

Endringsledelse som påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling ved innføring av samhandlingsløsninger

En casestudie av praksis i ulike bedrifter

Sigrid Flemmen Berg
Nina Risung

IKT-basert samhandling

Innlevert: mai 2018

Hovedveileder: Jostein Engesmo, IDI

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for datateknologi og informatikk

Forord

Denne oppgaven er avsluttende del av masterstudiet IKT-basert samhandling ved instituttet for datateknologi og informatikk, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), som avsluttes våren 2018. Oppgaven ble gjennomført gjennom høsten 2017 og våren 2018, og har hatt som formål å se nærmere på temaene endringsledelse, kunnskapsdeling og samhandlingsløsninger. Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerik og vi sitter igjen med nyttig kunnskap som vi kan ta med oss videre.

Vi vil rette en takk til vår veileder, Jostein Engesmo (Førsteamanuensis ved NTNU), for god hjelp og støtte gjennom hele oppgaveprosessen, samt alle som har bidratt til å lese korrektur. Videre vil vi også få takke alle casevirksomhetene og deltakerne som har deltatt i datainnsamlingen og bidro til at denne oppgaven ble mulig å gjennomføre.

Trondheim, Mai 2018

Sigrid Flemmen Berg og Nina Risung

Sammendrag

Kunnskap er grunnlaget til en virksomhet og det er derfor viktig for en virksomhet å være bevisst på hvordan man arbeider og utnytter den internt. På bakgrunn av dette investerer flere virksomheter i samhandlingsløsninger som skal tilrettelegge for effektiv kunnskapsdeling. Implementering av denne typen løsninger kan for flere virksomheter være en stor endringsprosess og ulike endringstiltak kan bidra til at ansatte oppnår holdninger og atferd som gjør at de ønsker å benytte løsningen til å dele kunnskap.

Studien undersøker hvordan endringsledelsestiltak i en virksomhet påvirker faktorer som fremmer kunnskapsdeling. Denne oppgaven har derfor følgende problemstilling: «*Hvordan påvirker endringsledelse kunnskapsdeling ved implementering av samhandlingsløsninger?*». Oppgaven diskuterer to sentrale temaer knyttet til problemstillingen: (1) Faktorer som påvirker kunnskapsdeling, og (2) hvordan endringsledelse har blitt benyttet ved implementering. Gjennom tre casestudier er det gjennomført åpne individuelle intervjuer og en spørreundersøkelse for å generere data.

Studien konkluderer med at endringsledelse har en avgjørende påvirkning på kunnskapsdeling ved implementering av en samhandlingsløsning. Endringsledelsestiltakene implementeringsstrategi, ledelsespåvirkning og brukerinvolvering blir ansett til å være de viktigste påvirkningsfaktorene på kunnskapsdeling. Det er blitt kartlagt at systematisk endringsarbeid bidrar til å skape motivasjon og gode holdninger til kunnskapsdeling, samtidig som det må foreligge en generell aksept for samhandlingsløsningen for at brukerne skal ønske å benytte den til kunnskapsdeling. Studien bidrar til økt bevissthet om hvordan endringsledelse påvirker kunnskapsdeling, og funnene er aktuell for alle typer kunnskapsbedrifter.

Abstract

Knowledge is the foundation of a business and working with knowledge work within a business is important in order to shape how said knowledge is used internally. Because of this; several businesses invest in collaborative solutions that will facilitate effective sharing of knowledge. Implementing these types of solutions may incur a major change in processes for several businesses and various measures in change can help employees achieve attitudes and behaviours that encourage the use of the solution in order to promote and conduct knowledge sharing.

This study examines how change management initiatives affect factors that promote knowledge sharing. Therefore, this thesis focuses on the following issue: “*How does change management affect knowledge sharing when implementing collaboration systems?*”. The thesis discusses two key themes related to the issue: (1) Factors that affect knowledge sharing, and (2) how change management has been utilized during the process of implementation. Data has been generated by conducting three case studies, open individual interviews and a survey.

The study concludes that change management has a decisive influence on knowledge sharing when implementing a collaboration solution. The change management initiatives; implementation strategy, management impact and user involvement – are considered to be the most important factors of influence on knowledge sharing. It has been mapped that systematic change work helps to create motivation and positive attitudes to knowledge sharing, while there must exist a general acceptance of the collaboration solution in order for users to freely adopt its use for knowledge sharing. The study contributes to increased awareness of how change management affects knowledge sharing, and the findings are relevant to all types of knowledge-based companies.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	<i>Problemstilling.....</i>	2
1.2	<i>Casebeskrivelser.....</i>	3
1.2.1	Virksomhet A.....	3
1.2.2	Virksomhet B.....	4
1.2.3	Virksomhet C.....	5
1.3	<i>Oppgavens struktur.....</i>	6
2	Teori.....	7
2.1	<i>Samhandlingsteknologi.....</i>	7
2.2	<i>Kunnskapsdeling.....</i>	8
2.2.1	Kunnskapsledelse, kunnskapsforvaltning og kunnskapsdeling.....	8
2.2.2	Faktorer som fremmer kunnskapsdeling.....	9
2.3	<i>Endringsledelse.....</i>	13
2.3.1	Ledelse av endringer.....	13
2.3.2	Endringsmodenhet.....	15
2.3.3	Endre vaner.....	17
2.3.4	Opplæring.....	18
2.3.5	Motstand mot endring.....	19
2.4	<i>Teorier knyttet til akseptanse.....</i>	21
2.4.1	Modell for suksessfaktorer ved informasjonssystemer og brukeraksept.....	21
2.4.2	Modell for forståelse av brukerakseptanse ved samhandlingsteknologi.....	23
2.4.3	Unified Theory of Acceptance and User of Technology (UTAUT).....	25
2.5	<i>Teori oppsummert.....</i>	26
3	Metode.....	29
3.1	<i>Vitenskapsteori.....</i>	29
1.1.	Induktiv, deduktiv og abduktiv.....	31
3.2	<i>Forskningsdesign.....</i>	32
1.2.	Ekstensiv – Intensiv.....	33
1.3.	Kvalitativ – Kvantitativ.....	33
1.4.	Tidsperspektiv: Beskrivende – Forklarende.....	35
1.5.	Hoveddesign: Casestudie.....	36
3.3	<i>Oppsummerende valg av retninger og metoder.....</i>	37
3.4	<i>Datainnsamling.....</i>	39
1.6.	Metode for datainnsamling.....	39
1.7.	Valg og rekruttering av datakilder.....	41
1.8.	Valg av variabler.....	43
2.1	Implementeringsstrategi.....	43
1.9.	Operasjonalisering av variabler.....	44
1.10.	Gjennomføring av valgte metoder.....	45
3.5	<i>Datareduksjon, organisering og analyse av data.....</i>	50
3.6	<i>Metodekvalitet.....</i>	52
3.7	<i>Forskningsetikk.....</i>	55
3.8	<i>Svakheter ved datainnsamling.....</i>	57

4	Resultat	59
4.1	<i>Endringsledelse</i>	59
4.1.1	Valg av ny løsning	59
4.1.2	Informasjon om ny løsning i forkant av implementering	61
4.1.3	Implementeringsstrategi	65
4.1.4	Aktivitet	70
4.1.5	Opplæring	72
4.1.6	Brukerinvolvering	75
4.1.7	Endringsmodenhet og vaner	79
4.2	<i>Kunnskapsdeling</i>	83
4.2.1	Kunnskapsdeling i og utenfor løsningen	83
4.2.2	Gevinster for kunnskapsdeling i løsningen	93
4.3	<i>Det generelle inntrykket av løsningene</i>	98
4.3.1	Intuitiv og lett å bruke	98
4.3.2	Løsningene oppleves ikke som sømløse	99
4.3.3	Mangler ved løsningene	100
4.3.4	Holdninger til dagens løsning	102
5	Diskusjon	107
5.1	<i>Faktorer for kunnskapsdeling</i>	107
5.1.1	Organisatorisk kontekst	107
5.1.2	Mellommenneskelige og teamegenskaper	111
5.1.3	Individuelle trekk	112
5.1.4	Motivasjonsfaktorer	113
5.1.5	Andre faktorer	116
5.2	<i>Ledelse av endring</i>	126
5.2.1	Informasjonsarbeid	126
5.2.2	Implementeringsstrategi	129
5.2.3	Ledelsespåvirkning	132
5.2.4	Opplæring	133
5.2.5	Brukerinvolvering	137
5.2.6	Sikre endringsmodenhet og vaneendring	140
5.3	<i>Endringsledelsens påvirkning på kunnskapsdeling</i>	144
5.3.1	Virksomhet A	144
5.3.2	Virksomhet B	149
5.3.3	Virksomhet C	153
5.3.4	Samlet diskusjon	158
6	Konklusjon	163
7	Svakheter med studien og forslag til videre forskning	165
8	Referanseliste	167
9	Vedlegg	173
9.1	<i>Søknad til NSD</i>	173
9.2	<i>Samtykkeskjema</i>	174
9.3	<i>Intervjuguide 1</i>	175
9.4	<i>Intervjuguide 2</i>	177
9.5	<i>Avkrysningsundersøkelse</i>	179

Figuroversikt

Figur 1: Rammeverk for samhandlingspraksis	7
Figur 2: Identifiserte suksessfaktorer ved informasjonssystem	22
Figur 3: TAM - Modell for forståelse av akseptanse av teknologi	23
Figur 4: Modell for forståelse av brukerakseptanse ved samhandlingsteknologi.....	24
Figur 5: Unified Theory of Acceptance and User of Technology (UTAUT).....	25
Figur 6: Oversikt over kodings- og kategoriseringsprosess	52

Tabelloversikt

Tabell 1: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode	30
Tabell 2: Grunnleggende forutsetninger i den pragmatiske tilnærmingen.....	32
Tabell 3: Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder	34
Tabell 4: Designstrategier for casestudier	36
Tabell 5: Hovedforskjeller mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder	39
Tabell 6: Oversikt over rollefordeling, intervjuformat og tidsbruk på intervjuene	41
Tabell 7: Oversikt over når de tre datainnsamlingsmetodene egner seg best	48
Tabell 8: Spørsmål for validering av forskningsmetoden	54
Tabell 9: Oversikt over faktorer for kunnskapsdeling	124
Tabell 10: Oversikt over gjennomført endringsledelse	142
Tabell 11: Oversikt over endringsledelsestiltak som påvirker faktorer for kunnskapsdeling	159

Begrepsdefinisjon

<i>Awareness</i>	Bevissthet og oppmerksomhet knyttet til en handling eller situasjon
<i>Implisitt kunnskap</i>	Kunnskap som er vanskelig å overføre eller utveksle til andre. Er ofte forankret i personlige erfaringer og er knyttet til opparbeidede ferdigheter (Nonaka, 1991)
<i>Eksplisitt kunnskap</i>	Kunnskap som kan enkelt uttrykkes og kommuniseres til andre gjennom språklige, skriftlige og symbolske former (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009, s. 7)
<i>Beste praksis</i>	En veldefinert prosedyre som er kjent for å produsere nær-optimale resultater

1 Innledning

Allerede på slutten av 90-tallet ble det kartlagt at arbeid i større grad er preget av komplekse problemløsning, aktiviteter knyttet til beslutningsprosesser og koordineringsprosesser (Carstensen & Schmidt, 1999). Denne utviklingen har vært stigende, og samtidig som samfunnet stadig blir mer digitalisert, blir samhandling mer aktuelt på arbeidsplassen. Samhandling blir sett på som en nøkkel til organisatorisk suksess (Cross, Rebele, & Grant, 2016), og til tross for økt grad av automatisering, blir flere og flere arbeidsoppgaver komplekse menneskelige aktiviteter som involverer mange personer med ulike kompetanseområder. Denne utviklingen fører til økt behov for å forvalte og utnytte kunnskapen internt i en virksomhet, og arbeidet knyttet til dette blir derfor viktig (Girard & Girard, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2007; Von Krogh, 2012; Wang & Noe, 2010). Kunnskap blir i dag sett på som basisen til en virksomhet og fundamentet for at den skal kunne tilby sine kunder et spekter av tjenester og produkter til høy kvalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 106).

