom medlemmene for at det skal kalles

et praksisfellesskap. Medlemmene av disse type fellesskap er *praksis* utøvere, det vil si at de sammen utvikler delte repertoarer av ressurser som blant annet erfaringer, verktøy og måte å adressere gjentatte problemer. Dette fører til en felles praksis som tar tid og omhandler vedvarende samhandling (E. Wenger, 1998).

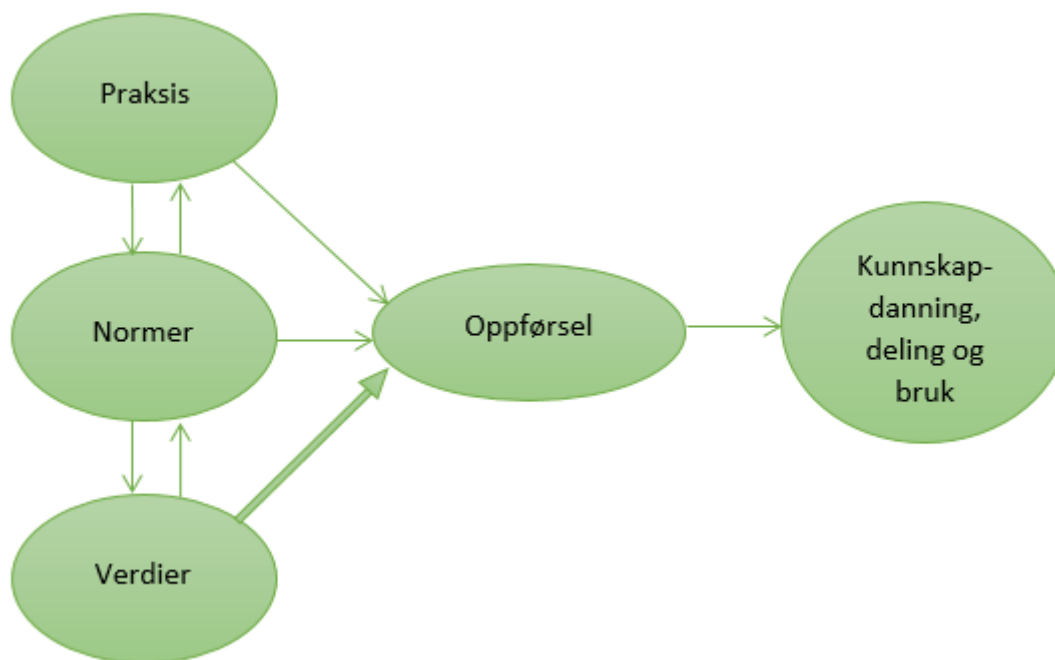
Praksisfellesskap og team har som en ser ovenfor en god del likehetstrekk, men det er til tross for dette to forskjellige ting. Teams på sin side er etablert når organisasjoner anviser personer til å være teammedlemmer, mens praksisfellesskap på sin side er formet rundt praksisen den er grunnlagt på. På samme måte som autoritetsforholdet inne i teams er tildelt av organisasjonen, er disse forholdene betinget på ekspertise på området praksisen til fellesskapet er betinget rundt (Lesser, E. L., Storck, 2001).

Innenfor organisasjoner som er med i praksisfellesskap må lederne være forberedt på å investere tid og penger for å nå det fulle potensialet til fellesskapet. Som et eksempel på dette nevnes IT-systemer, at hvis dette går galt så må en gripe inn for å fjerne hindringer og støtte fremgang (E. C. Wenger & Snyder, 2000).

Konseptet praksisfellesskap har kommet inn i organisasjoner på grunn av realiseringen rundt at kunnskap er en kritisk ressurs som må administreres strategisk (E. Wenger, 1998). Tillit med tanke på kunnskapsdeling i praksisfellesskap er en essensiell del av å få det til å fungere optimalt. Det er flere faktorer innenfor deling av kunnskap og tilliten til dette som kommer med. Det første er at de som skal dele må stole på at kunnskapen som blir delt ikke misbrukes. På den andre siden må de som leter etter informasjon kunne stole på at informasjonen som deles innenfor fellesskapet er pålitelig (Ardichvili, Page, & Wentling, 2003).

3.3 Organisasjonskultur

Det er tre hovedelementer i en organisasjonskultur ifølge De Long et al. (2000). Det første er *praksis*, altså måten arbeid, kommunikasjon, prosesser og alt imellom blir utført i organisasjonen. Det andre er *normer*; regler som ikke er skrevet ned, men som ligger til grunn i organisasjonen og påvirker hvordan de ansatte utfører arbeidet sitt. Den siste, som kan være den viktigste, er *verdi*. Verdiene som er tilstede i kulturen tilsier hvordan oppførselen til de ansatte i organisasjonen er. Dette er illustrert i *figur 4* hvor en kan se at det er denne oppførselen som avgjør hvordan kunnskap bli skapt, delt og brukt. Det er en tykkere pil fra verdier, da det er hovedsakelig det som videre fører til oppførselen blant de ansatte (De Long & Fahey, 2000).



Figur 4: Kultur elementene mot Kunnskapsdanning, deling og bruk (De Long et.al, 2000).

Alvesson et al. (2008) kritiserer hovedtilnærmingen til verdier i organisasjonskulturer. Dette ved at ensidig fokus på verdier kan gjøre at en kun fokuserer på idealer; kulturen som det den «burde være». En burde heller se etter meningene til de ansatte for å kunne få et klart bilde av hvordan kulturen er, mener forfatterne. Ved endring av organisasjonskultur burde en dermed stille spørsmål som «Hva skjer her?» og «Hva er galt med dette stedet?» før en søker idealer i form av verdier (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Grunner for organisasjonsendringer kan komme fra eksterne og interne faktorer, og utspilles i stor grad av lederne i organisasjonen. Faktorer som personlige interesser, organisasjonskultur, historie og trender i bransjen influerer hvordan endringene i organisasjonen fremtrer (Alvesson & Sveningsson, 2008, s. 20-34).

Organisasjonskulturer er svært vanskelig å endre ved initiativ, dette på grunn av at kulturen sitter langt inne i menneskene som er i organisasjonen (Park, Ribière, & Schulte-Jr, 2004). På grunn av dette må en jobbe konsentrert med følelser og symbolisme når en går inn for å endre kulturen. Det må formuleres endringsmotive som appellerer til fornuft og intellekt, og enda viktigere fantasien og sinnsbevegelsen til menneskene som er kilden til organisasjonskulturen. Kulturendring krever anstrengelse for å få en forståelse av menneskenes erfaringer på en positiv måte. Med dette menes det at en burde legge til grunn ideer og idealer i den lokale organisatoriske konteksten, og dermed prøve å unngå repetisjonen av standardløsninger på

endringer i organisasjoner (Alvesson & Sveningsson, 2008). En taktikk for å få til kulturendring er ved å danne endringsgrupper som er positivt innstilt til å få i gang en ny kultur, og at dette gjøres ved både dialog og noe 'dytting' i riktig retning (Alvesson & Sveningsson, 2008).

Kultur formidler forholdene mellom individuell og organisatorisk kunnskap (De Long & Fahey, 2000). Kunnskapsforvaltning innenfor organisasjoner er dermed betinget av organisasjonskulturen. For at en organisasjon skal kunne implementere kunnskapsdelings-teknologi med suksess, må kulturen i organisasjonen være klar for det, eller endres til å ta det i bruk. Kulturfaktorene som trengs her er en viss ro og stabilitet i kulturen, tillit mellom de som skal dele og samhandling (Park et al., 2004).

3.4 Samhandling og kunnskapsdeling

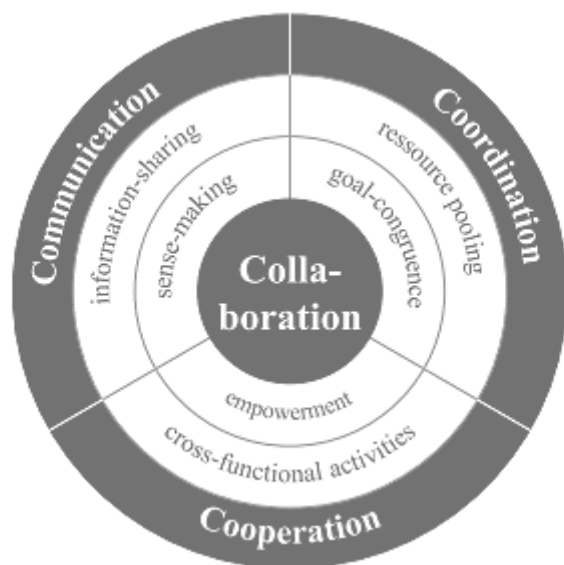
Det å forstå hva samhandling er og hvordan det kan gi gevinster er viktig med tanke på hvordan det videre brukes i organisasjoner. Forståelse er også en viktig faktor når det kommer til motivasjon til å samhandle (Patel, Pettitt, & Wilson, 2012). Ordboka sier som følge angående samhandling

«vekselvirkning mellom to eller flere personer som handler i forhold til hverandre»

- (Språkrådet, n.d.)

I følge (Thomson et al., 2009) finnes det ingen «sann» definisjon på samhandling, da det brukes på så mange forskjellige områder, og definisjonene er mange og ulike. Dermed er det en uklarhet i hva samhandling faktisk er (Smith & McKeen, 2011, Patel et al., 2012).

Samhandling defineres av Schuh et al. (2014) som å jobbe i fellesskap med andre. Det er en sammensetning av tre underemner som til sammen utgjør samhandling. Disse underemnene er kommunikasjon, samarbeid og koordinering.



Figur 5: Framework for collaborative practice (Schuh et al., 2014)

Kommunikasjon gir åpning for å dele informasjon og gir mening til situasjonen en er i. Koordinering er å administrere avhengigheter mellom aktiviteter og distribuere ressurser. Samarbeid går ut på at de involverte presterer bedre når de jobber sammen og at de på denne måten skal nå målet med samhandlingen (Schuh et al., 2014).

Samhandling kan føre til kostnadsbesparelser, effektivitet, fleksibilitet og tilgjengelighet av ressurser i form av mennesker, informasjon og kunnskap (Smith & McKeen, 2011). For å kunne oppnå optimal samhandling er det fire faktorer som spiller en stor rolle. Dette er 1) menneskene som skal samhandle, 2) målet det skal samhandles om, 3) en plan for hvordan dette skal utføres tilrettelagt som prosesser, og til slutt 4) plattformen hvor det skal samhandles (Smith & McKeen, 2011).

3.4.1 Samhandlingsbarrierer

Essensen av moderne lederskap ifølge Hansen (2009 s.50) går ut på at hver mellomleder fokuserer kun på sitt område, og prestasjonen som skal gjøres her. Dette fører til at samhandling ikke skjer naturlig, da en er mest opptatt av sin egen del av arbeidet som utføres og den individuelle avdelingen eller området er mest opptatt av å nå sine egne mål. Dermed vil interessen for å hjelpe andre også være underlegen i denne sammenheng. Dette er en del av hva samhandlingsbarrierer grunner til (Hansen, 2009, s. 51). Det er fire samhandlingsbarrierer Hansen (2009) tar opp i sin bok «Collaboration». I dette underkapittelet vil de aktuelle barrierene i denne studien gjennomgås.

En av barrierene kalles «ikke-oppfunnet-her», der en finner underkategorien *insulærkultur*. Det beskrives som en avdeling eller organisasjon hvor de har jobbet så lenge på sin egen måte at de er blindet for å finne løsninger på utsiden av deres jobbmiljø. Konsekvensen av dette kan være at resultatene ikke gir samme gevinst som hvis de hadde hentet ideer eller fått input fra noen utenifra (Hansen, 2009, s.52). Barrieren angående frykt for å vise sine egne problemer kommer under samme hovedbarriere, og går ut på at en ikke vil vise at en kanskje strekker til kort, og derav ikke spør om hjelp. Disse barrierene bunner i motivasjonsproblemer, som fort kan spores tilbake til ledelsen (Hansen, 2009, s.49-52).

Tid for å hjelpe er et faktum som kommer opp som en barriere. De som føler de ikke har tiden til å hjelpe andre fordi de har for mye å gjøre selv skaper ikke rom for samhandling, da de mest sannsynlig ikke vil spørre om hjelp heller. De føler sin egen tid og det de jobber med er langt viktigere enn å ta del i å hjelpe noen som spør om hjelp (Hansen, 2009, s. 55).

«Søke barrieren» går ut på at det ikke er kjent i selskapet hvem som sitter på hvilken informasjon. Dermed kan det skape problemer hvis noen lurte på noe, men ikke vet hvem som kan svare best på spørsmålet. I forskjell fra de to andre barrierene, går ikke denne barrieren ut på villigheten til å samhandle, men mer på at kompetanseinformasjon er utilgjengelig (Hansen, 2009, s 56). Under denne hovedbarrieren nevnes tre understøttende faktorer. Den første går på størrelsen av selskapet, jo større selskapet er, jo vanskeligere er det å finne informasjon, da det er flere personer å spørre og langt mer informasjon å lete i. Den andre faktoren er fysisk distanse, selskap som har geografiske avstander har større «søke problemer» enn de som er sentralisert. Det samme gjelder samhandling og avstand, samhandling minskes med lengden på avstanden. (Hansen, 2009, s. 57-58, Pyöriä, 2009) Tredje faktor under «søke barrieren» er ‘*information overload*’. Når det er for mye informasjon, er det vanskelig å finne den informasjonen en leter etter. Nyttig informasjon kan altså bli skjult i et stort spekter av unyttig informasjon, dette kompliserer søk etter kunnskap eller personer (Hansen, 2009, s. 58-60).

«Overføringsbarrieren» innenfor samhandling går på vanskeligheter ved å overføre kunnskap. Denne barrieren bunner ikke i motivasjon eller villighet til å jobbe sammen, men heller at en ikke evner å overføre kunnskapen en sitter med i samhandling med andre. Taus kunnskap er en av underpunktene her, informasjon som er vanskelig å forklare med ord eller tall, i brukerhåndbøker eller i koder ligger i dette uttrykket. En annen faktor innenfor overføringsbarrieren er felles grunnlag. Med dette menes at en har felles interesser, felles bakgrunn eller i det heletatt en forståelse av hverandres jobbvaner. Hvis dette ikke er tilstede

vil det være en mulig faktor for at samhandling ikke fungerer like godt som en skulle ønske (Hansen, 2009, s.60-62).

Før en skal implementere et samhandlingssystem er det essensielt for suksessen å være klar over samhandlingsbarrierene, og problemene rundt dette som kan opptre under og etter implementasjonen (Patel et al., 2012).

3.4.2 Distribuert samarbeid

Ved distribuert samarbeid skapes «nye kulturer» på grunn av nye arbeidsplattformer og i noen tilfeller nye kollegaer å samhandle med (Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). Når en jobber sammen distribuert krever det at en har en god struktur på hvordan en jobber, og har et felles engasjement slik at alle holder seg på samhandlingen, da det er «lettere» å falle av når en ikke er fysisk tilstede (Hinds & McGrath, 2006). Det å skulle samhandle lokalt og distribuert samtidig krever konstant omdistribuering av konsentrasjon. Dermed må en også her skape struktur og en plan slik at en klarer å utvinne gevinster på begge steder (Fruchter & Ponti, 2010).

Gode relasjoner til de en skal samhandle distribuert med gir bedre utbytte for kunnskapsdeling, dette med tanke på tillit og tilfredshet som ligger til grunn for samhandlingen (David, Chand, Newell, & Resende-Santos, 2008). Et felles vokabular på de målene en samhandler om må være tilstede for å oppnå kunnskapsdeling og samhandling distribuert. De samhandlende må ha de samme definisjonene på like ord, for å unngå misforståelser (Roy, 2012).

Det anbefales å bygge distribuerte samhandlingsnettverk på en miks av distribuert og fysisk tilstedeværelse. Dette for å åpne muligheten for å skape relasjoner og tillit til de en samhandler med. Det vil også åpne for å skape en kultur på en større skala enn kun ved distribuert samhandling (Hinds & McGrath, 2006).

3.4.3 Tillit

Tillit kan beskrives kort som en forventning om at andre skal oppføre seg som ventet og at den personen ikke skal handle opportunistisk. Innenfor samhandling er tillit en essensiell del av å få det til å fungere på en optimal måte. Her kan en skille mellom to ulike former for tillit; Følelsesmessig tillit og kognitiv tillit. Følelsesmessig tillit er basert på omsorgen og bekymringen med-samarbeidene viser. Kognitiv tillit viser til hvor villige en er til å stole på dem en samhandler med sett ut ifra deres ekspertise og pålitelighet. Begge disse formene for tillit øker muligheten for god samhandling (Barczak, Lassk, & Mulki, 2010).

Det trengs både tillit til de en skal samhandle med og til teknologien en skal bruke til samhandlingen (Gilson et al., 2015). For å skape tillit til mennesker en skal samhandle med må det kommunikasjon til, og på den måten skaper tillit ved å skape relasjon til mennesket. Kjennskap til personen er en viktig del av å føle tillit til den. Dette kan også komme av andre kilder en direkte-relasjon, som for eksempel at din leder har gitt deg et grunnlag til kjennskap (Barczak et al., 2010). For å skape tillit til teknologien er teknologiaksept modellen noe å se tilbake på, da opplevd nytte og opplevd brukervennlighet vil være avgjørende faktorer (Broman Toft et al., 2014).

3.4.4 Kunnskapsdeling

Kunnskap er kjernen for organisasjoner og en stor kilde til konkurransefortrinn. For å kunne utnytte kunnskapen i organisasjoner er informasjonssystemer en viktig del av utvinningen. Det har i senere tid også blitt mer aktuelt å ta i bruk sosialt software, som skydeling, samhandlingssystemer og mobile løsninger for å ivareta kunnskapsforvaltning (Krogh, 2012). Ved kunnskapsdeling er det nødvendig med teknologi for å tilgjengelig gjøre kunnskapen, men teknologien er bare 20% av bildet, de resterende 80% går på mennesket som skal bruke det og kulturen rundt det, dette kommer frem av Roger Chaddock, via De Long & Fahey, (2000).

Kunnskap som deles i organisasjoner kan klassifiseres som enten eksplisitt kunnskap eller taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan uttrykkes og kommuniseres via dokumenter, rapporter, manualer og ikke minst samtaler (Hau, Kim, Lee, & Kim, 2013). Taus kunnskap er det motsatte av eksplisitt kunnskap. Det å inneha taus kunnskap er å vite mer enn en kan fortelle eller beskrive (Gorman, 2002). Denne type kunnskap kan deles ved å være i direkte kontakt med den som innehar den tause kunnskapen, eller ved å observere utførelse av arbeid eller oppførsel. Dette gjør at taus kunnskap er vanskeligere å dele enn eksplisitt kunnskap, da det krever mer tid og anstrengelse (Hau et al., 2013).

For å motivere til kunnskapsdeling foreslår Hau et al., (2013) først og fremst å styrke oppfatningen av kunnskapsdeling i organisasjonen ved å bruke et kunnskapsforvaltningssystem som kan brukes på individ-nivå med tanke på spørsmål og svar, og ved samarbeid. Deretter må dette oppfordres til å brukes til konkrete formål. Det andre som blir foreslått er å skape positive assosiasjoner til kunnskapsdeling, da spesielt med tanke på taus kunnskap, slik at de ansatte får et positivt utbytte av å formidle og observere kunnskapsdeling.

Motivasjonen til kunnskapsdeling burde gjøres av en kunnskapsorientert-leder, og her burde vedkommende være rollemodell ved å oppfordre til læring ved å utfordre sine ansatte og fremme intellektuelle stimuli. I tillegg må det fremmes en kultur som tolererer feil på dette området for å kunne lære av de (Donate & Sánchez de Pablo, 2015).

3.4.5 Motivasjon

IT-systemer alene hjelper ikke å motivere mennesker til å samhandle (Hansen, 2009, s. 65). Innenfor virtuelt arbeid i team er det ekstremt viktig at brukerne er motivert, dette med tanke på at det er enkelt å bli frustrert av teknologiske vansker, kulturforskjeller og det ekstra arbeidet som kommer med å jobbe distribuert. Det er lederens ansvar å motivere sine ansatte i denne typen arbeid (Roy, 2012).

Roy (2012) får frem i sin artikkel at flere forskere argumenterer for at homogene grupper samhandler mer effektivt enn heterogene grupper. Dette på grunn av at de homogene gruppene deler et felles språk innenfor sitt felt, har ofte allerede etablerte forhold og delt historie, hvor av alle disse faktorene kan være med på å eliminere konflikter innenfor samhandlingen (Roy, 2012).

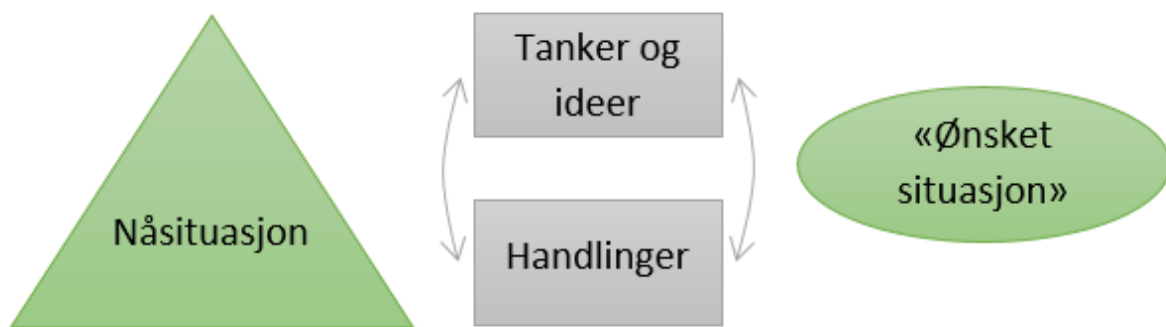
For å skape mer samhandling må det skapes et felles mål for alle involverte (Hansen, 2009, s.74, Smith & Mckeen, 2011). For å gjøre dette er en nødt til å skape et mål som alle har tillit til og tro på at kan oppnås. Det må være forståelse rundt at alle må gjøre en innsats for å nå målet. Et slikt mål burde være enkelt og konkret, det må ha et språk alle forstår og at veien til målet ikke virker uopnåelig allerede i språket. I tillegg burde målet være ønskelig å oppnås, at de som det går ut over faktisk ønsker å gjøre en innsats for å nå det (Hansen, 2009, s. 75-82). Ved å involvere brukerne fra begynnelsen av prosjektet for å sørge for at systemet utarter seg slik de ønsker og behøver vil det skapes større kunnskap på systemet, og dermed vil det lettere kunne tas i bruk ved at de forstår funksjonene til systemet som skal implementeres (Klintenberg, Wallin, & Azimoh, 2014).

3.5 Endringsledelse

Organisasjoner endrer seg hele tiden ifølge Hennestad og Revang (2012). Det er lederens ansvar å oppfatte denne utfordringen, og videre føre frem endringen som tilfredsstillende kravene utfordringen omfatter. Begrepet endringsledelse omfatter styrt endring i organisasjoner (Hennestad og Revang, 2012). For å gjennomføre endringer trengs det god endringsledelse. Dette består av å ha gode uttrykte visjoner og verdier angående endring, en

strategi over hele endringsprosessen og evnen til å motivere og inspirere sine ansatte (Gill, 2003).

Endringer kan feile på grunn av dårlig planlegging, lite kontroll, og mer fokus på det store målet enn stegene og prosessen endringen krever (Gill, 2003). Før en går inn i en endringsprosess er det avgjørende å ha et klart og integrert bilde av a) hvordan organisasjonen står nå, og b) hvor en ønsker å føre organisasjonen med endringene (Cabrera et al., 2001). Det holder ikke kun å skape en forhåndforståelse slik at tanker og ideer er med i endringen, det er viktigere å skape handlingsendring (se figur 6) (Hennestad, Revang & Strønen 2012).



Figur 6: Organisasjonsendring (Hennestad et al., 2012)

Måten det handles på i en organisasjon påvirker hvordan det tenkes og hvordan situasjoner blir forstått. Det satses ofte på å gjøre det andre vei, skape god forståelse for endringen og håpe at dette vil gjøre noe med handlingene, uten ønsket resultat (Hennestad, Revang & Strønen 2012).

En endringsstrategi formidlet av Chia, (2014) går ut på å la ting skje gjennom stille og uanstrengte innføringer av endring. Dette fremstilles ved å lese den naturlige kursingen av eksterne og interne elementer og oppfattelsen av at endringer alltid finner sted, i små skalaer. Ved å benytte seg av en metode hvor en bruker små, uskyldige og tilsynelatende ubetydelige avslappende manøvrer, kan en skape endring som går avslappet hen, og oppnå «små seiere» i stedet for å dristig endre organisasjoner med ambisiøse motiver og «brannslukking» (Chia, 2014). Dette kan sees i sammenheng med kontinuerlig endring som er en tilnærming hvor organisasjoner endrer seg kontinuerlig i takt med eksterne og interne faktorer, og at dette tilegnes som en del av organisasjonen og dermed blir endring en fast variabel i organisasjonsstrategien (Todnem, 2005).

Diskontinuerlig endring er engangshendelser, oppfulgt av lange perioder med konsolidering og stillhet rundt endringer (Todnem, 2005). Det er argumentert at denne type endring er bedre enn kontinuerlig endring, da den ikke fremmer kostnader i forbindelse med 'evigvarende' endringsforløp og at det skaper en ro i selskapet ved å lande endringer godt før en tar steget videre til neste endring (Nelson, 2003).

Kotters (1996) 8-stegsmodell for endring er en direkte brukermanual for hvordan å få suksess av endringer. De åtte punktene i denne modellen går ut på hvordan å få de ansatte til å gjennomføre endringen med suksess (se figur 7). Det første steget innenfor en endring er å skape en følelse av at endringen haster. For at en endring skal kunne gå igjennom, må det være klart for de det angår at denne endringen *må* skje. Det andre er å sette opp en ledende endringsgruppe, her kalt «ledende koalisjon». Denne gruppen må bestå av ledere, administrerende og eksperter, samt at flere i gruppen må være mennesker de andre i organisasjonen har tillit til. Tredje steg i modellen referer til det som kan sees å gå igjen i endringsledelses litteraturen; utvikle visjon og strategi. Her legges det vekt på at det må være en klar og oppnåelig visjon og strategi som vil gi betydning for de den berører. Følgelig er fjerde steg å kommunisere den endrede visjonen. Dette burde gjøres så enkelt at alle har en felles forståelse, og det må repeteres så ofte som mulig slik at en er sikker på at det kommer igjennom. Det femte steget går ut på å gi bredere handlingsrom til de ansatte. Det vil i denne sammenheng si at med tanke på endringen må de ansatte få mulighet til å delta ved å få større autoritet over oppgaver som omhandler endringen. Å generere kortsiktige gevinster er det sjette steget i Kotters modell. Dette vil vise til at ofringen som er gjort under endringen til nå vil være verdt det og dermed kan føles som en belønning, i tillegg skaper det motivasjon til veien videre. Sjuende steg går ut på å konsolidere gevinster og produsere mer endring. Med dette menes at en må befeste gevinstene som er oppnådd med endringene, og dermed skape lyst til å fortsette å hente gevinster ved mer endring. Dette i motsetning til å slappe av etter en godt gjennomført endring, og dermed sette organisasjonen i en situasjon hvor en føler at dette var det eneste som trengtes å gjøres for å utvikle organisasjonen. Det åttende og siste steget er å forankre den nye ordningen i organisasjonskulturen. Her begrunnes det at dette er det siste steget på grunn av at kulturen vil bli preget av utfallet på den gjennomførte endringen, og at veien til langtids suksess er gjennom kulturen. Det presiseres at disse stegene må gjøres i riktig rekkefølge for at endringen skal være en suksess (Kotter, 1996).



Figur 7: The eight-stage process of creating major change (Kotter, 1996).

Kotters bok “Leading Change” har blitt sitert i underkant av 10 000 ganger på *Google Scholar*. Boken er benyttet av svært mange forskere innenfor endringsledelse og organisasjonsendring. Det stilles likevel kritikk til 8-stegsmodellen, hovedsakelig på grunn av at boken er skrevet helt uten kilder, kun fra Kotters egne erfaringer og historier (Appelbaum et al., 2012). På grunn av dette anbefaler Appelbaum et al. (2012) å ikke se på modellen som en garantert suksessfaktor, men heller å vurdere organisasjonen som skal endres og graden av endringen, og derav bruke modellen som et startpunkt for å planlegge endringen.

4 Metode

Under dette kapitlet vil det komme frem hvilke valg som er gjort angående metode, for å hente inn resultater og i utbyggelse av oppgaven. Styrker og svakheter vil komme i lyset med kritisk blikk på metodevalget og kildebruk. Dalland (2005, s. 75) får frem at verdivurdering av ny kunnskap må støttes på hvordan kunnskapen er fremkommet.

4.1 Forskningsdesign

Kunnskapstradisjoner eller vitenskapssyn er gjerne delt i to deler, det naturvitenskapelige og det humanvitenskaplige. Det naturvitenskaplige har sitt opphav i tradisjon med studier av den fysiske naturen, denne retningen kalles også positivisme. Humanvitenskapen på sin side går inn på studiet av mennesket og menneskeskapte fenomener, denne retningen kalles hermeneutikk (Dalland, 2012, s. 51). For denne studien vil humanvitenskapen stå i fokus, og det er menneskene og det menneskeskapte fenomenet Kollabo som studeres. Hermeneutikk betyr fortolkningslære og brukes ofte sammen med betegnelsen fenomenologi som betyr læren om fenomenene (Dalland, 2012, s. 57). Som utgangspunkt er det den subjektive opplevelsen fenomenologien tar tak i. Her er det søken etter å oppnå en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer som står i fokus. Dermed kan forskerens refleksjoner over egne erfaring skape et utgangspunkt for forskningen som ligger fremfor en (Thagaard, 2013, s. 40). Den hermeneutiske tilnærmingen innebærer at forskeren skal prøve å oppdage og legge frem meningsperspektivet til de som blir studert, mye likt fenomenologien, men ved å utforske et dypere meningsinnhold enn det fenomenologien finner (Postholm, 2010, s.19-20, Thagaard, 2013, s. 40-41). Sentralt innenfor disse er det å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til personene som er inkludert i forskningen, og gjennom deres erfaringer beskrive omverdenen. Dernest vil den hermeneutiske tilnærmingen komme inn ved at en skal fortolke meningene som kommer frem ved å sette det i lys av det som studeres. Dette gjøres gjennom hele forskningsprosessen og kalles den hermeneutiske sirkelen (Dalland, 2012, s57-58, Postholm, 2010, s.99).

Da oppgaven skulle finne sted, hadde Kollabo-prosjektet startet for kun noen måneder siden. Dette var en gylden mulighet til å følge et prosjekt mer eller mindre fra start til implementasjon. Men hvordan forskningen på området skulle gjøres var ukjent inntil videre. Det var klart at det var faktorene samhandling og kunnskapsdeling som er hovedessensene til

prosjektet. Disse skulle komme med som faktorer for videre forskning, men hvordan å hente ut resultater angående dette var ikke fastsatt.

Metoden er det som skal legge føringer for hvordan å samle inn data til videre resultater innenfor forskningen (Dalland, 2012, s71). Det ble dermed tidlig klart at jeg ville velge kvalitativ metode innenfor samfunnsforskning. Jeg ville gjerne finne ut hvordan samhandlingen fungerte innenfor ENNA og ut mot EE, og hvordan EE samhandler og deler kunnskap seg imellom. Samfunnsforskning dreier seg som å forenkle framstilling av virkeligheten, der man søker å komme fram til typiske mønstre som en videre trekker frem som resultater (Johannessen, 2010, s. 49). For å hente disse mønstrene, og samtidig få en forståelse av samhandlingen og hvordan den gjøres med tanke på å implementere et nytt samhandlingssystem, måtte jeg ha kjennskap til flere aktører innenfor Kollabo prosjektet. Både ENNA, prosjektgruppa til Kollabo og brukerne.

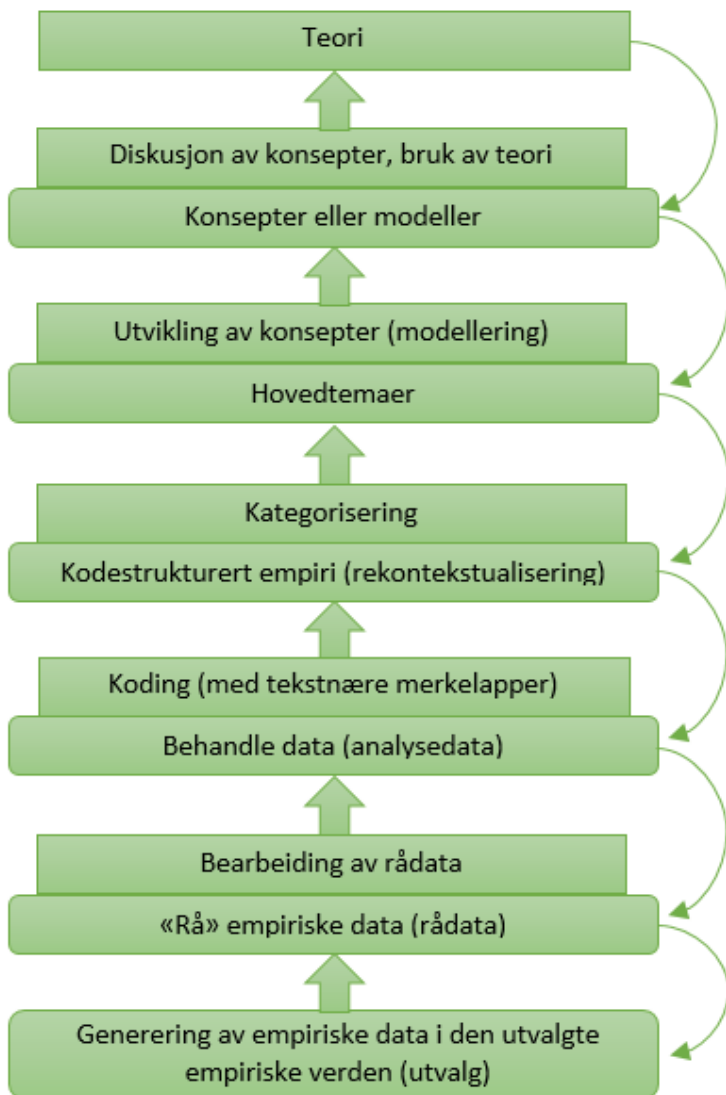
Bransjetyrisk så er EE det en kan kalle en konservativ bransje. Dette kan være en av grunnene til at bransjen er sist i køen til å bli «rammet» av digitaliseringen. Dette er også et interessant utgangspunkt for videre forskning. Som sagt i casebeskrivelsen er mange av disse endringene pålagt via ENVAS og EU-forskrifter. Dermed er det ikke sagt at endringene som kommer er ønsket av alle EE og de ansatte der. Herav ønsker jeg gjerne å finne ut hvordan en på best mulig måte kan forberede for implementasjon av et samhandlingssystem på tvers av organisasjoner, og dermed finne ut hvordan å klargjøre selskapene for endringen som kommer med digitaliseringen.

Måten jeg valgte å gå frem på var å ha en problemstilling som var såpass stor at det var muligheter for å avgrense den senere. Dette gjorde jeg på grunn av omfanget til Kollabo og alle mulighetene som var tilstede. På grunn av timingen på oppgaveskrivingen var implementasjonen kun gjennomført i tre selskap når resultatinnhenting ble aktuelt for min del. Det var vanskelig å skulle sette seg ned med forskningsspørsmålene før resultatene var uthentet, da dette var et prosjekt som var løpende, og flere faktorer kunne komme inn etter hvert, noe det også gjorde. Valget om å starte bredt, for å så innsnevre det senere var en mulighet for å spisse oppgaven mot det som var mest relevant, og ta inn faktorer fra informantene vedrørende det som opptar de mest og det som dermed gir best uttelling i svarene. Som et eksempel her kan jeg trekke inn det jeg først og fremst ønsket å legge forskningsspørsmålene mot; samhandlingen dette nye systemet ville føre til. Etter tidsplanen til Kollabo skulle dette være mulig å forske på innenfor masterperioden, men på grunn av forsinkelser ved implementeringen av systemet var det ikke noen faktorer å måle rundt

samhandling på tvers av organisasjonene før langt etter resultatinnhenting. Dermed ville dette vært en fallgrube, og det ble mer interessant og formålstjenlig å avgrense oppgaven etter hva resultatene ville vise.

4.1.1 Kvalitativ metode

Ved kvalitativ metode vil forskerens egne opplevelser og erfaringer prege forskningsfokuset (Postholm, 2010, s 17). I forskjell fra kvantitativ metode, hvor en henter tall og data med avstand fra sine respondenter, er kvalitativ metode en mer induktiv framgangsmåte som gir mulighet til vektlegging av forståelse og tekst, heller enn forklaring og tall (Tjora, 2012, s18). Induktiv framgangsmåte er hvor forskeren går fra empiri til teori, med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og dernest tar tak i dataen de har fått inn før de tar tak i teorien. (Jacobsen, 2005, s28-40) Den induktive tilnærmingen får kritikk mot at det er umulig å gå ut i verden uten å ha noen tanker rundt det som skal studeres på forhånd, eller ha noen antakelser om det som skal studeres. (Jacobsen, 2015, s34) Deduktiv tilnærming er motsetningen til induktiv tilnærming og går fra teori til empiri. Kritikken her går på at hvis forskeren allerede har et utgangspunkt teoretisk og skal finne informasjon som støtter dette, vil den informasjonen som er utenom ikke bli dekket. Dette ved at det dannes konkrete forventninger som vil begrense informasjonstilgangen (Thagaard, 2013, s. 199-201). Kvalitativ forskning kan være både eksplorerende og ta utgangspunkt i hypoteser, på grunn av dette må en være varsom mot en dikotomisering av utgangspunkt for forskning (Silverman, 2011, s. 22-25). Mellom induksjon og deduksjon finner vi abduksjon som fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data. Abduksjon kan beskrives med at forskerens teoretiske bakgrunn gir respektiver for fortolkninger av dataens meningsinnhold (Thagaard, 2013, s 199-201). SDI-tilnærmingen som kommer frem fra Tjora (2012, s26 og 175) ligger tett opp til abduksjon som metode. SDI er forkortelse for stegvis-deduktiv induktiv metode. Med den så arbeider en i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Den viser til både den induktive og deduktive metoden, ved å legge det opp som steg hvor disse kan sees å gjøres «samtidig» (se figur 8). Figuren fremviser at en starter fra empirien, likt induktiv tilnærming, men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2012, s26 og 175).



Figur 8: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2012, s. 175)

Valget på kvalitativ metode kommer også av at tilnærmingen gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomener som skal studeres (Thagaard, 2013, s. 11). Dette gir muligheten for å få en dypere forklaring og forståelse på både fenomenene og aktørene som er involvert i og rundt fenomenet. For min del i prosjektet og organisasjonen som oppstår rundt et prosjekt.

Kvalitativ metode gir også et fleksibelt forskningsopplegg som innebærer at forskeren kan arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen, dermed blir det er gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, resultatinnhenting eller innsamling av data og til slutt analyse og tolkning (Thagaard, 2013, s. 31). Med dette gir det rom for å ha en åpen problemstilling slik jeg har valgt det, og utforme den med tidens løp og fortolkning mellom empiri og teori. Postholm (2010, s. 27) får frem at en kvalitativ forsker vil se at forskningen som gjøres aldri kan være verdifri eller objektiv. Dette understøtter også

kartlegging gjort i forveien, og de metodene som er valgt for å få tilstrekkelig og rikelig med data, vil ha verdi for videre skriving.

4.1.2 Casestudie

Når en skal velge strategier for å avgrense prosjektet går dette på bakgrunn av problemstilling. Her kan en velge mellom casestudie eller kriterieutvalg. Samfunnsforskning som er avgrenset til et miljø kalles Casestudie (Tjora, 2013, s19). Casestudie går på å generere kunnskap om selve casen en velger seg og deltakerne som er avgrenset til denne casen. Kriterieutvalg går kun på å studere et utvalg av deltakere, som kan studeres uavhengig av en på forhånd eksisterende avgrensning (Tjora, 2013). Det å velge casestudie fremfor kriterieutvalg var for å kunne gå dypere inn i et typisk miljø hvor samhandling skulle genereres ved hjelp av et system. På denne måten valgte jeg casen med tanke på hva jeg ville forske på, teknologiverktøy for samhandling og kunnskapsforvaltning, men uten å ha et konkret spørsmål eller forskningsspørsmål knyttet til dette. Innenfor Kollabo casen er det flere muligheter tilgjengelig for å forske med relevansen til studie og videre arbeid.

Casestudier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser. Det er en avgrenset kontekst, og grensene for enheten må identifiseres tidlig i forskningsprosessen. Casestudier kan defineres som intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter hvor hovedpoenget er å oppnå rikholdig informasjon om de enhetene eller caser som studien fokuserer på (Thagaard, 2013, s56-57). Av alle prosjektene ENNA innehar, og mulighetene til å velge studie, var casestudie det som virket aller mest hensiktsmessig med tanke på mulighetene som lå til grunne ved å velge case som fremgangsmåte. Kollabo er innenfor en allerede satt grense, med flere grener som trengs avgrensning. Dette åpnet for flere muligheter for å kunne finne gode vinklinger for hvordan å skrive oppgaven. Kollabo kan i sin forstand kalles en enkeltcase-studie, som kjennetegnes ved at forskeren går dypt inn i en situasjon, organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015, s99).

Svært ofte finner vi at case velges mer pragmatisk på bakgrunn av tilgjengelighet og/eller forskerens kjennskap til den (Tjora, 2013, s.31). Kollabo ble valgt med en pragmatisk bakgrunn, på grunn av kjennskap og interesse. Det å finne ut hvordan en implementasjon av et IT-system skal fungere for de selskapene det angår er i seg selv spennende, men å ha en tett oppfølging som videre vil gi innsyn i den forberedende fasen i forkant av implementasjon og utfordringene ved implementeringen og er også interessant.

4.2 Datainnsamling

Under dette delkapittelet vil faktorene rundt datainnsamlingen belyses. Her er det valgt å samle teorien angående de forskjellige forskningsmetodene, planleggingen og selve utførelsen av forskningsdesignet

4.2.1 Geografiske faktorer

Avstandene mellom selskapene og faktumet at hovedkontoret til ENNA ligger i Oslo gjorde at metoden også måtte vurderes der etter. Valg angående metode ligger ofte på overveielser mellom det en anser som en ideell fremgangsmåte, og det som er praktisk gjennomførbart. Her kommer det inn hva som er økonomisk og tidsmessig realistisk (Dalland, 2005, s75). Metodevalget ble dermed påvirket av geografiske forskjeller og muligheten som lå til rette via det. Her kommer også god planlegging inn i bilde, da det allerede gjennom jobbstillingen min var planlagte turer til Oslo og til samlinger hvor flere av de aktuelle kandidatene ville være tilstede. Under samlinger hadde jeg først sett for meg det som en avgjørende arena for dybde intervjuene, men på grunn av mulig forvirring i rolle revurderte jeg dette underveis. Når jeg var tilstede under disse samlingene var jeg synlig som ansatt i ENNA, og gjorde en jobb deretter. Hvis et rolleskifte til forskende masterstudent skulle skje i denne sammenheng var det muligheter for forvirring som kunne gjøre utslag i empirien jeg var ute etter. Flere av spørsmålene (Se vedlegg 2, 3 og 4) jeg stilte var angående forholdet EE har til ENNA, og hvis intervjuobjektet da så på forsker som hovedsakelig en ansatt på jobb var det en mulighet for at svarene speilet seg i dette. Dette kom frem i spesielt et av intervjuene, da jeg til stadighet måtte minne intervjuobjektet på at jeg nå forsket som student, og ikke som en meningsmåler sendt fra ENNA. Dette ble gjort for å kunne få mer utdypende svar på spørsmålene som ble stilt og en mindre fiendtlig innstilling mot forsker. Her må en da vurdere om det var riktig å si ifra om dette gjentatte ganger, eller om det burde vært nok med en gang og analysere dataen med sinnsstemningen til intervjuobjektet i bakhodet.

4.2.2 Utvelgelse av representanter

Det er gunstig å kunne være i miljøet hvor forskningen skal foregå på forhånd, slik at beslutninger rundt rekruttering har støtte fra egen erfaring (Dalland, 2012, s. 185).

Valget av representanter ble gjort på bakgrunn av kunnskap om prosjektet og prosjektdeltakere, samt ved hjelp av tidlig dokumentstudie på hvem som var nest ut i køa for å implementere systemet. I starten av masteroppgaveprosessen var kartleggingsintervju

essensielt for å finne riktig problemstilling og dermed hovedtemaene for oppgaven. Dette ble gjennomført med to ansatte ved ENNA. Den ene var prosjektdeltaker i Kollabo prosjektet og den andre var ikke med i teamet, men hadde på grunn av få ansatte og informantens ståloversikt en god bakgrunn for å kunne gi en indikasjon på hvordan å forske videre. Metoden som ble brukt her var dybdeintervju med få spørsmål og heller flere oppfølgingsspørsmål. Det ble mer en samtale på mange nivå, enn et faktisk intervju (se vedlegg 1), noe som gjorde at det også var idéskapning tilstede. Disse intervjuene var med på å skape ideen om å forske på selve prosessen Kollabo skulle inn i.

Valget om å kun intervju daglige ledere i EE gikk ut på avgrensinger. Dette er et stort prosjekt med veldig mange aspekter å ta tak i. Det jeg var mest interessert i var også prosessen rundt implementering med forventninger og forløp, samt gjennomføring og etterarbeid, alt dette i forbindelse med samhandling. Dermed er det de daglige lederne som har hatt mest kunnskap, sett bort fra prosjektledere i hvert enkelt selskap, på Kollabo. ENNA har også stått i fokusgruppen for intervjuobjekter. Dette har med å gjøre at prosjektteamet har holdt to av de ansatte fra ENNA, og at ENNA var et av de første selskapene som fikk Kollabo implementert.

Det er gjort et systematisk utvalg av de mulighetene som har vært tilstede av de selskapene som ventet på implementasjon. Dette er ikke gjort med tanke på verken lokasjon eller kjentskap til selskapene, men heller valgt ut på bakgrunn av hvor i «køen» til implementasjon de står og hvor aktiv de har vært i prosessen. Dermed valgte jeg tre selskap, der hver representerer en måned hvor de skal få Kollabo implementert. Kun to av disse valgte å stille til intervju, men i forhold til antall ansatte i de selskapene så føles det dekkende med kun to fra de som venter implementering.

Det var tre selskap som på tidspunktet for intervjurundene hadde fått Kollabo implementert i selskapet. Dermed ble alle daglige ledere i disse selskapene spurt om intervju, en av de lederne var fra ENNA. Denne lederen samt en til valgte å stille til intervju, den tredje ga ingen svar på forespørsel. I tillegg ble en av de ansatte i ENNA intervjuet for å få bedre innsyn i ENNA sin side av prosjektet. Samt at dette var den samme personen som hadde vært med på karleggingsintervju, og har på samme grunnlag som da god forståelse for prosjektet både for ENNA og EE.

Representantene fra Prosjektgruppen ble valgt med bakgrunn av at det var en veldig liten gruppe, og for mye data fra dem hvis jeg hadde valgt alle kunne gjøre en forskjell i hele

resultatdelen med tanke på balansen av forskjellige posisjoner. Det var fem fra prosjektgruppen som ble spurt, alle med forskjellige roller. To av disse var fra ENNA og fungerte som «økonomi-ansvarlig» og «opsjons-ansvarlig». To fra prosjektgruppa som ble spurt var representanter fra to forskjellige EE. Kun en av disse svarte på intervjuforespørsel. Den siste var prosjektleder for Kollabo etter utrulling, altså for implementering og gjennomføring. Dette var en innleid konsulent som ikke har jobbet i bransjen tidligere, men har vært med på flere implementasjoner av IT-systemer. Disse ga et bredt bilde på hvordan tankegangen med Kollabo startet, og videre har utviklet seg. Det at de har hatt forskjellige roller til forskjellige tidspunkt på prosjektet gjør at en viss bredde er til stede, og det er mulig å spore informasjon fra flere tidsperioder i prosjektet.

4.2.3 Intervju, intervjuguidene og gjennomføring

Formålet med et intervju er å stille spørsmål til intervjuobjekter hvor svaret vil gi fylldig og omfattende informasjon om hvordan han eller hun opplever situasjoner relatert til temaene, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på de temaene som intervjuet tar opp i spørsmålene. (Thagaard, 2013, s95-96). En ønsker å skape en relativt fri samtale rundt åpne spørsmål som er laget på forhånd, men med muligheten til å legge inn oppfølgings spørsmål. Intervju brukes der en vil studere meninger, holdninger og erfaringer. Metoden er basert på et fenomenologisk perspektiv, forskeren ønsker å forstå informantens refleksjoner og opplevelser, men også hvordan disse har oppstått (Tjora, 2013). Det intervjupersonen forteller om sier noe om forståelsen han eller hun har av sine opplevelser (Thagaard, 2013, s. 95-96).

Både forskeren og intervjupersonen bidrar til den kunnskapen og de perspektiver som kommer frem i intervjusituasjonen, ifølge det konstruktivistiske ståstedet. Dette tilsier at det som kommer frem i intervjuet må sees i lys av forståelsen intervjuer og intervjuobjekt har utviklet i forhold til erfaringene deres, forholdet mellom dem og forholdene rundt intervjuet (Thagaard, 2013, s 96-96). Tillit mellom forsker og informant er viktig med tanke på intervjusituasjonen. Kvaliteten på intervjuet vil være avgjørende for stemningen og forholdet mellom intervjuer og intervjuobjekt. Flere faktorer spiller inn her, som for eksempel stedet intervjuet skjer og hvordan sinnsstemningen til begge parter er den dagen intervjuet finner sted (Tjora, 2013).

Intervjutypen som brukes i denne studien kan kalles asymmetriske intervjusituasjoner, da det er intervjuer som legger til rette for intervjuet, og det er kun informanten som er åpen og fortrolig, da spørsmålene er rettet mot han eller hun (Thagaard, 2013, s 100-106). Det finnes

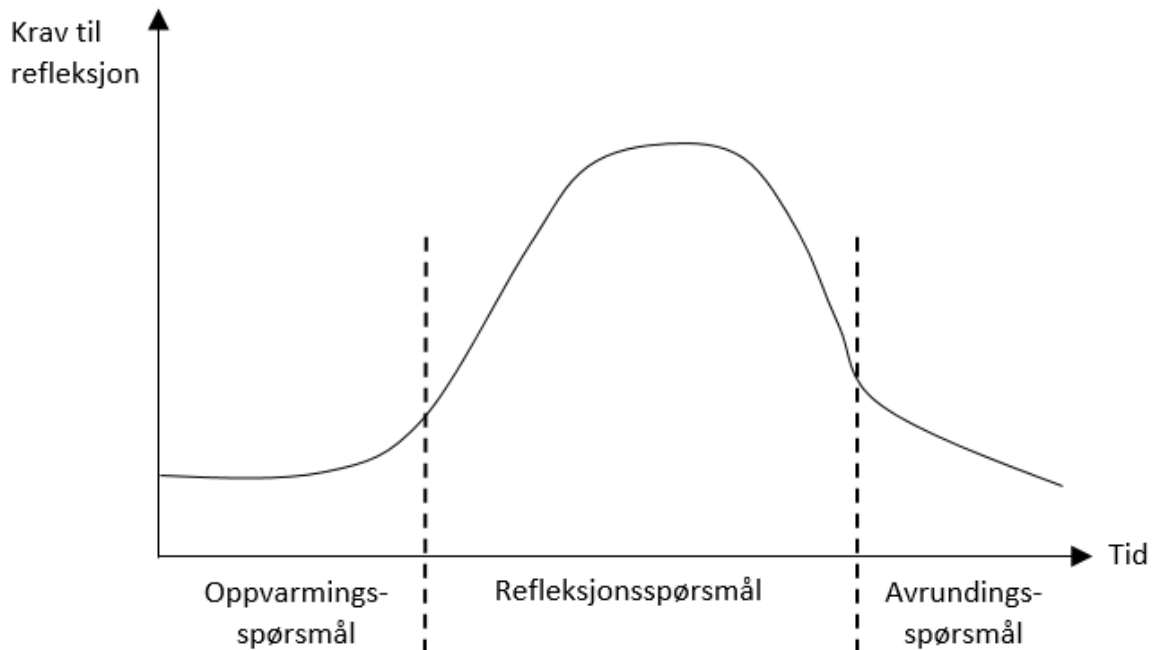
flere forskjellige måter å tegne intervjuguiden på, her kan det refereres til to ytterpunkter. På den ene siden er svært strukturerte intervjuer med et fast oppsett av spørsmål en skal igjennom, og på den andre side ustrukturerte intervjuer som har mer preg av en åpen samtale (Johannessen, 2010 s. 73). Fordelene med en strukturert tilnærming på intervjuguidene er at svarene som gjenvinnes er sammenlignbare, fordi alle intervjuobjektene har svart på samme eller like spørsmål, og dermed de samme temaene (Thagaard, 2013, s.100-106). Kritikken mot strukturert tilnærming er at en begrenser tematikken og å gå utenfor de spørsmålene som er satt. Med dette gjengir Thagaard (2013) det som kalles delvis strukturert tilnærming, hvor intervjuet fokuserer mer på tema enn på konkrete spørsmål med satte rammer.

For min del var en mer strukturert tilnærming det mest gunstige, da det var forskjellige aktører innenfor samme prosjekt som skulle intervjues. Dette kunne fort skape vidt forskjellig fokus på intervjuene, med tanke på de forskjellige rollene. Ustrukturerte intervju kunne gitt god data, og vært verdifulle senere, men faren for å få et for stort spenn på dataene gjorde at jeg valgt å ha det mer strukturert. På den andre siden holdt jeg muligheten oppe for å stille åpne spørsmål og for å legge til spørsmål underveis i intervjuet, eller oppfordre til videre samtaler på klare interesseområder for intervjuobjektene. Dermed kan en si at fremgangsmåten min på intervjuguidene var delvis strukturert, med vekt på mer strukturert.

Det var tre forskjellige grupper som skulle intervjues. Disse var prosjektmedlemmer, selskap som hadde fått Kollabo implementert og selskap som ventet implementasjonen i løpet av kort tid. Spørsmålene gikk på samme tema som nevnt ovenfor, og var kun tilrettelagt med tanke på hvordan posisjon de hadde i prosjektet (vedlegg 2, 3 og 4). Dette ble gjort for å få en sammenfatning av hva som skal være med i resultatdelen, og slik at svarene kan sammenlignes og settes opp mot hverandre til tross for at rollene er ulike. Thagaard (2013, s106) får frem at utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg godt inn i situasjonen intervjupersonen er i. Ved å forme spørsmålene så de passet til de forskjellige intervjupersonene ga det en åpning for å vise en forståelse for deres posisjon, og mulighet til å skape fortrolighet. Fortrolighet fra den som blir intervjuet, forutsetter nettopp at forskeren uttrykker sitt engasjement på en tydelig måte (Thagaard, s. 104).

Intervjuguiden ble laget med bakgrunn i Tjoras (2013) utforming av dybdeintervju. Dette går ut på å dele opp intervjuet i temaer med tilhørende spørsmål. Tjora (2013, s 114) har en figur som viser til hvordan å strukturere dybdeintervjuet med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Disse er satt opp i en graf hvor x-aksen er krav til refleksjon og y-aksen representerer tid (se figur 9). Thagaard (2013, s 110-111) trekker

frem hvordan det dramaturgiske aspektet ved oppbygning av en intervjuguide retter seg mot utviklingen på det emosjonelle nivået i løpet av intervjuet. Her kommer det frem at det er en fordel å starte med nøytrale emner som intervjupersonen ikke har vansker for å snakke om, for så å gradvis komme inn på mer emosjonelt ladete emner, og gjerne avslutte med nøytrale temaer.



Figur 9: Dybdeintervjuets struktur (Tjora, 2012)

På grunn av avstandene var planen å ta de intervjuene jeg kunne på fysiske lokasjoner, og de resterende via Skype med video. Flere av intervjuobjektene ønsket å ta intervjuene via telefon når det var geografisk sett vanskelig å møtes. Dermed ble alle de tiltenkte intervjuene som skulle være på Skype, gjennomført via telefon. Det er en svakhet i dette med tanke på at ansiktsuttrykk og kroppsspråk ikke kommer frem på samme måte, som ved Skype intervju. På den andre siden kan det være at det å ikke være på video skapte en større trygghet for intervjuobjektene, og på den måten så de seg fri til å snakke mer åpent. Det er mye en kan lese av stemmeleie og sinnsstemningen, dette kan analyseres ved å skrive ned stikkord som omhandler det gjennom hele intervjuet. Tjora (2013) trekker frem gode sider ved bruk av telefon til intervju, dette knyttet til at man slipper å stirre på en opptaker samt en større følelse av anonymitet. Dessuten er telefon et av de mest hyppige kommunikasjonsmidlene for intervjupersonene, og det virket for min del som at samtlig var trygge og snakkesalige via telefon.

Faktumet at intervjuene er gjennomført på forskjellige måter kan utgjøre en forskjell i dataen som er samlet inn. Det er helt klare forskjeller på å snakke ansikt til og ansikt og å føre et intervju over telefon hvor det ikke er noen fysisk tilstedeværelse. Til tross for dette ser jeg det som en styrke at intervjupersonene over telefon følte en trygghet ved å være på telefon, og dermed ikke ble iaktatt under intervjuet via Skype. Mitt inntrykk etter telefonintervjuene var at de ga trygge rammer og fortrolighet, og dermed var vellykket til tross for at Skype uteble.

I *tabell 1* vises oversikten over alle intervjuene som ble gjort under resultatinnhenting. Intervjuene ble tatt opp, med godkjenning fra alle deltakere. Dette ble gjort via telefon eller via PC. Alt ettersom hvordan intervjuform det var. Filene ble deretter lagret lokalt på pc. Ved å bruke taleopptak under intervju kan forskeren konsentrere seg om intervjupersonen og dennes reaksjoner (Thagaard, 2013, s. 112). Dette medførte muligheten til å notere seg videre spørsmål og vie all oppmerksomhet til intervjupersonene.

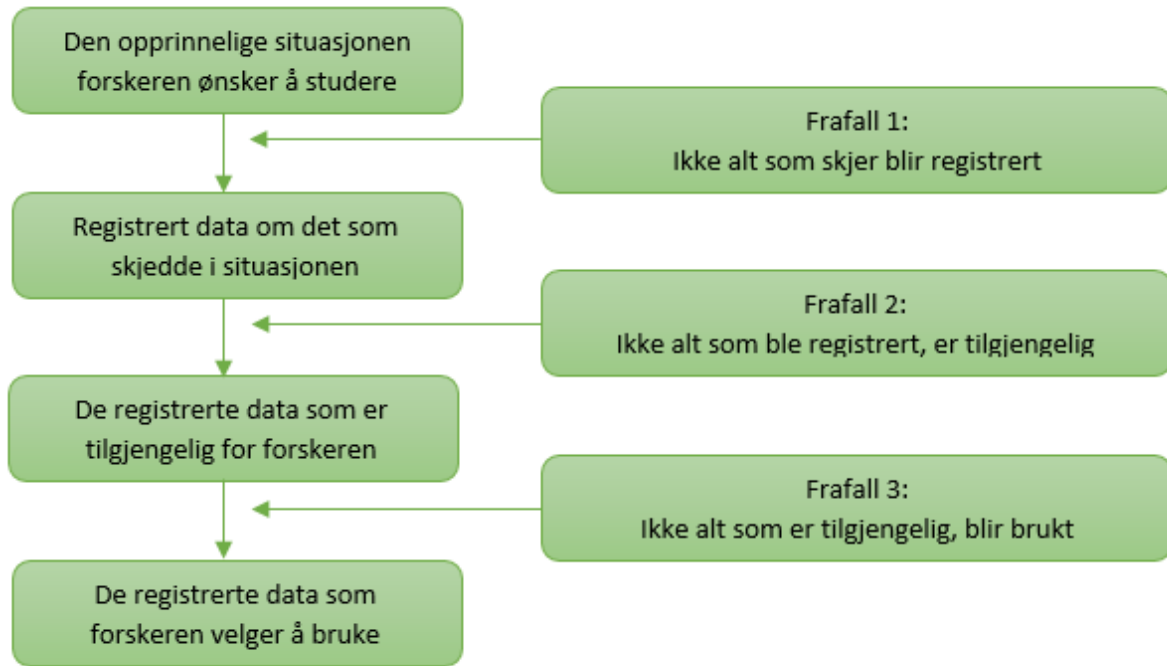
Gruppe	Rolle	Dato	Sted	Tid
Prosjektgruppen	Prosjektleder fra EE0 - anskaffelse	-	-	-
	Prosjektmedlem1 fra ENNA	17.02.17	Oslo	00:40:58
	Prosjektmedlem2 fra ENNA	26.01.17	Tr.heim	00:32:20
	Prosjektmedlem fra EE	10.02.17	Telefon	00:32:01
	Prosjektleder(K) - utrulling	16.02.17	Oslo	00:25:15
Implementerte selskap	Daglig leder EE0	-	-	-
	Kommunikasjonssjef ENNA	17.02.17	Oslo	00:47:08
	Daglig leder ENNA	16.02.17	Oslo	00:31:05
	Daglig leder EE1	Uke 6	Telefon	00:24:03
Ventende selskap	Daglig leder EE2	10.02.17	Telefon	1:21:37
	Daglig leder EE4	-	-	-
	Daglig leder EE3	09.02.17	Telefon	00:56:31
Kartleggingsintervju	Kommunikasjonssjef ENNA	22.09.16	Oslo	00:35:32
	Prosjektmedlem1 fra ENNA	22.09.16	Oslo	00:32:01

Tabell 1: Intervjuoversikt

4.2.4 Dokumentstudier

Sekundærdata er kilder for resultater som andre enn forskeren selv har samlet inn (Jacobsen, 2015, s. 145). Studier av dokumenter skiller seg fra data forskeren har samlet inn i feltet ved at det er skrevet for et annet formål enn det forskeren skal bruke dem til (Thagaard, 2013, s. 39). Dokumenter sier noe om hva mennesker faktisk har gjort, og dermed kan dokumenter ligne på en form for observasjon (Jacobsen, 2015, s.170.) Jeg har fått tilgang til lister hvor det kommer frem hvem som er mest delaktig i prosjektet og ellers i ENNA. Denne listen var en ressurs når intervjudeltakere ble valgt. I tillegg er det flere interne dokumenter, slik som utrullingsplanen og kravspesifikasjonen for Kollabo som ble tatt med i bedrøktning når intervjuobjekter ble valgt. Andre dokumenter som avtaler mellom Leverandør og ENNA, rapporter, presentasjoner og lignende vil også brukes som resultater, som støtte for selvproduserte resultater. Dette er da dokumentstudier. Dokumentstudier gir mulighet for å analysere ulike allerede eksisterende data som kan skaffe informasjon som videre kan benyttes som resultat eller som bakgrunn for videre forskning. Disse dokumentene er skrevet ned på et gitt tidspunkt, på et visst sted og gjerne for spesifikke lesere. Dette må settes i kontekst når en velger å bruke dokumentene i oppgaven (Tjora, 2013). Valget om å bruke dokumentstudier som støttemetode er på grunn av at dette prosjektet allerede var startet opp da masteroppgaven ble aktuell. Dermed vil det være gunstig å kunne se tilbake på dokumenter vedrørende prosjektet slik at det gir en historisk følelse og eksakte fakta på området, da det kan være vanskelig for et intervjuobjekt å hente frem fra hukommelsen (Tjora, 2013).

Når en observerer meningsinnhold må en være klar over hvordan dokumentet ble til (Johannes, 2006). Dette på grunn av at ved dokumentstudie kan det fort oppstå misforhold mellom den informasjonen en får sekundært, med tanke på hva en vil bruke det til. En har ikke hovedkontroll over hvor kilden kommer fra, og dermed er graden av tillit noe svekket (Jacobsen, 2015, s 171). Dokumentene jeg har fått mulighet til å bruke i min oppgave har jeg kontroll over hvem som har produsert, og hvilket formål det skulle brukes til. Til tross for dette er det en utvelgelsesprosess hvor forskeren har lite kontroll på hvilke data en kan hente, da det er sekundærkilder. *Figur 10* viser utvelgelses fasene i dokumentstudier, og det eneste forskeren da har kontroll over er den siste delen, som går på de registrerte data som forskeren velger å bruke (Jacobsen, 2015, s.188).



Figur 10: Utvalg av kilder - ulike typer frafall (Jacobsen, 2015, s.188)

Alle kildene som er med i dokumentstudien er førstehåndskilder, dette tilsier at de som har skrevet dokumentene har fysisk vært til stede når hendelser eller rapporteringer av hendelser har skjedd. Det er dessuten også private kilder (Jacobsen, 2015 s.189) da det er interne dokumenter i bedriften ENNA og i EE. Også rapporter fra Leverandørene av Kollabo er dokumentstudier.

4.2.5 Observasjon og feltnotater

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien, og at han eller hun registrerer sine iakttagelser ved å erfare, se og lytte (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010 s. 92). Det oppsto flere tilfeller hvor det var muligheter for meg å observere samlinger og møter som var direkte knyttet til Kollabo, men kun en av de samlingene var det hensiktsmessig og fysisk mulig å delta på. Her notertes alt som ble sagt, samt at stemningen ble kjent på. Det å vite hvem flere var fra før av gjorde at jeg lettere kunne forstå sammenhenger mellom samtaler under samlingen og dermed lage et bilde av hvem som mente hva.

Det skilles mellom strukturert og ustrukturert tilnærming til observasjon (Dalland, 2012, s. 192). Ved strukturert observasjon kreves planlegging, og situasjonen som skal gi data er allerede gitt. Ved ustrukturert tilnærming betyr det at en ikke på forhånd har bestemt seg for hva en skal se etter, dermed er en mer åpen for det som skjer i omgivelsene. Ved observasjon

under samlingen var det en strukturert observasjonsmetode, der jeg visste både hvem som deltok, agendaen for dagen, og hvordan å notere. Med tanke på feltnotater og observasjon i feltet, som jeg kommer tilbake til senere i dette kapittelet, brukes det en mer ustrukturert tilnærming hvor jeg ikke har et utgangspunkt for hva jeg søker etter, men noterer ned det som er relevant for oppgaveskrivingen og prosjektet generelt.

Det er forskjellige måter å observere på med tanke på deltakelse, og de to ytterpunktene kan kalles deltakende- og ikke-deltakende observasjon. Deltakende observasjon vil si at den som undersøker deltar i lik linje med de eller det som blir observert (Jacobsen, 2010, s. 167). Ikke-deltakende observasjon innebærer at forskeren holder mer avstand til dem som blir observert (Jacobsen, 2015, s167). En mellomting av deltakende og ikke-deltakende gir rom for spontane, uformelle samtaler med de som observeres (Thagaard, 2013, s76). Dette beskriver bedre den feltrollen jeg valgte å inneha under observasjonen av samlingen. I utgangspunktet var jeg innstilt på å ta en «ikke-deltakende» rolle her, men på grunn av kjennskap til flere av deltakerne på møtet ble det til at de satt seg sammen med meg, og at det ble uformelle samtaler i pauser og under spontane pauser i presentasjonene.

Måten jeg noterte på var at jeg på forhånd hadde laget «koder» angående hva som ble sagt, hva jeg tenkte og hvordan stemningen var. Det ble et stort notat, med mye informasjon. Omfattende observasjoner kan gi store mengder av notater. Det er derfor særlig viktig å skrive kommentarer og vurderinger i løpet av forskningsprosessen (Thagaard, 2013, s89).