På bakgrunn av fordelene som kan realiseres gjennom samhandling og kunnskapsforvaltning investerer gjerne virksomheter i initiativer som støtter dette i form av samhandlingsløsninger. Løsningene kan muliggjøre at store mengder informasjon blir tilgjengelig for hele virksomheten, og kan forenkle prosessen med å dele kunnskap. Innføringer av samhandlingsløsninger i virksomheter blir gjerne iverksatt med bakgrunn om et ønske om endring på arbeidsplassen. Ledere bestemmer seg for å ta i bruk ny samhandlingsteknologi med håp om at de materielle egenskapene i teknologien vil endre de ansattes arbeidsprosesser og kommunikasjonsmønstre (Leonardi, 2009). Virksomheter tror gjerne at samhandlingsløsningen i seg selv bidrar til økt kunnskapsdeling, men det er hvordan brukerne tar i bruk løsningene som påvirker effektiviteten av kunnskapsdelingen (Ackerman, Dachtera, Pipek, & Wulf, 2013).

Med økende grad av implementeringer av digitale verktøy på arbeidsplassen er det viktig å ta for seg menneskers holdninger og atferd knyttet til endringen da dette kan være en avgjørende faktor for en vellykket implementering (Creasey, 2009; Hornstein, 2015). Innføringer av nye samhandlingsløsninger kan skape utfordringer for bruken av teknologien, og endringene kan bidra til å forandre måten de ansatte arbeider på, samt endre den sosiale interaksjonen mellom de ansatte (Orlikowski, 1993). Det er dermed kritisk å utføre endringsledelse for å motivere og

endre brukernes holdninger til endringen (Creasey, 2009). Hennestad, Revang og Strønen (2006, s. 179) påpeker at flere organisasjoner har vanskeligheter for å gjennomføre endringsledelse, ettersom det handler om å endre menneskers holdninger og atferd.

For å oppnå kunnskapsdeling gjennom samhandlingsløsninger i en virksomhet må man være bevisst på hva som fremmer kunnskapsdeling, og forskning viser at det er flere ulike faktorer som påvirker de ansattes holdninger og atferd knyttet til dette (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010). Implementasjon av samhandlingsløsninger kan i flere virksomheter være en stor endringsprosess, og benyttet form for endringsledelse kan påvirke hvordan teknologien blir mottatt og om den brukes etter sin hensikt. Dersom målet for implementeringen av en samhandlingsløsning er å bidra til økt kunnskapsdeling internt i virksomheten er man nødt til å kartlegge faktorer som virker fremmede for kunnskapsdeling, og hvilken påvirkning endringsledelsestiltak har i denne sammenhengen. Hvordan endringsledelse påvirker implementeringsprosjekter er godt forankret i forskningslitteraturen, men mangelen på kunnskap om sammenhengen mellom konkrete faktorer som fremmer kunnskapsdeling og benyttet form for endringsledelse har gitt utgangspunkt for denne studien.

1.1 Problemstilling

Hensikten med studien er å undersøke hvordan endringsledelsestiltak påvirker og fremmer kunnskapsdeling ved implementering av en ny samhandlingsløsning. Fokuset vil hovedsakelig ligge på brukerne av samhandlingsløsningen istedenfor det tekniske aspektet rundt løsningen. Gjennom studien ønsker vi å komme med vårt bidrag til litteraturen som allerede eksisterer på feltet. På bakgrunn av dette har vi følgende problemstilling for denne studien:

«Hvordan påvirker endringsledelse kunnskapsdeling ved implementering av samhandlingsløsninger?»

For å kunne gi et utdypende svar på problemstillingen er det blitt utformet to forsknings-spørsmål som vil besvares gjennom oppgaven:

- F1: Hvilke faktorer fremmer kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen?
- F2: Hvordan har endringsledelse blitt benyttet ved implementeringen av samhandlingsløsningen?

Det første forskningsspørsmålet tar for seg faktorer som påvirker holdninger knyttet til kunnskapsdeling, og fokuserer på hva som skal til for at man ønsker å dele kunnskap. Fokuset her vil ligge på kunnskapsdeling gjennom bruk av samhandlingsløsninger. Det andre forskningsspørsmålet omhandler hvordan endringsledelse har blitt benyttet ved ulike implementeringsprosesser av samhandlingsløsninger. Forskningsspørsmålene vil deretter diskuteres opp mot hverandre for å kunne svare på problemstillingen. Oppgaven vil gi anbefalinger på hvordan man kan benytte endringsledelse for å øke sannsynligheten for at samhandlingsløsninger blir benyttet til kunnskapsdeling.

1.2 Casebeskrivelser

I studien er det tatt utgangspunkt i tre virksomheter for å kunne sammenligne flere implementeringsprosesser av samhandlingsløsninger. I dette delkapittelet vil de tre case- virksomhetene og bakgrunnen for implementering av samhandlingsløsningene presenteres. Informasjon om virksomhetene er innhentet gjennom intervjuer med implementerings- ansvarlige, samt gjennom virksomhetens egne hjemmesider.

1.2.1 Virksomhet A

Virksomhet A hadde tidligere et tungvint og uoversiktlig system. På bakgrunn av ønsker, behov og tilbakemeldinger fra de ansatte har de nå implementert en ny løsning som skal bidra til å effektivisere og kvalitetssikre arbeidsprosessene. Løsningen er delt opp i flere delløsninger som kommuniserer godt sammen, og ble utviklet internt og er derfor skreddersydd og tilpasset virksomhetens interne prosesser og prosedyrer. Målet er at det skal være «færrest mulig klikk» for å utføre ulike operasjoner. Samhandlingsløsningen blir også tilpasset andre løsninger som benyttes i virksomheten. Samhandlingsløsningen lar de ansatte utføre sine arbeidsprosesser, både individuelt og i samarbeid med andre kollegaer. I systemet kan også brukerne kommunisere ut til sine kunder, sette kommentarer på elementer som fører til god awareness ovenfor kollegaer over hvor langt man er kommet i prosessen, utvikle og laste opp faste maler som skal benyttes i prosessen og lese gjennom dokumenter som er lastet opp fra involverte parter. Samhandlingsløsningen har til hensikt å forbedre og forenkle, samt effektivisere, arbeidsprosessene i virksomheten. Løsningens primærfokus er ikke på kunnskapsdeling, men flere av arbeidsprosessene krever registrering av mye informasjon og kunnskap, som også kan være aktuell og nyttig for andre i virksomheten.

Virksomhet A er et internasjonalt selskap med kontorer i flere land, og det var opp til hver prosesseier i respektive land å avgjøre fremgangsmetoden for implementeringen. For den norske avdelingen sin del ønsket prosesseier en «soft launch» av samhandlingsløsningen der det først var et team som testet noen uker, gjennom et pilotprosjekt, deretter fikk alle som ville starte å bruke det før det til slutt ble obligatorisk. Det var viktig at det tok den tiden som var nødvendig for at alle fra «system-entusiastene» til de som trenger mer tid skulle få kommet inn i det, kombinert med alt annet som skal gjøres i løpet av arbeidsdagen.

Det foregår i dag fortsatt løpende oppdateringer på løsningen, men implementeringen og overgangen til den nye samhandlingsløsningen er ferdigstilt. Muligheter og funksjoner for systemet i fremtiden er «ubegrenset» da Virksomhet A utvikler samhandlingsløsningen selv, og har ressursene til å gjøre dette. Det ligger en stor «backlogg» med ulike små oppdateringer og funksjoner som rulles ut ettersom de blir ferdigstilt, og det er opp til de ansatte å holde seg oppdatert på nye muligheter som kommer fortløpende ved løsningene.

1.2.2 Virksomhet B

Samhandlingsløsningen er basert på tre standardsystemer, et system for dokumenthåndtering, et system som tilrettelegger for samhandling og et system for arkiv. I tillegg til at løsningen skal gi full kontroll, og oversikt over et dokumentets livssyklus, skal det også bidra til effektiv informasjonsflyt, gjenfinning og gjenbruk av informasjon internt. Virksomheten hadde tre målsetninger for den nye løsningen:

- Interne brukere skal ved enkel pålogging komme inn på sin arbeidsflate tilpasset egen rolle og oppgaver uavhengig av hvilke systemer og programmer man jobber i.
- Interne og eksterne brukere skal kunne lagre, finne igjen, dele og gjenbruke relevant informasjon på en enkel, sikker og effektiv måte.
- Interne og eksterne brukere skal kunne kommunisere, samarbeide og dele informasjon med andre brukere i samhandlingsrom.

Bakgrunnen for at det skulle innføres en ny løsning var at arkivløsningen som ble benyttet skulle fases ut av leverandøren, og at norsk arkivstandard skulle oppgraderes fra NOARK 4 til NOARK 5. Tidligere benyttet virksomheten fildisker for strukturering og lagring av dokumenter, og virksomheten hadde utfordringer som manglende kontroll på informasjonen, at ansatte jobbet på forskjellig måte, at ulike varianter av maler ble benyttet og at arkivsystemet ikke i ble benyttet i stor nok grad.

Prosjektet med å innføre den nye samhandlingsløsningen startet med et forprosjekt i 2008, hvor virksomheten startet med å kartlegge hva de hadde og hva de trodde de trengte. Det ble gjennomført intervjuer med ansatte i virksomheten for å forstå hvordan de jobbet og hvilke behov og ønsker de hadde. Forprosjektet konkluderte med at det skulle anskaffes et nytt system, og i 2009 startet planleggingen. Prosjektet gikk da fra å være en teknisk oppgradering til virksomhetsutvikling. Virksomheten hadde stort fokus på brukerinvolvering i alle fasene av prosjektet, og dette ble gjort gjennom workshops, arbeidsmøter, intervjuer, brukertester, kundefunksjonelle tester og akseptansetester. Det ble videre utviklet en kravspesifikasjon og i 2010 ble det gjennomført en anbudskonkurranse. Etter at en leverandør var blitt valgt ble det satt i gang en pilot, før prosessene design, utvikling og implementering ble gjennomført. Disse prosessene ble kjørt rullerende ved at det først ble utviklet grunnfunksjonalitet, før funksjonaliteten ble delt opp og utviklet stykkevis. Implementeringen ble kjørt i avgrensede grupper, og funksjonaliteten ble rullet ut i deler etterhvert som det ble utviklet. Det oppsto problemer med å integrere arkivløsning i systemet, så virksomheten avsluttet arbeidet som knyttet seg til arkiv med leverandøren. I 2015 ble det laget en ny kravspesifikasjon og det ble gjennomført en ny konkurranse for å kunne integrere arkiv inn i samhandlingsløsningen. I 2016 kom arkivløsningen, som siste funksjonalitet, på plass.

1.2.3 Virksomhet C

Virksomhet C er et internasjonalt konsulentselskap med kontorer i mange land. Virksomhet C hadde et verktøy for kunnskapsdeling tidligere, men ut ifra statistikken kom det frem at bruken var synkende blant de ansatte. I tillegg kom det få oppdateringer på den eksisterende løsningen, som gjorde at den følte utdatert. Virksomhet C har en delingskultur som handler om å dele det man er god på med kollegaene. Den tidligere løsningen hadde store forbedringspotensialer for å tilrettelegge for denne delingskulturen, og den nye løsningen som nå har blitt implementert har potensiale til å øke denne kulturen gjennom at informasjonen blir mer tilgjengelig enn tidligere. I bransjen Virksomhet C befinner seg i sitter man ofte mye ute hos kunder, noe som gjør at det er nødvendig med en plattform som er lett tilgjengelig for de ansatte. Den nye samhandlingsløsningen ble også valgt på bakgrunn av brukergrensesnittet som gjør løsningen intuitivt god for de ansatte å ta i bruk og at andre virksomheter hadde god erfaring med løsningen.