Situasjoner som har gjort spesielt inntrykk, kan ofte gi utgangspunkt for interessante tolkninger (Thagaard, 2013, s. 90). Under hele perioden hvor case for masterprosjektet var bestemt, hadde jeg på flere forskjellige måter innsyn i prosjektet Kollabo. Med dette så hadde jeg mulighet til å skaffe informasjon på uformelle måter ved observering, og deltakende observering. En uformell observasjonstilnærming betyr at en ikke på forhånd har bestemt hva en skal se etter, og dermed er en mer åpen for det som skjer rundt seg (Dalland, 2012, s. 190). Samtidig var jeg mye deltakende i det arbeidet som ble gjort og rundt samtalene og situasjonene som oppsto i Kollabo prosjektet. Dette kan da sies å være en dynamisk observasjon, og da typen «jobbe-sammen-med». Dette betyr at observatøren flytter seg sammen med de observerte, noe som egner seg særlig godt til organisasjonsstudier (Tjora, 2013, s. 54). Et prosjekt skaper en prosjektorganisasjon, og med tanke på at ENNA er en så liten kjerneorganisasjon så blir flere av de som er «utenfor» prosjektet også preget. Dynamisk observasjon og «jobbe-sammen-med» er det en kan kalle det når en observerer situasjoner som ikke er åpenbare areaner for observasjon lik den mer «stillesittende» observeringen. En

«lærlingrolle-situasjon» er det som kommer frem fra Tjora (2013, s. 65) med tanke på jobbesammen-med observasjon, og denne oppstår for å ha en legitim tilstedeværelse, for det en konkret observerer og andre parter som dukker opp. Med min rolle som ansatt i ENNA er det viktig å gjøre rede for denne typen observering som har blitt gjort under hele master skrivingen. Denne typen observering gir mulighet for å fange opp deltakerne i casens oppfatninger, forståelse, følelser og tolkninger. Disse faktorene kommer ofte frem i forbindelse med uventede situasjoner som oppstår (Tjora, 2013).

Når en skal bruke observasjon utenfor den gitte strukturelle måten hvor situasjonen for observasjon allerede er fastsatt, og rammene rundt det er tilstede, må det en del godkjenninger til. Observasjonsplaner bør drøftes med veileder og med faglig ansvarlig på praksisstedet sier Dalland (2012, s. 79). Dermed har jeg via veileder og samtaler med samtlige av de ansatte i ENNA redegjort for at mye kan observeres. Dette er de svært positive til, og det har ikke gjort en merkbar forskjell på hvordan jeg oppfattes eller behandles i det dagligdagse.

En utfordring som har kommet inn her er selve feltnotatene. Der finnes det i metodelitteraturen store ambisjoner for hva observatører skal kunne notere seg og dermed implisitt generere som data i sine notater: Observatørene bør være «totalt åpne» for inntrykk og «samle data» på en måte som så komplett som mulig får fram hva som skjedde i situasjonen. (Tjora, 2013, s62) Dette har vært utenfor tankerekken i mange situasjoner, og en sitter igjen med å følelsen av at en ikke fikk alt med seg av det som ble sagt eller gjort. Dette er ifølge Tjora (2013) et kjent fenomen. Feltnotater kan bli omfattende, men sett i forhold til det personlige minnet fra observasjonen, aldri omfattende nok. (Tjora, 2013, s66)

Typiske situasjoner hvor feltnotater ble tatt var ved statusmøtene som gikk hver mandag, hvis det oppsto samtaler av relevans til Kollabo, etter telefonsamtaler angående ringerunder til deltakende selskaper og opsjonsselskaper, frisnakk i lunsjpauser eller møtepauser og ellers inntrykk fra prosjektteamet og flere prosjektdeltakere. Tilstedeværelsen min som observatør var ikke et tema som ble videre tatt opp i ENNA. Alle var informerte om det, men det ble ikke på noen måter et ubehag eller et faktum som endret noe i arbeidshverdagen. Dette føler jeg kan ha vært med på å gjøre observasjonsdata fra feltet mer gyldig, men også på noen måter «skjult».

4.3 Dataanalyse

Etter at rådataene var hentet inn måtte de behandles. Dette ble gjort ved transkribering og koding av intervjuene, koding ved markering i observasjonene og strukturering av informasjonen i dokumentstudien.

Intervjuene ble transkribert ved hjelp av *Transcribe.wreally.com* hvor NTNU har lisenser til sine studenter. Dette transkriberingsprogrammet gir mulighet til å legge inn en lydfil for å så enkelt pause, senke farten og «loope» inne i programmet. Intervjuene ble transkribert med alle ordlyder og kommentarer angående «omgivelsene» underveis. Mye av dette på grunn av at det var på telefonen, og dermed ville jeg få med meg slike detaljer som kunne gi indikatorer på sinnsstemning og variasjoner i stemmeleie. Under transkriberingen hadde jeg ikke spørsmålene listet opp skrivefeltet som en indikator på hva det ble spurt om, jeg valgte heller å transkribere akkurat det jeg sa til de forskjellige intervjuobjektene, i tilfelle spørsmålsstillingen ble endret under intervjuet og dermed kunne gi en annen form for data enn hos andre intervjuobjekter.

Dataene fra transkriberingen ble deretter lest igjennom for å få et helhetlig bilde, og for å strukturere temaer til kodingen. Temaene ble kategorisert i 23 forskjellige emner som var i samsvar med hovedproblemstillingen. Dernest begynte kodingen med programmet Nvivo. Dette er et analyseverktøy laget for å analysere og kode rådata. Her er det en enkel mappe struktur hvor en velger avsnitt, sitater eller påstander for å så legge de inn under en egen mappe. I disse mappene legges alt som er kodet i alfabetisk rekkefølge i henhold til filnavnene. Det viste en oversikt over hva alle hadde sagt om de forskjellige emnene, og i tillegg viste det veldig godt hvor mye og hva den enkelte hadde sagt om hvert enkelt emne.

Materialet etter kodingen ble i resultatdelen (se resultater - kapittel 6) både fremstilt i tematisert tilnærming og personsentrert tilnærming. *Tematisert tilnærming* tilsier at en retter oppmerksomheten rundt temaene i det ferdig kodete materialet. *Personsentrert tilnærming* er hvor en analyserer personene i forskningen (Thagaard, 2013). Denne beslutningen ble tatt for å få frem det store bilde rundt temaene sentrale for studien, samtidig som enkelterfaringer fra personene kunne tenkes å skape et godt grunnlag for diskusjon. Tilnærmingen ga struktur til resultatdelen av denne oppgaven hvor hovedtemaene fremstilles som overskrifter, med oppmerksomhet på intervjuobjektene under flere av hovedtemaene. Denne tilnærmingen følte nødvendig ved å sette situasjoner i konteksten den var i, slik at det ble et helhetlig bilde av resultatene.

Dokumenthåndteringen gikk ut på å strukturere dokumentene tilgjengelig, og ha en stikkordsliste for funnene i dokumentene. Disse stikkordene ble kodet på samme måte som intervjuene, under samme hovedemner. Dette gjorde at koblingene mellom intervjuene og dokumentene var mer tydelig, og enklere å sammensette til tematisert tilnærming i resultatet og analysen (se kap. 7). Mye av dokumentasjonen var irrelevant for denne studien, disse ble da slettet med en gang denne oppfatningen ble bevisst. Observasjon og feltnotater ble først samlet, for å så gjennomgå grundig for å få et bilde av hvordan de samsvarte med intervjuene og dokumentstudien. Deretter ble de kodet på samme måte som dokumenthåndteringen. Her ble ingenting eliminert, da koblinger mellom observasjon og intervju var mer synlig fra starten av.

4.4 Forskningsetikk

Forskningsetikk viset til et mangfold av verdier og normer (De nasjonale forskningsetiske komiteer(NESH), 2006). Forskning avhenger av tillit mellom forsker og informant eller de det forskes på. Dermed må den enkelte forsker ivareta hensyn til informanter og eventuelt andre (Tjora, 2012, s. 201). NESH (2006) får frem at forskning er verdifull, men den kan skade om en ikke gjør god og ansvarlig forskning. Her må en gjøre en vurdering av utilsiktede og uønskete konsekvenser.

Innenfor denne studien er det under hele prosessen tatt til etterretning at ingen involverte skal angre på at de har vært med som informanter. Dette er gjort ved å anonymisere deres identitet og skapt «dekknavn» på selskapene, prosjektene og informantene. Bransjen er også skjult, slik at det heller ikke her skal være en mulighet for å i ettertid resonere seg frem til hvem som har vært delaktig i denne studien. Det er ikke alltid hensiktsmessig å anonymisere data som presenteres i forskning. Det kan vise seg at full anonymisering vil fjerne vesentlig informasjon, som studien senere vil lide av (Tjora, 2012, s. 200). Innenfor denne forskningen har jeg valgt å beholde jobbtitlene til informantene. Dette er et bevist valg for å skape en dybde i diskusjonen, ved at også faktorene rundt deres stilling kan diskuteres. Disse stillingene er «overordnede», med dette menes at en kan finne slike stillinger i de aller fleste selskap.

4.4.1 Meldeplikt

Forskninger som behandler personopplysninger med elektroniske hjelpemidler har *meldeplikt* til Norsk senter for forskningsdata (NSD) ifølge personopplysningsloven (NESH, 2006). I

forkant av forskningen for denne studien var det dermed nødvendig å melde inn studien for å få godkjenning av NSD. Denne godkjenningen ble innvilget, opplysningene sendt via innmeldingen tilfredsstilte kravene til personopplysningsloven. All informasjon på og av informantene og personopplysninger fra observasjon og dokumentstudien har vært lagret lokalt på PC og mobiltelefon, i passordbeskyttede mapper. Disse opplysningene vil slettes umiddelbart etter innlevert oppgave. Under rekrutteringen til intervjurunden fikk informantene et samtykkeskjema vedlagt, hvor det ble synliggjort informasjon om prosjektet og hva resultatene fra intervjuene ville brukes til. I forkant av observert møte ble det informert i starten av møtet at en masterstudent ville observere informasjonen, omstendighetene og dialogene i møtet. Med tanke på feltnotater er dette spurt om muntlig, og et muntlig samtykke har kommet tilbake fra de som har vært tilstede i feltet.

4.4.2 Samtykke fra informanter og observerte

Som forsker har en ansvar for å informere sine tiltenkte informanter og observasjonsobjekter i forkant (NESH, 2006). Dette ble gjort via muntlig tale, e-post eller over telefon. Ved kartleggingsintervjuene ble informantene spurt muntlig om de kunne tenke seg å delta som informanter. Deretter ble det sendt en e-post hvor bakgrunnen for dette ble beskrevet. De resterende informantene ble informert via e-post, der de også kunne finne et samtykkeskjema (Se vedlegg 5). Informasjonen som skal gis til informanter kreves å være uten press, og må være formidlet slik at de forstår hva de begir seg ut på (NESH, 2006). Dette ble tatt hensyn til ved forberedelsen av informasjonen.

(NESH, 2006) krever at et samtykke er tilstede ved forskningsarbeid. Samtykkeskjemaet til informantene ble sendt via mail, og skrevet under på i forkant av intervjuene. Dette skrevet ble utformet etter malene til NSD angående informasjonsskriv. Med tanke på observering og feltobservasjon kom samtykket muntlig, etter å ha forklart hva resultatene av observasjonen skulle brukes til.

4.5 Forskningskvalitet

Kvalitet innenfor forskning betegnes ofte av tre begreper; *Pålitelighet* (troverdighet, reliabilitet), *gyldighet* (bekreftbarhet, validitet) og *overførbarhet* (generaliserbarhet) (Thagaard, 2013, s 201-211, Tjora, 2012, s. 202). De forskjellige begrepene diskuteres blant forskere om de kan brukes angående kvalitativ forskning (Tjora, 2012, Thagaard, 2013). For å redusere forvirring vil dette kapittelet bygges opp rundt Tjoras (2012) to første betegnelser på

kvalitet innenfor forskning, og Thagaards (2013) siste: *Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet*.

4.5.1 Pålitelighet

For å skape et inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte, må en kritisk vurdering av studien redegjøres for (Thagaard, 2013, s. 201). Forskerens engasjement i tematikken vil kunne betraktes som støy i prosjektet, ved at de kan påvirke resultatene (Tjora, 2012, s. 203). Thagaard (2013, s. 202) fokuserer på begrepet *reliabilitet* innenfor forskningskvalitet, og får frem at redegjørelse for reliabilitet innebærer at forskeren reflekterer rundt konteksten for innsamling av data og hvordan rollen forskeren innehar og relasjonen til deltakerne i prosjektet kan influere den informasjonen forskeren får.

Under delkapittelet 4.2 (datainnsamling) har jeg gjort rede for de valgene som er tatt med tanke på utvelgelse og gjennomføring. I delkapittel 4.3 (dataanalyse) kommer det frem hvilke valg jeg har gjort med tanke på analysen av data. Tjora (2012, s. 202) får frem at ved den fortolkende tradisjonen som kvalitative forskninger er basert på er det innsett at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Som nevnt over kan forskerens engasjement betraktes som støy, men også som en ressurs. Det er dermed viktig å gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet (Tjora, 2012, s. 201).

Relasjonene som kan være tilstede ved utvelgelse av informanter kan ha en betydning for påliteligheten (Tjora, 2012, s. 202). Dermed må det gjøres rede for at denne studien kan være preget av min rolle, mine relasjoner og dermed mitt grunnlag innenfor ENNA. Denne redegjørelsen er beskrevet i et eget underkapittel (4.5.4 Kritisk vurdering av rolle).

4.5.2 Gyldighet

I følge Tjora (2012, s. 206) er gyldighet knyttet til spørsmålet om de svarene vi finner i vår forskning faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille. Dette kan støttes opp av Thagaard (2013, s. 204) som tar frem begrepet *validitet* ved å stille spørsmål om de tolkninger vi kommer frem til, er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert. Forskere må spesifisere hvordan de har kommet frem til forståelsen som prosjektet resulterer i (Tjora, 2012, s. 207). Thagaard (2013, s. 205) presiserer at forskerens relasjoner til deltakere i felten kan knyttes til hvordan en posisjonerer seg i forholdet til informantene og de en observerer. Dermed vil det trenge en redegjørelse for fremgangsmåter i prosjektet og relasjoner i felten (Tjora, 2012, s. 208).

Redegjørelsen for gyldighet innenfor denne studien er gjort i kapittel 4. Dette ved å vise til valg av forskningsdesign og datainnsamling. Det beskrives hvordan erfaringer og relasjoner har formet metoden denne studien har betinget seg på. I følge Thagaard (2013, s. 207) er det særdeles viktig at nettopp dette beskrives, slik at det viser grunnlaget for resultatene en er kommet frem til. Redegjørelse for relasjoner er gjort i kapittel 4.5.4. hvor jeg kritisk vurderer min rolle i sammenheng med denne studien.

4.5.3 Overførbarhet

Spørsmålet som stilles ved overførbarhet er om den tolkningen som utvikles innenfor rammene av en studie, også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2013, s. 2011). Tjora (2012, s. 207) betegner *generalisering* som et bedre begrep enn overførbarhet, da generaliserbarhet er godt etablert som kvalitetsindikator for forskning og fordi det i overførbarhet ligger en innsnevring av hva slags form for generalisering en kan tenke seg fra kvalitative studier. I denne sammenheng velger jeg å benytte overførbarhet som betegnelse på denne delen av forskningskvalitet, da det etter grundig vurdering kan relateres bedre til denne studien.

Med tanke på overførbarhet burde forskeren argumentere for at den forståelsen en er kommet frem til, også kan være relevant i andre sammenhenger. Overførbarhet kan knyttes til gjenkjennelse, med tanke på at personer med erfaring fra de fenomener som studeres, kan kjenne seg igjen i de tolkningene som formidles i teksten (Thagaard, 2013, s. 212).

For denne studien sin del vil det være nødvendig å forsvare overførbarheten, i og med at casen, ENNA og EE er i en spesiell situasjon med tanke på implementering over mange selskap i en konservativ bransje. Til tross for særegenhetene ved denne studien, er tematikken relevant innenfor langt mer enn en bransje. Dessuten vil anbefalingene angående innføring av teknologi og tilretteleggelsen for samhandling og kunnskapsdeling tenkes å være relevant for de aller fleste som skal gjennomføre en, eller begge, av disse delene.

4.5.4 Kritisk vurdering av rolle

Innenfor KHAT-tradisjonen som Postholm (2010, s. 126) presenterer er forskeren med på å endre praksis samtidig som det forskes på endringene. Forskeren har i en slik sammenheng flere oppgaver innenfor samme tema. Det skal ikke bare forskes i praksis, men også være en deltakelse i endring av en praksis, eller i prosjektet i dette tilfellet. I en slik sammenheng skal forskeren vurderes på begge nivå, både i forhold til forskning og i forhold til deltakelse i prosjektet. Dette er ikke like stort tilfelle for min del, da prosjektet Kollabo vil fortsette langt

etter at oppgaven skal være levert. Det er fortsatt en grunn til å ta opp denne tradisjonen, da den ligger til grunn for forskningskvaliteten for oppgaven. Postholm (2010, s. 127) legger frem at forskeren bør presentere sin subjektivitet som vil være med å påvirke erfaringer og opplevelser under forskningen i kvalitativ metode. Ved å redegjøre for min stilling i selskapet ENNA viser jeg til at subjektiviteten kan berøres av forkunnskap og tilhørighet til prosjektet Kollabo.

Innenfor ENNA har jeg en deltidsstilling som jeg har hatt siden januar 2016. Denne posisjonen gjorde at jeg fikk muligheten til å skrive med ENNA som case, og til å velge hva jeg ville skrive om selv. Det er tidligere i dette kapittelet vist til at ENNA har flere prosjekter som jeg kunne velge å fokusere studien på. For å komme til en avgjørelse angående prosjektutvelgelse ble det gjennomført kartleggingsintervjuer med to av mine kollegaer. Dette var det som gjorde at jeg valgte å forske på Kollabo. Objektivitet i metodevalg og ellers metode kan være svekket med tanke på arbeidsstillingen jeg har i ENNA. Også i rekruttering. Underbevisst har jeg kjennskap til alle intervjuobjektene, og har dermed et bilde på hvordan de vil svare. Ikke i stor grad, men har hatt tanker rundt det. Dessuten har jeg mine egne meninger og vurderinger på flere av spørsmålene som kommer frem i intervjuguiden. Mye kunnskap om det aktuelle teamet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at en har med seg mange forutinntattheter (Tjora, 2012, s. 204). For å ikke overskride noen, eller lede de inn i de «rette» svarene så var det svært viktig å holde seg konsentrert om rollen som oppgaveskriver. Dessuten kan også det at de vet om min rolle ha holdt de ifra å si alt det de ønsker å si på området. Dermed kan en tenke seg at hvis en helt utenforstående hadde intervjuet de om samme opplegg, så kan det være at de hadde svart med flere fakta som de av hensyn til relasjoner eller andre grunner ville holdt fra en ansatt i ENNA.

Med tanke på observasjon og feltobservasjon har min stilling i selskapet gjort at jeg har vært mye tilstede under situasjoner hvor Kollabo har blitt diskutert og nevnt. Dalland (2012, s. 189) legger frem at bakgrunnen vår i observasjonssammenheng ikke bare må betraktes som kilde til feiltolkninger, like ofte kan den være et verdifullt bidrag, nettopp fordi vi kjenner forhold igjen fra vår egen erfaring. Dermed kan stillingen i ENNA ha bidratt med dybde til resultatene i studien.

5 Resultater

I dette kapitlet vil produktet av datanalysen utført i studien komme frem. Kapitlet er delt opp i fem delkapitler som representerer hvert sitt hovedemne funnet fra forskningen.

Resultatene er samlet rundt emner, og er ikke delt inn med tanke på datainnsamlingsmetode.

En oversikt over intervjuinformantene finnes i tabell 1.

5.1 Digitalisering i bransjen

Etter føringer fra ENVAS og EU-forskrifter er effektiviteten til de 47 selskapene som eier ENNA til sammen på 92% (målinger fra 2013). Dette tilsier at 8% mangler, og dette er en av bakgrunnene for å starte opp Kollabo. Det settes med dette krav til bransjen angående effektivitet, noe alle informantene i denne runden er klar over og har med som et faktum for at Kollabo startet opp. Flere av informantene tar opp hvordan kompetanse må på plass i alle selskap med tanke på effektivisering i form av digitalisering. Selskapene viser forståelse angående kravene som er stilt til de. De ser også at Kollabo kan hjelpe med disse kravene, ifølge prosjektmedlem1 i ENNA, men at endringer rundt dette fremdeles sitter litt inne.

Mine observasjoner avdekker at selskapene ikke ser på IT som kjernen i sin virksomhet. Selskapene er avhengige av en rekke IT-systemer for å administrere og organisere driften. Systemene som benyttes er over tid utviklet for å dekke selskapenes behov. Dette har ført til at systemene er proprietære, vedlikeholdskrevende og dermed dyre. ENNA søker å defragmentere de oppgavene som disse systemene løser, samt at man må ta høyde for nye retningslinjer og krav fra ENVAS i utvikling av de nye IT systemene.

5.1.1 Fornyelse av teknologi

Daglig leder i EE3 tar opp at med teknologien som den er i dag, så kan bransjen fortsette i maks fem til sju år på samme måte som nå. Etter denne tiden ser han ikke en mulighet for å overleve i bransjen, da må det fornyes med tanke på teknologi. *'Sense of urgency'* er ikke tilstede ifølge informanten, med tanke på hva som kreves av bransjen innenfor digitalisering, hvert fall ikke hos alle. Denne følelsen hos selskapene må skapes for å få gjort reelle endringer i bransjen i sin helhet mener samme informant. EE1 får frem at med tanke på digitaliseringen er det greit å ha ENNA som sitter i forsetet og tar imot det nye som kommer, for å så finne løsninger for EE. Det å være en av de første som går inn i dette er også et punkt

som blir tatt opp av samme informant.

«En burde ikke være først, men en burde melde seg på. En burde hvertfall være ganske langt fremme og henge seg på der» - Daglig leder EE1

Digitaliseringen virker å være helt essensiell for å effektivisere driften for EE og hele bransjen. En rekke manuelle oppgaver vil erstattes av applikasjoner. ENNA kan sies å drive disse digitaliseringene, ved å finne de mest gunstige applikasjonene for sine eierselskaper. Prosjektmedlem fra EE får frem at det vil bli påtvunget å gjennomføre endringene som kommer med digitaliseringen. Her vil ENNA med hjelp av Kollabo og hele IT-S20 hjelpe med å finne gode applikasjoner, i samarbeid med EE.

«Behovet for IT-løsning internt i selskapene, det endres, og det betyr at når behovet endres så burde også systemene endres.» - Prosjektmedlem1 ENNA

Prosjektleder for Kollabo trekker frem at både selskapene og kundene til selskapene vil ha gevinst av digitaliseringen som bransjen er på vei inn i. Ved spørsmålet angående påvirkningen digitalisering vil ha i bransjen var svaret kort og enkelt:

«Være eller ikke være.» - Prosjektleder Kollabo

Daglig leder i EE3 får frem at digitaliseringen vil påvirke det aller meste av arbeidet som skjer fremover og tar opp muligheter som virtuell realitet, kunstig intelligens og algoritmer i denne sammenheng. Dette medfører at en må endre måten en jobber på, og det handler her mye om å være forutseende, da spesielt med tanke på vedlikehold. Informanten får frem at med ny teknologi og nye digitale løsninger medfølger ny arbeidsmetodikk. Det vil kreve mye av selskapene i forhold til kompetanse, da spesielt på at det ikke bare skal tilegnes IT-avdeling, men at de aller fleste i selskapet må bygge opp mye av denne kompetansen.

5.1.2 Kostnader

IT-kostnadene er en byrde for selskapene, mye av dette kommer av de forskjellige systemene de sitter med. Til tross for kostnaden ser de viktigheten av å investere i IT, spesielt med tanke på å holde den oppdatert. Daglig leder i EE3 nevner dette i sitt intervju, hvor han får frem at systemet må jobbes med og skruses på hele veien slik at det passer med omgivelsenes behov. Utfordringen ligger i at systemene som benyttes av bransjen er utviklet av markedet for markedet. Dette medfører at løsningene er dyre, relativt sett i forhold til *standardløsninger*. Hovedtilnærminga til vedkommende er at en alltid må jobbe med systemet for å forbedre det. Hvis en tror at systemet vil gå av seg selv når det er implementert, havner selskapet i en farlig situasjon for feil bruk. Samme representant tar opp Moores-lov hvor datakraftutvikling

gjennom årene står i fokus.

«hvis du følger [...] Moores-lov, som ikke er en lov, men som likevel ser ut til å stemme når det gjelder fornying av datakraft; utviklingen av datakraft fra 1965 til 2017, den utviklingen av datakraft skal gjentas i fra 2017 til 2020. Det betyr at i dag skal det være like vanskelig å forutse hvordan den har utviklet seg, og hva det betyr i 2020, som det var i 1965 og forutse hva som vil skje i 2017. Det sier noe om behovet for å hele tiden være ydmyk for at en må fornye seg.» - Daglig leder EE3

I følge prosjektmedlem1 fra ENNA har de aller fleste selskapene Microsoft Office, men bruker de ulike programmene i programvarepakken forskjellig. Dessuten har de aller fleste spesialtilpasset programmene, og andre IT-systemer for deres bruk, dette tilsier at det er veldig mange av selskapene som sitter med unike systemer, skreddersydd til deres bruk. I arbeidet med Kollabo ble det avdekket et stort behov for å rydde opp i lisenser. Prosjektleder for Kollabo får frem at dette skaper mer kostander enn nødvendig, da de betaler mer for å ha mye av det samme. Med et felles system vil det i lengden være billigere for selskapene.

«[...] alle sammen betaler mer enn nødvendig på grunn av at man ikke har den kraften med å gjøre det sammen, når du forhandler sammen så får du en mye bedre pris.»

- Prosjektleder i Kollabo

EE1 svarer kort og konkret på hvorfor de ønsket å implementere Kollabo til tross for det vellykkede systemet de allerede hadde:

«Kostander, og effektivisering, samhandling med andre [...]selskap.»

- Daglig leder EE1

For alle tre EE som er tatt med i forskningen er kostandene rundt IT-systemer hovedfokuset for å implementere Kollabo. Dette støttes også opp med nyhetsbrevene om Kollabo som legger stor vekt på kostnadsbildet. Etter feltobservasjoner ser en også at dette er noe som står i fokus da det er planlagt en undersøkelse i form av survey for å finne ut hvordan kostnadsbildet er nå, slik at det vil være mulig å måle det etter implementert system. Denne undersøkelsen er enda ikke gjort, til tross for at det er fire selskap til nå (23.04.17) som har fått Kollabo implementert.

Prosjektleder i ENNA uttrykker at rettferdige økonomimodeller med tanke på Kollabo må til slik at alle føler kostnadene er fordelt etter riktige prinsipper. Informanten tar også med at hvis dette realiseres vil det være enklere å få positivitet rundt forholdet mellom ENNA og EE.

5.1.3 Motivasjon

Kollabo er valgfritt for EE, med dette menes at de kan velge selv om de ønsker å implementere det eller ikke. De aller fleste av informantene setter spørsmålstegn ved at det ikke er pliktig for selskapene å ta en del av prosjektet, da det er starten på IT-S20 som er den aller største delen av hva ENNA driver med. Dette har kommet opp på hvert eneste intervju, og det er frustrasjon rundt hvorfor det ikke er pliktig, samtidig som det er forståelse for at det ikke kan tvinges på selskapene.

Det er en modning som en må la selskapene gå igjennom før de velger selv å melde seg på. Med tanke på motivasjon vil det også være mer hensiktsmessig å la de selv stå for avgjørelsen om å bli med på prosjektet, i stedet for at de føler seg tvunget av ENNA, noe som igjen kan skape misnøye rundt forholdet til ENNA. Måten å motivere EE til å bli med i prosjektet er ved informasjonsmøter og informasjon i nyhetsbrev. Det må skapes en forståelse av hva de får ved å implementere, og de må ønske det selv.

«Man kan jo ikke tvinge de over, men man har vært ganske klar, som gjør [...] at man prøver å opplyse så godt som mulig med fordelene og konsekvensene av å gå over. Derav kjører man diverse informasjonsmøter for selskapene. Men klart, de som er på og litt mere aktiv og oppsøker informasjon så vil det her gå smertefritt. De som er veldig usikker og egentlig ikke skjønner det som foregår, der tror jeg vi kommer til å slite med å nå frem.» - Prosjektmedlem fra EE

Videre sier sammen informant at ENNA er nødt til å integrere dette med Kollabo godt inn i EE slik at det vil bli en del av sjela til de som allerede har tatt det i bruk, og med dette vise gode resultater til de som ikke har tatt Kollabo i bruk. Han sier videre at for å holde de på systemet og holde de positive til det så er oppdateringer og fornyelse med tanke på omstendigheter veldig viktig. Prosjektmedlem1 fra ENNA tar opp det samme med tanke på å vise fordelene ved å være med på Kollabo når det gjelder kostnadsbesparelser, men også i forhold til dette å bli en større organisasjon i sin helhet, og se på fordelene som ligger i å ha et større kollegium med mye god kompetanse.

Når det gjelder hvordan selskapene stiller seg til endringene som kommer med digitaliseringen så er det delte meninger. Alle informantene under intervjuforskningen har vært positive til det, i forskjellige grader. Det er hvert fall det som blir uttrykket, men det kommer også frem i disse intervjuene at ikke alle i EE er like positive til det.

«Nye systemer, altså noen blir jo motivert litt av endringer og nye løsninger, mens andre blir litt sånn skeptiske og har lyst å gjøre ting slik som de alltid har gjort.»

- Prosjektmedlem1 ENNA

Samme informant mener at det må komme frem solskinnshistorier fra de som har fått det implementert for å få EE til å knytte seg til systemet. Det må vises til en større verdi enn at det spares penger. Prosjektleder i Kollabo tar dette videre ved at det må vises til at EE kan bygge hverandre opp ved å dele god kompetanse og dermed lære av hverandre. EE3 får frem at det betinger på at selskapene som får det implementert gjør en innsats med tanke på oppdatering av systemet og opplæring av de ansatte i likt tempo.

Fra de to EE som venter på Kollabo er motivasjonen til stede ved at de mener dette er det beste alternativet til digitaliseringen som bransjen er på tur inn i. For deres del var det selvsagt at de skulle være med i prosjektet fra starten.

5.2 Standardisering

I dette delkapittelet vil det som er nevnt angående standardisering komme frem. Utfordringer rundt de eksisterende systemene til EE, målet om en felles løsning og teknologi med tanke på standardisering er hovedpunktene her.

5.2.1 Utfordringer rundt de eksisterende systemene

Selskapene i bransjen har som nevnt IT-løsninger designet for deres bruk, altså skreddersydde løsninger som er nærmest unike i hvert enkelt selskap. Prosjektmedlem2 tar opp de forskjellige løsningene hos de forskjellige selskapene, og at dette ikke skaper en ideell situasjon med tanke på samhandling og tett samarbeid. Daglig leder fra EE3 opplever at det har vært flere systemer som har hatt vanskelig for å snakke sammen. De har blitt utviklet med bakgrunn i fagmiljøet systemet er på, uavhengige av koordinering på tvers av arbeidsoppgaver. Dermed blir det en ekstra kostnad ved å få systemene til å snakke sammen. En annen utfordring hos EE3 er at systemene ikke har blitt oppgradert slik de burde, og at dette har kommet etter forespørsel fra selskapet, ikke fra leverandørene. Det har igjen ført til at arbeidsmetodikken har fått et godt fotfeste i bruken av utdaterte systemer. En ringvirkning av dette er at når systemene etter alt for lang tid blir oppdatert, henger arbeidsmetodikken fra de gamle igjen. Det fokuseres kun på en av delene om gangen, når en ser nødvendighet for en bedre arbeidsmetodikk oppdateres systemet uten å gjøre noe med arbeidsmetodikken – det går dermed ikke hånd i hånd, og gir lite gevinst og effektivitet får informanten fra EE3 frem.

EE3 har hatt noen negative erfaringer med leverandører som har virket mer interessert i å selge mest mulig lisenser i stedet for å følge opp at selskapet får best mulig utnyttelse av programvaren de leverer. Dessuten savner de her at en kan samle informasjon fra de forskjellige fagsystemene og generere det opp til et rapporteringsnivå hvor det blir satt sammen. Her tar vedkommende også opp at menneskene som skal bruke systemet, må vite hvordan de bruker det på best mulig måte.

EE2 har ikke brukt samhandlingssystemer i den form at systemene snakker sammen, de har ikke intranett og de bruker ingen digitale kommunikasjons IT-systemer internt i bedriften. Det de har som kan minne om et samhandlingssystem er et arkivsystem som benyttes av svært få, de fleste lagrer fortsatt lokalt hovedsakelig, med unntak av noe som går i felleskataloger. For å kunne se på en kunde for eksempel, må du gå inn å hente informasjon fra en fil, betinget at ingen andre jobber med filen.

Daglig leder i EE2 tar opp utfordringen ved at servere er nede. Hvis dette skjer så må de selskapene som har et serverrom og alt styrt internt fikse dette før soloppgang. Dette ønsker de gjerne å få fjernet ved innføring av Kollabo, da leverandørene av Kollabo skal stå for oppetid og lignende. De vil gjerne at alt skal være fikset før de kommer på jobb om morgenen, slik at en ikke engang merker at noe har vært nede.

5.2.2 Felles løsning

En standardisert plattform med lik programvare for alle selskapene involvert er målet med Kollabo. Ved å gjøre dette er en nødt til å ha kontroll på situasjonen slik den er i dag kommer det frem fra daglig leder i ENNA. Leverandøren må ut i fra denne kartleggingen legge opp løpet til hvordan implementeringen skal gjennomføres i hvert enkelt selskap. I følge prosjektmedlem fra EE har ikke det faktumet at det skal utruller en lik plattform nok fokus.

«Fremdeles så får selskapene sitte å mene litt for mye om hvordan tilpasninger de skal ha, som gjør at hvis det blir for mange tilpasninger så vil man slite med å ha [...] samhandlinga på tvers, for det er ikke likt selv om programmet heter det samme. Og det tror jeg er den største feilen vi kan gjøre.» - Prosjektmedlem fra EE

Grunnen for at fokuset ikke er tilstede er at andre faktorer som er mer nærliggende får større prioritet mener samme informant. De aller fleste informantene tar opp dette med å skape samhandling og effektivisering via en felles plattform som sekundærmålet for Kollabo, primærmålet er for de fleste informantene er å få på plass et bedre kostnadsbilde for selskapene.