I forkant av implementeringen av samhandlingsløsningen ble det kartlagt behov blant de ansatte i virksomheten, hvor det også ble kartlagt risiko for implementeringsprosessen.

Løsningen er en hyllevare og har derfor en kortere implementeringsperiode, fordi det ikke er mye rådata som skal overføres til løsningen. Estimert tid for implementeringen av samhandlingsløsningen var to måneder.

Samhandlingsløsningen tillater de ansatte å enkelt kommunisere med hverandre, både i private samtaler og på fellesområder. Alle ansatte får en stemme i løsningen og det blir lettere å dele nyheter, stille spørsmål, samt spre nyheter og beste praksis. Leverandøren oppdaterer løsningen jevnlig med nye funksjonaliteter som bidrar til at den forblir moderne og tidsriktig.

1.3 Oppgavens struktur

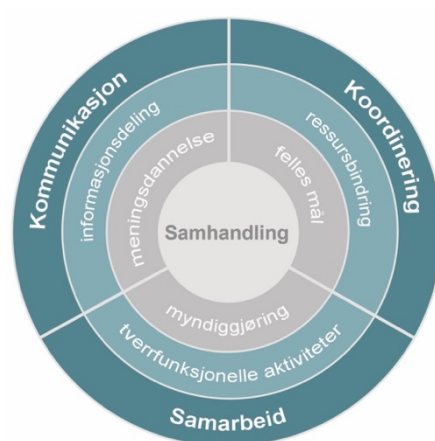
Oppgaven vil videre ta for seg ulik teori og forskningslitteratur som omfatter det teoretiske grunnlaget for studien: samhandlingsteknologi, kunnskapsdeling, endringsledelse og teorier knyttet til akseptanse. Etter teoridelen av oppgaven følger et metodekapittel som presenterer de valgte retningene innen vitenskapsteori og forskningsdesign, før prosessen for datainnsamling og datareduksjon, organisering og analyse av data gjennomgås. Deretter presenteres resultatet av datamaterialet fra datainnsamlingen, før dette diskuteres opp mot innsamlet teori i diskusjonskapittelet. Diskusjonskapittelet kartlegger de tilstedeværende faktorene som fremmer positive holdninger til kunnskapsdeling, før benyttet endringsledelse i casevirksomhetene diskuteres. Deretter knyttes dette opp mot hverandre for å gi svar på problemstillingen, som presenteres i konklusjonen. Til slutt presenteres svakheter ved oppgaven og forslag for videre arbeid på forskningsområdet.

2 Teori

Dette kapittelet vil ta for seg tidligere litteratur og forskning innen feltene samhandlingsteknologi, kunnskapsdeling, endringsledelse og teorier knyttet til akseptanse, samt knytte disse temaene sammen. Litteraturen som nevnes her vil senere knyttes opp mot funn og resultater i denne studien. Kapittelet strukturert slik at det først tar for seg temaene hver for seg, for så å oppsummere og beskrive hvilke teorier og modeller som vi benytter senere i oppgaven.

2.1 Samhandlingsteknologi

Samhandling er et begrep mange bruker, men som kan være vanskelig å definere. Det Store Norske Leksikon, ved Noack (2014), definerer samhandling som samspill eller vekselvirkning mellom to eller flere aktører som handler med hverandre. Det er et begrep som benyttes om koordinering og gjennomføring av aktiviteter i en prosess der ingen enkeltperson eller institusjon har totalansvaret for prosessen. Thomson, Perry og Miller (2009) forklarer at samhandling kan være en prosess som består av flere personer som samarbeider om formelle eller uformelle forhandlinger, mens Schuh, Potente, Varandani, Hausberg og Fränken (2014) definerer det som å jobbe i fellesskap med andre. Alle definisjonene grunner i at det er flere parter involvert, som gjennom koordinering og kommunikasjon arbeider om en oppgave. Schuh et al. (2014) har utformet et rammeverk for samhandling i praksis. Rammeverket fokuserer på områdene koordinering, samarbeid og kommunikasjon som illustrert i Figur 1.



Figur 1: Rammeverk for samhandlingspraksis (Schuh et al., 2014, s. 5)

Koordinering beskrives som styring av avhengigheter mellom aktiviteter, og er nært knyttet til produktivitet. Samarbeid indikerer at de involverte partene anerkjenner viktigheten av det overordnede målet og arbeider sammen for å nå dette. Innenfor kommunikasjon utpekes

informasjonsdeling som en vesentlig faktor når man samhandler med andre. Meningsdannelse (sensemaking) er prosessen med å tolke informasjon og baserer seg på eksisterende kunnskap om alle enhetene i en organisasjon (Schuh et al., 2014).

Til å utøve samhandling utvikler eller implementerer virksomhetsledelsen gjerne egne løsninger for å kunne bistå virksomhetene i dette arbeidet. Computer supported cooperative work (CSCW)-systemer, også omtalt som samhandlings-løsninger, defineres av Carstensen og Schmidt (1999) som systemer som lar brukeren administrere gjensidig avhengige oppgaver og styring av felles informasjonsområder eller plattformer. Videre skriver de at det er et ulikt syn på hva denne teknologien innebærer. Noen vurderer teknologi som gir tilgang til delte filer eller e-postsystemer som en samhandlingsløsning, mens andre hevder at løsningen må være basert på en forståelse av samarbeidende sider ved arbeidet som skal støttes (Carstensen & Schmidt, 1999). Med dette som utgangspunkt vil vi videre definere en samhandlingsløsning som et IT-verktøy som lar brukerne koordinere, samarbeide og kommunisere med hverandre, etter Schuh et al. (2014) sin definisjon av samhandling.

2.2 Kunnskapsdeling

2.2.1 Kunnskapsledelse, kunnskapsforvaltning og kunnskapsdeling

Kunnskap er et vidt begrep som det kan være vanskelig å definere. Gorman (2002) skriver at kunnskap eksisterer på fire nivåer. I følge Gorman (2002) kan kunnskap være faktabasert, ferdigheter, gjenkjennelser og refleksjon. Kunnskap er basen til en virksomhet og fundamentet for at en virksomhet skal kunne tilby sine kunder et spekter av tjenester og produkter til høy kvalitet. Arbeidet med kunnskap i en virksomhet er derfor svært viktig for hvordan den blir utnyttet internt, og denne prosessen omtales gjerne som kunnskapsforvaltning. Girard og Girard (2015) har konkludert med at kunnskapsforvaltning kan defineres som prosessen med å skape, dele, bruke og administrere kunnskap og informasjon i en organisasjon. Strategien for hvordan denne prosessen skal gjennomføres fremkommer gjerne ved kunnskapsledelse i virksomheten, som Newell et al. (2009, s. 6) definerer som:

«Eksplisitte strategier, verktøy og praksiser som benyttes av ledere som har til hensikt å gjøre kunnskap til en ressurs for virksomheten».

Videre indikerer Newell et al. (2009, s. 6) at kunnskap ikke nødvendigvis er en ressurs for virksomheten i seg selv dersom de rette verktøyene og praksisene for å nyttiggjøre kunnskapen

ikke er tilgjengelig. Kunnskapssynet som råder i virksomheten vil derfor avgjøre formene for strategier, verktøy og praksiser.

Kunnskapsdeling er positivt knyttet til reduksjon i produksjonskostnader, raskere gjennomføring av nye produktutviklingsprosjekter, lagprestasjon og solid ytelse, inkludert salgsvekst og inntekter fra nye produkter og tjenester (Wang & Noe, 2010). På bakgrunn av fordelene som potensielt kan realiseres gjennom kunnskapsforvaltning har mange virksomheter investert betydelig i initiativer for kunnskapsforvaltning (Wang & Noe, 2010). Dette inkluderer utvikling av samhandlingsløsninger ved bruk av moderne teknologi. Det har i senere tid blitt mer aktuelt å ta i bruk systemer som skydeling, samhandlingsløsninger og mobile løsninger for å ivareta kunnskapsforvaltning (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 106; Von Krogh, 2012; Wang & Noe, 2010)

2.2.2 Faktorer som fremmer kunnskapsdeling

Moderne prosesser og systemer, som samhandlingsløsninger, muliggjør deling av virksomhetens kunnskap på nye måter. Selv om teknologien er tilstede er det ikke gitt at man ønsker å dele kunnskapen. Wang og Noe (2010) har utviklet et rammeverk med fem områder som fremmer positive holdninger til kunnskapsdeling. Rammeverket fokuserer på områdene: organisatorisk kontekst, mellommenneskelige og teamegenskaper, kulturelle trekk, individuelle trekk og motivasjonsfaktorer. Flere av disse områdene samsvarer med flere av faktorene Cabrera og Cabrera (2005) har påpekt som effektive for å fremme kunnskapsdeling. I det følgende vil rammeverket til Wang og Noe (2010) presenteres, etterfulgt av beskrivelse av andre faktorer som annen forskningslitteratur har viset at påvirker kunnskapsdeling.

2.2.2.1 Organisatorisk kontekst

Virksomhetens organisasjonskultur kan ha en påvirkning på kunnskapsdelingen. Forskning har vist at virksomheter med kulturer som vektlegger innovasjon og tillit fremmer normer for kunnskapsdeling internt (Wang & Noe, 2010). I følge Cabrera og Cabrera (2005) skapes en kultur for kunnskapsdeling gjennom å etablere normer for deling av kunnskap, og de legger til at man er mer villig til å dele kunnskap i en åpen og tillitsfull kultur.

Videre påpeker Wang og Noe (2010) at støtte fra ledelsen har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling, noe King og Marks (2008) støtter. Oppfattet veiledning, medarbeiderstøtte og deres oppmuntring til kunnskapsdeling øker oppfatningen rundt nytten av kunnskapsdeling

(King & Marks, 2008; Wang & Noe, 2010). King og Marks (2008) omtaler to faktorer som kan påvirke motivasjonen til individer for å utøve kunnskapsdeling: tilsynskontroll og oppfattet støtte fra organisasjonen. Tilsynskontroll har en innvirkning på individets vilje til å dele sin kunnskap (King & Marks, 2008). Definisjonen benyttes for å omtale ledelsens innsats for å øke sannsynligheten for at ansatte benytter arbeidsmåter som vil sørge for at man når virksomhetens mål. Oppfattet støtte fra organisasjonen er positivt knyttet til innsatsen for å bidra til effektiv kunnskapsdeling. Faktoren påvirker hvordan individer opplever at de blir behandlet i organisasjonen, og ens ønske om å engasjere seg i positive handlinger som er vanskelig for ledelsen å eksplisitt verifisere (King & Marks, 2008).

Insentiver, som anerkjennelse og belønninger, blir anbefalt som tiltak for å påvirke kunnskapsdeling i en positiv retning og bidrar til å bygge en støttende kultur i virksomheten. Fordeler som forfremmelse, bonus og høyere lønn har vist å kunne knyttes positivt til frekvensen av kunnskapsbidraget i en virksomhet (Wang & Noe, 2010), spesielt når de ansatte identifiserer seg med virksomhetens mål og visjoner.

Organisasjonsstrukturen har også vist seg å kunne påvirke kunnskapsdeling. Uformelle møter, kommunikasjon på tvers av avdelinger, utnyttelse av sosiale nettverk og en flatere struktur har påvirket delingen av kunnskap positivt hos ansatte (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010).

2.2.2.2 Mellommenneskelige og teamegenskaper

Teamegenskaper som samhold, formasjonstid, kommunikasjonsstil og overensstemmelse har vist positive resultater knyttet til kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010). Godt samhold og at man har arbeidet sammen over lengre tid er faktorer som påvirker kunnskapsdelingen positivt. Belønninger som baserer seg på lagresultater kan ha en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (Cabrera & Cabrera, 2005). Cabrera og Cabrera (2005) trekker frem samspill, som inkluderer sosiale bånd, felles språk, tillit og felles normer, som en påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling. Wang og Noe (2010) påpeker at i virtuelle lokalsamfunn har både antall direkte bånd og personlige forhold som et individ har med andre medlemmer vist seg å være positivt knyttet til mengden og den oppfattede hjelpen til kunnskap som deles. I tillegg er sosialt isolerte medlemmer mer sannsynlig å være uenige med andre ansatte, og bidrar derfor med sin unike kunnskap innenfor et heterogent team (Wang & Noe, 2010).