Informant innenfor ENNA tar opp dette med at en bruker de samme programmene for de samme aktivitetsområdene. Med dette mener han at alle bruker Skype for Business for småprat eller mer uformelle samtaler. For eksempel programmet Teams for prosjekter og gjerne chatten der for prosjektsnakk. Det er viktig at en fellesløsning ikke bare er den samme programvaren, men at det også brukes på samme måte nevner samme informant. Måten å få praksisen med programmene ut til EE er via Skype for Business, hvor Leverandøren eller prosjektleder og prosjektmedlemmer kjører opplæringer for de som har fått Kollabo implementert. Det kjøres også noen interne opplæringer på programmene hos EE av prosjektleder eller andre fra prosjektgruppa til Kollabo. Beslutningene av hvilke programmer som skal brukes til forskjellige formål vil komme sentralt fra ENNA.

5.2.3 Teknologi

Teknologien som ligger til grunne for Kollabo er et felles Active Directory (AD). Dette tilsier at alle brukerne av systemet er koblet opp mot plattformen og har tilgang til alle programvarene i leveransen Kollabo og de fremtidige leveranse i IT-S20 når det skal bygges videre. Prosjektmedlem1 fra ENNA trekker frem noen av gevinstene rundt dette:

«hvis alle er på samme [...] Active Directory, så har man muligheten til å dele og kommunisere mye bedre, fordi da er det enklere å tilgangsstyre, [...] du får en del sånn felles funksjonalitet da, så det er enklere å linke opp for eksempel elektronisk kommunikasjon og sånne ting» - Prosjektmedlem1 ENNA

Samme respondent beskriver dette som hovedmålet til Kollabo, å skape effektivisering og samhandling med hjelp av ny teknologi. Når alle selskapene i prosjektet er på samme AD vil det være mye enklere å kontakte andre ved hjelp av de programmene som er felles. Som eksempler så er dette Skype, Outlook, SharePoint og Teams. Her vil alle de som er på felles AD være tilgjengeliggjort via disse programmene. De fleste applikasjonene er også integrert, så en kan lett se hva som er gjort i Teams-dokumenter når en er inne i SharePoint, og en kan chatte sammen i Teams og Skype, hvor samtalene lagres i Outlook. Dette er de programmene som hovedsakelig brukes nå, i tillegg til Word og Excel som det samhandles mye i via Teams og SharePoint.

Med et felles AD har det kommet utfordringer etter implementasjonen med tanke på deling, og da spesielt hos ENNA som ønsker å dele med alle selskapene, også de som ikke er på Kollabo. Det er kun de som er inne på det felles AD som en kan gi adgang til. Det vil si at for eksempel EE3 som enda ikke har fått systemet implementert ikke kan få tilgang til en

SharePoint-mappe som er konstruert via prosjektstyringssystemet Teams. Dette er en av «barnesykdommene» Kollabo har støtt på fra starten av, men som gjør at det kan bli en negativ holdning til den nye teknologien.

5.3 Implementering

Under dette delkapittelet vil resultatene angående implementeringen av Kollabo komme frem. Forberedelsene som ble gjort på forhånd, implementasjonsgjennomføringen og utfordringene etter implementasjonen inngår i underkapitlene her.

5.3.1 Forberedelser

I forkant av implementasjonen av Kollabo var det forskjellig fra selskap til selskap hvordan forberedelsene ble gjennomført. Dette kom av at selskapene selv kunne velge å overføre alt av IT-servere og systemer til Leverandøren, eller velge å kun implementere deler av det gjennom Leverandøren, og beholde noen av systemene til andre leverandører. Dette er den rent tekniske delen av forberedelsene.

EE1 hadde ikke gjort noen forberedelser med tanke på det tekniske, noe informanten forklarer med at det ikke var gitt noe informasjon fra ENNA på området. Den eneste forberedelsen som var gjort innenfor EE1 var å informere de ansatte om at det ville bli satt opp et nytt system som skulle gjøre det lettere for de å samhandle med de andre EE. Det var en negativ holdning fra de ansatte i selskapet, siden de allerede var fornøyde med daværende system.

ENNA hadde et enkelt '*setup*' fra før av, og hadde ikke behov for samkjøring med andre fagsystemer på lik linje med EE. Samtidig var alle i ENNA kjent med prosjektet Kollabo fra starten av. Dermed var det ikke i like stor grad nødvendig med noe videre informasjon her, utenom den som kom fra Leverandøren angående oppsettet av systemet på implementasjonsdagen. Til tross for dette kommer det frem fra en av informantene at det burde vært fokusert mer på dette, enn at systemet bare kom inn uten noen som helst trinnvis implementasjonsplan.

Under intervjuene med informantene fra selskapene som ventet å få Kollabo implementert var det forståelse rundt at det tekniske skulle forberedes, og dette var det IT-ansatte ved selskapene som hadde i oppgave å gjennomføre. EE3 hadde allerede vært i snakk med Leverandøren angående det tekniske oppsettet før implementasjon, og fått skryt av tilretteleggingen som var gjort under forberedelsen.

Utover den tekniske biten har begge selskapene som venter implementasjon informert sine ansatte om at det vil komme en endring. Både EE2 og EE3 har hatt ressurser i prosjektgruppa eller i styringsgruppa til prosjektet, noe som gjør at de føler seg forberedt etter den informasjonen som er kommet inn via disse arenaene. EE3 har også vært svært bevisst på å ha hyppige møter med ledergruppa i selskapet hvor det er fokus på å skape interesse og forståelse for systemet og at det er noe en faktisk aktiv må gå inn for å lære seg når det kommer.

«Det er ikke bare et produkt som du får som når du trykker på knappen en dag, så har bare alt blitt mye enklere via data, [...] det vil kreve en høy grad av involvering og læring for faktisk å evne å bruke det, selv om det [er synergier i systemet] og ting skal bli mer og lettere tilgjengelig, så er det fortsatt en brukerterskel.» - Daglig leder EE3

Samme informant får frem at han ønsker fokus på opplæring for å sette alle i stand til å bruke systemet riktig. Han informerer om at det fortsatt er frivillig å ta en del i opplæringa som foregår nå, ved å lese informasjon og leksjoner via nett, men at han ser på muligheter for å gjøre det obligatorisk for alle, slik at det er en full forståelse før systemet kommer inn.

Innenfor EE2 har ledergruppen blitt forankret med tanke på systemet og har en grei oversikt over hva det vil bety for selskapet å få det inn. De ansatte i samme selskap har ikke noen formening om det, da daglig leder i EE2 ønsker å avdramatisere implementeringen, for han ser ikke for seg at det vil være noe mer enn kanskje at skjermbilde forandres hos de ansatte. De vil få informasjon et par dager før implementasjon med planen fra Leverandør. Det er heller IT-ansatte i selskapet som vil merke noen større endringer til det. De har ikke fokusert på å forankre Kollabo hos de ansatte, og vil heller gjøre dette når det er tatt en beslutning av ENNA hvordan programmene burde brukes og når opsjonene rundt fagsystemer er klart.

5.3.2 Implementasjonsgjennomføring

Under implementasjonen av Kollabo var leverandør tilstede i selskapene for å gjøre overgangen så enkel som mulig. Alle informanter beskriver selve utbyggingen av systemer som godt gjennomført på grunn av at leverandøren var tilstede og tok imot alle spørsmål de hadde angående systemet, og bisto med problemer som oppsto.

Dagen i forkant av implementasjonen fikk alle brukere en mail med «oppskrift» på gjennomføring av systembytte. Dernest fikk samtlige en SMS på morgenen av implementeringsdagen hvor det nye passordet til brukeren var å finne. Observert under denne perioden var det allerede her flere som ikke fikk koblet seg på med det nye passordet, men det var konsulenter tilstede fra leverandørene som raskt kunne fikse dette og var tilgjengelig på

telefon for kontoret i Trondheim. Samtidig hadde ENNA prosjektlederen i Kollabo på plass, som var godt kjent med implementeringen i det alle første selskapet som fikk Kollabo og godt kjent med implementasjoner av lignende systemer fra tidligere. Det kommer også frem fra en annen informant i ENNA at oppsettet av systemet gikk såpass bra fordi ENNA har et enkelt 'setup' i utgangspunktet for systemer. Fagsystemer og lignende er ikke nødvendig for ENNA i den forstand det er for EE.

Informant fra EE1 får frem at Kollabo ikke virket som det skulle dagen etter, men at konsulentene var tilstede og kunne gjøre mye forebygging av problemer den dagen. Dagene etter virket fremdeles ikke systemet slik som forventet, men støtten fra leverandør var tilstede virtuelt og de sendte inn feilmeldinger der det var feil. Her kommer det også frem at de forventet mer informasjon og støtte av ENNA rundt implementeringen av systemet, og hadde dermed en negativ fremtoning til ENNA etter implementasjon.

Daglig leder i ENNA var heller ikke fornøyd med tiden etter implementasjonen og får frem at leverandørene ikke har fulgt kontrakten angående standardisering. Det skulle kartlegges målbilder i de forskjellige selskapene som fikk det implementert, slik at det kunne lages en plan med den dokumentert kartleggingen av dagens situasjon til hvordan målbildet skulle se ut. Dette har de ifølge samme informant ikke gjort.

«De har ikke et standardisert målbilde sånn at ENNA har et målbilde som ikke er det samme som EE0, som ikke er det samme som EE1» - Daglig leder i ENNA

Breddefordelen som ligger til grunn for dette systemet er i ferd med å mistes. Dette er igjen adressert veldig tydelig til leverandørene, og ut ifra observasjoner gjort etter disse intervjuene og dokumentasjon i form av rapporter, virker det som at leverandørene prøver å få orden på dette.

Prosjektgruppa til Kollabo virker mer fornøyd enn brukerne på implementeringen av systemet. Også de som er ansatte i ENNA virker mer fornøyd enn de andre brukerne av systemet. De får frem at det er skjedd utforutsette hendelser under implementeringen, men at dette har blitt løst opp i så raskt som mulig. Prosjektmedlem fra EE poengterer at implementeringene rapporteres og gjøres rede for. Problemstillinger funnet under implementasjon nedtegnes slik at de ikke skal ramme de framtidige implementeringene i andre selskap. Dette var en av grunnen for at de valgte gitt leverandør også, på grunn av deres evne til å gjøre raske endringer og tilpasninger. Det er dermed et sprik imellom brukere og prosjektgruppe. Det skal sies at prosjektgruppen også har noen innvendinger angående

systemet, men at de ser en lærdom i det som de kan ta med seg videre i prosjektgjennomføringen. Et eksempel på dette er dette som kommer frem fra prosjektleder i Kollabo med tanke på implementasjonsplan i Kollabo:

«Den er i ferd med å bli satt opp med alle selskapene nå, men når du sier om det har gått som det skal; vi har opplevd mye, det vi kaller for barnesykdom, på de tre første [selskapene], så [...] på EE1 og EE0 så vil jeg ikke si at Leverandøren har en hundreprosent god leveranse, men de jobber seg mot å få løst alle problemene som man ofte har i begynnelsen på prosjekter.» - Prosjektleder Kollabo

Med dette og flere responser fra prosjektgruppa så ligger det en annen holdning til implementering enn det som ligger hos EE. De er litt mer avslappet til det, samtidig som de er klar over at det ikke er helt riktig slik det er gjort til nå. Prosjektmedlem2 i Kollabo får frem at informasjonen rundt systemet har vært litt lite, for alle sin del. Og at reaksjonen på dette er variabel. I følge informanten har det skapt noen problemer for økonomiavdelingen i EE0, for eksempel, og de har ikke tatt dette videre til leverandøren, noe som fører til dårlig stemning i selskapet som ikke blir gjort noe med. Informanten får også frem at det må være hyppigere opplæring på systemet fra starten av og at det handler en del om holdningene til mottakerne.

«De må ha lyst [til å lære systemet], ellers så vil de bare ha opplæring når de har problemer, og da er det nesten for seint egentlig. [...] Jeg syns det har gått greit, men det har selvfølgelig vært litt hassel, jeg hadde jo ikke Skype på en uke, men det går greit, det er jo ingen som dør av det.» - Prosjektmedlem2 fra ENNA

Implementeringen har etter observasjonserfaringer og dokumentstudien av rapporter fra leverandøren gått mye bedre enn det som kommer frem fra informantene. Mye av dette virker å komme av lite informasjon til selskapene som får det implementert, og av holdningene som ligger til grunn før implementasjonen. De som virker aller mest misfornøyde med systemet er de som i utgangspunktet ikke ønsket et nytt system, og de som har jobbet mest med kravene til Leverandøren.

5.3.3 utfordringer etter implementasjon

Det er kun to av fire selskap som er tatt med i denne forskningen som har fått Kollabo implementert. De andre to venter det implementert om kort tid. Derfor vil dette delkapittelet være oppdelt tidvis med alle selskapene involvert i resultatene, og tidvis med kun to og to. Samtidig er mye av dette støttet opp rundt rapporter og feltnotater fra implementeringen i ENNA.

Daglig leder fra EE1 har kun positive ord å si om det gamle systemet som ble tatt i bruk, dette nevnes flere ganger, og sammenlignes ofte med Kollabo som akkurat er implementert. Det kommer også frem fra samme informant at stemningen i selskapet i forkant av implementering av Kollabo var utelukkende negativ, da de var såpass fornøyd med systemet som de brukte tidligere. Implementeringen av det foregående systemet, og to andre eldre systemer hadde gått smertefritt i sammenligning med Kollabo.

Alle som har fått Kollabo implementert har flere utfordringer og ulemper å nevne i forhold systemet. Dette kommer i forskjellige grader. Innenfor ENNA var dette med barnesykdommer på systemet ventet, og det er dermed ikke en veldig negativ fremtoning til utfordringene de hadde når intervjuene ble gjort. Det var noen småting angående selve systemet, der for eksempel kommunikasjonssjefen i ENNA sleit med å få brukt Skype for Business. Den ville ikke fungere på Mac, det samme problemet gjaldt flere av de som bruker Mac i ENNA.

Når noe ikke fungerer i Kollabo er prosedyren å sende inn feilmelding til Leverandøren med det samme. Dette er fulgt godt opp av de aller fleste og feilmeldinger blir rapportert i henhold til planen. Et problem som er kommet her nevner kommunikasjonssjefen i ENNA; leverandøren har som prosedyre igjen å svare på alle feilmeldinger uansett om det finnes en løsning eller ikke.

«det merket jeg jo litt når jeg fikk et svar som egentlig ikke da var et svar, det var bare at "Ja dette har vi opplevd før" type» - Kommunikasjonssjef ENNA

Etter dette får den samme informant frem at løsninger på problemene har alltid kommet til slutt, og en kan være trygg på at de jobber med å finne ut av hva problemene som meldes inn er.

EE1 som andre selskap som har fått det implementert hadde en god opplevelse i oppstarten, og gir skryt til leverandøren for hvordan systemet ble byttet ut første dagen med konsulenter på plass i bedriften. Etter det var implementert var det ingen positivitet fra deres side lengre. Systemet fungerte overhode ikke som det skulle, og det var mye rot og tull i forhold til de systemene som allerede var tilstede som måtte samsnakke med Kollabo. Under intervjuet med representanten fra EE1 var det gått en måned siden implementasjon, og de hadde fortsatt problemer med enkelte momenter i systemet.

5.4 Samhandling og kunnskapsdeling

Samhandlingssystemene har fra ENNA sin side blitt brukt uten prosedyrer, og har nærmest vært tilfeldig med tanke på hva det jobbes med. Tilfeldig bruk av kommunikasjonsmidler, deling av dokumentasjon og mye e-postbruk er beskrivende for samhandlingsmetoder og prosjektarbeid. Også fysiske møter og samlinger har vært og vil fortsette å være en samhandlingsarena. Tidligere samhandlingssystemer har dermed ikke vært organisert eller fastsatt. Flere har brukt både SharePoint og Dropbox om hverandre, samt brukt forskjellige tilnærminger i forskjellige settinger.

5.4.1 Samhandling i og på tvers av organisasjonene

Prioritering fra EE sin side om hva som er viktig for de å få med seg med tanke på arrangementer og samlinger ENNA stiller i stand er en sak flere av de ansatte i ENNA tar opp. Etersom det er mye som skjer på forskjellige områder er det klart at det blir vanskelig om ikke umulig å få med seg alt, dermed kan deltakerprosenten på samlinger arrangert av ENNA tidvis være noe lav. Dette kommer fra feltobservasjon, hvor det til stadighet er et diskutert tema at selskapene ønsker å gjennomføre samlinger, eller få med seg informasjon fra ulike prosjekter eller områder, men at det er for mye på en gang, slik at de ikke får deltatt. Dette har også vært et moment fra EE sin side, hvor de har uttrykket misnøye med for mye «mas» fra ENNA sin side angående arrangementer og samlinger. Disse motstridende faktorene skaper en usikker faktor i ENNA.

Involveringen fra selskapene i de ulike prosjektene ENNA kjører er noe variabel. Ut ifra feltobservasjon og dokumentstudien kan en se at det er noen selskap som går igjen og som ofte har en finger med i spillet når det kommer til aktiviteter ENNA gjennomfører. Dette skaper en viss forskjell i kompetanse og kunnskap rundt elementene ENNA har en del i.

«Strategien vår [...] krever involvering fra selskapene også, for det er jo frivillig. Og det vil merkes stor forskjell på de som er litt proaktive, de sitter jo med veldig mye mer kunnskap og informasjon enn de andre.» - Kommunikasjonssjef ENNA

Informasjonen det er snakk om i sitatet over tilgjengelig gjøres for de andre selskapene, men de må selv gjøre en innsats for å finne mye av denne informasjonen. Det er ikke alt som blir sendt ut via mail, mye av det finner en kun på samhandlingsnett, hvor det ikke er noe pushvarsel eller lignende når ny informasjon blir lagt ut.

ENNA gjør seg synlig i selskapene ved nyhetsbrev, samlinger og prosjekter. Det skal skapes en balanse mellom å være synlig, men ikke påtrengende sier en av informantene fra ENNA. I alt det ENNA gjør så ligger det til grunn å knytte selskapene sammen og legge til rette for at de skal kunne hente kompetanse hos hverandre, slik at de skal få gevinst ved å være i en allianse med mange i bransjen. Flere av disse aktivitetene arrangeres som samlinger og arrangementer av ENNA, for å ruste EE til endringene som står i fokus for fremtiden.

EE som er med i denne forskningen har forskjellige bilder på forholdet deres med ENNA. EE1 som i utgangspunktet var misfornøyd med implementeringen av Kollabo poengterte at ENNA ga lite informasjon med tanke på implementeringen. Dermed fremsto de i store deler av intervjuet svært negativt innstilt til ENNA og da spesielt i implementeringen hvor informanten følte det hadde vært lite, om noe i det heletatt, støtte fra ENNA. Etter hvert som intervjuet gikk fremover svarte han på spørsmålet angående forholdet til ENNA at de det var godt, men at kostnadene var uforutsigbare. Det var ikke visjonen EE1 hadde når de meldte seg som eier i ENNA og følte at de per dags dato(20.03.17) ikke hadde noen gevinst av å være i denne alliansen. Til tross for dette var det en forhåpning om at når Kollabo var kommet godt i gang i flere selskap så ville barrierer for samhandling bli betydelig mindre, og at dette også ville gjøre samhandlingen med ENNA rikere og bedre. EE1 beskriver deres selskap som fremoverlente når det kommer til ENNA og deres prosjekter, men de vil vegre seg fra å være det i fremtiden etter erfaringer fra implementasjon av Kollabo. Til tross for dette så ser de på ENNA som en god organisasjon for å plukke opp faktorer i bransjen som kan forberede EE til endringene som kommer. Daglig leder fra EE1 avslutter intervjuet med å «krysse fingrene» for at effekten av Kollabo vil nå de, og er positiv til at det vil skje.

De representerte informantene fra EE hadde forskjellige oppfatninger av forholdet mellom EE, altså på tvers av organisasjonene. EE1s representant ga uttrykk for at det ikke er noen informasjon som går mellom selskapene, og at samhandling på tvers av organisasjonene aldri har eksistert. Informanten sier at de ikke har noen forhold til selskapene, og heller ikke henter noen gevinster fra dem som en allianse. Det er en helt annen erfaring daglig leder i EE3 sitter med, her trekkes det frem at de EE som er mer aktive inn i alliansen har en dialog som utvikler seg i en positiv retning. Fra de andre EE kan de hente kompetanse og synergier til samarbeid. Informanten får frem bekymringer rundt kjernen av ENNA som består av et lite antall EE; det burde jobbes bedre for å utvide denne kjernen. Geografiske nærheter er også en faktor i denne sammenheng, ifølge informanten har det vært samarbeid mellom nærliggende selskap tidligere, og det samarbeidet blir forsterket ved at de er i en felles allianse. EE2 på sin

side ser på samlinger og møter med de andre selskapene som en felles arena hvor forholdene skapes. Det kommer også frem at geografiske avstander har noe å si for hvordan forholdene mellom selskapene er.

For å få til et bedre forhold med tanke på samhandling mellom selskapene sier daglig leder i EE1 at informasjon er det aller viktigste. Etter dette kommer opplæring i systemer og å skape en kultur for samhandling. Selskapene må se at det lønner seg å dele og samhandle. For å få til dette sier informanten at like systemer er essensielt. EE2 er svært opptatt av det lokale samarbeidet og samhandlingen. Det er hovedfokuset for EE2 sin del, at de har mulighet til å finne sammen med selskapene i den regionen de befinner seg i. En følelse av at det haster er det daglig leder i EE3 er mest fristet til å si med tanke på hva som må til for bedre samhandling mellom EE. Selskapene må skjønne hva som faktisk skjer rundt de, og hva som må gjøres for å møte disse endringene på en optimal måte; samhandling på tvers av organisasjoner. Informanten erkjenner at selv skjønner han at det er lett å gå tilbake i bobla som heter «drifta som gjøres hver dag» uten å ha utforsket muligheter som ligger i økt samhandling.

5.4.2 Kunnskapsdeling

En viktig del av samhandling er *kunnskapsdeling*. Kollabo skal åpne for mer kunnskapsdeling blant brukerne på plattformen. Dette ved hjelp av dokumentdeling, erfaringsdeling og enklere kommunikasjonsmuligheter. Prosjektmedlem fra EE poengterer at det ikke holder å kun sette opp plattformen;

«*[Kollabo] kan ikke gjøre noe annet enn å tilrettelegge [for] kunnskapsdeling*»

- Prosjektmedlem fra EE

Det trengs en god arbeidsgruppe for å klare å etablere kunnskapsdeling på tvers av selskapene mener samme informant. Her tas det opp igjen at det må skapes en praksis i hvordan plattformen blir brukt og at den må brukes på samme måte av alle involverte hvis det skal vises gevinst innenfor kunnskapsdeling. Daglig leder i EE1 får frem det samme ved at det må bli lagt opp til kunnskapsdeling og informasjonsdeling, og at det ikke bare ligger på en arbeidsgruppe for å få dette til.

«*Der er alt opp til hver enkelt bruker egentlig og hvordan det blir lagt opp. Hvor flink vi blir [til] å dele.*» – Daglig leder EE1

I denne sammenheng tar samme informant opp dette med kulturendring eller kulturskaping med tanke på kunnskapsdeling. En betingelse for at en slik kultur skal skapes er at brukerne

av systemet finner det enkelt å ta kontakt med andre brukere. Prosjektmedlem1 fra ENNA tar opp at terskelen for å ta kontakt må ned for å skape effektiv kunnskapsdeling, det må bli naturlig for brukerne å stille spørsmål via systemet og dele det som flere kan ha nytte av.

Med kunnskapsdeling ser flere for seg også bedre samarbeid med tanke på prosjekter. Får å få til dette må teknologien være kjent og ikke skape problemer. Det vil være en barriere for deling hvis systemet ikke føles bekvemt for de som bruker det. Prosjektleder for Kollabo ser en mulighet for å skape kunnskapdelingskultur ved å anbefale arbeidsrutiner med systemene i plattformen. Dette i tillegg til opplæring på systemene som skal brukes av alle brukerne.

«Hvis vi klarer å bruke [Kollabo] rett så blir den kunnskapen vi sitter på i våre egne systemer, de blir mer dagsaktuelle og mer relevant, og dermed også mer relevant å dele.» - Daglig leder EE3

Hvordan å bruke det rett er nettopp den arbeidsrutinen prosjektleder i Kollabo snakker om, at det er en felles forståelse for hvordan systemet kan utnyttes på best mulig måte.

Kunnskapsdeling mellom EE betyr i stor grad det å lære av hverandre. Daglig leder i EE2 tar opp dette at det vil komme mer naturlig når en har et og samme system å diskutere rundt. Per nå så er det såpass mye forskjellig hos selskapene med tanke på systemer at dette ikke er hensiktsmessig å diskutere med EE som ikke vet hva det innebærer. Dermed blir også mange av problemstillingene som kommer opp i bransjen heller ikke diskutert, da det ligger forskjellige arbeidsrutiner rundt forskjellige systemer. Her ligger det en forhåpning hos EE likt med et mål for ENNA om å skape en naturlig dialog rundt problemstillingene som inntreffer med Kollabo som verktøy.

5.4.3 Teknologi

Innenfor samhandling har teknologiske metoder å gjøre dette på ikke vært et større tema hos informantene i denne forskningen. Det fokuseres på at det skal samhandles bedre, men det er ingen av informantene fra EE som har noen konkrete eksempler på dette utenom mail. Når forskeren har spurt om Skype for Business så er svaret til EE1 at det har de alltid brukt.

Samme informant sier også at han aldri har samhandlet med andre EE eller ENNA, dermed kan det virke som at samhandling via teknologi er noe som de faktisk har vært med på, uten at samhandling er betegnelsen vedkommende bruker til den type kommunikasjon og samarbeid.

EE2 har forventninger om å kunne bruke systemene som ligger i Kollabo på en strukturert måte, og at denne strukturen burde komme fra ENNA. Her nevnes dokumentsystem, hvor de i dag har SharePoint, men som ikke brukes aktivt. Opplæringen mener han kommer i andre

rekke, men å faktisk ha prosedyrer på hvilke systemer som brukes til hva, må være avklart for å få effekten av implementeringen synlig.

ENNA's informanter og prosjektgruppa har en klarere formening om hvordan en kan bruke de forskjellige komponentene til ulike samhandlingsområder. Det kommer også frem fra de aller fleste informanter at dette må spikres til en og samme løsning, slik at en får synergieffekt av å jobbe med systemene på lik måte. Det at det er flere måter å gjøre dette på kommer opp som en utfordring med det nye systemet.

«[Systemet er] litt for fleksibelt. At du må ha litt for mange valg, at du må sette på litt skylapper og si at det er dette vi skal bruke nå, også må man bli flinke på det, også så kan man ta mer i bruk, men ikke alt på en gang, da går man helt i spinn.» -

Prosjektleder Kollabo

En viktig del av Kollabo for ENNA er Skype for Business og mulighetene dette gir for *webinarer* under samlingene. Det er en god del samlinger arrangert av ENNA i løpet av året, og det er vanskelig om ikke umulig for alle selskapene og delta på alt. Spesielt er det en utfordring for de minste selskapene og sende ut ressurser på samlinger, da dette utgjør en såpass stor prosent av driften hos selskapet den eller de dagene samlingen pågår. Dermed ville et webinar-opplegg rundt samlingene gi mulighet for EE å få med seg det som skjer via ENNA på selvbestemt tid. Det skal sies at flere informanter ser på disse samlingene som hovedkilden til å knytte forhold og relasjoner til de andre EE, og at mye av kompetansedelingen og samhandling foregår og starter her.

5.4.4 Gevinster

Daglig leder i EE3 nevner i intervjuet at han har positive erfaringer med ENNA og prosjektorganiseringen deres i forhold til seriøsitet og engasjement. Selskapet er involvert i flere av prosjektene ENNA står i spissen for. Med dette føler informanten at de henter mye nyttig kompetanse av å ha et såpass tett forhold til ENNA. Gevinstene de henter av å være en del av alliansen er kompetanse, men også økonomisk gevinst til en stor grad, med forhåpninger om at denne gevinsten vil vise seg enda større etter hvert som Kollabo utvikles. Selv mener informant at EE3 kanskje ikke er direkte fremoverlente når det kommer til endringene ENNA driver frem, men at de i hvert fall har hoppet av gjerdet og er nysgjerrige og søkende etter informasjon på områdene.

Daglig leder i EE2 beskriver forholdet til ENNA som forholdvis aktivt. Et sentralt tema her var at ENNA må lykkes i den retningen de går nå, og dette har informanten tro på så lenge

mange nok engasjerer seg i prosjektene som ENNA kjører. Det legges også vekt på at ENNA ikke kan bli sett på som utelukkende en innkjøpsklubb fra selskapene i alliansen. Hvis denne holdningen er tilstede så tviler han på at ENNA er den rette alliansen å være i, fordi de tilbyr så mye mer, men det betinger at en selv er delaktig på de nivåene.

Flere av informantene fra ENNA får frem at de selskapene som er mest aktive i ENNA får mer gevinst av å være i en allianse. På lik linje som at jo flere selskap som er av de mest aktive, jo større blir gevinsten. Med dette som emne tok daglig leder i EE2 opp at Kollabo vil først gi stor gevinst når det er mange som har fått det implementert. Ikke bare med tanke på samhandlingen og effektiviseringen som er gevinsten av systemet, men også med tanke på det generelle miljøet i ENNA:

«I forhold til effektivisering, forbedring, samhandling mellom eierselskapene så er [...] det helt avhengig av at alle [...] går på, og tar det i bruk. Hvis ikke så får du på en måte en sånn splitt i [ENNA], vi som har tatt det i bruk og vi som ikke har tatt det i bruk» - Daglig leder EE2

5.5 Endringsledelse

Endringsledelse nevnes få ganger som noe konkret av informantene, men mye av det som kommer frem vil likevel være tilknyttet endringsledelse som hovedoverskrift. Innenfor dette delkapittelet er prosessendring, holdningsendring, kulturendring, opplæring, forventninger og motivasjon

5.5.1 Prosessendring

Digitaliseringen som nå inntreer i bransjen gjør at en del arbeidsprosesser må endres. Disse prosessene har fått utviklet seg i en tilnærmet stillestående bransje når det kommer til utnyttelse av ny teknologi. Dette medfører at innføringen av ny teknologi vil forbeholde prosessendringer i arbeidshverdagen. Før å få denne endringen i havn må en vise til at det ikke bare er å implementere et nytt system, så vil kravene som ligger til grunne for digitaliseringen nås. Hver enkelt bruker må endre måten å jobbe på, og den nye måten må gjøres enkel for at det skal være gevinster synlig for brukeren.

For EE2 sin del vil de ikke erstatte et IT-personell, som om få år vil gå ut med pensjon. Dette vil da gjøre at gevinsten, kostnadmessig, på den nærliggende digitaliseringen ikke vil komme fullt ut før vedkommende er gått av. Denne informanten er også svært klar på at det vil være store endringer, kanskje større enn det han ser for seg, med digitaliseringen.

En utfordring som kommer med endringsledelse ifølge daglig leder i EE3, og da spesielt på nye systemer hvor en må bruke god tid for å lære systemet å kjenne, er de daglige oppgavene som fortsatt skal gå rundt. Eierskapet til systemet er det som hovedsakelig blir tatt opp med tanke på endringsledelse her i forhold til implementering av nye systemer:

«Det som er den største utfordringen med sånne implementeringer, det er eierskapet, og det å evne å ta eierskap til implementering samtidig som du holder på med "livsviktige oppgaver" i daglig drift» - Daglig leder EE3

Problemet, sier informantene, er at med å utfordre egne ansatte til å være involvert er dragingen som oppstår mellom det en skal levere hver dag og det å bidra til at systemet blir riktig implementert i selskapet. Det å på et sånt tidspunkt leie inn et korps av konsulenter til å gjøre denne «implementeringen» for deg er en bjørnetjeneste får han frem, for da må det uansett brukes like mye tid på å få dette i «fingrene» på de ansatte, samtidig som en stor sum må betales til de eventuelle konsulentene.

«Jeg tror aldri du blir utlært på erfaringer, utlært på å kunne implementere.»
- daglig leder EE 3

EE2 har en tilnærming på endringskulturen hvor det avdelingsvis blir gjort øvelser innenfor endringene selskapet står ovenfor. Her er hovedfokuset effektivisering og forbedring, og selv om det gjøres avdelingsvis er disse øvelsene ment å synliggjøres på organisasjonen i sin helhet. Her er ikke hovedfokuset på Kollabo, og det er opp til hver enkelt leder å velge hvilke områder innenfor de gitte endringene som det fokuseres mest på. Dette kommer av forskjellen i arbeidet som gjøres i de forskjellige avdelingene, kommer det frem fra daglig leder i EE2.

5.5.2 Holdningsendring

Bransjen ENNA og EE tilhører er i full fart på vei inn i digitalisering. Under intervjuet med kommunikasjonssjefen i ENNA var dette en del av refleksjonen under temaet digitalisering i bransjen:

«Ja, også tror jeg det settes krav til [...] bransjen nå som alle andre, eller veldig mange andre bransjer har vært igjennom nettopp eller for lenge siden egentlig. Som gjør at noe blir bare tvunget frem.» - Kommunikasjonssjef ENNA

Kommunikasjonssjefen i ENNA tar opp dette med at bransjen innehar en kultur som har vært fastsatt fra lang tid tilbake, dette gjør at det plutselige behovet for digitalisering som har kommet de siste årene krever at en holdningsendring må til. Digitaliseringen vil komme

uansett, så hvis en ikke endrer seg så vil en forsvinne. Videre sier samme informant at det vil være en omveltning for selskapene å gå inn i endringene, men det vil nok være veldig sunt med tanke på kulturen som ligger dypt i bransjen hvor de har hatt mulighet til å ha det bedagelig og trygt.

Prosjektmedlem2 i ENNA tar frem forventningene til den kommende generasjonen som skal ut i jobb de neste årene. Teknologi er for de en helt naturlig tilnærming til arbeidet de gjør, og at de mest sannsynlig ville sett med store øyne på flere av de manuelle arbeidsprosessene som fortsatt eksisterer i stor grad i bransjen. Dette må en forberede seg for, og det er nettopp det Kollabo er starten på får informanten frem.

Det er store forskjeller i hvordan de tre EE samt ENNA ser på dette med endring. Tidligere erfaringer fra EE forsket på i denne oppgaven viser at alle er kjent med endringer og har vært med på det tidligere, men også at de har veldig forskjellige erfaringer fra disse endringene. EE1 på sin side er utelukkende fornøyd med de endringene som er gjort på systemene tidligere, altså de systemene som har vært før Kollabo. Det må komme frem her at negativiteten i dette intervjuet kan ha hatt en virkning på hvordan de tidligere erfaringene er glorifisert opp mot hvordan Kollabo ble implementert og erfaringene de nå sitter med i forhold til dette.

EE3 har tidligere hatt innføring av nytt ERP, noe som krevde mye av de ansatte. Med dette føler daglig leder i dette selskapet at de har en forståelse for at en implementasjon krever mye av de ansatte. Til tross for dette er det en avventende holdning til hvordan det nye systemet kommer til å fungere for EE3. Informanten får også frem at en trenger å kjenne på behovet for et nytt system i forkant av implementering, at en virkelig skjønner at en trenger det for å kunne gjøre et bedre og mer effektivt arbeid.

Det kommer frem fra informanter fra ENNA at det er mye informasjon på det teknologiske og det tekniske som går ut til EE. Kommunikasjonssjef i ENNA ser et behov for å vise til verdier som ligger fremfor det tekniske og som ikke bare omhandler penger spart. Disse verdiene skal være med på å endre holdningene ute i selskapene. Denne prosessen har tidspress på seg:

«Den prosessen den kan ikke være veldig lang, fordi de endringene kommer i full fart, så det er klart at de må bidra veldig mye selv også, men vi skal jo hjelpe de så godt vi kan» - Kommunikasjonssjef ENNA

Daglig leder i EE3 tar opp at ENNA må være tilstede som et knutepunkt for erfaringene som oppstår under implementeringen av Kollabo. I denne sammenheng nevner han også at det i

starten av implementasjoner ofte er bagateller som skaper store problemer. Her må det en holdningsendring til, for å kunne skille mellom de problemene som oppstår, om det er en krise eller noe som kan fikses «på huset». For å kunne se forskjellen på disse er det nødvendig å få en grundig opplæring, og ikke minst at denne opplæringen blir tatt seriøst av brukerne hvor de er nødt å gjøre en innsats for å lære seg systemet.

5.5.3 Kulturendring

Bransjens kultur er et tema som flere av informantene trekker frem som en utfordring med tanke på å gjennomføre endringer som vil berøre den tradisjonelle måten de jobber på.

«utfordringen [...] er jo bransjen generelt, det er en kultur som vi står ovenfor også, det er jo ikke bare; «her et verktøy» også fungerer det, så det er jo en holdningsendring som må til.» - Kommunikasjonssjef ENNA

Det er varierende engasjement med tanke på holdning til disse endringen blant EE, samtidig som hver og en av informantene involvert i denne forskningen har sett alvoret av at endringer må til for å kunne overleve etter føringen kommet fra ENVAS. I bransjen hvor ENNA har sine selskap er snittalderen rimelig høy, dette kommer frem i intervjuene som standpunkt, men også gjennom å studere informasjon om de forskjellige EE og snittalderen i selskapene. Denne faktoren blir nevnt med tanke på alle endringene som vil være nødvendig for bransjen de nærmeste tre til fem årene. Det vil være en utskifting av arbeidsmetodikk med tanke på digitalisering, men en ser også at flere vil i løpet av kort tid gå av med pensjon, og dermed vil det gi åpning for den yngre generasjon å gjøre et fremtrinn i denne bransjen.

EE1 nevner kulturendringene under flere temaer i intervjuet. Spesielt med tanke på en delingskultur som ikke er tilstede i selskapene nå. Dette kan etter observasjon og flere funn fra informantene virke å stamme mye tilbake til de forskjellige systemene de sitter med, men også med tanke på hvordan bransjen har fått holde seg svært tradisjonell, kanskje litt for lenge. Det å synliggjøre gevinstene av deling og samhandling kommer frem som en stor motivasjonsfaktor til å endre kulturen som ligger til grunn for EE.

5.5.4 Opplæring

Opplæringen på Kollabo vil fra ENNA sin side forbedres etter hver implementering ifølge daglig leder i ENNA. Det skal gjøres refleksjoner hele veien, og opplæringsmaterialet vil dermed oppdateres fra gang til gang.

En svært viktig del av opplæringa omhandler vokabularet rundt Kollabo og hva det innebærer. Dette utgjør hele basisen for forståelsen av hva som skal tas i bruk, hvordan det skal brukes og hvilke gevinster det medfører. Daglig leder i ENNA er den som tar opp dette i forbindelse med opplæring og endringsledelse i forbindelse med implementeringen av systemet. Forståelsen for hva som inntreffer med Kollabo og hvordan veien videre med tanke på IT-S20 er planlagt ligger til grunn for en god gjennomføring mener samme informant.

Endringsprosessen er ifølge prosjektmedlem fra EE todelt i Kollabo sitt tilfelle. Den ene delen er den som skjer i selskapene, forberedelsen på systemet som skal gjøre selskapene mottakelig for det. Denne delen har ikke ENNA kontroll på, da det eneste de kan gjøre her er å synliggjøre risikoen ved å ikke være klar for å ta imot systemet og sende ut nok informasjon på hva som må gjøres for å være mottakelig. Den andre biten går på oppfølging, både fra ENNA og Leverandøren. Her har ENNA ansatt en prosjektleder som skal styre og ivareta informasjonen som går ut og oppfølgingen som må skje i ettertid sammen med Leverandøren.

Informantene fra EE har forskjellige synspunkter på opplæring, til tross for at alle ser viktigheten av det. EE1 tar opp at det er essensielt å gjøre opplæring på de forskjellige systemene for å skape samhandling. EE2 og EE3 tar opp at gevinsten av et likt system vil ikke være synlig med mindre det er samme prosedyrer på opplæringen som gis ut, og dermed også på hvordan systemet skal brukes. Alle tre EE inkludert i denne studien fremhever at det ikke rekker med kun opplæring fra ENNA og Leverandøren, det er helt nødvendig med relevant informasjon i forkant av opplæring, slik at de som får opplæringen har en grunnidé før opplæringen starter.

5.5.5 Forventninger

Effektivitetskravene som hovedgrunn for at Kollabo har fått oppstart ligger til grunn for forventningene EE har rundt Kollabo. Med dette som bakgrunn tar alle involverte i denne forskningen opp det som Kollabo står for, nemlig kostnadsbesparelse, samhandling, effektivisering og kompetansedeling som forventninger til systemet. Prosjektleder fra EE poengterer at disse forventningene først og fremst ligger i å klare å ta ut potensialet i Kollabo, og at veien dit ikke er gjennomført via en implementasjon.

ENNA som har stått i spissen for prosjektet og gjort valget rundt Leverandøren med prosjektgruppa har de samme forventningene, men også forventninger til eierselskapene sine og hvordan Kollabo kan påvirke forholdene mellom EE, og mellom EE og ENNA.

Prosjektmedlem1 tar opp allerede i kartleggingsintervjuet hvordan Kollabo skal være med på

å skape et stort kollegium som identifiserer seg mer til ENNA enn det selskapene har gjort tidligere. Det er ønskelig fra ENNA sin side at selskapene føler seg som en del av ENNA som i en stor organisasjon, at det ikke bare en av de mange tingene de tar del i, men faktisk er en stor del av hvem de er. I den forbindelse tar han opp prosjektarbeid med ressurser fra EE, hvor en føler at ENNA som er en liten organisasjon i seg selv, blir et større kollegium hvor en kjenner godt til de som er fra andre EE.

De fleste informantene fra ENNA var forberedt på at overgangsfasen til Kollabo mest sannsynlig ville ha litt startvansker. Dette var flere av selskapene i EE også forberedt på etter observering av informasjonsmøte, hvor de fleste sa seg enig i at det ikke går ant å ha et IT-prosjekt uten problemer i starten. Dette ble sagt på en humoristisk måte, og en kan dermed tolke det til at dette ikke ble sett på som en avgjørende faktor for systemet i sin helhet.

IT-S20 er også et stort fokus for forventninger. EE inkludert i denne forskningen omtalte ofte Kollabo og det som skal komme i opsjonene om hverandre, noe som ga et inntrykk av at det ikke var helt klar forståelse for hva som innebærer hva. Kollabo som et felles AD og Office 365 ble nevnt, men veldig mye av det som skal komme inn med opsjonene ble også tatt med under samme begrep; Kollabo. Prosjektleder for Kollabo hadde også et hovedfokus på at Kollabo ikke sto alene, men var en videre del av IT-S20, og oppga dette som hovedgevinsten for selskapene.

«Forventningene mine er at man har en plan for [IT-S20] [...], og at det vi begynner å rulle ut nå, at det støtter opp om, at man kan bygge videre på å etablere [IT-S20], så hovedgevinsten for selskapene vil være [IT-S20].» - Prosjektleder Kollabo

Sitatet over er i sammenheng med forventninger til Kollabo og gevinstene en kan hente ved å implementere det.

5.5.6 Motivasjon for endring

Valgene om fremtiden med tanke på innføring av systemer blir et tema i blant annet intervjuet med daglig leder i EE2. Han sier her at det er ikke noen valg for deres del, de ser det som nødvendig å skape en bedre samhandlingsplattform for å kunne overleve i bransjen med alle de digitale endringene som ligger fremfor de. Effektiviteten som er å hente fra å implementere Kollabo er såpass klar at det er nærmest selvsagt for deres del å ta det i bruk.

En del av den endringen som må til for å gjennomføre en god implementering av Kollabo er å skape en ro rundt det, å faktisk få tatt i bruk systemet og lære det å kjenne uten for mye andre

faktorer fra ENNA som må vurderes på samme tid. Dette kommer frem fra kommunikasjonssjefen i ENNA som også poengterer at strategien rundt hele IT-S20 må synliggjøres så brukerne blir komfortable med det på et tidlig stadige.

For å motivere andre selskap til å implementere Kollabo er informasjonsmøter det aller viktigste sier prosjektmedlem2 fra ENNA. Det er gjennomført en god del informasjonsmøter allerede, i forskjellige deler av landet, og det er enda flere planlagt som skal gjennomføres i nær fremtid. Deltakerantallet på disse møtene er svært varierende, men etter observasjon på påmeldingene kan en se at det begynner å ta seg opp. Mye av dette kan komme av at en kontakter nærliggende selskap i forkant av møtet for å rekruttere de på. Dermed jobber ENNA aktivt med rekrutteringen til Kollabo via informasjonsmøter og tilgjengelighet for spørsmål. Den andre store faktoren for å få på nye selskap i Kollabo er å vise til suksesshistorier fra selskapene som allerede har fått det implementert.

6 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene fra forskningen og litteraturen sammenlignes og diskuteres.

Problemstillingen, med forskningsspørsmålene i spissen, vil besvares. Dette gjøres ved å dele opp kapittelet i to deler. Underkapittel 6.1, 6.2, 6.3 og 6.4 vil gjøre rede for 1.

forskningsspørsmål «*hvordan klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi*». Svaret på 1. forskningsspørsmål, sammen med de to neste delkapitlene, vil besvare 2. forskningsspørsmål «*hvordan tilrettelegge for samhandling og kunnskapsdeling ved innføring av ny teknologi*».

6.1 Digitalisering i bransjen

Ut ifra funnene i denne studien kan en se at teknologien er essensiell for å gjennomføre driften i selskapene, men at de per nå ikke klarer å effektivisere godt nok med teknologien de besitter. Informasjonsinnhentingen avdekker at IT ikke anses som kjernevirksomhet i EE. Innføring og bruk av teknologi er et av de eksterne elementene innenfor selskapsproduktiviteten som omhandler produktvekst (Schuh et al., 2014). EE er nødt til å redusere kostnader for å øke sin effektivitetsgrad for å tilfredsstille kravene fra ENVAS. Gjennom eierskap i ENNA får de muligheten til å innføre en samhandlingsplattform for å samhandle med andre selskap i bransjen, hvor bransjespesifikke hensyn allerede er tatt i anbudsprosessen av prosjektet. Dette samhandlingssystemet er «Kollabo» og skal gi mulighet til samhandling og kunnskapsdeling på en enklere måte enn før. Takuakuwa et al.(2014) viser til hvordan digitalisering tidligere har vært med på å effektivisere arbeidsprosesser ved at informasjon er lettere flyttbart, og dermed enklere å tilegne seg. Det er dette ENNA ønsker å oppnå med Kollabo. Mer flyt i informasjon, samhandling, kunnskapsdeling, effektivisering og standardiserte arbeidsprosesser.

Denne studien skal blant annet prøve å avdekke hvordan en kan klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi. Det fokuseres i litteraturen på at innføring av teknologi alene ikke skaper gevinster i organisasjoner i form av samhandling. Det er menneskene som skal bruke teknologien som må stå i fokus for at implementasjonen blir en suksess (Smith et al., 2011, Edmondson, 2013, Cabrera et al., 2001, Hansen, 2009). Kravene fra ENVAS har i stor grad gjort at bransjen forstår behovet for digitalisering. De som har vært først ute med å implementere Kollabo har til felles at de har ledelse som oppfatter digitalisering som svært viktig. Det kan tyde på at de har valgt å implementere Kollabo som en respons mot utfordringene digitaliseringen bringer. Dette betegnes som styrt endring, da det er gjort et valg

av ledere etter å ha vurdert både eksterne og interne utfordringer. Ved slike endringsvalg vil en vinne på å sette i gang endringsledelse for å tilfredsstille de kravene som effektivitetsproduksjon medfører (Hennestad et al., 2012).

6.1.1 Fornyelse av teknologi i bransjen

En av informantene nevner '*sense of urgency*' under temaet digitalisering i bransjen.

Selskapene i bransjen må forstå at den kommende digitaliseringsprosessen må få fokus og bli tatt seriøst. '*Sense of urgency*' er også første steg i Kotters 8-stegsmodell for endring (Kotter, 1995) - fornyelse av teknologi vil innebære endring. Bransjen er i inngangsfasen til den digitaliseringsprosessen som andre bransjer allerede har vært igjennom. Det er en endringsprosess som må til i hele bransjen, med flere mulige tilnærminger. En tilnærming som vil kunne gi nytte er at selskapene i bransjen støtter hverandre ved å gå sammen inn i endringen, i form av et praksisfellesskap. Etter beskrivelsene til Wenger (1998) angående praksisfellesskap er dette en gruppe mennesker som har gått sammen for å samhandle om et domene hvor de har felles lidenskap eller bekymring. Selskapene som er i ENNA kan allerede betegnes som et praksisfellesskap, på grunn av at det er mennesker som har gått sammen for å samhandle angående en praksis rundt et spesifikt domene (Wenger, 1998).

Behovene endres innenfor bransjen, det trengs mer digitalisering og mer samhandling for å skape effektivisering. Selskapene er spredt geografisk – de må samhandle distribuert. Dette gjøres allerede av flere av selskapene, og de ser effekten av å dele kompetansen på denne måten. ENNA er her «grunnsteinen» som tilrettelegger for denne typen samhandling ved å blant annet arrangere samlinger, og nå har skapt Kollabo som et konkret tiltak for å øke effektivitet og samhandling. Etersom ENNA ikke har mandat til å kreve at selskapene innfører Kollabo må selskapene selv være aktive og ønske å samhandle. En beslutning om deltakelse må finne sted - selskapene må gjøre en innsats for å oppnå effekten.

Teknologikompetansen kan ikke lenger eies kun av IT-ansvarlige. Arbeidsmetodikken, som er i endring, krever at de aller fleste tilegner seg IT-kompetanse som til nå har vært reservert for IT-ansvarlige i bransjen. Dette innebærer et stort behov for opplæring i selskapene.

Mottakerne av opplæringen må ha en forståelse av at prosessen er nødvendig, og selskapene bør sørge for at de ansatte føler eierskap og har en positiv innstilling til digitalisering og egen kompetanseheving. Roy (2012) peker på at manglende kunnskap rundt teknologi som skal brukes i samhandlingssystemer er en fallgrube, da det kan utgjøre en forskjell i hvem som bruker det, hvem som bruker det feil og hvem som ikke bruker det. Dette vil føre til at en ikke

får gevinstene en ønsker å oppnå ved å ta i bruk ny teknologi (Roy, 2012). For å få de ansatte positivt innstilt, og etablere et ønske om å få den kompetansen de trenger for å utnytte ny teknologi, vil et tydelig og klart mål være en motivasjonsfaktor. Et klart mål som er simplifisert og oppnåelig finner vi igjen i litteraturen angående endringsledelse (Kotter, 1996), innenfor motivasjon på samhandling (Smith et al., 2011, Hansen, 2009) og fra Roy (2012) med tanke på distribuert samarbeid, hvor det presiseres at et felles vokabular vil skape samme definisjoner på ulike ord og setninger, slik at en kan unngå misforståelser. Med dette kan en trekke en slutning at hvis arbeidsmetodikken skal endre seg sammen med den nye teknologien, trenger en et klart og tydelig mål for hvorfor den må endres. Det er derfor viktig for selskapene å forankre behovet og begrunnelsen for en endring i hele organisasjonen slik at de ansatte forstår *hvorfor* endringen er nødvendig.

6.1.2 Kostnadsbesparelser og økt effektivitet

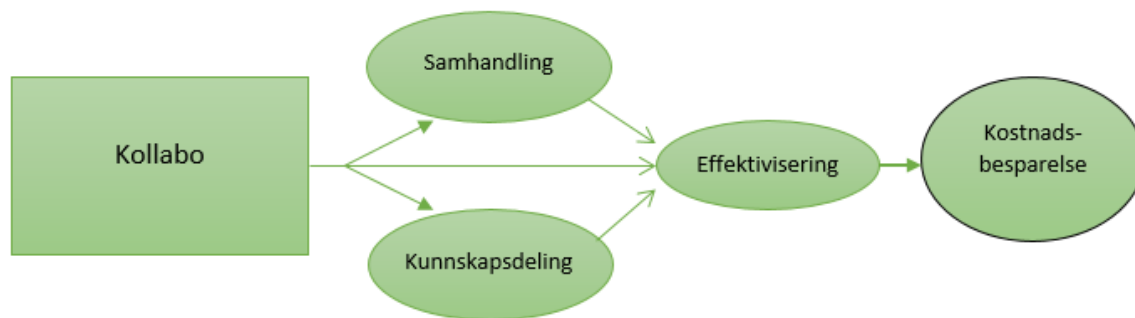
Effektivitetskravene som er innrettet fra ENVAS har gjort at bransjen fokuserer på kostnadsbesparelser for å øke effektivitetsgraden. Det er mange bedriftsøkonomiske tilnærminger selskapene tar for å kutte kostnader, men dette er forhold som ikke dekkes av denne studien. Det er like fullt tydelig at EE ser teknologi som en essensiell faktor for å øke sin effektivitet. Teknologiimplementering kan skape effektivisering (Takakuwa et al., 2014), men ikke uten at brukerne gjør en iherdig innsats for å anvende teknologien riktig (Smith et al., 2014). For å få til dette må det skapes aksept av brukerne til teknologien. Holdningen brukerne har vil her være en essensiell faktor (Chenug et al., 2013). Holdningen påvirkes av *hvordan* brukerne opplever nytten og brukervennligheten til systemet som skal implementeres. Holdningene påvirkes også av den faktiske nytten nye systemer gir, og hvordan brukerne tolker ledelsens begrunnelse for innføringen av nye systemer. Oppfattelsen av brukervennligheten påvirkes på samme måte av informasjonen angående systemet fra både ledelse og Leverandør (Lee et al., 2003). Personlige normer vil også være en faktor innenfor aksepten av teknologi, på lik linje med holdninger (se figur 3) (Cheung et al., 2013). Her kan en med teorien se at ett av hovedelementene innenfor organisasjonskultur er normer (Se figur 4) (De Long et al., 2000). Med dette kan det diskuteres at teknologiaksept også er preget av hvilke normer som ligger til grunn i organisasjonskulturen.

Hvis menneskene som skal bruke teknologien hovedsakelig har fått beskjed om at dette skal spare penger, kan det tenkes at samhandling og kunnskapsdeling, som må til for effektivisering, ikke vil komme naturlig. Innenfor endringslitteraturen kommer det frem at endring kan feile på grunn av at en fokuserer mer på det «store målet» enn å skape delmål i de

forskjellige stegene og i prosessen en må igjennom for å komme seg dit (Gill, 2003). Med utgangspunkt i dette kan det argumenteres for at ønsket om å skape mer samhandling og kunnskapsdeling kan være vanskelig å få igjennom som et mål for implementeringen, hvis det oppfattes at det primære fokuset for å innføre ny teknologi er å redusere kostnader. Det kan i tillegg her diskuteres om det er like viktig for de ansatte, som det er for ledelsen, å kutte kostnader. Det er lederens ansvar å motivere sine ansatte innenfor teknologiske endringer (Roy, 2012). Derfor kan det anbefales at lederen formulerer målet for implementasjon på en måte som vil gjøre at de ansatte ønsker å delta for å få det til å fungere.

Systemene som EE har brukt til nå har fungert til formålene de har blitt brukt til. Ulempen er at de er skreddersydde og i liten grad basert på åpne grensesnitt, som medfører at det er komplisert å integrere med andre systemer. Det kan virke som at selskapene oppfatter den nye teknologien i Kollabo som sekundærmål, og at IT-kostnader som skal reduseres er primærmål. Kollabo vil som et fellessystem kunne redusere kostnader, men ikke hvis det ikke brukes korrekt. Informant fra EE3 påpeker at Kollabo må brukes riktig, og at det må hele tiden gjøres vedlikehold på. Med dette menes både på selve systemet, og for de ansatte sin del. For å få til kontinuerlig forbedring av systemet kan det tyde på at en endret holdning må være tilstede. For å få til en slik endret holdning må informasjonen på systemet være tilstrekkelig og forståelig.

Det er klart at kostnadsbesparelser kan være motivasjon, spesielt for daglige ledere som er ansvarlig for driften av selskapene. Denne kostnadsbesparelsen burde også signaliseres til de ansatte i selskapene, men det kan diskuteres hvordan det burde fremstilles. Her kommer vi tilbake til «det store målet», det burde fortsatt være en klar strategi for hvordan å oppnå dette, og det må de som skal oppnå dette målet være klar over. Effektivisering nevnes som fremgangsmåten for kostnadsbesparelse, mer spesifikt; effektivisering av arbeidsmetodikk. Målet er at effektiviseringen skal oppnås ved blant annet bredere praksis på samhandling og kunnskapsdeling. *Figur 11* kan vise hvordan en anbefaling på dette med målsetningen burde utløpes med tanke på Kollabo.



Figur 11: Strategisk tilnærming til "hovedmålet"

Med denne figuren kan en se at Kollabo vil legge til rette for samhandling, kunnskapsdeling og effektivisering, men at en ikke får fullt utbytte av effektiviseringen hvis en ikke også har et fokus på samhandling og kunnskapsdeling separat. Det kan tenkes at «hovedmålet» angående kostnadsbesparelser vil inntreffe hvis en klarer å tilrettelegge og skape samhandling og kunnskapsdeling for å få til effektivisering.

For å få til kostnadsbesparelse ved å ta i bruk ny teknologi er det essensielt å ha et bilde på hvordan kostandene rundt teknologiverktøy er i dag. Denne kartleggingen ble ikke gjort på forhånd av Leverandør eller ENNA. Ifølge informantene fra EE er dette heller ikke gjennomført internt i selskapene. Dette kan tilsi at det ikke fins et helt klart mål på hvor stor kostnadsbesparelsen faktisk skal være. Det kan tenkes at EE1 som ga uttrykk for at implementeringen av Kollabo kostet for mye, ville vært mer positiv hvis det fra starten forelå et klart bilde på hvordan kostnadsbesparelsen skulle oppnås og hvor stor den kunne forventes å være. Som støtte fra litteraturen angående dette kan en se at Rose et al. (2014) tar opp at en må kartlegge hvilken hensikt den nye teknologien skal ha før implementering. Motivet i denne sammenheng er å finne ut hva den nye teknologien skal erstatte i tillegg til å forstå hva den nye teknologien skal oppnå. Kostnader blir således et virkemiddel for å skape motivasjon. Gjennom å vise konkrete besparelsemuligheter og den påfølgende effektivitetsøkningen blir det også enklere for ENNA å rekruttere nye selskap inn på Kollabo og de andre IT-prosjektene som kommer i fremtiden.

6.1.3 Motivasjon for Kollabo

Det er som tidligere nevnt frivillig å implementere Kollabo som ny teknologiløsning. Selskapene må aktivt velge å implementere løsningen. Denne studien fokuserer på Kollabo som en helhet, men det er nødvendig i denne sammenhengen å poengtere at Kollabo er første trinn i «IT-S20» som er IT-strategien til ENNA. Denne IT-strategien er utviklet for å sikre at EE kan takle digitaliseringskravene som rammer bransjen. Alle informantene intervjuet til

denne runden setter spørsmålstegn ved at Kollabo er frivillig og ikke et krav for å være eier i ENNA. Samtidig vises det forståelse rundt at en modningsprosess må til for at selskapene skal få tatt innover seg hva som innebærer med kravene fra ENVAS og dermed digitaliseringen.

Antallet deltakende selskap tilkoblet Kollabo kan bli en fallgrube ifølge informantene i denne studien. For å utvinne full effekt av Kollabo må det være tilstrekkelig mange selskap på løsningen slik at samhandling og kunnskapsdeling gir den ønskede gevinsten. For å rekruttere flere selskap på Kollabo og vise selskapene at det haster at de går inn i en teknologisk endring må de se behovet selv. Dette er en utfordring for ENNA, og vil bli diskutert senere i studien. Hvis selskapene etter føringene fra ENVAS ser at de kan fortsette med den løsningen de har i dag, vil dette kunne føre til at Kollabo oppfattes som unødvendig. Dermed må det vises til andre gevinster på lengre sikt. En anbefaling til ENNA er først og fremst å gjennomføre gode implementeringer, og deretter synliggjøre gevinstene fra bruk av løsningen til de EE som enda ikke er med på Kollabo. Denne synliggjøringen kan gjøres via suksesshistorier som flere av informantene i denne studien har nevnt som en viktig motivasjonsfaktor for Kollabo.

Suksesshistorier kan i sammenheng med de som har implementert Kollabo, motivere for bruk og videre utvikling. Kotter (1996) nevner som sjettede steg i sin 8-stegsmodell for suksess innenfor endring (se figur 7), å generere kortsiktige gevinster. Disse gevinstene kan en tenke seg gjerne vil bli fremvist som suksesshistorier for selskapene slik at de får en følelse av at «ofringen» de har gjort for å bruke systemet, har lønnet seg (Kotter, 1996).

En annen motivasjonsfaktor som flere av informantene fra ENNA presenterer er at løsningen skaper et større kollegium. Ved å være sammen om Kollabo, som et felles domene, får brukerne et større nettverk uten at de trenger å geografisk gå utenfor sitt eget selskap. Lederne burde i den forbindelse jobbe for å motivere sine ansatte til å ønske og være med. Det kommer frem fra Wenger et al. (2000) at ved praksisfellesskap som er bygget på tvers av organisasjoner så må lederne i disse organisasjonene være forberedt på å investere tid og penger for å nå det fulle potensialet. Dette må klargjøres for lederne i EE, slik at de erkjenner ansvaret de har for å motivere og hvilken effekt motivasjon kan gi.

Motivasjonen må skapes og opprettholdes av ledelsen i selskapene. For at motivasjonen skal opprettholdes kan det tenkes at det bør skapes en parallell prosess med opplæring og systemutvikling. Kontinuerlig endring kommer inn i denne sammenheng (Todnem, 2005), og det å skape et bilde av at teknologi utvikler seg hele tiden, dermed vil selskap som bruker teknologi til kjernevirksomheten sin være nødt til å endre seg i samme takt som teknologien

(Cabrera et al., 2001). Moores-lov som nevnt av informant i EE3, vil i denne sammenheng kunne synliggjøres til selskapene, uten å gjøre det til en skremselspropaganda.

6.2 Standardisering

Dette underkapittelet vil belyse standardiseringen ENNA ønsker å oppnå med Kollabo. Her fremkommer det hva som var «problemet» med de tidligere løsningene selskapene hadde, og hvordan en fellesløsning kan hjelpe med å ordne opp i enkelte problematiske elementer.

6.2.1 Utfordringene med de eksisterende systemene

Flere av selskapene i bransjen har som nevnt tidligere skreddersydde løsninger fra forskjellige leverandører. Et inntrykk blant annet informanten fra EE3 sitter med handler om at dette har gått på å tjene mest mulig penger fra selskapene ved å drive med dyre oppdateringer kun når selskapet etterspør det, ikke ved eget initiativ for å gjøre selskapet mer kostnadsdyktig i det lange løp. Det er dermed viktig at Leverandøren (av Kollabo) ikke fremstår på denne måten, da det kan skape misnøye hos de som velger å implementere Kollabo. Her kan ENNA også gjøre forebyggende arbeid, ved å kontinuerlig vise til gevinstene som er tilstede med Kollabo, og jobbe med de deltakende selskapene for at de skal bruke løsningen på best mulig måte.

En annen konsekvens informanten fra EE3 tar opp er at bruk av udatert system medfører at arbeidsmetodikken vedvarer med systemet, og at dette ikke er effektivt fordi arbeidsmetodikk må endres i takt med *teknologien*. Teknologi i organisasjoner vil være med å forme arbeidsmetodikk, på samme måte som arbeidsmetodikk kan være med å forme bruk av implementert teknologi (Fruchter et al., 2010) Informanten fra EE3 får frem at det ved standardisering av systemer ikke vil være nok at *systemet* holder seg oppdatert i takt med de andre som har det implementert, men arbeidsmetodikken må følge etter. Her må en også holde begge parter oppdatert parallelt for å få best mulig effekt av standardisering, slik at det skapes en balanse mellom teknologi som former organisasjonen, og hvordan organisasjonen bruker systemet.

Etter mine observasjoner kan det tyde på at selskapene er på forskjellige nivåer når det kommer til bruk av teknologiske hjelpemidler. Dermed må det kartlegges godt hvor hvert enkelt selskap ligger i forhold til implementering av et nytt system, slik at en kan se hvor grundig i opplæringen en må gå på hvert enkelt selskap. Innenfor litteraturen angående teknologiimplementering kommer det frem at lite kunnskap om teknologi som skal brukes i samhandlingssystem er en stor fallgrube (Roy, 2012). Dette kan også sees i forhold til

adferden innenfor teknologiaksept, hvor den kan være preget av begrensede ferdigheter, og dermed vil ikke god motivasjon og positiv holdning være tilstrekkelig (Cheung et al., 2013).

Teknologien som ligger til grunn for Kollabo og dermed hele IT-S20 er et felles AD. Dette gjør tilgangsstyring enklere, noe som vil gjøre det enklere å finne de du leter etter innenfor samme system. En av barnesykdommene til systemet angående en felles AD var at en ikke klarte å dele informasjon effektivt utenfor Kollabo. Dette skapte problemer da ENNA fortsatt er avhengig av å kunne samhandle med de andre EE til tross for at de ikke har tatt i bruk Kollabo. En slik «feil» kan skape negative holdninger, som igjen kan utarte seg til en fallgrube ved at de negative holdningene om systemet sprer seg, og spesielt hvis de andre EE som ikke har innført Kollabo føler seg, eller faktisk blir, utestengt på noen måter.

6.2.2 Kollabo som en felles løsning

For å kunne skape en felles løsning for alle involverte i Kollabo-prosjektet trengs en kartlegging for å finne ut hvor selskapene ligger i forkant av implementering (Roy, 2013), og dermed hvordan de burde få det implementert best mulig med tanke på hvordan systemene deres er nå. Denne kartleggingen burde i utgangspunktet bli etterfulgt av tilretteleggelse fra EE sin side, for å klargjøre seg selv til implementasjonen. Tilretteleggelsen må inkludere både teknologien og menneskene som skal bruke teknologien. Cabrera et al. (2001) får frem hvordan organisasjonskultur og teknologi må passe hverandre for at det skal tas i bruk på riktig måte.

Prosjektmedlem fra EE gir uttrykk for at selskapene som skal få Kollabo implementert får bestemme *for mye* om hvordan implementasjonen skal gjøres, og at dette kan føre til at systemene blir forskjellige på grunn av at EE har ulike «nivåer» av systemet. Dette fokuset er ifølge informanten ikke tilstede, da barnesykdommer og nærliggende faktorer spiller en større rolle i fokuset. Gill (2003) får frem at endring kan feile på grunn av dårlig planlegging, lite kontroll og mer fokus på det store målet enn stegene og prosessen endringen krever. I dette tilfellet er det ikke det store målet som er utfordringen, men lite kontroll rundt hva de forskjellige selskapene sitter med av teknologiløsninger og hvordan de har brukt dem. Det kan også tyde på at det har vært dårlig planlegging, i og med at det ikke er kartlagt hvordan situasjonen har vært i selskapene før implementering.

Det å innføre ny teknologi alene vil ikke hjelpe på hverken samhandling, effektivisering eller kostnadsbesparing kommer det frem fra Smith (2011), det er bare en bit av initiativet som skal til for at det skal fungere. For at systemet skal fungere må det brukes på samme måte, og

dermed må EE ha de samme retningslinjene. Det kommer frem i dokumentstudien at en ønsker at alle skal bruke de samme applikasjonene på samme måte, og dette skal læres frem via Skype for Business. På dette området vil et råd være at det kommer frem som beslutninger, ikke som anbefalinger. Hvis selskapene får muligheten til å benytte seg av programmene på den måten de selv ønsker, vil de skape egne prosedyrer og arbeidsmetodikk med systemet. Da blir det ikke etablert som en felles løsning, og standardisering blir ikke gjennomført. Hansen (2009) tar opp insulærkultur i avdelinger i selskaper hvor de har jobbet så lenge på sin egen måte at de er blinde for å finne løsninger på utsiden av deres jobbmiljø. Denne barrieren kan få fotfeste innenfor selskapene hvis de ikke får retningslinjer for hvordan systemet skal brukes, men lager egne arbeidsmetoder med systemet som passer dem, ikke andre selskap.

6.3 Implementering av nytt samhandlingssystem

Under dette delkapittelet vil diskusjonen ta for seg de forberedelsene som var gjort angående implementeringen av Kollabo, mot de som teorien viser at en burde gjøre, før innføring av ny teknologi og ved endring. Deretter vil diskusjonen fokusere på implementasjonsgjennomføringen og utfordringene som var tilstede etter implementasjon.