2.2.2.3 Kulturelle trekk

Wang og Noe (2010) skriver at organisasjoner med ansatte fra ulike nasjonale kulturer og språk kan oppleve utfordringer med kunnskapsdeling.

2.2.2.4 Individuelle trekk

Personer med høy åpenhet for endring og opplevelser har en tendens til å ha en høy nysgjerrighet, noe som resulterer i en stor interesse for å søke andres ideer og innsikt (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010). Videre legger Wang og Noe (2010) til at ansatte med generell teknisk kompetanse, utdanning og erfaring påvirker holdninger til kunnskapsdeling i en positiv retning.

2.2.2.5 Motivasjonsfaktorer

Motivasjon handler om handling og interne og eksterne krefter som påvirker ens valg av handling (McClelland, 1985; Mitchell, 1982), og i følge Stenmark (2000) er det ikke sannsynlig at folk vil dele kunnskap uten sterk personlig motivasjon.

Oppfattet eierskap til kunnskap har en positiv innvirkning på kunnskapsdeling (Jarvenpaa & Staples, 2000; Wang & Noe, 2010). Motivasjonen for kunnskapsdeling vil øke dersom den ansatte selv føler eierskap til kunnskapen, istedenfor at kunnskapen eies av virksomheten.

Wang og Noe (2010) mener at enkeltpersoner kontinuerlig vurderer forholdet mellom kostnader og fordeler når de står ved en ny valgsituasjon, og beslutningen på hvilket valg som tas baseres på en forventning om at handlingen vil lede til belønninger som respekt, omdømme og materielle insentiver. Oppfattede fordeler er positivt knyttet til kunnskapsdeling, mens oppfattede kostnader har en negativ innflytelse på kunnskapsdeling.

Tillitt er en faktor som påvirker kunnskapsdeling, og henger gjerne sammen med forventninger om gjensidighet (Wang & Noe, 2010). Ipe (2003) hevder at dersom avsender av kunnskapen stoler på mottakeren er vedkommende mer villig til å dele kunnskap. Dette forholdet er også gjensidig, da det gjerne blir foretrukket å innhente kunnskap fra mennesker man stoler på og har tillitt til (Leonardi, 2017).

2.2.2.6 Andre faktorer

Leonardi (2017) mener at en barriere for kunnskapsdeling er at mennesker kan ha en oppfatning om at kunnskapen man besitter ikke er nyttig for andre. Når noen innehar høy kunnskap på et område kan det være lett å glemme at andre ikke innehar den samme kunnskapen. Dette kan resultere i at man overser muligheten for å aktivt dele den. Manglende bevissthet om hvilken kunnskap som eksisterer i organisasjonen kan også føre til at kunnskapssystemer ikke blir benyttet (Leonardi, 2017).

Det finnes også en oppfattelse om at kunnskap som er overført fra mennesker direkte, blir sett på som mer verdifull enn deling av kunnskap via samhandlingsløsninger (Leonardi, 2017). Dette kommer av at mange foretrekker å få ting forklart, i stedet for å lese seg til det.

Wang og Noe (2010) legger til at ansattes forventninger knyttes til deres kunnskap og at de gjennom deling av denne kan forbedre forholdet til andre, har vist seg å relateres til positive holdninger til kunnskapsdeling.

Kunnskap kan oppfattes som en kilde til makt i organisasjoner (Blacker, Crump, McDonald, 1998 i Ipe, 2003), og dersom individer oppfatter at makt kommer fra kunnskapen de besitter kan dette virke hemmende for kunnskapsdeling. Forholdet mellom avsender og mottaker påvirker også motivasjonen til å dele kunnskap. Kunnskap deles helst med mennesker med høyere status og som har mer makt enn dem selv. Huber (1982, i Ipe, 2003) hevder at personer med lav status og makt i organisasjoner har en tendens til å dele kunnskap med personer med høyere status og makt, mens personer med høy status har en tendens til å dele kunnskap med personer med lik status og makt.

Akseptanse for teknologi

Damodaran og Olphert (2000) trekker frem utilstrekkelig teknologi som en hindring for kunnskapsdeling. Dette støtter Chua (2004) som hevder at dersom kunnskapen kan lagres pålitelig og hentes effektivt vil graden av kunnskapsdeling øke. Mangelfull eller utilstrekkelig opplæring og brukerstøtte er også aspekter som kan hindre akseptanse av kunnskapsdelings-systemer (Damodaran & Olphert, 2000). Disse faktorene er tett knyttet opp mot akseptanse av teknologi, som blir nærmere forklart i kapittel «2.4 Teorier knyttet til akseptanse».

Med mange faktorer som kan påvirke kunnskapsdelingen, er det viktig å vite hvordan man skal håndtere og ta stilling til disse faktorene. Innføring av nye løsninger, endring i rutiner eller bare klargjøring av nye fokusområder, som for eksempel kunnskapsdeling, vil medføre endringer i hverdagen for ansatte.

2.3 Endringsledelse

Endring er, i tillegg til teori og praksis, en ideologi hvor det å tro på noe er det sentrale (Karp, 2014, s. 19). Dette skyldes at mennesker har behov for å tro og finne en mening. Å tro på at man er på vei mot noe bedre og en tro på at noen kan lede dem dit er viktig for en vellykket endringsprosess. Selv om endring er et grunnleggende tema i et menneskeliv og organisatorisk atferd, motstår ofte enkeltpersoner likevel endringer (Joshi, 1991).

Behovet for endringsledelse oppstår ikke i en organisasjon før den har oppnådd et ønske om en fremtidig situasjon som er ulik fra dagens situasjon. Hennestad et al. (2006, s. 88) skriver at dersom det ikke er skilnader fra dagens situasjon og den ønskede situasjonen, eksisterer det ingen endringsutfordring og endringsoppgave å gripe tak i. Endring skjer i våre dager raskere og hyppigere enn tidligere, og har store effekter. Mange hevder at endring og endringshyppighet er noe organisasjoner og ledere må lære seg å håndtere bedre. Det er få ledere eller arbeidstakere som ikke har vært utsatt for en form for endring. Gjennom dette kan de ha høstet gode eller dårlige erfaringer med endringer (Karp, 2014, s. 14).

Endring og omstilling var tidligere noe som inntraff med jevne mellomrom i en organisasjon, eller ble iverksatt etter behov, mens i dag er endringer i og av virksomheter en kontinuerlig prosess (Kristensen, 2000, s. 10). Videre skriver Kristensen (2000, s. 10) at å lede er en nøkkelfaktor ved endring. Det betyr å ta kontroll og skape en retning, for deretter å håndtere resultatene av endringene. Dette understøtter Karp (2014, s. 19) sine tanker om at mennesker trenger en tro på at noen kan lede dem for å oppnå en vellykket endring.

2.3.1 Ledelse av endringer

Ledelse av endringsprosesser er ofte den viktigste delen av lederjobben, men Kristensen (2000, s. 45) trekker også frem at det også kan være den vanskeligste. En endringsprosess har ingen klare utfall og det handler om å ta sjanser. Krav til endringslederen må vurderes i lys av den situasjonen lederen og organisasjonen befinner seg i (Kristensen, 2000, s. 13). Videre påpeker Kristensen (2000, s. 12) at ledere konfronteres med nødvendigheten av å initiere og håndtere

implementering av endringer som ledd i en organisasjonsutvikling. Derfor må ledere forstå og ha ferdigheter til å håndtere endringer for å lykkes i sitt lederskap.

Evner som å kommunisere hensiktsmessig og motivere andre påvirker en lederes evne til å effektivt gjennomføre en endring og drive innovasjon er i denne sammenhengen spesielt viktige (Gilley, Dixon, & Gilley, 2008). Ved implementering av ny teknologi i organisasjoner trekker Eden og Sedera (2014) frem dårlig styring som en årsak for en ineffektiv implementering. Dårlig styring er ofte en konsekvens av at de ansvarlige ikke har en forståelse av kompleksiteten knyttet til systemet i seg selv, industrien og involverte aktører. Det vil være viktig at toppledelsen er godt involvert under prosessen, og ikke minst støtter endringene som skal gjennomføres. Ansatte på alle nivåer gjenkjenner ledernes evner, eller mangler, for å drive endringene og innovasjon (Gilley et al., 2008). God forankring, klare mål og krav, og deretter planlegging og strukturering er viktige faktorer ved endringsledelse og vil være en av lederens hovedutfordringer i tiden som kommer, både i privat og offentlig sektor (Kristensen, 2000, s. 11). Godt definerte mål er noe Blanchard og Hersey (1988) og Kolltveit og Reve (1998, s. 107) også understøtter som viktig for gjennomføring av et prosjekt. Mål bidrar til å (1) klargjøre hva prosjektarbeidet skal resultere i, (2) skape en felles forståelse for hensikten med prosjektet og (3) skape motivasjon blant de involverte (Kolltveit & Reve, 1998, s. 107). Mål som blir benyttet i en implementasjonsprosess er i stor grad til for å skape en felles forståelse for hensikten med implementeringen. Dette kan være ønskelig å gjøre gjennom samhandling og kommunikasjon.

Ved implementering av ny teknologi i organisasjoner peker Eden og Sedera (2014) på tre faktorer som er viktig for å oppnå en vellykket implementeringsprosess. For det første må det foreligge tydelige krav som beskriver hva som kreves av systemet. Viktigheten av å anvende en tilpasset implementeringsstrategi trekkes også frem, i tillegg til effekten av å gjennomføre omfattende systemtesting. Omfattende testing fører til at feil og mangler kan avdekkes før systemet tas i bruk. Orlikowski (1993) omtaler to mulige strategier ved implementering av ny teknologi i organisasjoner. Én fremgangsmåte er å gjøre teknologien tilgjengelig for alle, og oppfordre de ansatte til å prøve den ut gjennom eksperimentering. Dette kan skape rom for kreative ideer og innovasjon blant de ansatte. En annen strategi er å gjennomføre en pilotfase hvor en utvalgt brukergruppe kan prøve ut systemet før det implementeres i hele organisasjonen. Denne måten å gjennomføre innføringen på gir mulighet for tilbakemelding før systemet implementeres for fullt.

2.3.2 Endringsmodenhet

Implementering av samhandlingsløsninger er ikke bare endringer i systemer, men også prosesser og andre sosiale dimensjoner. Selv om samhandlingsløsninger har lovet store strategiske fordeler og prosessforbedringer, opplever implementeringer høy svikt og vanskeligheter med å realisere de lovte fordelene (Kwahk & Kim, 2007). Dynamiske miljøer konfronterer organisasjoner kontinuerlig med behovet for endringer i strategi, struktur, prosess og kultur (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Mange faktorer bidrar til effektiviteten og resultatene ved slike organisatoriske endringer, og en av disse er endringsmodenhet.

Åpenhet for endring og endringsmodenhet er definisjoner som brukes om hverandre i forbindelse med endring. Det «å være åpen» kan sammenlignes med at man er mottakelig for noe og i tilknytning til endring vil det si å være mottakelig for endringer. Endringsmodenhet eksisterer på to nivåer (Balogun, Hailey, Johnson, & Scoles, 2008, s. 84). Det første nivået er hvorvidt de ansatte er bevisst på behovet for endringer, mens mengden personlig engasjement de ansatte har mot å endre individuelle ferdigheter, holdninger, atferd og arbeidsmetoder defineres som nivå to. I Balogun et al. (2008) sin definisjon ser vi at åpenhet for endring dekkes i begrepet endringsmodenhet. På bakgrunn av dette benyttes begrepet endringsmodenhet i denne oppgaven.