6.3.1 Forberedelsene gjort i forkant av implementering av Kollabo

Som nevnt i underkapittelet 6.2.2 har selskapene som skal implementere Kollabo mulighet til å velge hvilket «nivå» de ønsker å implementere Kollabo på. Om de ønsker at Leverandøren skal ta over alle deres IT-systemer og gjennomføre full IT-drift av selskapene «helt til tastaturet», eller om de ønsker å beholde andre leverandører på noen av systemene. Dette betyr at det må forskjellige implementeringer til på hvert område, og selskapene må forberede seg på ulike måter, teknisk sett, før implementering av Kollabo. De forskjellige selskapene i denne forskningen har dermed hatt forskjellige tilnærminger til forberedelsen av systemene. EE1 sa på sin side at de ikke hadde gjort noen forberedelser, og fikk frem at dette var på grunn av at de ikke hadde fått noe informasjon fra ENNA på hvilke forberedelser som var hensiktsmessige. Tilstrekkelig og god kommunikasjon for nye visjoner er fjerde steget i Kotters (1996) 8-stegsmodell (se figur 7). Ved endringer får forfatteren frem at det er viktig at informasjonen angående den nye visjonen må være så enkel at alle som det angår får en forståelse av hva det innebærer. Igjen kan det diskuteres om det er ENNA sin rolle å føre denne visjonen eller om det i utgangspunktet er EE ansvar, eller om det burde være et samspill mellom EE og ENNA for å løse dette best mulig.

En kan diskutere her om EE1 selv burde ha gjort en innsats for å få til en bedre implementasjon. Det kan tyde på at de har ventet på informasjonen, og samtidig som dette har skjedd har de ansatte i utgangspunktet vært negative til et nytt system da de allerede var fornøyd med det gamle. Dette igjen kan vises til at endringen som skulle innføres ikke var forankret, og at de hadde en innstilling om at ENNA skulle gjøre dette for dem. Under motivasjonslitteratur kommer det frem at det må skapes et mål hvor de som skal jobbe for å nå målet selv må ønske å komme dit, dette for å skape selv-innsats fra de det berører (Hansen, 2009). Det vil ikke være noen hensikt i å skyldte på noen angående dette, men det gir et utgangspunkt for ENNA om hvordan de må møte selskapene før implementeringen av et nytt system. Det kan tyde på at de stolte for mye på at Leverandøren i dette tilfellet skulle gjøre en større forberedelsesjobb enn det som faktisk var gjort. Om Leverandøren på sin side burde ha gjort mer for å forberede EE1 før implementering er usikkert. Ifølge informanten fra EE1 var de tilfredse med jobben Leverandøren hadde gjort, og hadde gode relasjoner til dem.

Med tanke på at ENNA er i spissen for hele Kollabo og pågangsdriver for systemet, var det allerede godt grunnlag for å gjennomføre implementasjonen. Det enkle *'set-upet'* på kun åtte ansatte, pluss eventuelle konsulenter, har også gjort en forskjell her, da det ikke er samme forutsetningene som EE har med tanke på fagsystemer som må snakke sammen for å få den daglige driften til å fungere. Implementeringen gikk ikke feilfritt av den grunn, og det kan diskuteres hvorvidt implementeringen hadde gått bedre dersom Leverandøren hadde gjort et bedre forarbeid. Det må også nevnes at ENNA fikk løsningen komplett. Det var ingen trinnvis innføring. Dette ble nevnt av en av informantene fra ENNA, som gjerne skulle sett mer fokus på en trinnvis implementering hvor småfeil ble avdekket et steg av gangen. Her må Leverandøren ta en del av skylden, da det var lite eller ingen kartlegging i forkant av implementeringen (Rose et al., 2014), noe som kan ha vært en innvirkning på de alt for mange barnesykdommer på starten av Kollabo.

De to selskapene i denne forskningen som per mai 2017 venter på implementering virker å være mer bevisst på forberedelse av systemer. Det kan tyde på at det er tatt lærdom fra implementeringen i de tidligere selskapene, og at mer informasjon er gitt til selskapene i forkant av implementering. Dette er en viktig del av den endringen som må skje med tanke på Leverandørene. Forhåpentligvis vil det være rundt 47 selskap som skal få Kollabo implementert. Det er åpenbart at det er behov for bedre metode for gjennomføring, slik at ikke flere selskap opplever de samme negative erfaringer som EE1.

EE2 og EE3 har like forutsetninger, med tanke på at de har tatt en del i prosjektet Kollabo fra starten av. Klintonberg et al. (2014) får frem at dette er en god motivasjonstype, da det gir et godt grunnlag for de som skal bruke systemet, i tillegg til at de får muligheten til å influere det allerede i planleggingsprosessen. De to som er intervjuet fra disse selskapene er begge daglige ledere, og dermed har de et ansvar i forhold til å motivere sine ansatte til å ta i bruk systemet. De har som nevnt god kjennskap til Kollabo, og har dertil et godt grunnlag for å skape denne motivasjonen. Til tross for dette så tyder det på at EE2 ikke har tenkt å informere de ansatte om den videre endringen før flere av faktorene rundt opsjonene er på plass. Dette kan ligne på den endringstypen Hennestad et al. (2012) tar opp, med tanke på handlingsendring mellom nåsituasjon og ønsket situasjon (se figur 6). Handlingsendring er her den viktigste måten å skape organisasjonsendring, ved at tanker og ideer blir formet av handlingene som gjennomføres, og motsatt (Hennestad et al., 2012).

Daglig leder i EE3 har et annet endringssyn på hvordan å informere og forberede de ansatte hvis en sammenligner det med hva teorien sier. Han vil fokusere på opplæring og involvering ved å utvikle systemet. Brukertilskolen til de ansatte kommer opp her, og det kan vises til modell om rasjonelle teknologiaksept (figur 3). Når de ansatte får være med på å utvikle hvordan å ta i bruk systemet slik daglig leder i EE3 ønsker, vil forhåpentligvis opplevd brukervennlighet være tilstede. Hvis ENNA i tillegg klarer å skape arbeidsprosesser i systemet som viser seg å være nyttige, vil opplevd nytte være sterkere (Broman Toft et al., 2014).

Det å skulle skape positiv endring, men samtidig gi dytt i riktig retning er en metode som kommer frem i litteraturen med tanke på kulturendring (Alvesson et al., 2008). Dette beskriver også daglig leder i EE3, samtidig som han får frem at de ansatte må skjønne at dette er viktig. Det å skape interesse og forståelse står i fokus for informanten, noe som han vil tjene på når tiden for implementering kommer. Dette kan sees i sammenheng med første punkt i Edmondsons (2003) suksess-oppskrift for å implementere teknologi. En må legge frem et implementerings-prosjekt som en spennende mulighet for å lære seg nye ting.

EE2 ser ikke på dette som en dramatisk endring, Kollabo vil slik som han ser det kun «endre skjermbildet» til å begynne med. Denne oppfatningen gir innsyn i at de forskjellige selskapene i stor grad har ulike oppfatninger om hvilken innvirkning systemet vil ha for det daglige arbeidet. Dette tilsier dermed at de har forskjellige måter å gjennomføre endringsforberedelser. EE2 på sin siden kan i sammenligning med litteraturen se ut til å støtte seg mer på endringsstrategien Chia (2014) formidler, angående uanstrengte innføringer av

endring, hvor en lar den naturlige kursingen ligge til grunn for videre endring. Med dette benytter man seg av en metode hvor små og tilsynelatende ubetydelige avslappende manøvrer står i fokus. Alvesson et al. (2008) fremmer å unngå standardløsninger for organisasjonsendring, og heller bruke grunn ideer og idealer i den lokale organisatoriske konteksten til å forme hvordan endringene burde gjennomføres. De forskjellige EE har forskjellige organisasjonskulturer, med forskjellige ideer og idealer. Dermed kan det med å unngå standardløsninger være en faktor å ta med seg når en videre skal gå inn for endringer innenfor selskapene.

6.3.2 Implementasjonsgjennomføring og utfordringer

Selve gjennomføringen av implementeringen av Kollabo til selskapene er det utelukkende gode ord om. Selskapene som har fått løsningen implementert var svært fornøyd med å ha Leverandøren tilstede den dagen det skjedde, slik at de kunne hjelpe til hvis det var noen feil, eller sende forespørsler angående dette videre til de som kunne løse utfordringene. Det finnes en portal hvor en kan rapportere feil eller sende inn spørsmål, denne fungerer godt dagen for implementering, og blir fortsatt brukt hvis det er noe som ikke stemmer med programmene innenfor Kollabo.

Dagene og ukene etter implementasjonen var det en god del problemer med systemet for de som hadde fått det implementert. For EE1 sin del handlet dette om at integrasjonen av fagsystemer ikke fungerte, og at de ikke fikk logget seg på kontoene sine. Den negative holdningen som kom fra dette rettes ikke mot Leverandøren som er ansvarlig for det tekniske og at det skal fungere, men heller mot ENNA, hvor de føler at de har fått for lite informasjon. ENNA er mellomledet mellom selskapene og Leverandøren, og dessuten igangsetteren for Kollabo, og prosjektgruppen har operert som en forlengelse av ENNA. Derfor kan en tenke seg til at EE1 ønsket informasjon på hvordan systemet skulle brukes og at denne informasjonen burde kommet fra ENNA. Dermed oppstod det en viss friksjon og således en negativ front her. Det kan tyde på at ENNA ikke har vært tydelige nok om hvilke oppgaver Leverandøren har og hvordan ENNA kun skal bistå i disse oppgavene, og ikke ha ansvaret for det tekniske ved systemet. Dermed kan det diskuteres om det er gitt klar nok informasjon fra ENNA sin side til EE1 på forhånd, eller om Leverandøren på sin side ikke har gitt nok informasjon. Samtidig så er daglig leder i ENNA misfornøyd med hvordan Leverandøren har gått frem før implementeringen. Det er ikke gjort noen kartlegging av de forskjellige selskapene på forhånd og heller ikke laget et felles målbilde. Dermed vil «standardiseringsbiten» være vanskelig å få i orden, hvis ikke selskapene vet hvordan de skal

bruke Kollabo, samt at det gir en åpning for at de kan bruke systemet på forskjellige måter. Dette går tilbake til litteraturen fra Rose et al. (2014) hvor det kommer frem at det er essensielt å kartlegge teknologien som brukes før et nytt implementasjonsprosjekt inntreffer.

Det kan virke som at de som er mest endringsvillige i denne sammenhengen har mest forståelse for at implementasjonen ikke har gått fullstendig feilfritt hen. Det er en overordnet forståelse og aksept for at barnesykdommer finner sted, og en holdning til at dette vil gi lærdom til videre implementeringer. Det er Leverandøren som får støyten for barnesykdommene, da det er de som ikke har hatt en hundre prosent god leveranse.

Det har vært lite fokus på menneskene som skal bruke systemet, det kan en se fra alle informantene som fokuserer mest på det teknologiske som ikke fungerer som det skal. Prosjektmedlem2 fra ENNA nevner at de må ønske å lære systemet, og ønske å ta det i bruk. Her kan en se, til tross for bruksforskjeller, en klar forskjell mellom ENNA og EE1. ENNA har i utgangspunktet fått mye informasjon og gjort en indirekte endringsprosess ved implementeringen, og under implementeringen var det forståelig at det måtte gjøres en innsats for å få Kollabo til å fungere slik en ønsker. Som kjernen i alliansen, med holdning om å få dette til å fungere for alle som tar det i bruk ligger det til rette at aksepten for ny teknologi er høyere hos ENNA enn de som ikke har samme bakgrunn. Dette kan også sees i litteraturen da verdier angående endring, motivasjon og inspirasjon er nødvendig for å gjennomføre god endringsledelse (Gill, 2003).

6.4 Endringsledelse for ny teknologi

Under dette delkapittelet vil endringsledelse for nye teknologi diskuteres, deretter vil det skapes et sammendrag av de elementene i den øvrige diskusjon og diskusjon rundt endringsledelse for ny teknologi. Til sammen vil dette svare på 1. forskningsspørsmål «*Hvordan klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi*».

6.4.1 Prosessendringer ved ny teknologi

Det er diskutert en del angående arbeidsmetodikken som må endres i takt med nye teknologiske løsninger. Det som ikke er kommet like godt frem med denne endringen er hvordan å holde tak i de «daglige arbeidsoppgavene» samtidig som en lærer seg nye metoder å jobbe på. Denne utfordringen trekkes frem av en av informantene, som i samme sammenheng mener at å leie inn konsulenter til å implementere systemer vil gi motsatt effekt enn det en ønsker. Da en for det første ikke lærer seg systemet fra starten av, og for det andre

må betale en stor sum til disse konsulentene etter endt oppdrag. Det sees på som en utfordring å få de ansatte involvert og engasjert i det nye systemet, på grunn av de daglige arbeidsoppgavene som må gjøres.

EE2 har allerede startet endringen og forberedelser mot digitalisering ved å gjøre øvelser på de forskjellige avdelingene i henhold til de endringene som er på tur. Dette er en tilnærming for å endre kulturen slik at den er klar for det nye digitaliseringen vil komme med. Innenfor endringslitteraturen ser en av Hennestad et al. (2012) at handling sammen med tanker og ideer er det som må preges for å oppnå ønsket situasjon under endring (se figur 6). Samme forfattere får frem at det oftest satses på å skape en forhåndsforståelse slik at tanker og ideer er med i endringen, men at handlingene som skal gjøre at endringen skjer i praksis er andre prioritert. Fallgruven her er at det forblir tanker og ideer, og at handlingen mot endring ikke oppstår.

6.4.2 Holdningsendring

Informant fra ENNA får frem at endringene bransjen står ovenfor på mange måter er tvunget frem. Det som menes her er at kravene som er satt til bransjen krever endring. Denne endringen er noe veldig mange andre bransjer har vært igjennom tidligere. Samme informant nevner at selskapene i bransjen innehar en kultur som har vært fastsatt fra lang tilbake i tid, og at digitaliseringen som bransjen står ovenfor vil gjøre at holdningsendring må til i selskapene.

Prosjektmedlem2 fra ENNA tar opp forventningene til den nye generasjonen som skal ut i jobb de neste årene. Som nevnt tidligere er snittalderen i bransjen rimelig høy, og flere av de ansatte vil gå av med pensjon de nærmeste årene. Når den yngre generasjonen kommer inn i bransjen kan det tenkes at de forventer at teknologien vil være på likt nivå med det de er vant til. Kollabo kan dermed sies å være en start på å «klargjøre» bransjen til den nye generasjonen også, da de vil mest sannsynlig vil finne teknologiverktøyene innenfor Kollabo som selvsagte i sin arbeidshverdag.

Alle EE i denne studien har vært med på teknologiendringer tidligere, i forskjellige grader. De har også forskjellige syn på hvordan de tidligere endringene har gått. Som eksempel så er EE1 på sin side veldig fornøyd med de endringene som er gjort på systemene tidligere, mens EE3 ikke er like fornøyd med hvordan leverandøren av deres IT-tjenester har fulgt opp selskapet under og etter implementasjon. I denne sammenheng kan Edmondsons (2003) rammeverk for suksessfull implementering av teknologi trekkes inn. Samme forfatter får frem hvordan tidligere erfaringer med endringer vil prege hvordan fremtidige endringer blir gjennomført, og

hvordan disse faktorene kan gjøre en forskjell med tanke på suksessfull implementering. 1) Først må det vises til at endringen en skal igjennom er ulikt alt annet som de har vært med på tidligere. På denne måten kan en gå inn i implementasjonen med «nye øyne» uten å sammenligne det for mye med tidligere endringer. Dette kan også være en motivasjonsfaktor med at det nye er utfordrende og spennende i den forstand at en vil lære nye ting fra implementeringen. I denne sammenheng kan erfaringene fra EE1 trekkes inn, hvor det kan tyde på at de har et bilde på hvordan systemimplementering skal forgå med tanke på tidligere erfaringer. 2) Neste punkt er at individene som er involvert i endringen må forstå at de er en essensiell del av at den skal bli suksessfull. Hvis de ikke gjør en innsats vil ikke gevinstene fra teknologi-innføringen innløpe. En anbefaling til ENNA vil her være å uttrykke dette til selskapene, og forankre denne forståelsen hos ledelsen, slik at de kan ta det videre til sine ansatte. 3) Som oppfølging til at individene må føle seg essensielle for å gjennomføre endringen, må det også skapes et syn på at de andre som er med også er svært viktige, og at de skal gjøre det sammen som en organisasjon. Innenfor dette punktet kan en tenke på «sammen som en organisasjon» som alle eierne i ENNA, da det som tidligere nevnt er viktig at alle som er med bruker det riktig for å få gevinster. 4) Det siste punktet går på kommunikasjonen under en slik endring. De tre øvrige faktorene må ligge i baktankene når endringen kommuniseres og i kommunikasjonen under selve endringen (Edmondson, 2003). Dette samsvarer med det som allerede er nevnt angående å lage et felles vokabular blant de som samhandler, slik at det ikke oppstår misforståelser. En anbefaling til ENNA vil være å klargjøre alle disse faktorene for EE, slik at «endringsrammene» vil bearbeides for å skape riktig holdning før implementasjon av Kollabo.

ENNA har og skal fortsette å støtte EE med tanke på Kollabo slik at det blir et godt system for dem. På dette området tas det opp at det har blitt sendt veldig mye informasjon angående ny teknologi og tekniske dokumenter som viser til penger som spares ved å implementere Kollabo. Det kan tenkes at denne typen informasjon ikke gir et klart bilde til de mottakerne som ikke har en teknisk-bakgrunn, og at det dermed er kostnadsbesparelsene som får hovedfokus, slik det er diskutert i kapittel 6.1.2. Informant fra EE3 tar opp at ENNA må være «knutepunktet» angående endringen som skal skje, og lære av erfaringene som de får gjennom de første implementeringene av Kollabo. Det kan tenkes at holdningen angående implementasjon til de resterende som venter det vil være bedre, hvis de vet at ENNA har lært av erfaringene, og ikke bare identifisert de.

6.4.3 Kulturendring for ny teknologi

Kulturen i bransjen til EE er en utfordring som flere av informantene i denne studien tar opp. Dette med tanke på den tradisjonelle måten de jobber på, og at de har jobbet på denne måten veldig lenge uten å ha blitt preget like mye som mange andre av digitaliseringskrav, til nå. Det kommer frem fra Park et al. (2004) at organisasjonskulturer er vanskelig å endre ved initiativ på grunn av at kulturen sitter langt inne i menneskene i organisasjonen. Med dette kan en diskutere om endringene som bransjen står ovenfor vil kunne finne en motstand i kulturen som er såpass godt etablert.

Det er 47 selskaper som eier ENNA, hvor de individuelle selskapene vil ha unike organisasjonskulturer. De tre hovedelementene i organisasjonskulturen er ifølge De Long et al. (2001) *praksisen* som utføres i organisasjonen, *normene* som er tilstede og *verdiene* som kulturen innehar. Forfatteren mener at verdier er den viktigste faktoren når en skal se på organisasjonsendring, da denne viser til hvordan de ansatte oppfører seg. Alvesson et al. (2008) kritiserer visjonen angående at verdier er hovedfokus, og mener at en heller burde se på meningene til de ansatte for å få et klart bilde av hvordan kulturen er. Når en kultur skal endres burde en derfor stille spørsmålet «hva skjer *her?*» (Alvesson et al. 2008). En anbefaling for ENNA er å bli mer bevisst på at de forskjellige kulturene vil kunne opptre forskjellig ved implementering. Her burde det gjøres en kartlegging i forkant av implementeringen, enten av ENNA eller av daglig leder i den respektive EE, slik at en kan formulere riktige endringsmotiver. Disse endringsmotivene burde ifølge litteraturen appellere til fornuft, intellekt og sinnsbevegelsen til menneskene som skal gjennom endringen (Alvesson et al., 2008). Samme forfatter får frem at en burde unngå standardløsninger, men heller tilpasse endringen til kulturen. Dermed kan det diskuteres om fastsatte rammer for implementeringen er mulig å gjennomføre i de forskjellige EE, eller om det heller må gjøres en omfattende kartlegging på kultur, i tillegg til kartleggingene nevnt tidligere i denne studien, på forhånd av implementeringen av Kollabo.

6.4.4 Opplæring og oppfølging

Med tanke på opplæringen av Kollabo kommer det frem fra informant i ENNA at dette skal forberedes etter hver implementering. Dette vil være gunstig med tanke på den økende erfaring rundt implementeringen av Kollabo, og at det gir et godt inntrykk til de selskapene som venter på implementering. Samme informant tar opp dette med felles vokabular, som vi finner igjen i teorien angående å ha samme vokabular og fellesforståelse på mål (Roy, 2012, Kotter, 1996). På opplæringen kan det anbefales å skape denne forståelsen for målet, men

også ha samme vokabular på systemet og bruksområdene, slik at en fellesforståelse om hva som kommer er tilstede, og at det ikke er noen misforståelser innenfor prosessen.

Ifølge prosjektmedlem fra EE er endringsprosessen som må til med tanke på Kollabo to delt. Der den første delen går på å forberede systemene EE sitter med slik at de er mottakelig for Kollabo. Her kan det som anbefaling også fokuseres på menneskene som må forberedes for Kollabo, og forankre endringene som vil skje i bedriften før neste steg. Denne forberedelsen kan ENNA hjelpe med ved å gi ut nok og riktig informasjon, og samtidig være støtte for organisatoriske vansker ved implementering av Kollabo. Den andre delen går ut på oppfølging, hvor ENNA sammen med Leverandøren skal styre og ivareta informasjonen som går ut etter implementasjonen.

Opplæringen som skal gjøres med tanke på Kollabo er diskutert i flere sammenhenger tidligere i denne studien. Det er lagt frem at arbeidsmetodikk må endres parallelt med teknologien som brukes, og at mottakerne av opplæringen må være forberedt på det og ønske det. Det kan diskuteres om opplæringsbehovet, på samme måte som teknologien, burde kartlegges i forkant. Dette med tanke på at det kan være forskjellige grader av opplæring som trengs hos de forskjellige EE. Viktigheten med at det kartlegges i hvor stor grad opplæringen må forløpe kan sees i sammenheng med teknologiaksept modellen (Lee et al., 2003). Her kommer det frem at opplevd nytte og opplevd brukervennlighet vil være sentrale faktorer for teknologiaksepten til brukerne.

6.4.5 Forventninger

ENNAs forventninger til Kollabo er starten på et større kollegium. Flere av informantene fra ENNA nevner at de ønsker EE skal føle seg mer som en del av noe større, ved å være eier i ENNA. At det blir en del av identiteten til selskapene. Dette er ikke et ønske kun angående de som implementerer Kollabo, men for alle EE. Forventningene ligger fremdeles i at Kollabo kan hjelpe med dette, ved å samle alle under et system. Innenfor litteraturen angående distribuert arbeid kommer det frem at det anbefales å bygge et distribuert samhandlingsnettverk på en miks av distribuert og fysisk tilstedeværelse. Dette kan i større grad gi rom til at det skapes en kultur i den distribuerte gruppen som gir mulighet for å skape relasjoner og tillit (Hinds et al., 2006)

Under observasjon kom det frem at flere av EE hadde en holdning til IT-implementasjon hvor «det aldri er implementert et IT-system uten startvansker». Dette gir et innblikk i at en

forståelse for barnesykdommer er tilstede hos enkelte. Det kan tenkes at hvis Leverandøren eller ENNA gikk frem med et sånt utsagn til EE ville det kunne skapt mistro til Kollabo.

Hovedforventningene til prosjektleder for Kollabo var IT-S20, IT-strategien til ENNA. Det fokuseres på av denne informanten at IT-S20 er hovedgevinsten som skal drive frem Kollabo. I denne sammenheng kan det sies at IT-S20 er «hovedmålet», og Kollabo dermed er steget mot det. Teorien angående fallgruven ved å ikke fokusere på kortsiktige gevinster (Kotter, 1996) og del-mål (Gill, 2003) er tatt opp i flere sammenhenger i denne studien. Med dette kan det anbefales å ha fokus på Kollabo som et del-mål til IT-S20, men også å skape delmål innenfor Kollabo. Flere av informantene hadde forskjellige «definisjoner» av hva Kollabo var, og hva det innebar. Dette kan tenkes er på grunn av at del-målene ikke er godt nok definert.

6.4.6 Motivasjon for teknologisk endring

Motivasjonen til EE2 for å implementere Kollabo var nødvendigheten av et slikt tilrettelagt teknologisk utbytte, dette for å overleve i bransjen med de digitale kravene som ligger fremfor de. Det var selvsagt for både EE2 og EE3 sin del å ta del i dette som eier av ENNA. Her kan en se tilbake til det som ble sagt angående motivasjon for Kollabo i delkapittel 6.1.3, hvor begge disse partene har hatt informasjon om Kollabo-prosjektet fra starten av. Sjansen for å ta med flere EE i starten av prosjektet er nå borte, men kan være en anbefaling å ta med flere, eller andre EE, i prosjektene som videre skal skje i IT-S20.

Med tanke på å motivere til videre endring etter Kollabo, tar informant fra ENNA opp at det må skapes en ro rundt Kollabo. Å faktisk ta i bruk systemet og lære det å kjenne, før en går videre til neste steg. Dette kan sees i sammenheng med diskontinuerlig endring, hvor endringer er engangshendelser, oppfulgt av lange perioder med konsolidering og stillhet før en går videre til neste endring (Todnem, 2005). Dette vil være nærmest umulig i ENNA sitt tilfelle, da IT-S20 og de videre endringene som følger med er rett rundt hjørnet. Det er flere muligheter for ENNA her. Det kan skapes en ro og stillhet rundt Kollabo, før neste prosjekt i samme retning rulles ut til selskapene. ENNA kan også prøve å innvirke selskapene til å skape en kultur for kontinuerlig endring, hvor selskap endrer seg i takt med eksterne og interne faktorer (Todnem, 2005). Fordelen med dette er at selskapene får en forståelse av at endringer er «evigvarende», og at det ikke går å lande endringer på samme måte som det gjøres ved diskontinuerlig endring (Nelson, 2003).

For å motivere andre selskap til å anskaffe ny teknologi i form av Kollabo og IT-S20 er det nevnt suksesshistorier. Det må også gjøres en innsats fra ENNA sin side, som går ut på å

rekruttere selskap. Dette gjøres i stor grad allerede med informasjonsmøter, og fokus på Kollabo fra ENNA sin side.

6.4.7 Sammendrag og anbefalinger

I dette delkapittelet vil anbefalte hovedfaktorer trekkes frem i en tabell for hvordan å klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi.

Nr.	Eksempel fra resultatene	Sammenheng eller motsetning fra litteraturen	Anbefaling for klargjøring av teknologi
1.	EE3 nevner 'sense of urgency' med tanke på digitaliseringen i bransjen	Kotters (1996) 8-stegsmodell har som første punkt å fremkalle 'sense of urgency'. At de som skal inn i en endring må forstå hvorfor det haster	For EE er det klart at de må få en forståelse av at det haster å få opp effektivitetsgraden, og i tillegg være med i den nye verden hvor teknologi spiller en stor rolle. Dermed burde det gjøres klarere fra ENNA sin side at dette er essensielt
2.	De forskjellige informantene snakker forskjellig om Kollabo, noe som kan tyde på at det ikke er fellesforståelse for hva systemet innebærer	Det må skapes et klart og tydelig mål for hva endringen skal ta for seg, og alle involvert må ha en felles forståelse for hva målet innebærer og hvordan å komme seg dit. (Kotter, 1996, Smith et al., 2011, Hansen, 2009, Roy, 2012)	Det må gjøres et forarbeid med tanke på å skape felles forståelse for målet innenfor teknologisk endring, slik at alle har samme grunnlag for hvorfor ny teknologi skal implementeres
3.	De ansatte i EE1 var negative til Kollabo	Det er lederens ansvar å motivere sine ansatte innenfor teknologisk endring (Roy, 2012)	Forankring i selskapet er ikke det samme som forankring hos de ansatte. Ledere i selskap hvor teknologi skal implementeres må gjøre en jobb for å få de ansatte motivert til endringen.
4.	Det store fokuset på kostnadsbesparelser. EE1 følte de fikk for lite informasjon fra ENNA	Endring kan feile på grunn av dårlig planlegging, lite kontroll, og mer fokus på det store målet enn stegene og prosessen endringen krever (Gill, 2003)	Skap delmål, en strukturert prosess og planlegg godt hvordan dette skal gjennomføres. Det store målet skal være synlig, men måten å komme seg dit burde visualiseres og informeres like grundig.

		Se figur 11 - Strategisk tilnærming til «hovedmålet»
5.	Leverandøren har ikke kartlagt teknologien til EE og ENNA har ikke kartlagt kostnadene rundt teknologiverktøy	Før teknologi skal implementeres må det kartlegges hva som brukes i dag og dermed hva den nye teknologien skal erstatte (Rose et al., 2014)
		I forkant av teknologiimplementering burde viktige faktorer som skal «endres», kartlegges. I dette tilfellet omhandler det teknologien og IT-kostnader. Som anbefaling burde også flere faktorer i selskapene kartlegges før det implementeres ny teknologi
6.	Flere informanter nevner suksesshistorier som en viktig faktor for å motivere til Kollabo	Kotters (1996) sjettede steg i 8-stegsmodellen er å generere kort-siktige gevinster. Dette er i forhold til å vise gevinster med tanke på endring for å holde motivasjon til videre endring oppe
		Suksesshistorier og kortsiktige gevinster for å motivere de som har fått det implementert anbefales, da det kan være en viktig del av å holde positiviteten oppe. Dessuten kan det være en pågangsdriver til andre selskap for å implementere Kollabo
7.	EE3 tar opp at tidligere systemer ikke er oppdatert når det burde, og at når det har blitt oppdatert har arbeidsmetodikken hengt igjen	Bruken av informasjon- og samhandlingsteknologi former blant annet arbeidsplasser og prosesser, og de som samarbeider former hvordan informasjon- og samhandlingsteknologi brukes (Fruchter et al., 2010)
		Parallell oppfølging på teknologien og brukerne vil være en anbefaling for å holde gevinstene og fortsette å skape flere gevinster med Kollabo
8.	Forberedelse av det teknologiske står i fokus for alle informanter	IT-systemer alene hjelper ikke til å motivere mennesker til å samhandle (Hansen, 2009) Teknologien alene kan ikke skape samhandling, det er bare en bit av initiativet som skal til for at samhandling i organisasjoner skal fungere (Smith et al., 2011)
		Etter min oppfatning er det ikke fokusert nok på menneskene som skal bruke systemet. En anbefaling vil være å fokusere like mye, om ikke mer på hvordan å forberede menneskene på systemet, som hvordan å forberede det tekniske
9.	EE har forskjellige erfaringer med tidligere teknologiimplementasjoner	De fire punktene for suksessfull teknologi-
		Før en teknologiimplementasjon vil det anbefales å endre

	implementasjon av Edmondson (2003)	rammene til de det angår. Dette kan gjøres ved hjelp av å vise til at det nye er unikt, at de som deltar er essensielle for å få gevinst av den nye implementasjonen. Det må også skapes en kommunikasjon i organisasjonen hvor faktorene over redegjøres for.	
10.	Det kan tyde på at et felles rammeverk for implementering er tilrettelagt for alle EE som skal implementere Kollabo	En burde prøve å unngå repetisjoner av standardløsninger på endringer i organisasjoner (Alvesson et al., 2008)	En anbefaling er å bli mer bevisst på at de forskjellige kulturene vil kunne opptre forskjellig ved implementering. Dermed kan det med fordel også gjøres en kartlegging av kulturen hvor teknologien skal implementeres.
11.	ENNA ønsker at Kollabo skal skape en tilknytning til ENNA for EE, derav få et større Kollegium	Det anbefales å bygge distribuert samhandlingsnettverk på en miks av distribuert og fysisk tilstedeværelse. Dette for å bygge relasjoner og skape tillit til de en samhandler med (Hinds et al., 2006)	Det anbefales å fortsette med fysiske samlinger, hvor EE kan bli kjent med hverandre, og dermed får følelsen av et større kollegium. Det vil også være gunstig å inkludere flere EE i prosjekter, for å skape eierfølelse for prosjektet

Tabell 2: Anbefalinger for klargjøring av teknologiimplementasjon

Hovedfaktorene er her nummeret, men det må ikke feiltolkes som gjennomføringsrekkefølgen til anbefalingene. Grunnen for at disse faktorene ikke er lagt frem i systematisk rekkefølge kommer av at endringer burde tilpasses hver enkelt organisasjon, og være tilpasset med tanke på hvilken teknologi som skal implementeres og i hvilken grad. Som eksempel kan det tas frem at Kotter (1996) presenterer i sin suksessmodell kulturendring som det siste punktet for gjennomført endring, hvor rekkefølgen er presisert å være viktig (Kotter, 1996). Dette på grunn av kompleksiteten ved kultur, og at mye kan endres «naturlig» ved implementering. En motstridende litteraturkilde sier at organisasjonskulturer er unike, og trenger dermed forskjellige utgangspunkt for endring (Appelbaum et al., 2012). I denne studien kan en se forskjellige meninger fra forskjellige selskap i samme bransje, og dermed kan en tenke seg at forskjellige fremgangsmåter kan være et utgangspunkt for suksessfull

implementasjon. Grunnen for at hovedfaktorene er nummerert, er slik at de lettere kan sees tilbake til under diskusjonen angående samhandling og kunnskapsdeling.

6.5 Samhandling og kunnskapsdeling

Samhandlingen som er gjennomført blant EE og ENNA har vært uten prosedyrer på hvilke verktøy som skal brukes til hvilket formål. Dette har blant annet vært fordi EE sitter med så mange forskjellige systemer, slik at det ikke har vært mulig å bruke det samme i hvert prosjekt, men heller blitt betinget på hvem som deltar i prosjektet. Under dette delkapittelet vil det som er kommet frem i overgående kapittel angående hvordan å klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi, være med på å svare på neste forskningsspørsmål hvor det ønskes å finne ut *hvordan en skal tilrettelegge for kunnskapsdeling ved innføring av ny teknologi*.