Lav endringsmodenhet kan føre til implikasjoner for de planlagte endringene (Balogun et al. 2008). Armenakis et al. (1993) sier at den primære mekanismen for å skape endringsmodenhet i organisasjoner er ved å informere om endringen i forkant. Denne informasjonen bør inneholde to budskap: (1) behovet for endring, det vil si uoverensstemmelsen mellom ønsket sluttstadium og nåværende tilstand og (2) den individuelle og kollektive effektiviteten som påvirkes av endringene. Ved å informere de involverte om dette vil Balogun et al. (2008) sine to nivåer av endringsmodenhet dekkes. Endringsmodenhet innebærer å overbevise en samling av sosialt samspillende individer til å forandre deres tro, holdninger og hensikter i samsvar med avvik og effektivitetsaspekter (Armenakis et al., 1993). Det er derfor viktig å forstå forskjellen mellom individuell og kollektiv endringsmodenhet, så vel som å forstå hva som påvirker den kollektive tolkningen av det som kommuniseres.

Når det gjelder suksess ved implementering av samhandlingsløsninger uthever DeLeone og McLean (2003) beredskap for endring og endringsmodenhet som en forutsetning for riktig bruk av de innførte løsningene. Kwahk og Kim (2007) skriver at personer med et høyere nivå av

personlig kompetanse vil være mer selvsikker i sitt arbeid, selv i møte med endringer, i forhold til de med lavere personlig kompetanse. Av denne grunn vil personer med høyt personlig kompetansenivå ha en mer positiv holdning til forandring og være mer endringsmodne.

I følge den sosiokulturelle læringsteorien påvirker kultur individets dannelse av kunnskap på to nivåer: den blir dannet i samhandling med andre, på et interpsykologisk plan, før den transformeres til et indre eller intrapsykologisk plan (Vygotsky, 1978 i Firing, 2007). Den sosiale dimensjonen kommer altså først, mens den individuelle dimensjonen er avledet og omformet fra den sosiale. Endringsmodenhet gjenspeiles i holdningen til organisasjonsendring hos medlemmene i organisasjonen (Kwahn & Kim, 2007) og denne holdningen dannes gjerne gjennom organisasjonskulturen. Organisasjonskultur er:

«Et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene»

(Schein, 2010, s. 18, oversettelse av Bang, 2013)

Gebert, Boerner og Agafonov (1999) sier at en kultur som bidrar til å forandre initiativer, med kritisk tenkning som norm, og hvor den kollektive følelsen av å sette seg inn i nye retninger og tilbøyelighet for å tillate suksess til interne faktorer, har vist seg å være fremtredende for suksess for en endringsprosess. Endringsmodenhet og organisasjonskulturen i en bedrift kan påvirke motivasjonen til de involverte og kan igjen øke eller minske motstanden mot endring. Selskaper som har en kultur som preges av verdier som håp, pluralisme, dialog, frihet og vilje til å lære, og som gjerne kjennetegnes som en «åpen» kultur, oppfattes også som mer innovative enn selskaper som har en tendens til å bli definert som å ha en «lukket» organisasjonskultur. En «lukket» organisasjonskultur er dominert av verdier som harmoni, stabilitet, sikkerhet, orden og klarhet (Gebert et al., 1999). I utgangspunktet kan endringsmodenhet bidra til å redusere sannsynligheten for motstand mot endring, noe som øker potensialet for et mer effektivt endringsarbeid (Armenakis et al., 1993). Endringsarbeidet bør gjerne fokusere på menneskene som involveres i og påvirkes av endringene, og hvordan man skal få de til å akseptere endringene. Å gjøre det ukjente om til noe som er kjent og trygt kan bidra til å skape akseptanse, og det er viktig å se på handlingsmønsteret og vanene til de involverte.

2.3.3 Endre vaner

Verplanken og Aarts (1999) og Polites og Krahanha (2012) definerer vaner som lærte sekvenser av handlinger som har blitt automatiske svar på spesifikke signaler, og er funksjonelle i å nå bestemte mål. Som en form for målrettet automatisering bør vaner bestå av flere dimensjoner som intensitet, awareness, kontrollbarhet og mental effektivitet (Verplanken & Orbell, 2003). Vaner er vanskelig å kontrollere ved at man kan finne det vanskelig å motstå trangen til å utføre handlingen, spesielt hvis vanen er en del av en større automatisert rutine. Dette samsvarer med Hennestad et al. (2006, s. 83) sine tanker rundt vaner som skriver at det kan være vanskelig å endre individuelle vaner og uvaner, og det er en enda større utfordring å endre vaner vi deler i fellesskap med andre. Dette gjelder særlig når de vi samspiller med, verken skjønner, ønsker eller vil gjøre det.

Vaner er mentalt effektive, noe som betyr at de frigjør individets oppmerksomhetsressurser til å utføre andre aktiviteter på samme tid (Verplanken & Orbell, 2003). Organisasjoner som rutinemessig har fulgt samme handlingsmønster over lenger tid, og som en konsekvens av en endringsprosess må endre disse handlingsmønstrene, gjennomgår gjerne en planlagt episodisk endring (Hennestad et al., 2006, s. 83). Selv om vaner innarbeidet i fellesskapet i en organisasjon kan bidra til mer kvalitetssikkert arbeid da de gjennomfører de samme arbeidsoppgavene kontinuerlig, er faren at de kan bli i utakt med omgivelsene, og miste evnene til å løpende absorbere endringer som påvirker organisasjonen (Hennestad et al., 2006, s. 84).

Skal en lykkes med endring kan en ikke bare fokusere på prosessene i prosjektet (Hornstein, 2015), man er også nødt til å ta for seg hvordan endringen påvirker menneskene og deres arbeidssituasjon og vaner. Grunnen til dette er at menneskets atferd og holdning har stor påvirkning og er avgjørende for en vellykket endring (Hornstein, 2015).

I møte med ny teknologi vil brukerens forståelse baseres på deres teknologiske rammer, og de teknologiske rammene må ofte endres for å imøtekomme ny teknologi (Orlikowski, 1993). Brukerne sammenligner med andre ord ny teknologi med det tidligere kjente og adopterer bruken og vanene fra det kjente over i det nye. Orlikowski (1993) skriver at dersom den nye teknologien er forskjellig fra brukernes rammer, må disse modifiseres for å få en god forståelse for den nye teknologien. En forutsetning for en vellykket implementering er dermed å sikre at brukerne har en god forståelse av teknologien slik at den blir benyttet etter hensikten. Tilstrekkelig opplæring er en sentral faktor for å oppnå dette.

2.3.4 Opplæring

Effektiv opplæring er noe Choi, Kim og Kim (2007) trekker frem som en uvurderlig faktor når det gjelder å generere en positiv holdning til ny teknologi for å øke aksepten hos brukere. Det er ulike tiltak som kan gjennomføres for at opplæringen skal bli vellykket, og Brand (1997) har beskrevet ti faktorer som må tas hensyn til ved opplæring av ny teknologi. Flere av disse faktorene støttes også av Orlikowski (1993).

1. *Tid*: Det er viktig at de ansatte får nok tid til å lære seg systemet (Brand, 1997). Orlikowski (1993) trekker fram at det er hensiktsmessig at de ansatte gjennomfører opplæringen i betalt arbeidstid for å øke motivasjonen for å lære.
2. *Ta hensyn til varierende behov*: Brukerne har som regel ulike tekniske grunnkunnskaper og individuelle behov, noe Brand (1997) mener det er viktig å ta hensyn til ved opplæringen.
3. *Fleksibilitet av faglige utviklingsmuligheter*: Fleksibel opplæring som baserer seg på at ikke alle lærer på samme måte vil føre til økt motivasjon hos de ansatte (Brand, 1997).
4. *Teknisk støtte*: Brand (1997) beskriver at en av de mest effektive måtene å gjennomføre opplæringen på er at opplæringen gjennomføres av noen som har god teknisk kompetanse, som også evner å lære dette bort på en forståelig måte.
5. *Samarbeidsutvikling*: På grunnlag av at brukerne har varierende kompetanse når opplæringen starter, er det viktig at de føler seg trygge i opplæringsmiljøet. Dette muliggjør samarbeidsprosesser, deling av kunnskap og erfaring blant de som gjennomgår opplæringen (Brand, 1997). Dette støtter Orlikowski (1993) som sier at samarbeid kan bidra til en mer effektiv opplæringsprosess.
6. *Belønning og anerkjennelse*: Hvis de ansatte skal akseptere å ta seg tid fra sine vanlige oppgaver for å gjennomføre opplæringen mener Brand (1997) at det må bli gitt belønninger, godtgjørelse eller anerkjennelse.
7. *Kontinuerlig medarbeiderutvikling*: En vellykket implementering krever motiverte ansatte for å fullføre opplæringen. Dersom systemet som implementeres er stort og komplekst vil det derfor være viktig med systematisk opplæring som foregår over en lengre periode (Brand, 1997).
8. *Målsetninger*: Opplæringen må ha fokus på å veilede brukerne til å forstå hvordan teknologien kan bidra til å skape en enklere arbeidshverdag (Brand, 1997). Orlikowski (1993) poengterer at det er viktig med målsetninger for opplæringen, og at de ansatte forstår nytten av å ta den i bruk.

9. *Intellektuell og faglig stimulering*: Det er viktig at brukerne reflekterer over fordelene og begrensningene som teknologien gir. Dersom brukerne har en personlig interesse og ønsker å legge ned en betydelig innsats i opplæringen vil de få større utbytte av bruken av teknologien (Brand, 1997).
10. *Administrativ støtte*: At ledelsen støtter den nye teknologien er noe Brand (1997) mener er sentralt for en vellykket implementering. Dette øker motivasjonen til å lære, og dersom det oppstår misnøye er det viktig at ledelsen gjør korrigerende tiltak.

2.3.5 *Motstand mot endring*

Motstand mot endring har blitt identifisert som en viktig årsak til mislykkede implementeringer av informasjonssystemer (Hirschheim & Newman, 1988; Kim & Kankanhalli, 2009), da det kan føre til forsinkelser i prosjektets varighet, budsjettoverskridelser og undertrykkelse av det nye systemet (Beaudry & Pinsonneault, 2000). Hirschheim og Newman (1988) definerer motstand som en bivirkning på en foreslått endring som manifesterer seg på en synlig og åpen måte. I følge Shang (2012) kan disse bivirkningene komme til syne både åpenlyst og i det skjulte, og gjennom destruktiv og ikke-destruktiv oppførsel. Kubler-Ross har definert fem steg de fleste individer går gjennom når de står overfor en endring (Burke, 2014, s. 108). Prosessen starter med sjokk og fornektelse, etterfulgt av sinne. Videre vil man forsøke å forhandle eller utsette det uunngåelige. Depresjon er neste fase i prosessen, før man til slutt går over til aksept. Alle går ikke gjennom alle disse stegene, noen kommer seg aldri videre fra fornektelse. Enkelte står i mot endringen helt til slutten, mens andre tar den i mot med åpne armer. Jo mer psykologisk viktig tapet er for den ansatte, desto mer sannsynlig er det at ens atferd tar form i motstand. Markus (2004) mener at det er mye bedre å prøve å forhindre motstand enn å eliminere den etter at motstanden har oppstått. Det er derfor viktig å forstå hvor motstand kommer fra og hva som kan gjøres for å forhindre den.

Implementasjon av et nytt system innebærer ofte full eller delvis erstatning av eksisterende system, og Polites og Karahanna (2012) mener at en potensiell kilde til motstand ligger i å godta et nytt system når man er kjent med bruken av et etablert system. I mange tilfeller vil motstand bunne i en frykt for det ukjente og et forsvar av det som er kjent og trygt. Det er ikke nødvendigvis systemet i seg selv som skaper motstand, men heller en forspenning eller preferanse for å bli i den nåværende situasjonen (Polites & Karahanna, 2012). En person kan kanskje innse at systemet kan være effektivt for å utføre en gitt oppgave, men kostnadene knyttet til bruken av systemet oppfattes som større enn potensielle gevinster. Brukeren kan for

eksempel ha begrenset kunnskap eller lite praktisk erfaring, noe som gjør at kostandene ved å gå over til et nytt system blir oppfattet som høy. Kim og Kankanhalli (2009) trekker også frem forholdet mellom kostnader og nytteverdi som avgjørende, og mener at dersom kostnader som tapt effektivitet, posisjon, innhold og makt er høyere enn nytteverdien er det større sannsynlighet for at motstand oppstår. I følge Markus (2004) er også prosessen viktig for å sørge for å unngå motstand. Til tross for at løsningen i seg selv er god, vil brukerne kunne avvise løsningen dersom prosessen ved implementeringen er mangelfull.

For å unngå motstand mener Markus (2004) at endringsarbeidet bør fokusere på menneskene som er berørt av endringene. Dette støtter Shang (2012) som mener at endringsledere må dvele ved årsakene til brukernes motstand, gjenkjenne oppførsel av motstand og bruke effektive strategier for å håndtere endring for ulike typer brukere. Videre trekkes toppledelsestøtte, forretningsmessig engasjement, kommunikasjon og opplæring frem som viktige faktorer for å håndtere endringer. Å involvere brukerne i planleggingen av endringen øker også sannsynligheten for at de vil omfavne endringen i stedet for å motsette seg den.

Razmerita og Kirchner (2011) har undersøkt et «nedenfra og opp»-perspektiv for implementering av kunnskapsdelingsverktøy i organisasjoner som innebærer at brukerne selv tar i bruk nye løsninger uten oppfordring fra ledelsen. Dette perspektivet bunner i at det er de som utfører oppgavene som kjenner de faktiske behovene, og dette perspektivet er på denne måten motstandsreducerende. Razmerita og Kirchner (2011) skriver også at unge brukere er mer positivt innstilt til å ta i bruk nye løsninger for kunnskapsdeling, mens eldre i mindre grad ser mulighetene i slike verktøy. Videre skriver de at det ofte bare er en del av de ansatte som tar en aktiv rolle ved å legge inn innhold i kunnskapsdelingsløsninger, da flertallet synes det kan være vanskelig å bidra og vite hvordan de skal dele sine erfaringer med andre. Et tiltak for å få en høyere andel til å bruke løsningen aktivt kan være å utvikle maler og retningslinjer for hvordan man kan legge inn bidrag (Razmerita & Kirchner, 2011).

Motstand mot endring er ikke synonymt med motstand mot å endre seg. Det er gjerne ikke endringen i seg selv folk motsetter seg, men heller opplevelsen av hva endringen gjør for eller mot dem som er avgjørende for om de går i forsvarsposisjon eller ikke (Kristensen, 2000, s. 63). Motstand må derfor ikke vurderes som noe entydig negativt, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid (Hennestad et al., 2006, s. 182).

Holm (2017) påpeker at mennesker med indre motivasjon yter bedre og har det vesentlig bedre med seg selv. For å redusere motstand mot endringer bør organisasjoner derfor fokusere på å legge til rette for at ansatte skal motivere seg selv, istedenfor å motivere de ansatte. Indre motivasjon oppstår når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles: behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Gagné & Deci, 2005; Holm, 2017). Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 93-94) skriver at motivasjon handler om tre prosesser. Man er først opptatt av forhold som starter en bestemt type atferd, hvilke forhold som har betydning for hva som styrer atferden videre og til sist, hvilke faktorer som bidrar til at atferden opprettholdes.

Som det har blitt diskutert i dette delkapittelet er det flere tiltak som kan gjennomføres for å redusere motstand mot endring. For å øke aksepten til kunnskapsdeling ved innføring av nye samhandlingsløsninger kan det derfor være rasjonelt å identifisere, analysere og ta stilling til eksisterende teorier og modeller som kan knyttes til aksepten for ny teknologi.

2.4 Teorier knyttet til akseptanse

For at teknologi skal bidra til å skape verdi på en arbeidsplass må teknologien aksepteres og brukes av de ansatte i organisasjonen. Det er mange teorier og modeller som kan brukes som basis for å måle holdninger og atferd hos ansatte som fokuserer på ulike aspekter av aksept (Jalaldeen, Karim, & Mohamed, 2009). Videre vil vi se på ulike teorier knyttet opp mot akseptanse av samhandlingsløsninger for å kunne kartlegge holdning, motivasjon og faktisk bruk opp mot de implementerte samhandlingsløsningene i denne oppgaven.

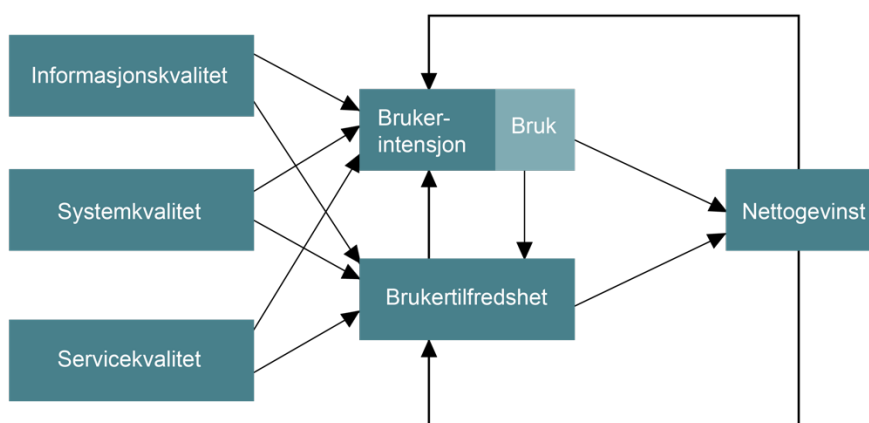
2.4.1 Modell for suksessfaktorer ved informasjonssystemer og brukeraksept

DeLone og McLean utviklet en modell i 1992 hvor de identifiserte suksessfaktorer ved informasjonssystemer. Modellen konkluderte med at hvorvidt et informasjonssystem anses som suksessfullt avhenger av flerdimensjonale faktorer som er gjensidig avhengig av hverandre (Urbach & Müller, 2012). De reviderte modellen i 2003, og de viktigste faktorene for suksess ble funnet å være informasjonskvalitet, systemkvalitet og servicekvalitet (DeLone & McLean, 2003):

- *Informasjonskvalitet:* Fanger systemets innholdsproblemer (DeLone & McLean, 2003) og utgjør de ønskelige egenskapene til output fra systemet. Informasjonskvalitet blir ofte sett på som viktig for brukertilfredsheten hos brukeren (Urbach & Müller, 2012).
- *Systemkvalitet:* Måler de ønskede egenskapene til et informasjonssystem (DeLone & McLean, 2003; Urbach & Müller, 2012), og dermed oppnådde tiltak gjennom systemet.

Disse tiltakene fokuserer typisk på brukeraspekter og ytelseskarakteristikker for systemet (Urbach & Müller, 2012).

- *Servicekvalitet*: Kvaliteten på støtten levert ved informasjonssystemet (DeLone & McLean, 2003; Urbach & Müller, 2012). Dette gjelder uavhengig om denne støtten leveres av informasjonssystem-avdelingen, en ny organisasjonsenhet eller er outsourcet og kvaliteten kan gjerne komme gjennom trening, 1.linje support eller helpdesk.



Figur 2: Identifiserte suksessfaktorer ved informasjonssystem (DeLone og McLean, 2003)

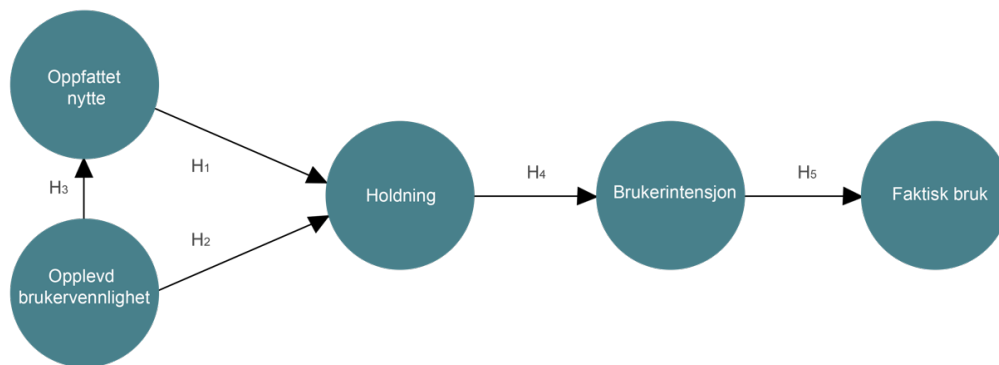
Informasjonskvalitet, systemkvalitet og servicekvalitet bør måles hver for seg, og de vil i felleskap påvirke brukerintensjon, faktisk bruk og brukertilfredshet:

- *Brukerintensjon, faktisk bruk*: Representerer graden og måten systemet benyttes på av sine brukere (DeLone & McLean, 2003; Urbach & Müller, 2012). Å måle bruken av et informasjonssystem er et bredt konsept og i tilfeller av frivillig bruk kan den faktiske bruken være et passende suksessmål (Urbach & Müller, 2012).
- *Brukertilfredshet*: Utgjør brukernes tilfredshet ved bruken av informasjonssystemet. Det regnes som en av de viktigste tiltakene for suksess ved et informasjonssystem og målingen av brukertilfredshet blir spesielt nyttig når bruken av systemet er obligatorisk, og mengden bruk ikke er en hensiktsmessig indikator for systemsuksess (DeLone & McLean, 2003; Urbach & Müller, 2012).
- *Nettogevinst*: Utgjør hvorvidt informasjonssystemet bidrar til suksessen til de ulike interessentene (DeLone & McLean, 2003; Urbach & Müller, 2012). Valg av målenhet avhenger av systemet som skal vurderes, formålet med studien og nivået ved analysen. Selv om bruk og brukertilfredshet inngår i nettogevinster, er det nødvendig å måle nettogevinster direkte.

Som Figur 2 illustrerer vil høy brukertilfredshet medføre økt brukerintensjon, mens høy grad av faktisk bruk vil gi økt brukertilfredshet (DeLone & McLean, 2003). Summen av faktorene vil påvirke nettogevinsten; balansen mellom positiv og negativ innvirkning på bruken av systemet har for selve brukeren, organisasjonen og andre interessenter, samt videre bruk av informasjonssystemet.

2.4.2 Modell for forståelse av brukerakseptanse ved samhandlingsteknologi

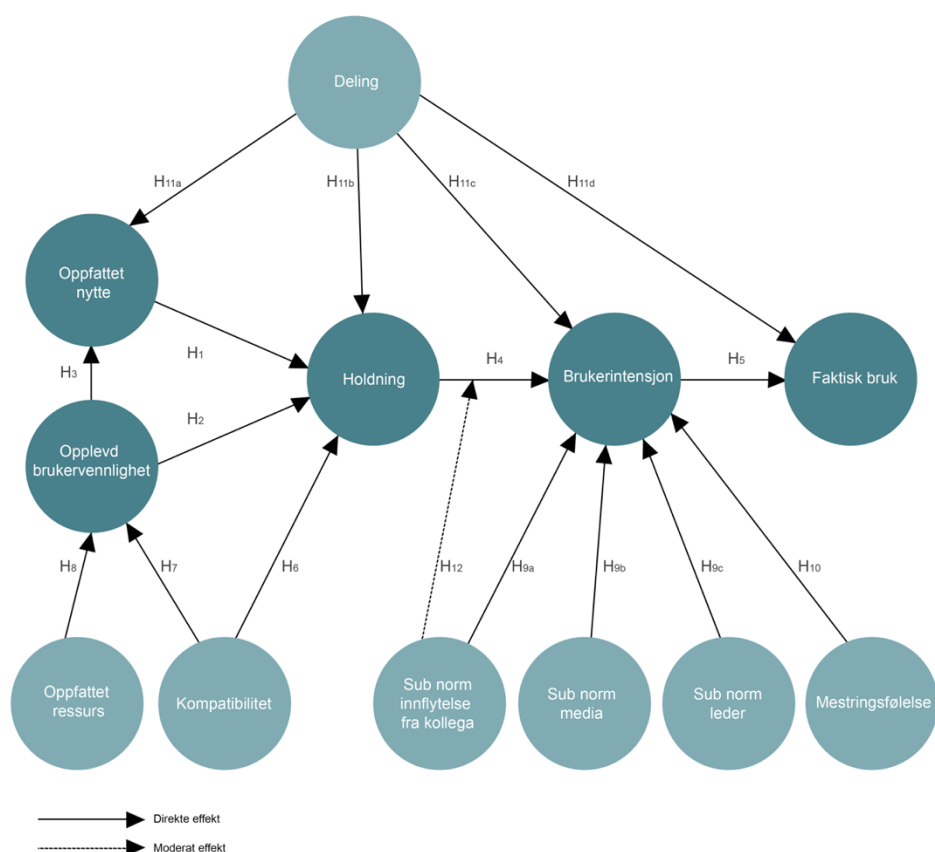
Cheung og Vogel (2013) presenterer en modell basert på Fred D. Davis sin modell «Modell for forståelse av akseptanse av teknologi» (TAM). Hensikten med modellen er å forklare og skape en forståelse for menneskers holdninger og intensjon ved aksept av teknologi (Cheung & Vogel, 2013). For å ta opp effekten av opplevd kompetanse på samhandlingsløsninger, forsterket de TAM med å inkludere determinanter for atferdskontroll fra Icek Ajzen sin modell «Teori om planlagt atferd» (TPB).