Det som har vært en fellesarena for samhandling hvor de fleste har deltatt er ved samlinger og møter. Det varierer hvem som deltar på disse samlingene, og dermed varierer det også hvem som samhandler med hvem. Det er en klar kjerne i EE; de som er oftest på samlinger og mest aktiv i de prosjektene ENNA gjennomfører. Disse deler allerede kunnskap og kompetanse på tvers gjennom å delta i disse prosjektene og ved å skape relasjoner i andre selskap enn sitt eget. Teorien viser at ved distribuert samarbeid anbefales det å bygge på en miks av distribuert og fysisk tilstedeværelse, slik at en kan skape dypere relasjoner og derav tillit til de en skal samhandle med (Hinds et al., 2006)(Se nr. 11. i tabell 2). Med dette kan det tyde på en skeivfordeling mellom selskapene i EE, og det fryktes for at denne fordelingen vil bli enda sterkere når ikke alle selskapene går på Kollabo. ENNA ønsker gjerne å nå ut til alle sine selskap, og deler derfor informasjon om disse samlingene med alle på samhandlingsnettet. Her er det ingen pushvarsler, så selskapene er selv ansvarlig for å gå inn å finne informasjon på områdene. Det å være med i ENNA som et fellesskap er frivillig, og dermed krever det en viss involvering fra selskapenes side. Det er allerede avklart tidligere i diskusjonen at de som eier ENNA er med i et slags praksisfellesskap. Litteraturen uttrykker at ved praksisfellesskap som går på tvers av organisasjoner, må lederne være forberedt på å investere tid og penger for å nå det fulle potensialet til fellesskapet (Wenger et al., 2000) Det kan i flere tilfeller tyde på at lederne i EE ikke har dette klart for seg, og ønsker at ENNA skal tilrettelegge bedre for dem. Samtidig kommer det frem i resultatene at det må skapes en balanse mellom å være synlig, men ikke påtrengende. Hansens (2009) samhandlingsbarriere angående 'information

overlaod' er relevant i denne sammenheng, da for mye informasjon kan gjøre det vanskelig å finne den informasjonen en leter etter.

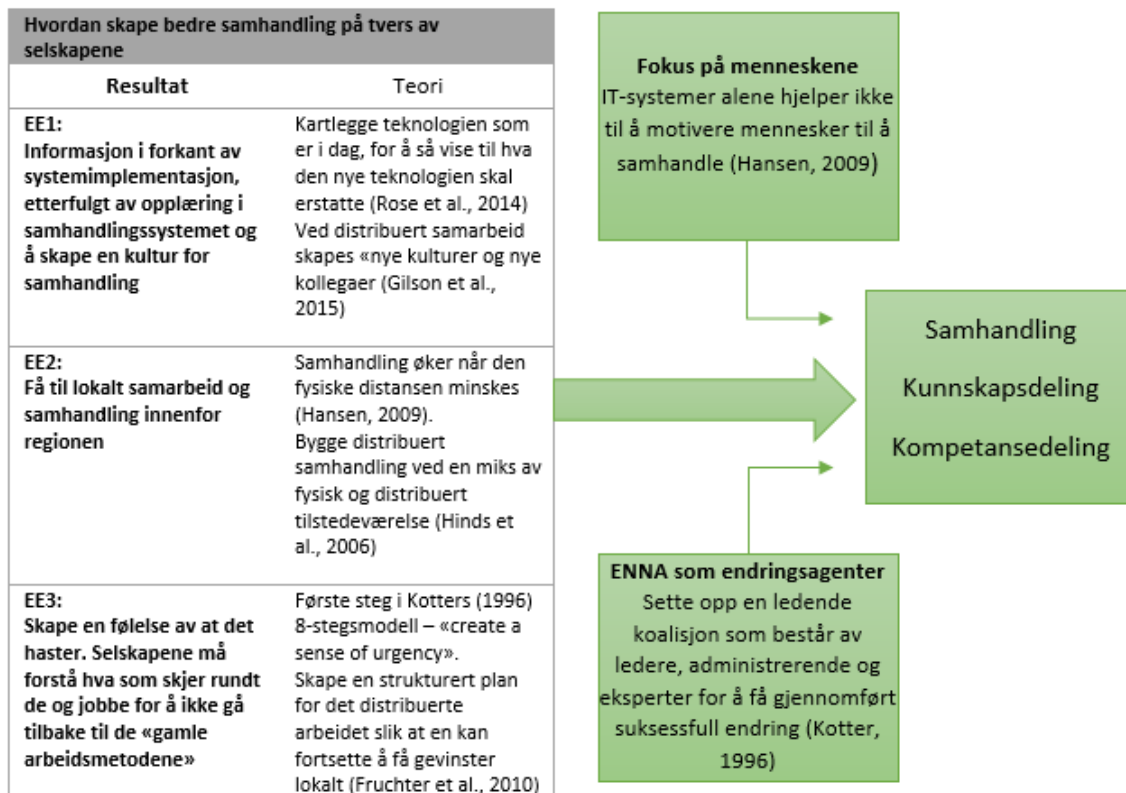
Under temaet samhandling kan det helt klart vises at de forskjellige selskapene og de forskjellige informantene har ulike oppfatninger om hva det innebærer. EE1 uttrykker at det ikke har eksistert samhandling mellom EE1 og andre EE eller med ENNA. En kan sette spørsmålstegn ved definisjonen EE1 har til samhandling, da de har vært med på å få implementert Kollabo, og har deltatt på samlinger og møter tidligere. De andre EE inkludert i denne studien får frem at det har vært samhandling med ENNA og andre EE tidligere. Hvis en ser på teorien omfatter samhandling en kombinasjon av å kommunisere, samarbeide og koordinere (Schuh et al., 2014). Alle disse tre faktorene har oppstått blant ENNA og EE1 under implementeringen av Kollabo, dette tyder på at EE1 ser på samhandling som noe mer enn dette. De andre to EE med i denne forskningen har et syn på samhandling som ligger nærmere den definisjonen ordboken kommer med; vekselvirkning mellom to eller flere personer som handler i forhold til hverandre (Språkrådet, n.d).

En anbefaling til ENNA er å definere samhandling for selskapene, slik at alle har en felles forståelse for dette. Hvis et selskap har en egen definisjon på samhandling kan de beholde den, men med en felles definisjon vil de i hvert fall se hva ENNA legger i det. Smith et al. (2011) tar opp fire faktorer for samhandling, hvor målet det skal samhandles om er en av de. Ut i fra resultatene kan en se oppfatningen om at mer samhandling på tvers av organisasjoner vil skape mer effektivitet. Innenfor ENNA og EE er det et løst mål om å dele kompetanse og kunnskap, og samhandle i prosjekter og ved problemstillinger som kan opptre i bransjen. For å kunne få til effektiv samhandling burde alle fire faktorene være tilstede. 1) De som skal samhandle sammen må vite hvem hverandre er, slik at samhandlingsbarrieren hvor en ikke vet hvem en skal henvende seg til for å få informasjon ikke er tilstede (Hansen, 2009). 2) Dessuten må det være et klart og simplifisert mål, det må være oppnåelig og ikke diffust (Kotter, 1996, Smith et al., 2011, Hansen, 2009, Roy, 2012)(Se nr. 2 i tabell 2). «Samhandle for kompetansedeling og kunnskapsdeling» kan bety veldig mye. Et eksempel for å simplifisere målet for å få til bedre samhandling kan være: «Samhandle for å finne best løsning for ansettelse av nyutdannende». Her vil det komme klart frem hva som er målet for samhandlingen, og det vil være et konkret resultat som ligger igjen etter gjennomføring. Det ENNA ønsker er kontinuerlig samhandling, dermed kan det også være konkrete mål som; «dele erfaringer angående kundebehandling med bruk av nytt system, med månedlig rapport.» På denne måten vil rapporten være en konkret gevinst ved hver måned, og de som samhandler

vil ha noe å jobbe opp mot. 3) Det neste punktet er en plan skal utføres tilrettelagt som prosesser. Det må spesifiseres hvordan samhandlingen skal foregå og i hvor stor skala det skal samhandles. 4) Dette må igjen tilrettelegges med arenaer for samhandling, det må spesifiseres hvilke plattformer som skal brukes (Smith et al., 2011) (Se: nr. 4 i tabell 2). Her burde det også spesifiseres *hvordan* plattformen skal brukes, slik at samme arbeidsmetodikk med tanke på samhandling vil fremtre.

EE er spredt geografisk sett gjennom hele landet. Dermed krever det distribuert samhandling når disse selskapene skal samhandle på tvers av organisasjoner. Angående geografiske avstander finnes det en samhandlingsbarriere fra Hansens (2009) litteratur. Fysiske distanser skaper et større «søke problem» når en skal samhandle enn det gjør ved sentral samhandling. Som anbefalt i tabell 2 punkt nr. 11 burde ENNA fortsette å drive med både fysisk og distribuert samhandling ved hjelp av samlinger og lignende. Dette for å skape muligheter for relasjonsbygging og med tanke på tillit til de en samhandler med (Hinds et al., 2006). Fruchter et al. (2010) får frem at ved distribuert samhandling må det være en strukturert plan, da det krever mye konsentrasjon å skulle samhandle distribuert, samtidig som en har lokale samhandlinger og arbeidsoppgaver å ta seg av.

De forskjellige informantene i denne forskningen har tatt opp forskjellige faktorer med tanke på hva som må til for å få bedre samhandling på tvers av organisasjonene. Hvis en sammenfatter de tre svarene, og stiller de mot teorien kan en fort se at til sammen utgjør svarene mye av det som må til for å skape samhandling, kunnskapsdeling og kompetanseoverføring som kan effektivisere driften.



Figur 12: Hvordan skape bedre samhandling på tvers av selskapene

Som en ser i figur 12 er samhandlingsmulighetene store når meningene til EE er sammenfattet. De utenforstående faktorene angående å fokusere på mennesket og ENNA som endringsagenter er anbefalinger for å kommunisere frem hvordan å skape bedre samhandling på tvers av selskapene.

6.5.1 Kunnskapsdeling på tvers av organisasjoner

Innenfor organisasjoner er kunnskap kjernen og en kilde til konkurransefortrinn (Krogh, 2012) Praksisfellesskap som er nevnt tidligere i denne disuksjonen, ble opprettet av organisasjoner for å kunne dele kunnskap (Wenger, 1998). For å få til denne kunnskapsdelingen på tvers av organisasjoner må det tilrettelegges for at de involverte har en enkel mulighet for å dele, for å tilegne seg ny kunnskap og motivasjon til å gjøre begge deler.

Kollabo vil i dette tilfellet utgjøre bare 20% av kunnskapsdelingen hvis en følger Roger Chaddock sitt utsagn (De Long et al., 2000). Kollabo skal legge til rette for kunnskapsdeling ved hjelp av dokumentdeling, erfaringsdeling og enklere kommunikasjonsmuligheter.

Dessuten en tilknytning til samme AD hvor tilgangsstyring skal være en medvirkende faktor

på blant annet å tilknytte de riktige personene og rollene, til riktige områder. De resterende 80% ligger på de som skal dele kunnskapen og på kulturen for kunnskapsdeling.

Prosjektmedlem fra EE får frem en forståelse for at det tekniske kun skal tilrettelegge for kunnskapsdeling, og mener det trengs en god arbeidsgruppe til for å klare å etablere det. Dette finner vi igjen i teorien angående endringsledelse (Kotter, 1996) og ved organisasjonsendring (Alvesson et al., 2008). En endringsgruppe som har ekspertise på område og motiverer for kunnskapsdeling, samtidig som det blir gitt et «dytt» i riktig retning kan anbefales innenfor en slik gruppe. Innenfor samme tema tar prosjektmedlem fra EE opp at det må skapes en praksis som er lik i alle EE, for at det skal kunne deles kunnskap på tvers av organisasjonene.

Informant fra EE1 kan sies å ha samme mening her, da det kommer frem fra han at det er opp til hver enkelt, men samtidig hvordan prosedyrene rundt delingen blir lagt opp av ENNA. Her kommer det også frem at kulturen rundt deling må endres for å kunne få utnyttelse av den.

Dette støttes av litteraturen hvor det uttrykkes at organisasjoner som skal implementere kunnskapsdelingsteknologi må ha en kultur som er klar for det, eller endre kulturen til å bli klar for det (Park et al., 2004) Kultur består av tre deler; praksis, normer og verdier. Disse tre utgjør oppførselen en finner i kulturen, som igjen vil være essensiell for kunnskapsdanning, deling og bruk (De Long et al., 2000). Endringer av kultur har vært et tema tidligere i denne diskusjonen (delkapittel 6.4.3), hvor det kommer frem at forskjellige kulturer trenger forskjellige tilnærminger til endring (Alvesson et al., 2008). Innenfor kunnskapsdelingskulturen vil samme anbefaling gjelde, da kunnskapsforvaltning innenfor organisasjoner er betinget av organisasjonskulturen (Park et al., 2004). En må tørre å prøve å dele, og fremme en kultur for deling hvor det tolereres at det kan «feiles» i begynnelsen, slik at en lærer mens en deler (Donate et al., 2015).

EEs bransje er kategorisert som en konservativ bransje av flere av informantene i denne studien. Med dette kan det tenke seg at lite kunnskapsdeling med teknologiske hjelpemidler er gjort tidligere, og en kan også tenke seg at det ligger en del taus kunnskap hos selskapene. Taus kunnskap er vanskelig å dele og tilegne seg, da det er vanskelig å fortelle eller beskrive det (Gorman, 2002). Taus kunnskap er også en av samhandlingsbarrierene Hansen (2009) tar opp, med tanke på at den tause kunnskapen kan gi gevinst, men på grunn av kompleksiteten ved å overføre slik kunnskap er det en utfordring. Som anbefaling etter analyse av resultatene vil det å være gunstig for EE å være på samme system, da en kan tenke seg at måten de bruker systemet på vil gi mulighet for observasjon til den tause kunnskapen (Hau et al., 2013).

Terskelen til selskapene angående å ta kontakt med hverandre må ned for å få i gang kunnskapsdeling, kommer det frem fra informant i ENNA, det burde bli en naturlig del av kulturen som nevnt over. For å få til dette må de som skal dele kunnskap motiveres til det. Donate et al., (2015) får frem at motivasjonen til kunnskapsdeling burde komme fra en kunnskapsorientert-leder, som vil være rollemodell ved å oppfordre til læring med deling. Det kommer frem fra samme forfatter at dette burde gjøres ved å utfordre sine ansatte og fremme intellektuelle stimuli. Hau et al. (2013) tar her opp at et kunnskapsforvaltningssystem som kan brukes på individ-nivå vil hjelpe på å styrke oppfatningen av kunnskapsdeling i organisasjonen. Innenfor kunnskapsdeling kommer det også opp at det må skapes konkrete formål hvor kunnskapsdeling burde benyttes (Hau et al., 2013). Dette kan en se at går igjen i teorien, ved å se på tabell 2 punkt nr. 2. Hau et al. (2013) anbefaler videre å skape positive assosiasjoner til kunnskapsdeling, og da spesielt med tanke på taus kunnskap, slik at det blir lagt opp til at de det angår får et positivt utbytte av å formidle og observere kunnskapsdeling. Prosjektleder i Kollabo vil ved å anbefale arbeidsrutiner rundt systemene i plattformen skape en kunnskapskultur. Her kommer vi igjen til figur 6 som angår organisasjonsendringer, men fortsatt kan sees i lys av en skapning innenfor kunnskapsdeling (Hennestad et al., 2012). Det som ikke inngår i like stor grad her er kartleggingen av nåsituasjonen, og et klart bilde på ønsket situasjon. Det er klart at mer og effektiv kunnskapsdeling er målet, men det er et vagt mål som ikke gir et grep på det store bilde en ønsker seg etter gjennomført implementasjon. Etter det en kan kartlegge fra informantene fra EE delaktig i denne forskningen er den nåværende situasjonen at mange av problemstillingene som kommer opp i bransjen ikke blir diskutert på grunn av forskjellige systemer til å løse disse problemene. Dermed ser en at Kollabo og IT-S20 som et felles IT-system helt klar kan være med på å hjelpe med denne endringen og skape mer kunnskapsdeling rundt et felles system.

6.5.2 Teknologien innenfor samhandling og kunnskapsdeling

Selskapene har tradisjonelt sett brukt mail og telefon som kommunikasjonsmidler, det er også brukt Skype for Business av noen av informantene, samt de aller fleste innenfor ENNA. Det som er den tiltenkte planen for Kollabo er bredere bruk av de kommunikasjonsystemene som Microsoft Office tilbyr. Skype for Business er en av de som nevnes en del i denne studien. Her ønskes det at flere møter, samtaler med det som kommunikasjonsmiddel og at samlinger skal kunne dekkes via Skype for Business. Kommunikasjonssjefen i ENNA gir uttrykk for at dette må komme på plass, på grunn av at de minste selskapene ikke har nok ansatte til å dekke

alle de samlingene de gjerne ønsker å være med på, og dermed ville hatt stort utbytte av å kunne delta på samlingene virtuelt, eller eventuelt se tilbake på de i form av webinarer.

En utfordring som kommer med Kollabo er de mange mulighetene i systemene, da de kan brukes i ulike sammenhenger. Som beskrevet av prosjektleder i Kollabo er systemet for fleksibelt. Til tross for at det er det samme systemet som implementeres på hvert selskap, er det store muligheter for at det vil bli brukt på helt forskjellige måter hvis det ikke blir lagt noen retningslinjer. Dette har vært diskutert tidligere i denne studien, da standardiseringen av arbeidsmetodikken ved systemet er en viktig del av hvert eneste emne innenfor dette kapitlet. Informanten fra EE2 mener opplæringen på systemet kommer i andre rekke med tanke på systembruk, først må det være retningslinjer på hvilke programmer som skal brukes til hvilke arbeidsområder. Her kan en se tilbake til tabellen for teknologiimplementering (se tabell 2) hvor 4. punkt viser til anbefaling på blant annet en strukturert prosess, dette ved god planlegging og kontroll på situasjonen (Gill, 2003). Dette punktet er i høyst grad relevant innenfor samhandling og kunnskapsdeling også, da teknologien kan brukes på forskjellige måter fra selskap til selskap hvis det ikke finnes en hovedstruktur.

6.5.3 Forbeholdte gevinster

Kollabo er et system som alle de 47 selskapene i ENNA har opsjon på. Dette tilsier at det i teorien er mulighet for ENNAs 47 EE å implementere systemet, i tillegg til de 26 selskapene utenfor ENNA som har opsjon på Kollabo. En avgrensning i denne oppgaven har vært å fokusere kun på de selskapene som har fått implementert Kollabo, samt de to EE som venter implementasjon og som er delaktig i dette studie. Til tross for dette er det nødvendig å ta frem meningene og forventningene som ligger til å få flere selskap med på Kollabo. EE2 uttrykker i sitt intervju at EE som ser på ENNA som en innkjøpsklubb mest sannsynlig har valgt feil allianse og delta i, da ENNA er mer enn det. I den sammenheng nevnes også at Kollabo ikke vil gi gevinst dersom Kollabo ikke implementeres i mange nok selskap. En kan trekke inn informanten i EE3 sitt utsagn her, angående at kjernen av selskaper innenfor ENNA er de som henter mest gevinst på kompetansedeling per nå. IT-S20 er det også gjort en avgrensning mot, men som nevnt i kapittel 2 – Case så er IT-S20 en stor del av ENNA, og vil fortsette å være et av hovedområdene for arbeidet ENNA utfører i lang tid fremover. Det er lederne i selskapene som gjør en avgjørelse vedrørende Kollabo, om de ønsker å implementere det eller ikke. En kan trekke frem «moderne lederskap» fra litteraturen (Hansen, 2009), som går ut på at ledere fokuserer ofte på sitt eget område og prestasjonen som skal gjøres der. Dette medfører at samhandling mellom andre ikke skjer naturlig, da ens eget selskap står i fokus og ønsket om å

hjelp andre eller få hjelp av andre er underlegent målt mot den innsatsen en skal gjøre i eget selskap (Hansen, 2009). Dette kan være en av grunnene for at ikke flere har gitt uttrykk for å implementere Kollabo.

En bekymring uttrykket fra EE3 er at Kollabo vil skape en splittelse av EE, der de som har Kollabo vil ha et større grunnlag for samhandling og tilretteleggelse via ENNA, og de uten Kollabo kan kjenne på at de med dette er litt utenfor. Denne splittelsen er noe ENNA må jobbe for at ikke skal skje, og dette må først og fremst gjøres ved å få så mange som mulig med på Kollabo. For det andre må de som ikke er med på Kollabo fortsatt ha all den viktigste informasjonen som er inne på Kollabo tilgjengelig. Til tross for at et EE ikke har Kollabo, er det fortsatt med i ENNA og som et praksisfellesskap, dermed må de i like stor grad være involverte for å få utbytte av å være med. Som nevnt tidligere i diskusjonen må de aktivt gå inn for å være med i dette som kan kalles et praksisfellesskap på tvers av organisasjoner, hvor lederne i disse organisasjonene må være forberedt på å investere tid og penger for å nå det fulle potensialet (Wenger et al., 2000).

6.6 Endringsledelse for samhandling og kunnskapsdeling

I dette delkapittelet vil endringsledelse for samhandling og kunnskapsdeling diskuteres sammen med øvrig diskusjon. Dette delkapittelet vil ikke være like dekkende som 6.4 «endringsledelse for ny teknolog». Grunnen for dette er at mye av endringene er like, det vil bli gjort rede for i dette delkapittelet. Under dette delkapittelet vil 2. forskningsspørsmål besvares: «*Hvordan tilrettelegge for samhandling og kunnskapsdeling ved innføring av ny teknologi*».

6.6.1 Kartlegge samhandlingsbarrierer

Litteraturen uttrykker at en essensiell del av å få suksess ved innføring av samhandlingssystemer er ved å være klar over samhandlingsbarrierene som kan opptre under og etter implementasjon (Patel et al., 2012). Denne kartleggingen anbefales å gjøres internt i hvert selskap, da det kan tenkes å være forskjellige barrierer med tanke på forskjellige organisasjonskulturer (Se tabell 2, punkt nr. 10). Flere av samhandlingsbarrierene til Hansen (2009) er allerede nevnt og diskutert. De resterende vil presenteres i dette underkapittelet med bakgrunn i det Patel et al. (2012) får frem.

Under «ikke-oppfunnet-her» barrieren er en av underbarrierene *frykt for å vise sine egne problemer*. Dette innebærer at en ikke vil vise at en strekker til litt kort, og dermed ikke spør

om hjelp. Dette er et motivasjonsproblem, som en ofte kan finne roten av hos ledelsen. En kan tenke seg i EE sitt tilfelle at dette kan bli et problem hvis ikke de ønsker å forklare problemene sine videre angående Kollabo. Dette vil kunne skape et negativt bilde av systemet, som videre kan føre til feil bruk, eller i verste fall – ingen bruk. En anbefaling til ENNA og Leverandør for å redusere denne barrieren er å synliggjøre seg selv godt som støttepersoner, og oppfordre til å bruke portalen Leverandøren leverer til alle henvendelser.

Hvis et selskap føler at de *ikke har tid til å hjelpe* andre, eller til å samhandle for et fellesutbytte er dette en barriere. Fra resultatene kan en se at flere eierselskap har få ansatte, og dermed få ressurser å bruke på annet enn daglig drift. Innenfor Kollabo vil dette kunne hemme gevinsten av systemet, da det ikke brukes like flittig av alle involverte. Anbefalingen her vil være å skape en struktur for samhandlingen, slik at det er kontroll rundt distribuert og lokal samhandling (Fruchter et al., 2012).

«Søke-barrieren» går ut på en ikke vet hvem som sitter med hvilken informasjon i selskapet, og at det dermed er vanskelig å skulle samhandle med de korrekte personene. Under denne barrieren kommer det frem at *størrelsen på selskap* kan være en samhandlingsbarriere. Jo større et selskap er, jo vanskeligere er det å finne informasjon. Dette er en svært relevant barriere i denne studien, da det er 47 små og mellomstore selskap som kan betegnes som «informasjonsorganisasjonen» i dette tilfellet. Dermed er det et veldig stort omfang å lete etter riktig informasjon. Anbefalingene her vil først og fremst være at ENNA har en oversikt over roller og kompetanse, slik at de kan være en veiviser for de EE som ønsker å finne riktig informasjon fra riktig sted. På denne måten vil ENNA både ha kontroll på informasjonen, og på hvem som samhandler. Det må presiseres at dette ikke menes som overvåking, men som mulighet til å kunne forvalte nye prosjekter eller samlingsgrupper ut i fra den informasjonen de da vil besitte.

Den siste barrieren som ikke er nevnt tidligere i diskusjonen går på felles grunnlag blant de som skal samhandle. Hvis en ikke har felles interesser, felles bakgrunn eller forståelse for hverandres jobbvaner kan det være en faktor for samhandlingsbarrierer. Dette kan tenkes å være den ene barrieren som er redusert godt allerede før samhandlingen er startet for EE, da alle er i samme bransje og dermed har nettopp det til felles.

6.6.2 Motivasjon for samhandling

Innenfor hele diskusjonen er det lagt frem at Kollabo skal støtte og være en igangsetter for bedre samhandling og kunnskapsdeling på tvers av EE. Litteraturen angående at IT-systemer

alene ikke kan hjelpe menneskets motivasjon til samhandling kan gjengis her (Hansen, 2009). Det er viktig at det finnes et felles mål for samhandling, som nevnt tidligere i det øvrige kapitlet (Underkapittel 6.5). Dette målet må presiseres, da et diffust mål kan være en fallgrube med tanke på den gevinsten en ønsker.

Selskapene som eier ENNA er alle i samme bransjen, og kan i den sammenheng betegnes som en homogen gruppe. Det er ifølge litteraturen større sjanse for effektiv samhandling innenfor homogene grupper, på grunn av felles språk innenfor sitt felt, at noen allerede har relasjoner til hverandre og en delvis delt historie (Roy, 2012). Dermed kan dette være en positiv faktor å ta med seg videre i motivasjonen, skape samhandling og kunnskapsdeling innenfor homogene grupper vil være enklere enn det ville vært for heterogene grupper (Roy, 2012).

Tillit til menneskene en skal samhandle med er essensielt for å få det til å fungere (Gilson et al., 2015). Denne tilliten må skapes ved å bygge relasjoner. De to forskjellige formene for tillit, følelsesmessig og kognitiv, burde begge være tilstede for å skape et godt grunnlag (Barczak et al., 2010). For denne studien vil tillit til de en skal samhandle med og tillit til ENNA være viktig. ENNA som igangsetter for Kollabo vil trenge tilliten til EE for å kunne implementere Kollabo i utgangspunktet. Det kan tenkes at denne tilliten burde være like sterk etter at Kollabo er implementert, for å skape samhandling og kunnskapsdeling. Dermed vil en anbefaling her være at ENNA skaper tillit til EE, og på denne måten kan hjelpe med både å få flere selskap til å ta i bruk Kollabo, og til å holde de som er på Kollabo motiverte angående teknologien, samhandling og kunnskapsdeling.

En annen motivasjon til å få flere selskap til å ta i bruk Kollabo er ved å skape samhandling allerede med de som har implementert det nå. Det fokuseres på at når flere har fått systemet implementert, da vil samhandlingen starte. Dette kan tenkes å bli en fallgrube, da venting uten å aktivt ta i bruk samhandlingssystemet til samhandling vil gjøre at en skaper prosedyrer for hvordan å bruke det uten samhandling. Allerede fra starten av burde det brukes slik som det er tiltenkt. Det må gjøres en innsats fra de som bruker systemet, dermed er det ENNA og ikke Leverandøren som har en jobb fremfor seg for å sette i gang endringsledelse i selskapene, og her må dialogen med daglige ledere være tilstede. De må være forankret angående Kollabo, for å kunne forankre sine ansatte.

6.6.3 Sammendrag og anbefalinger

Under dette delkapittelet vil det skapes et sammendrag i form av hovedanbefalinger for hvordan å tilrettelegge for samhandling og kunnskapsdeling ved innføring av ny teknologi.

Nr.	Eksempel fra resultatene	Sammenheng eller motsetning fra litteraturen	Anbefaling til samhandling og kunnskapsdeling
1.	Det er frivillig å være med i ENNA. Men det virker som at flere av selskapene ikke har en forståelse av at det må gjøres en innsats for å få gevinster	Ved praksisfellesskap som går på tvers av organisasjoner må lederne være forberedt på å investere tid og penger for å nå det fulle potensialet til fellesskapet (Wenger et al., 2000)	Det må skapes forståelse i selskapene, gjerne på en positiv måte, at de må gjøre en aktiv innsats for at fellesskapet skal få gevinst av det. Denne innsatsen ligger først og fremst på lederne, slik at de videre kan forankre forståelsen
2.	De forskjellige informantene har forskjellige syn på samhandling	Et felles vokabular på de målene en samhandler om må være tilstede for å oppnå kunnskapsdeling og samhandling distribuert. De samhandlende må også ha samme definisjoner på faktorer som angår det de skal samhandle om (Roy, 2012)	Ved å skape samme definisjoner på prosesser, mål, planer og ord som brukes innenfor samhandlingen skapes et felles vokabular som vil kunne gjøre samhandling bedre, og at en lettere unngår misforståelser
3.	De forskjellige meningene til EE angående hva som må til for bedre samhandling. (Se figur 12)	Se figur 12	Anbefalingen her er å kommunisere disse mulighetene for samhandling til selskapene, og at ENNA aktivt fokuserer på menneskene og går inn for å være endringsagenter for å gå gjennomført god endringsledelse
4.	Terskelen til de ansatte angående å ta kontakt med hverandre må ned for å få i gang kunnskapsdeling	For å motivere til kunnskapsdeling trengs det en kunnskapsorientert-leder som vil være rollemodell ved å oppfordre til læring, med deling. Dette burde gjøres ved å utfordre sine ansatte og fremme intellektuelle	For å skape kunnskapsorienterte-ledere må dette forankres hos de daglige ledere i EE. Anbefaling her vil være å arrangere workshops for eksempel, for å motivere lederne til å videre motivere

	stimuli (Donate et al., 2015)	
5.	Det fokuseres på at det må flere selskap til for at Kollabo skal kunne vise gevinster	<p>To store variabler er med i bestemmelsen av akseptansen angående teknologiaksept; Opplevd nytte og opplevd brukervennlighet (Lee et al., 2003).</p> <p>Hvis systemet ikke tas i bruk på den måten det skal brukes med det samme, gir det rom for de EE som har implementert å bruke det slik de ønsker. Dette kan skape en fallgruve. Anbefalingen her vil derfor være å vise til prosedyrene ved bruk av systemet fra starten av. Dette kan også bidra til suksesshistorier for å rekruttere andre selskap til å implementere Kollabo</p>

Tabell 3: Anbefaling til samhandling og kunnskapsdeling

Flere av anbefalingene i tabell 2 er også svært relevante for samhandling og kunnskapsdeling. De anbefalingene vil dermed fremstilles i en *utvidet tabell* under for å gi en fullverdig oversikt med tanke på samhandling.

Nr.	Eksempel fra resultatene	Sammenheng eller motsetning fra litteraturen	Anbefalinger ved innføring av ny teknologi	Anbefalinger til samhandling og kunnskapsdeling
1.	EE3 nevner <i>'sense of urgency'</i> med tanke på digitaliseringen i bransjen	Kotters (1996) 8-stegsmodell har som første punkt å fremkalle <i>'sense of urgency'</i> . At de som skal inn i en endring må forstå hvorfor det haster	For EE er det klart at de må få en forståelse av at det haster å få opp effektivitetsgraden, og i tillegg være med i den nye verden hvor teknologi utspiller en stor rolle. Dermed burde det gjøres klarere fra ENNA sin side at dette er essensielt	Med tanke på samhandling må det også skapes en følelse av at det haster å ta i bruk midlene for å komme i mål med effektiviseringen
4.	Det store fokuset på kostnadsbesparelser. EE1 følte de fikk for lite informasjon fra ENNA	Endring kan feile på grunn av dårlig planlegging, lite kontroll, og mer fokus på det store målet enn	Skap delmål, en strukturert prosess og planlegg godt hvordan dette skal gjennomføres. Det	Som en vil se i figur 11, kommer samhandling og kunnskapsdeling frem som egne

	stegene og prosessen endringen krever (Gill, 2003)	store målet skal være synlig, men måten å komme seg dit burde visualiseres og informeres like grundig. Se figur 11 - Strategisk tilnærming til «hovedmålet»	punkter her, dette på grunn av at de er veien til målet, og burde fokuseres på i stor grad
6.	Flere informanter nevner suksesshistorier som en viktig faktor for å motivere til Kollabo	Kotters (1996) sjette steg i 8-stegsmodellen er å generere kortsiktige gevinster. Dette er i forhold til å vise gevinster med tanke på endring for å holde motivasjon til videre endring oppe	Suksesshistorier og kortsiktige gevinster for å motivere de som har fått det implementert anbefales, da det kan være en viktig del av å holde positiviteten oppe. Dessuten kan det være en pågangsdriver til andre selskap for å implementere Kollabo
7.	EE3 tar opp at tidligere systemer ikke er oppdatert når det burde, og at når det har blitt oppdatert har arbeidsmetodikken hengt igjen	Bruken av informasjon- og samhandlingsteknologi former blant annet arbeidsplasser og prosesser, og de som samarbeider former hvordan informasjon- og samhandlingsteknologi brukes (Fruchter et al., 2010)	Parallell oppfølging på teknologien og brukerne vil være en anbefaling for å holde gevinstene og fortsette å skape flere gevinster med Kollabo
8.	Forberedelse av det teknologiske står i fokus for alle informanter	IT-systemer alene hjelper ikke til å motivere mennesker til å samhandle (Hansen, 2009) Teknologien alene kan ikke skape samhandling, det er bare en bit av initiativet som skal til for at samhandling i organisasjoner skal fungere (Smith et al., 2011)	Etter min oppfatning er det ikke fokusert nok på menneskene som skal bruke systemet. En anbefaling vil være å fokusere like mye, om ikke mer på hvordan å forberede menneskene på systemet, som hvordan å forberede det tekniske
10.	Det kan tyde på at et felles rammeverk for implementering er tilrettelagt for alle EE som skal implementere Kollabo	En burde prøve å unngå repetisjoner av standardløsninger på endringer i organisasjoner (Alvesson et al., 2008)	Med tanke på kultur er dette også et sentralt element innenfor kunnskapsdeling, dermed vil det en anbefaling å

		fordel også gjøres en kartlegging av kulturen hvor teknologien skal implementeres.	kartlegge hvordan kunnskapsdelingskulturen er i selskapene
11.	ENNA ønsker at Kollabo skal skape en tilknytning til ENNA for EE, derav få et større Kollegium	Det anbefales å bygge distribuert samhandlingsnettverk på en miks av distribuert og fysisk tilstedeværelse. Dette for å bygge relasjoner og skape tillit til de en samhandler med (Hinds et al., 2006)	Det anbefales å fortsette med fysiske samlinger, hvor EE kan bli kjent med hverandre, og dermed får følelsen av et større kollegium. Det vil også være gunstig å inkludere flere EE i prosjekter, for å skape eierfølelse for prosjektet
			Samhandling og kunnskapsdeling distribuert burde støttes av fysisk tilstedeværelse, dette for å blant annet skape relasjoner og tillit til de en skal samhandle emd

Tabell 4: Overlappende anbefalinger

7 Konklusjon

I dette kapittelet vil problemstillingen og forskningsspørsmålene besvares.