Figur 3: TAM - Modell for forståelse av akseptanse av teknologi (Cheung og Vogel, 2013)

Den opprinnelige TAM-modellen er vist i Figur 3, og i følge Davis (1989) er oppfattet nytteverdi og opplevd brukervennlighet viktige faktorer som påvirker holdningen til en bestemt teknologi. TAM bygger på antagelser om at teknologien påvirker holdningen til systemet, som igjen påvirker intensjoner om fremtidig bruk og faktisk bruk av et system (Davis, 1989; Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989). Individets holdning til bruk blir definert som positiv, nøytral eller negativ innstilling til bruk av teknologien. Opplevd brukervennlighet handler om i hvilken grad brukeren erfarer at teknologien er fri for anstrengelser, og oppfattet nytteverdi handler om hvorvidt individets subjektive oppfatning om systemet vil øke jobbprestasjonene. Intensjoner om bruk sier noe om individets vilje til fremtidig bruk av systemet og faktisk bruk er målet på hvor mye et system faktisk benyttes. Davis (1989) påpeker at eksterne variabler som for eksempel brukergrensesnitt, opplæring og brukerinvolvering, kan inkluderes i TAM for måling av den spesifikke teknologien, siden de kan påvirke den opplevde brukervennligheten og oppfattet nytte.

Modellen TPB forklarer brukernes atferdsmønster og benyttes for å undersøke hvordan holdninger, subjektive normer og et individs oppfatning av sin evne til å utføre en atferd påvirker intensjon om å handle (Cheung & Vogel, 2013). Fra TPB har Cheung og Vogel tatt med seg faktorene: kompatibilitet, oppfattet ressurs, mestringsfølelse, deling og peer-innflytelse, som også er viktige determinanter som påvirker vedtaket av samhandlingsteknologi (Cheung & Vogel, 2013), som vist i Figur 4.

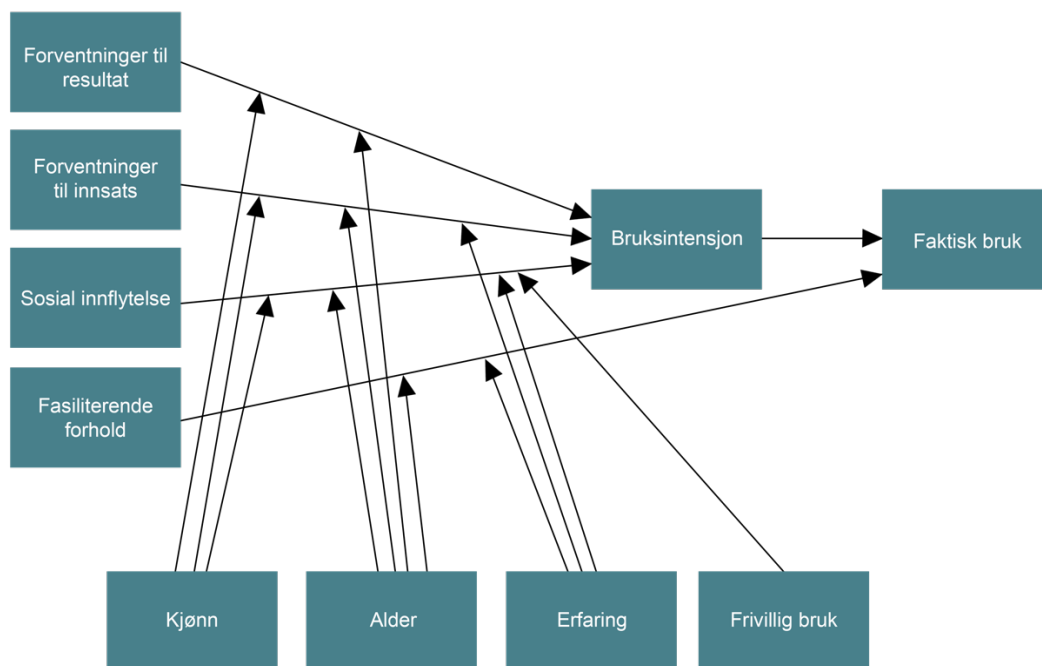


Figur 4: Modell for forståelse av brukerakseptanse ved samhandlingsteknologi (Cheung og Vogel, 2013)

Kompatibilitet har en betydelig innflytelse på holdningen knyttet til samhandlingsteknologien hos individet. Oppfattet ressurs har direkte innflytelse på oppfattet brukervennlighet, og ved samhandlingsteknologi anses mestringsfølelse som en viktig komponent i atferdskontroll, som også har en direkte effekt på atferdsmessig intensjon (Cheung & Vogel, 2013). Videre skriver Cheung og Vogel (2013) at deling er en viktig faktor ved samhandlingsteknologi som påvirker oppfattet nytte, holdning, brukerintensjon og faktisk bruk. Deling har i tillegg en direkte effekt på valget av samhandlingsløsning.

2.4.3 Unified Theory of Acceptance and User of Technology (UTAUT)

Venkatesh, Morris, Davis og Davis (2003) har utformet en helhetlig modell som integrerer åtte etablerte modeller og teorier om aksept, og tar blant annet utgangspunkt i TAM og TPB. Modellen har fått navnet UTAUT, «Unified Theory of Acceptance and User of Technology», og tar for seg ulike faktorer i forbindelse med brukervaner og akseptanse, som vist i Figur 5. Ulikt fra modellene til DeLone og McLean (2003) og Cheung og Vogel (2013) tar UTAUT for seg personlige og demografiske trekk, og ser på hvordan dette kan påvirke akseptanse og bruken av løsningen.



Figur 5: Unified Theory of Acceptance and User of Technology (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003)

Forventninger til resultat, forventninger til innsats, sosial innflytelse og fasiliterende forhold er determinanter for brukerintensjon og faktisk bruk (Venkatesh et al., 2003). De to første variablene omhandler verktøyet som benyttes, mens de to siste omhandler sosiale omgivelser. Venkatesh et al. (2003) definerer resultatforventning som i hvilken grad en person mener at bruk av systemet vil være til hjelp for å oppnå gevinster i forbindelse med en jobb. Faktorer som påvirker dette er brukbarhet, motivasjon, hvor godt systemet passer jobben, opplevde fordeler og forventet utbytte av å bruke et system. Innsatsforventning vil si den graden systemet oppleves som lett å bruke. Venkatesh et al. (2003) forklarer at faktorer som kan benyttes for å vurdere dette er oppfattet brukervennlighet, kompleksitet og brukervennlighet. Sosial innflytelse handler om at et individs oppførsel påvirkes av måten de tror andre vil se på dem som følge av at de har brukt teknologien, og defineres som graden en person opplever at andre mener at man skal bruke det nye systemet. Fasilitrende forhold defineres som i hvilken grad en

person mener at det finnes en organisatorisk og teknisk infrastruktur som støtter bruk av systemet. Dette kan påvirkes av oppfattet atferdskontroll, fasiliteringsbetingelser og kompatibilitet. Variablene kjønn, alder, erfaring og frivillighet av bruk påvirker de fire overnevnte faktorene, og pilene viser hvilke faktorer de er antatt å virke inn på (Venkatesh et al., 2003).

2.5 Teori oppsummert

I teoridelen av oppgaven ble det først tatt utgangspunkt rammeverket til Schuh et al. (2014), for å definere en samhandlingsløsning som:

«Et IT-verktøy hvor deltakerne koordinerer, samarbeider og kommuniserer med hverandre for å løse en oppgave».

Gorman (2002) skriver at kunnskap eksisterer på fire nivåer. Kunnskap kan være: faktabasert, ferdigheter, gjenkjennelser og refleksjon. Kunnskap er basen til en virksomhet og fundamentet for å kunne tilby kunder et spekter av tjenester, i tillegg til å kunne skape et konkurransefortrinn. Denne kunnskapen må skapes, deles, bruke og administreres i virksomheten, også omtalt som kunnskapsforvaltning. Newell et al. (2009, s. 6) mener at kunnskap ikke nødvendigvis er en ressurs for virksomheten i seg uten at de rette verktøyene og praksisene for å nyttiggjøre kunnskapen er tilgjengelig. For å forvalte kunnskapen i virksomheten best mulig, utøves det gjerne kunnskapsledelse.

På bakgrunn av fordelene som potensielt kan realiseres gjennom kunnskapsforvaltning har mange virksomheter investert betydelig i initiativer for kunnskapsforvaltning (Wang & Noe, 2010), noe som inkluderer utvikling av samhandlingsløsninger. Kunnskapsdeling kan påvirkes av mange faktorer, og Wang og Noe (2010) har utviklet et rammeverk med fem områder som har betydning for graden av kunnskapsdeling: organisatorisk kontekst, mellommenneskelige og teamegenskaper, kulturelle trekk, individuelle trekk og motivasjonsfaktorer. Akseptanse for teknologi, menneskelig overføring av kunnskap, sosiale forhold, relevant kunnskap og bevissthet og makt er andre faktorer som også blir kartlagt som betingelser for kunnskapsdeling i denne oppgaven.

Videre kartlegges endring som et grunnleggende tema i et menneskeliv og en virksomhets atferd, men at man gjerne motsetter seg endringer. I endringsprosesser vil det være viktig at

toppledelsen er godt involvert under prosessen og støtter endringene som skal gjennomføres. God forankring, klare mål og krav, og deretter planlegging og strukturering trekkes også frem som viktige faktorer. Videre er det også en fordel at virksomheten er endringsmoden for å unngå implikasjoner i endringene, noe som klar og tydelig kommunikasjon rundt endringene kan lede til. Organisasjonskultur, opplæring, brukerinvolvering og et fokus på hvordan endringene påvirker menneskene og deres arbeidssituasjon og vaner, er faktorer som kan bidra til økt endringsmodenhet, men også å redusere sannsynlighet for motstand mot endring. Ved implementering presenterer Eden og Sedera (2014) tydelige krav, en tilpasset implementeringsstrategi og en omfattende systemtesting som faktorer som bidrar til en vellykket implementeringsprosess, mens Orlikowski (1993) omtaler to ulike strategier som fokuserer på tilgjengeliggjøring av teknologien for alle, eller å gjennomføre pilotfaser med utvalgte grupper før det implementeres for hele organisasjonen.