Forskingsspørsmålene vil komme i første rekke, som gir videre grunnlag til besvarelsen av problemstillingen. Deretter fremstiller jeg avgrensinger gjort med tanke på casen, før jeg til slutt presenterer forslag til videre arbeid i forbindelse med studien.

1. Forskingsspørsmål:

Hvordan klargjøre en konservativ bransje for ny teknologi?

Innenfor dette forskningsspørsmålet ligger først konservativiteten, som tilsier at bransjen tidligere ikke har vært gjennom den digitaliseringen som flere andre bransjer allerede har trått inn i. Det andre er bransje, som uttrykker at det er flere organisasjoner som skal klargjøres for prosessen med teknologiimplementering. Den tredje faktoren i dette forskningsspørsmålet er den nye teknologien. Denne skal bli en del av hverdagen til selskapene som velger å implementere den.

ENVAS stiller krav angående økt effektivitetsgrad til bransjen innenfor denne casen. Disse kravene kan tilfredsstilles ved hjelp av å implementere ny teknologi som vil legge til rette for effektivisering. Dermed vil det være viktig at selskapene forstår at en endring må til for å få gjennomført en suksessfull implementering av ny teknologi, for så å hente gevinster gjennom denne implementeringen. Selskapene må klargjøres for teknologien ved å være innforstått med at de også har en aktiv rolle for å få implementert teknologien på best mulig måte. Flere av informantene i denne studien hadde forskjellig forståelse av det samme systemet, Kollabo. Dette tyder på at det ikke har vært klarhet i hva som faktisk skal implementeres. Det trengs et fellesspråk blant de som er involvert i prosessen. Samtidig trengs det en strukturert plan som brukerne kan forholde seg til, slik at de har innsyn i hva som forventes av dem. Funnene i denne studien gir implikasjoner til at det fokuseres mest på planlegging av teknologien som skal implementeres, og ikke på menneskene som skal bruke teknologien. En anbefaling som er kommet i denne studien er å kartlegge mer enn teknologien som skal erstattes med det nye systemet i forkant av implementasjon. Flere aspekter med selskapene burde kartlegges, og da spesielt kulturen. Systemet skal implementeres i forskjellige selskaper, med unike kulturer. Dermed burde også implementasjonen tilrettelegges for hvert enkelt selskap, da forutsetningene ikke vil være like selv om de er i samme bransje. Hovedanbefalingene i henhold til 1. forskningsspørsmål finnes som et sammendrag i tabell 2.

2. Forsknings spørsmål:

Hvordan tilrettelegge for samhandling og kunnskapsdeling ved innføring av ny teknologi?

Kollabo er et samhandlingssystem, og det er tiltenkt brukt til blant annet samhandling og kunnskapsdeling blant selskapene som implementerer det. Innenfor dette området må det i likhet med implementering av ny teknologi, skapes en forståelse for hvilken endring en må gjøre og hvorfor denne endringen skal gjennomføres. Det kommer frem av denne studien at enkelte EE ikke har forankret sine ansatte på forhånd av implementasjon av et nytt system. Det er lederens ansvar å være rollemodeller for kunnskapsdeling og samhandling, samtidig som det gjøres en innsats for å forankre denne arbeidsmetodikken for brukerne av systemet. Dermed må det gjøres forarbeid for å skape en forståelse for dette, før systemet tas i bruk. Funnene i denne studien viser at de forskjellige EE ikke har samme definisjon av samhandling. Dette vil være essensielt for at samhandling skal kunne gi gevinster. I likhet med den teknologiske forberedelsen, må det også ved samhandling og kunnskapsdeling på tvers av organisasjoner være et felles vokabular.

Funnene i studien viser utsagn fra de involverte EE om hvordan å få til samhandling (se figur 12). Hvis disse faktorene samles, kan en se med støtte i teorien at utsagnene kombinert gir et godt grunnlag for samhandling og kunnskapsdeling. Disse faktorene må kommuniseres videre ut til selskapene, slik at en fellesforståelse skapes på tvers av selskapene. For å gjøre dette er det anbefalt at ENNA går inn som endringsagenter og fokuserer på menneskene som skal samhandle. Dette støttes av litteraturen med det faktumet at IT-systemer alene ikke hjelper til å motivere mennesker til å samhandle. Se tabell 3 hvor 2. forsknings spørsmål blir besvart via hovedanbefalinger.

Problemstillingen:

Hvordan tilrettelegge for implementering av et samhandlingssystem på tvers av organisasjoner?

Funnene i denne studien tyder på at det ikke er gjort et ordentlig forarbeid før implementasjon av samhandlingssystemet Kollabo. Det er flere implementasjoner av samme system som venter i andre organisasjoner, og det er dermed fortsatt mulighet for å utbedre praksisen ved tilrettelegging.

Kartlegging av hvert enkelt selskap som skal få samhandlingssystemet implementert vil være nødvendig for å sikre god endringsledelse, lokalt rettet mot hvert enkelt selskap. Denne endringsledelsen burde iverksettes før implementasjonen, da selskapene må være klar for å ta i bruk samhandlingssystemet allerede rett etter implementasjon, og for å skape motivasjon til samhandling og kunnskapsdeling. Det må fokuseres på brukerne av samhandlingssystemet, og at de får den forståelsen som trengs for å skape gevinster. Brukerne må vite hva som kreves av de for å oppnå suksess med det nye systemet. For at denne forståelsen skal være tilstede må en konkret plan og delmål være synlig. Denne planen må være forståelig for alle den angår, og det store målet burde være begrunnet på en slik måte at det skapet motivasjon og derav et ønske om å oppnå det.

Det er ønskelig at flest mulig implementerer Kollabo for å få gevinster av samhandling og kunnskapsdeling. Dette kan tyde på at det er en viss forventning tilstede om at systemet skal fungere først når mange nok har tatt det i bruk. Her vil en sterk anbefaling være å bruke Kollabo slik som det er planlagt fra starten av, da venting kan føre til forskjellige bruksmåter og prosedyrer. For å rekruttere flere brukere til systemet burde det vises til suksesshistorier, og de skapes ved å få gevinster i bruken av systemet. Dessuten vil de samme suksesshistoriene motivere de som allerede bruker det til å fortsette med det.

Bidraget i denne studien er anbefalingene angående forberedelsene og dermed endringsledelsen som må inntre før implementering av ny teknologi. Innenfor rammene av problemstillingen er det fokusert på «*tvers av organisasjoner*» og i en «*konservativ bransje*». Til tross for dette kan anbefalingene som kommer frem i tabell 2, 3 og 4 brukes i de fleste sammenhenger som angår tilrettelegging for implementasjon av samhandlingsteknologi i organisasjoner.

Avgrensninger

For å spisse denne oppgaven er det gjort flere valg på avgrensninger i startprosessen av studien. Innenfor prosjektet Kollabo er det et stort antall interessenter, hvor kun et fåtall er med i denne studien. Flere av disse er nevnt og tatt hensyn til i studien, men har ikke vært en del av kilden til resultatene (se kapittel 5). Samtlige informanter representert fra EE er daglige ledere. Dette har gjort at studien har blitt mest rettet mot ledere i organisasjoner, og hvilket ansvar de har med tanke på implementering av ny teknologi i deres organisasjon. Det hadde vært interessant for studien å få et innsyn i hvordan de resterende rollene i EE stiller seg til det

nye som inntreer med Kollabo, da flere av anbefalingene som kommer med i denne studien angår alle brukerne av systemet.

Opsjonsselskapene som ikke er eiere av ENNA er ikke tatt med i betraktningen i like stor grad som de resterende EE til ENNA. Dette på grunn av at det ligger et fokus i hvordan ENNA skal være støttespillere for sine EE. De har ikke ansvar for opsjonsselskapene til Kollabo på samme måte som de har for sine eiere.

Det er gjort en begrensing ved å ikke diskutere inngående på teknologien i Kollabo. Dette valget er gjort med tanke på hovedfokuset problemstillingen bærer med seg, og det videre fokuset i studien på menneskene som skal bruke teknologien, fremfor teknologien i seg selv. I denne sammenheng kan også avgrensningene med tanke på fagsystemene som er «bakt inn» i prosjektet Kollabo også nevnes. Hovedgrunnen for at disse ikke er en større del av denne studien kommer av at de ikke er ferdigstilte, og dermed ikke mulig å forske på i like stor grad som Kollabo.

Videre arbeid

Ved videre forskning på Kollabo vil neste steg være å følge opp implementeringene til de resterende selskapene, med fokus på anbefalingene bidratt med i denne forskningen. Dette ville gitt grunnlag for å forske på både forberedelsene, implementasjonsgjennomføringen og bruken av Kollabo etter implementasjon. Det ville vært interessant å dekke en større gruppe av brukerne. Dette ville gitt innsikt på flere nivåer innad i selskapet, utover ledelsen.

Kollabo skal forhåpentligvis være implementert på langt flere selskap i løpet av fremtiden. Med dette hadde det vært en mulighet å forske videre på situasjonen når flere selskap er på samme plattform. Samhandling og kunnskapsdeling på tvers av organisasjoner og hvordan dette fungerer kunne vært utgangspunkt i en forskning gjort videre innenfor samme tema. Opsjonene med fagsystemer som er tiltenkt ville vært interessant å ha med i denne sammenheng, og hvordan arbeidsmetodikken angående samhandling og kunnskapsdeling utredes ved disse.

Kartlegging av bransjen på dette stadiet, mot lengre frem i tid når teknologien er implementert kunne vært gunstig for både bransjen og de som jobber med den. Dette ville gitt innsikt i hvordan teknologien utvikler seg og hvordan bransjen utvikler seg med teknologien. Innenfor dette emnet ville organisasjonskulturen vært et interessant fokus, da denne studien kan tyde på at dette er det som endres mest når teknologien inntreer.

8 Referanser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture - Cultural change work in progress. The Journal of long term care administration* (Vol. 22).
http://doi.org/10.1300/J147v27n01_05
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <http://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003). *Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. Journal of Knowledge Management* (Vol. 7). <http://doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Broman Toft, M., Schuitema, G., & Thøgersen, J. (2014). Responsible technology acceptance: Model development and application to consumer acceptance of Smart Grid technology. *Applied Energy*, 134, 392–400.
<http://doi.org/10.1016/j.apenergy.2014.08.048>
- Cabrera, Á., Cabrera, E. F., & Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245–261. [http://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00013-5](http://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00013-5)
- Cheung, R., & Vogel, D. (2013). Predicting user acceptance of collaborative technologies: An extension of the technology acceptance model for e-learning. *Computers and Education*, 63, 160–175. <http://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.003>
- Chia, R. (2014). Reflections: In Praise of Silent Transformation – Allowing Change Through “Letting Happen.” *Journal of Change Management*, 14(1), 8–27.

<http://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>

- Dag Ingvar Jacobsen. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3rd ed.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5th ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- David, G. C., Chand, D., Newell, S., & Resende-Santos, J. (2008). Integrated collaboration across distributed sites: The perils of process and the promise of practice. *Journal of Information Technology*, 23(1), 44–54. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000126>
- De Long, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, .
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Edmondson, A. C. (2003). Framing for learning: Lessons in successful technology implementation. *California Management Review*, 45(2), 34–54. <http://doi.org/10.2307/41166164>
- Fruchter, R., & Ponti, M. (2010). Distributing attention across multiple social worlds. *AI and Society*, 25(2), 169–181. <http://doi.org/10.1007/s00146-009-0251-0>
- Gill, R. (2003). Change management - or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–318. <http://doi.org/10.1080/714023845>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <http://doi.org/10.1177/0149206314559946>
- Gorman, M. E. (2002). Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 27(3), 219–231. <http://doi.org/10.1023/A:1015672119590>
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and

- social capital on employees??? tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366.
<http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- Hinds, P., & McGrath, C. (2006). Structures that work: Social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams. *20th Anniversary ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work, CSCW 2006, November 4, 2006 - November 8, 2006*, 343–352. <http://doi.org/10.1145/1180875.1180928>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4th ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Klintonberg, P., Wallin, F., & Azimoh, L. C. (2014). Successful technology transfer : What does it take ? *Applied Energy*, 130, 807–813.
<http://doi.org/10.1016/j.apenergy.2014.01.087>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Krogh, G. Von. (2012). Journal of Strategic Information Systems How does social software change knowledge management ? Toward a strategic research agenda q. *Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 154–164. <http://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.04.003>
- Lee, Y., Kozar, K. A., & Larsen, K. R. T. (2003). The technology acceptance model: Past, present, and future. *The Communications of the Association for Information Systems*, 12(1), 752–780. <http://doi.org/10.1037/0011816>
- Lesser, E. L., Storck, J. (2001). Communities of practice and organizational performance. *IBM Systems Journal*, (40(4)), 831–841.
- Nelson, L. (2003). A case study in organisational change: implications for theory. *The Learning Organization*, 10(1), 18–30. <http://doi.org/10.1108/09696470310457478>
- Park, H., Ribière, V., & Schulte-Jr, W. D. (2004). Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Technology Implementation Success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106–117.
<http://doi.org/10.1108/13673270410541079>
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working : A framework for a collaboration model. *Applied Ergonomics*, 43(1), 1–26.
<http://doi.org/10.1016/j.apergo.2011.04.009>

- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode. BibDok* (2nd ed.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
Retrieved from [http://bibdok.dk/onewebmedia/Kvalitativ metode.pdf](http://bibdok.dk/onewebmedia/Kvalitativ%20metode.pdf)
- Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: from vision to reality. *Team Performance Management*, 15(7/8), 366–381.
<http://doi.org/10.1108/13527590911002140>
- Rose, J. F., Hawryszkiewicz, I., & Kang, K. (2014). When and how to facilitate the introduction of new knowledge processes in organizations. *Vine*, 44(2), 3.
<http://doi.org/10.1108/VINE-02-2014-0006>
- Roy, S. R. (2012). Virtual Collaboration : The Skills Needed to Collaborate in a Virtual Environment, 2012, 1–8. <http://doi.org/10.5171/2012.629512>
- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., Hausberg, C., & Fränken, B. (2014). Collaboration Moves Productivity To The Next Level. *Procedia CIRP*, 17, 3–8.
<http://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.037>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data* (4th ed.). London.
- Smith, H. A., & Mckeen, J. D. (2011). Enabling Collaboration with IT Enabling Collaboration with IT I . ENABLING COLLABORATION WITH IT II . WHY COLLABORATE ? Enabling Collaboration with, 28(March), 243–254.
- Smith, H. A., & McKeen, J. D. (2011). Enabling collaboration with IT. *Communications of the Association for Information Systems*, 28(1), 243–254.
- Språkrådet. (n.d.). Ordboka. Retrieved April 30, 2017, from http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=samhandling&ant_bokmaal=5&ant_nynorsk=5&begge=+&ordbok=begge
- Takakuwa, S., & Veza, I. (2014). Technology Transfer and World Competitiveness. *Procedia Engineering*, 69, 121–127. <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.02.211>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4th ed.). Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and Measuring Collaboration Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23–56.

<http://doi.org/10.1093/jopart/mum036>

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2nd ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Todnem, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <http://doi.org/10.1080/14697010500359250>

Wenger, E. (1998). Community of Practice: a Brief Introduction. *Learning in Doing*, 15(4), 1–7. <http://doi.org/10.2277/0521663636>

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice_The Organizational Frontier.pdf. *Harvard Business Review*. <http://doi.org/10.1177/0170840603024003909>

Wu, J. (2012). Technological collaboration in product innovation : The role of market competition and sectoral technological intensity &. *Research Policy*, 41(2), 489–496. <http://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.001>

9 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – Kartleggingsintervju

Vedlegg 2: Intervjuguide – Prosjektgruppa

Vedlegg 3: Intervjuguide – Implementerte selskap

Vedlegg 4: Intervjuguide – Ventende selskap

Vedlegg 5: Samtykkeskjema

Vedlegg 1: Intervjuguide - Kartleggingsintervju

1. Kan du fortelle litt om deg og din rolle i selskapet?
2. Hvordan samhandler ENNA internt, altså uten eierselskapene?
3. Hvordan samhandler ENNA internt med eierselskapene?
4. Hvordan samhandler ENNA eksternt? Med dette menes samarbeidsorganisasjoner osv.
5. Hva fungerer godt med dagens løsning?
6. Hvordan er dine forventninger til den nye løsningen?
7. Hvordan skal dette implementeres mot eierselskapene?

Vedlegg 2: Intervjuguide – Prosjektgruppa

Informasjon før intervjuet

- Presentere oppgaven, formålet med datainnsamlingen og problemstillingen
- Lydopptak, lagret lokalt på pc og telefon, sikret med passord på PC og kode på iPhone
- Anonymisering i oppgaven, vil bli skrevet som «prosjektmedlem»
- All data slettes etter innlevert masteroppgave
- Skal ikke publisere sensitiv informasjon som kan identifisere personen for allmenheten

Jeg vil gå igjennom alle spørsmålene, men det kan fort hende at du svarer på noen av de underveis uten at jeg har spurt de. Hvis du føler dette er tilfelle er det fint om du referer til hva du snakket om da, slik at jeg kan spore spørsmålet til riktig svar.

Spørsmålene:

Intervjuobjektet

Kan du fortelle litt om deg, din bakgrunn og din rolle i prosjektet?

- Hvordan kom du inn i prosjektet?
- Hvor lenge har du tatt en del i det?

Før Kollabo og bakgrunn for Kollabo

1. Hvorfor ble prosjektet Kollabo startet opp? Hva er bakgrunnen for prosjektet?
2. Hva er hovedmålene med Kollabo?
3. Hvordan har dere jobbet for å finne ut hva som passer best for selskapene i det nye systemet?
4. Hvordan vil du si det generelle bilde på hvordan de jobbet før Kollabo så ut?
5. Hvilke forventninger hadde du til Kollabo?
6. Hva er grunnen for at Embriq vant budrunden?

Implementeringen av Kollabo

7. Hvordan vil du beskrive implementering av Kollabo? Gjerne gjengi forskjellene på de forskjellige plassene.
 - a. Hvis forskjeller, hva tror du dette kommer av?
8. Har dere en implementasjonsplan?
 - a. Ja: Har den gått etter planen så langt? Hvordan ser den ut fremover?
 - b. Nei: Hvorfor ikke? På hvordan måte planlegges da implementeringen?
9. Hvordan rolle vil du og dere ha i prosjektet ved utrulling av Kollabo? Hva er din rolle i utrulling av Kollabo?
10. Med tanke på endringsprosessen som oppstår ved Kollabo, er det gjort noen tiltak for å gjennomføre det godt?

Om Kollabo

11. Hvordan skal effekten av Kollabo måles?

12. Er det noe du vil fremheve som positivt ved den nye løsningen? I så fall, hva?
13. Er det noe du vil fremheve som negativt med den nye løsningen? I såfall, hva?
14. Hvordan fremtid ser du for deg med tanke på Kollabo?
15. Hvordan vil Kollabo påvirke arbeidet som blir gjort i eierselskapene?

Bruken av Kollabo

16. Hvordan er planen for å motivere eierselskapene til å ta i bruk Kollabo?
17. Kollabo skal hjelpe med effektivisering og samhandling, ser du noen effekt med tanke på dette allerede nå?
18. Hvordan skal eierselskapene få en knytting til Kollabo?
19. Hvordan skal Kollabo sikre effektivitet?
20. Hvordan skal Kollabo sikre kunnskapsdeling?

Fremtiden for Kollabo

21. Hvordan vil dere jobbe for å holde eierselskapene på Kollabo og ikke miste de til andre systemer?

Annet

22. Hvordan påvirkning ser du for deg at digitalisering vil ha i fremtiden i bransjen?
23. Hvordan stiller du deg til endringene som vil skje fremover?
24. Har dere i selskapet ditt hatt noen lignende former for endringer tidligere?
 - a. Ja: Hvordan utartet det seg, og hvordan vil du beskrive resultatet?
 - b. Nei: Hvordan stiller dere dere til endringsledelse for dette systemet da?
25. Hvordan tror du Kollabo vil prege forholdene mellom eierselskapene i ENNA?
26. Hvordan tror du Kollabo vil prege forholdene mellom eierselskapene og ENNA?
27. Er det noe du vil fremheve som spesielt bra i Kollaboprosessen?
 - a. Ja: Hva da?
 - b. Nei: Neste spørsmål
28. Hva ville du gjort annerledes i Kollaboprosessen hvis du kunne starte på nytt?
29. Tilslutt lurer jeg på om det er noe du opplever at jeg ikke har spurt om som er relevant for masteroppgaven?

Vedlegg 3: Intervjuguide – Implementerte selskap

Informasjon før intervjuet

- Presentere oppgaven, formålet med datainnsamlingen og problemstillingen
- Lydopptak, lagret lokalt på PC og telefon, sikret med passord på PC og kode på iPhone
- Anonymisering i oppgaven, vil bli skrevet som «eier1» eller «dagligleder til selskap1»
- All data slettes etter innlevert masteroppgave
- Skal ikke publisere sensitiv informasjon som kan identifisere personen for allmenheten

Jeg vil gå igjennom alle spørsmålene, men det kan fort hende at du svarer på noen av de underveis uten at jeg har spurt de. Hvis du føler dette er tilfelle er det fint om du referer til hva du snakket om da, slik at jeg kan spore svaret til riktig spørsmål.

Spørsmålene

Intervjuobjektet

Kan du fortelle litt om deg, din bakgrunn og din rolle i selskapet?

- Hvor lenge har du vært i selskapet?
- Hvor lenge har dere vært i ENNA?

Forventninger og forberedelser

1. Hvordan fungerte samhandlingssysteme(ne)t dere brukte før Kollabo?
 - a. Beskrivelse av det gamle systemet (teknisk)
 - b. Beskrivelse av det gamle systemet (Hvordan det ble brukt)
2. Hva var forventningene til Kollabo?
3. Hvordan var forberedelsene deres til Kollabo?
 - a. Både for ansatte og med tanke på systemet.
4. Hvordan var stemningen i selskapet med tanke på innføringen av Kollabo?
5. Føler du at du har fått vært med på å påvirke/gi innflytelse på utviklingen av systemet?
 - a. Hvis ja: På hvordan måte?
 - b. Hvis nei: Ønsket du å være med?
 - i. Ja: Hvorfor ble du ikke inkludert eller hørt?
 - ii. Nei: Hvorfor ikke?

Implementering

6. Hvordan fungerte implementeringen?
7. Brukte dere en fremdriftsplan for å gjennomføre, i så fall, hvordan fungerte det?
8. Hvordan var støtten under implementeringen av systemet?
 - a. Fra Embriq?

- b. Fra ENNA?
 - c. Fra andre eierselskap?
9. Var det noen overraskelser som fulgte med i implementeringen?

Om systemet

10. Hvordan fungerer Kollabo for dere?
11. Hvordan bruker dere Kollabo i arbeidshverdagen deres?
12. Er det noen endringer i arbeidsgjennomføring etter systemet er tatt i bruk? I så fall, hvilke?
13. Er der deler av systemet vil du fremheve som positive?
14. Er det deler av systemet vil du fremheve som negative?
15. Hvorfor valgte dere å implementere Kollabo?
16. Hvilke deler av Kollabo gir mest nytte for dere nå?
- a. Har dere brukt SP?
 - b. Har dere brukt Skype for business?
17. Har du tillit til Kollabo?
- a. Hvis ja: På hvordan måte?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke og hvordan tenker du å jobbe med det?

Kollabo i forbindelse med ENNA

18. Hvordan forhold har dere til ENNA?
- a. Hvordan gevinster henter dere fra å være i Alliansen?
 - b. Hvordan kommuniserer dere og samhandler dere med ENNA?
19. Føler du at Kollabo gir en større åpning til å samhandle med ENNA?

Kollabo i forbindelse med eierselskapene i ENNA

20. Hvordan forhold har dere til eierselskapene i ENNA?
- a. Hvordan gevinster henter dere fra de?
 - b. Hvordan samhandler dere?
21. Vil du si at du har hatt samhandling med de andre eierselskapene før?
- a. JA: På hvordan måte da?
 - b. NEI: Hvorfor ikke?
22. Tror du Kollabo kan påvirke deling av informasjon mellom selskapene?
- a. Ja: På hvordan måte?
 - b. Nei: Hvorfor ikke?
23. Tror du Kollabo kan påvirke effektiviseringen av bransjen?
- a. Ja: På hvordan måte?
 - b. Nei: Hvorfor ikke?

Bruk av Kollabo

24. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i det dagligdagse?
25. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i samhandling internt i din organisasjon?
26. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i samhandling med de andre eierselskapene i ENNA?
27. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i samhandling med ENNA AS?

Forventninger til videre bruk av Kollabo

28. Med tanke på det du vet om Kollabo og erfaringen rundt hvordan det fungerer, tenker du at Kollabo vil fungere med tanke på effektivisering og kunnskapsforvaltning blant eierselskapene?
29. Ser du for den en mer effektiv fremtid med Kollabo?
30. Ser du for deg mer kunnskapsdeling(informasjonsdeling) ved bruk av Kollabo?

Annet

31. Hvordan påvirkning ser du for deg at digitalisering vil ha i fremtiden i bransjen?
32. Hvordan stiller du deg til endringene som vil skje fremover?
33. Vil du si at dere er fremoverlente eller at dere sitter på gjerdet med tanke på de nye endringene som oppstår i forbindelse med ENNA? ..Hvorfor gjør dere det på den måten?
34. Har dere i selskapet hatt noen lignende former for endringer tidligere?
 - a. Ja: Hvordan utartet det seg, og hvordan vil du beskrive resultatet?
 - b. Nei: Hvordan stiller dere dere til endringsledelse for dette systemet da? "
35. Hva tenker du må til for å få til bedre samhandling på tvers av organisasjonene i ENNA?
36. Er det noe du opplever at jeg ikke har spurt om?

Vedlegg 4: Intervjuguide – Ventende selskap

Informasjon før intervjuet

- Presentere oppgaven, formålet med datainnsamlingen og problemstillingen
- Lydopptak, lagret lokalt på pc og telefon, sikret med passord på PC og kode på iPhone
- Anonymisering i oppgaven, vil bli skrevet som «eier1» eller «dagligleder til selskap1»
- All data slettes etter innlevert masteroppgave
- Skal ikke publisere sensitiv informasjon som kan identifisere personen for allmenheten

Jeg vil gå igjennom alle spørsmålene, men det kan fort hende at du svarer på noen av de underveis uten at jeg har spurt de. Hvis du føler dette er tilfelle er det fint om du referer til hva du snakket om da, slik at jeg kan spore spørsmålet til riktig svar.

Spørsmålene:

Intervjuobjektet

Kan du fortelle litt om deg, din bakgrunn og din rolle i selskapet?

Forventninger og forberedelser

37. Hvordan fungerer samhandlingssysteme(ne)t dere bruker nå?
 - a. Beskrivelse av systemet (teknisk)
 - b. Beskrivelse av systemet (Hvordan det blir brukt)
38. Hva er forventningene til Kollabo?
39. Hvordan forbereder dere dere til Kollabo?
 - a. Både for ansatte og med tanke på systemet.
40. Hvordan er stemningen i selskapet med tanke på innføringen av Kollabo?
41. Føler du at du har fått vært med på å påvirke/gi innflytelse på utviklingen av systemet?
 - a. Hvis ja: På hvordan måte?
 - b. Hvis nei: Ønsket du å være med?
 - i. Ja: Hvorfor ble du ikke inkludert eller hørt?
 - ii. Nei: Hvorfor ikke?

Implementering

42. Hvordan er implementeringen planlagt?
43. Skal dere bruke en fremdriftsplan for å gjennomføre, i så fall, hvordan fungerte det?
44. Hvordan forventes støtten under implementeringen av systemet?
 - a. Fra Embriq?
 - b. Fra ENNA?
 - c. Fra andre eierselskap?

Om systemet

- 45. Hvordan vil Kollabo fungere for dere?
- 46. Hvordan vil Kollabo prege arbeidshverdagen deres?

Av det du vet:

- 47. Er det noen deler av systemet vil du fremheve som positive? Hvilke?
- 48. Er det noen deler av systemet vil du fremheve som negative? Hvilke?
- 49. Hvorfor valgte dere å implementere Kollabo?
- 50. Har du tillit til Kollabo?
 - a. Hvis ja: På hvordan måte?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke og hvordan tenker du å jobbe med det?

Kollabo i forbindelse med ENNA

- 51. Hvordan forhold har dere til ENNA?
 - a. Hvordan gevinster henter dere fra å være i Alliansen?
 - b. Hvordan kommuniserer dere og samhandler dere med ENNA?
- 52. Føler du at Kollabo gir en større åpning til å samhandle med ENNA?

Kollabo i forbindelse med eierselskapene i ENNA

- 53. Hvordan forhold har dere til eierselskapene i ENNA?
 - a. Hvordan gevinster henter dere fra de?
 - b. Hvordan samhandler dere?
- 54. Vil du si at du har hatt samhandling med de andre eierselskapene før?
 - a. JA: På hvordan måte da?
 - b. NEI: Hvorfor ikke?
- 55. Tror du Kollabo kan påvirke deling av informasjon mellom selskapene?
 - a. Ja: På hvordan måte?
 - b. Nei: Hvorfor ikke?
- 56. Tror du Kollabo kan påvirke effektiviseringen av bransjen?
 - a. Ja: På hvordan måte?
 - b. Nei: Hvorfor ikke?

Bruk av Kollabo

- 57. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i det dagligdagse?
- 58. Hvordan er motivasjonen din til å ta i bruk Kollabo?
- 59. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i samhandling internt i din organisasjon?
- 60. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i samhandling med de andre eierselskapene i ENNA?
- 61. Hvordan ser du for deg å bruke Kollabo i samhandling med ENNA AS?

Forventninger til videre bruk av Kollabo

- 62. Med tanke på det du vet om Kollabo og erfaringen rundt hvordan det fungerer, tenker du at Kollabo vil fungere med tanke på effektivisering og kunnskapsforvaltning blant eierselskapene?
- 63. Ser du for den en mer effektiv fremtid med Kollabo?
- 64. Ser du for deg mer kunnskapsdeling (informasjonsdeling) ved bruk av Kollabo?

65. Hvilken informasjon har du fått fra selskapene som alt har implementert Kollabo?
66. Hva har dette gjort med forventningene dine?

Annet

67. Hvordan påvirkning ser du for deg at digitalisering vil ha i fremtiden i bransjen?
68. Hvordan stiller du deg til endringene som vil skje fremover?
69. Vil du si at dere er fremoverlente eller at dere sitter på gjerdet med tanke på endringene som oppstår i forbindelse med ENNA? ..Hvorfor gjør dere det på den måten?
70. Har dere i selskapet hatt noen lignende former for endringer tidligere?
 a. Ja: Hvordan utartet det seg, og hvordan vil du beskrive resultatet?
 b. Nei: Hvordan stiller dere dere til endringsledelse for dette systemet da?
71. Hva tenker du må til for å få til bedre samhandling på tvers av organisasjonene i ENNA?
72. Er det noe du opplever at jeg ikke har spurt om?

Vedlegg 5: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Effektivisering og kunnskapsforvaltning ved samhandlingsløsning

Bakgrunn og formål

Formålet med denne masteroppgaven er å kartlegge hvordan implementasjon av et samhandlingssystem kan føre til effektivisering og kunnskapsforvaltning. Kollabos utrulling starter allerede i november 2016. I den forbindelse ønsker jeg å forske på virkningene Kollabo vil ha for eierselskapene til ENNA og hvordan dette systemet blir tatt i bruk og meningene rundt det og fremtiden med det.

Jeg går masteren IKT-basert Samhandling ved NTNU i Trondheim. Det vil være en caseoppgave hvor ENNA stiller med case og stedet for resultatinnhenting.

Utvalget for forespørsel til intervju kommer av deltakelse innen Kollabo og rollene som utvalget innehar i sitt eget selskap.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i denne studien vil innebære å stille til intervju, da enten speed-intervju eller dybde-intervju. Det vil også foregå observasjoner hvor det som blir sagt vil bli skrevet ned å kan bli brukt i resultatdelen. Det er viktig å presisere at alt vil være anonymisert.

Spørsmålene som blir stilt med tanke på intervjuene vil være rundt teamet samhandling, effektivisering og kunnskapsforvaltning. Alt vil ha en sammenheng med Kollabo, og vil bli stilt opp mot dette eller andre løsninger/forslag. Intervjuene vil registreres ved lydopptak som senere vil bli transkribert og kodet. Igjen, ingen personopplysning utenom stilling vil være med i selve oppgaven.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun oppgaveskriver som vil ha tilgang til personopplysningen, og det vil bli lagret i krypterte mapper for å sikre at det ikke havner i feile hender. Etter endt oppgave vil alt bli slettet og det som er skrevet på papir vil bli ødelagt.

Det er som sagt kun din stilling (daglig leder, kommunikasjonssjef, etc) som vil vises i oppgaven, og da uten selskapets navn inkludert, dermed vil det ikke være rom for å identifisere deg som person ut i fra dette.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.06.2017. Dette er også tidspunktet for slettingen av all data med personopplysning.

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 [REDACTED]

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av intervjuobjekt/deltaker på observasjonsmøte, dato)