Siste del av teorikapittelet tok for seg tre teorier knyttet til akseptanse: «Modell for suksessfaktorer ved informasjonssystemer og brukeraaksept», «Modell for forståelse av brukeraakseptanse ved samhandlingsteknologi» og UTAUT. Av disse teoriene vil denne oppgaven ta utgangspunkt i Cheung og Vogel (2013) sin modell, «Modell for forståelse av brukeraakseptanse ved samhandlingsteknologi» for å kartlegge og vurdere akseptanse for den innførte samhandlingsteknologien i casevirksomhetene. Dette vil gjøres i delkapittel «5.1 Faktorer for kunnskapsdeling». «Modell for suksessfaktorer ved informasjonssystemer og brukeraaksept» tar for seg kvaliteten på informasjonssystemer og omhandler det tekniske aspektet ved løsninger og støtte ved bruk. Ved samhandlingsløsninger med hensikt for å dele kunnskap er menneskelige faktorer vel så viktig, og på bakgrunn av dette benyttes ikke denne modellen for å vurdere akseptansen for de implementerte løsningene. UTAUT tar for seg sosiale omgivelser og personlige trekk, noe som kunne ha vært interessant med bakgrunn i oppgavens tematikk. Allikevel velges ikke denne modellen på bakgrunn av dens fravær i fokus på deling og samhandlingsteknologi. «Modell for forståelse av brukeraakseptanse ved samhandlingsteknologi» er skreddersydd for å vurdere akseptanse for samhandlingsløsninger og inneholder determinanten deling som er fordelaktig i forhold til tematikken i oppgaven.

3 Metode

Dette kapitlet presenterer det vitenskapelige fundamentet denne oppgaven bygger på. Studien har anvendt en kvalitativ forskningstilnærming og casebedrifter som forskningsmetode. Datainnsamlingen bygger på intervjuer og en avkrysningsundersøkelse.

I følge Busch (2013, s. 48) må det foretas en rekke valg knyttet til forskningsmetodene, og han skiller mellom fire valg; valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt, valg av forskningsdesign, valg av metoder for datainnsamling og valg av metoder for dataanalyse. Valgene henger sammen, og valg på et nivå påvirker valgene på et annet nivå. Denne tilnærmingen er benyttet i oppbyggingen av metodekapitlet.

3.1 Vitenskapsteori

Vitenskapsteori innebærer å reflektere over vitenskapen som fenomen (Befring, 2002, s. 18), og hvilket vitenskapsteoretisk ståsted forskeren skal ha er en beslutning som må tas tidlig i forskningsprosessen. Metoden er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten, men det finnes en grunnleggende uenighet om hva virkelighet, eller sannhet, faktisk er, og hvordan vi bør samle inn informasjon for å få en best mulig tilnærming til virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 24). For å komme frem til ståstedet bør det foretas en grunnleggende diskusjon om de tre nivåene ontologi, epistemologi og metodologi. Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jacobsen, 2005, s. 24). Busch (2013, s. 50) trekker frem spørsmål om det finnes en objektiv verden utenfor oss selv, eller om verden bare forstås som våre egne tolkninger som definisjonen på ontologi. I følge Jacobsen (2005, s. 25) kan studier av mennesker i liten grad fange opp universelle lover slik man gjør i naturvitenskapen. Kunnskap om mennesker må dermed bli mindre generell, mer tidsavgrenset og mer avhengig av kontekst. Det ontologiske utgangspunktet vil dermed få betydning for hva vi leter etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse: generelle lovmessigheter eller forståelse for det spesielle og unike (Jacobsen, 2005, s. 25). Epistemologi betyr læren om kunnskap (Jacobsen, 2005, s. 26), og er knyttet til hvordan og i hvor stor grad vi kan skaffe oss kunnskap om verden (Busch, 2013, s. 50). Man ser altså på hva som egentlig kartlegges ved gjennomføring av undersøkelser. Epistemologiske teorier forsøker å reflektere over hva kunnskap om samfunnet egentlig er, og på hvilket grunnlag vi kan si at vi vet noe (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 44). På laveste nivå finner vi teorier om metodologi, som handler om de grunnleggende metodene som benyttes for å oppnå kunnskap (Busch, 2013, s.

51). Metodologiske teorier reflekterer over hvordan empiriske undersøkelser skal gjennomføres for å teste og generere kunnskap (Johannessen et al., 2010, s. 44).

Denne studien tar utgangspunkt i menneskers erfaringer og synspunkter ved implementering av samhandlingsløsninger. Fokuset i oppgaven er å få en forståelse om det spesielle og unike innenfor det valgte temaet som kan knyttes til det høyeste nivået ontologi. Informantenes meninger og erfaringer er det som kartlegges innenfor epistemologi og ble i hovedsak kartlagt gjennom åpne, individuelle intervjuer, på det laveste nivået metodologi. Det ble også gjennomført en avkrysningsundersøkelse med en rekke påstander der informantene kunne uttrykke sine meninger knyttet til bruk av løsningen. Intervjuene, avkrysningsundersøkelsen og teorigrunnet ble benyttet for å innhente nødvendig data for å generere kunnskap som muliggjør å svare på problemstillingen.

Ontologi og epistemologi er knyttet sammen med begrepene hermeneutikk og positivisme (Busch, 2013, s. 51). Hermeneutikk betyr fortolkningslære (Grønmo, 2004, s. 373), og retter fokuset på å tolke meningsinnholdet i de tekstene eller ytringene som avdekkes gjennom en vitenskapelig undersøkelse (Busch, 2013, s. 51). I hermeneutiske studier legger forskeren vekt på sin fortolkning av aktørene og deres synspunkter. Innsikt i aktørenes intensjoner er et viktig grunnlag for å forstå handlingenes mening, men også innsikten i intensjonene utviklet i et samspill mellom aktørenes selvforståelse og forskerens fortolkning av denne selvforståelsen (Grønmo, 2004, s. 373). På den andre siden tar positivismen utgangspunkt i at vitenskapelige metoder gjør det mulig å avdekke en objektiv virkelighet. Innenfor den fortolkningsbaserte tilnærmingen tar man et motsatt standpunkt og hevder at det ikke finnes en objektiv virkelighet, bare subjektive meninger om virkeligheten (Busch, 2013, s. 51).

Tabell 1: Grunnleggende forskjeller mellom positivistisk og hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005, s. 32)

	Positivism	Hermeneutikk
Ontologi	Lovmessigheter	Generelle lover finnes ikke
Epistemologi	Det generelle Objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål	Det unike og særegne Virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten
	Kunnskap er kumulativ	Kunnskap er lokal og unik
Metode	Deduktiv Individualistisk Avstand Nøytral og objektiv Tall	Induktiv Holistisk Nærhet Styrt av undersøkernes verdier og interesser Ord

Tabell 1 viser de grunnleggende forskjellene mellom positivisme og hermeneutisme, og denne oppgaven tar utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming på bakgrunn av noen grunnleggende faktorer. Oppgaven fokuserer på informantenes unike og særegne meninger når det kommer til faktorer som fremmer kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen, og har et ontologisk utgangspunkt om at generelle lover ikke finnes. Intervju og spørreundersøkelse blir benyttet som innsamlingsmetoder, og resultatene benyttes til å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. I forkant av datagenereringen ble det utviklet en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, noe som kan ha ført til at studien kan ha blitt påvirket av undersøkernes verdier og interesser. Kunnskapen er lokal og unik da datagenereringen er basert på en begrenset mengde informanter, og mesteparten av dataene ikke er kvantifiserbare. Med bakgrunn i disse årsakene bygger denne oppgaven på et fortolkningsbasert utgangspunkt.

1.1. Induktiv, deduktiv og abduktiv

Busch (2013, s.51) presenterer en siste prinsipiell dimensjon, som er forholdet mellom induktiv og deduktiv forskning. Førstnevnte metode benyttes når forskeren nærmer seg empirien uten forventninger om hvordan verden ser ut. Det vil si at forskeren ikke tar med seg hypoteser og teorier, men forsøker å samle empiri som senere skal tolkes. Generelle teorier utvikles etter en grundig analyse av dataen, og induktiv metode kan derfor oppsummeres som en metode hvor forskeren går fra empiri til teori. Deduktiv metode tar utgangspunkt i eksisterende teorier som er utviklet gjennom tidligere forskning (Busch, 2013, s. 51). Forskeren fremstiller hypoteser med utgangspunkt i de eksisterende teoriene og formålet er å bekrefte eller avkrefte disse. Denne metoden kan omtales som metoden hvor forskeren går fra teori til empiri. Tjora (2012, s. 26) omtaler induktiv tilnærming som at man antar generelle sammenhenger fra observasjoner av enkelttilfeller, mens deduktiv tilnærming slutter fra en generell regel om å forklare enkelthendelser. Videre presenterer Tjora (2012, s. 26) en hovedregel om at kvantitative studier ofte har en deduktiv slagside, mens kvalitative studier heller mot det induktive. Tilnærmingene blir ofte kritisert og har sine svakheter. Deduktiv tilnærming blir kritisert for å bringe frem svært avgrenset informasjon, og at denne formen kan få et preg av å være selvoppfyllende profetier fordi forskeren bare finner det han eller hun søker etter. Induktiv tilnærming kritiseres for at det er naivt å tro at en person kan gå ut i virkeligheten med et helt åpent sinn (Jacobsen, 2005, s. 29).

En kombinasjon av disse metodene omtales som abduktiv tilnærming (Busch, 2013, s. 51; Tjora, 2012, s. 26) også omtalt som pragmatisk tilnærming, som kjennetegnes ved at forskeren

hele tiden beveger seg mellom teori og empiri. Det teoretiske utgangspunktet justeres etter hvert som empirien samles, og datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier. Tjora (2012, s. 26) oppsummerer denne metoden som at forskeren starter med empirien, men hvor teori og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen.

Tabell 2: Grunnleggende forutsetninger i den pragmatiske tilnærmingen (Jacobsen, 2005, s. 42)

Pragmatisk tilnærming	
Ontologi	Regelmessigheter og regularitet
Epistemologi	Det finnes enkelte, generelle og delte konstruksjoner av virkeligheten Intersubjektivitet – felles oppfatning av fenomener Kunnskap er delvis kumulativ, men også avhengig av kontekst
Metode	Deduktiv og induktiv etter hva som egner seg best for å belyse en konkret problemstilling Vekselvirkning mellom individ og kontekst Balanse mellom avstand og nærhet – fordeler og ulemper med begge Nøytralitet som et ideal, men likevel noe det er vanskelig å oppnå i virkeligheten Tall og ord utfyller hverandre

For å kartlegge det eksisterende forskningsfeltet på tematikken i denne oppgaven ble det gjennomgått store deler av tidligere forskning og ulikt teorigrunnlag. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at teori og andre perspektiver kan ha påvirket i forkant av datainnsamlingen, noe som fører til at det er benyttet en abduktiv tilnærming ved denne oppgaven. Problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål ble endret underveis, ettersom relevant teori og resultater fra empirien ble kartlagt. Det ble også benyttet både kvalitative og kvantitative undersøkelser, som fremkommer som «tall og ord utfyller hverandre» vist i Tabell 2 (Jacobsen, 2005, s. 42), som passer godt til den abduktive tilnærmingen.

3.2 *Forskningsdesign*

Forskningsdesignet må velges ut i fra hva som er best egnet ut i fra den spesifikke problemstillingen og ressursene man har til rådighet (Busch, 2013, s. 52; Jacobsen, 2005, s. 87). For å systematisere forskningsdesignet klassifiserer Jacobsen (2005, s. 87) forskningsopplegget etter to dimensjoner; om studien er ekstensiv eller intensiv, og om studien er beskrivende eller forklarende. Buch (2013, s. 52) legger også frem skille mellom ekstensiv og intensivt design som et viktig valg under forskningsdesign, men legger også til skillet mellom kvalitative og kvantitative metoder, og valg av hoveddesign.

1.2. Ekstensiv – Intensiv

Intensivt design, *dybde*, er relatert til hvordan man ønsker å nærme seg det fenomenet (variabelen) man ønsker å studere, mens et ekstensivt design, *bredde*, sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter man ønsker å uttale seg om (Jacobsen, 2005, s. 87). Et komplekst problem med mange variabler trekker mot et intensivt design noe som innebærer at man samler data fra et fåtall kilder. Dersom problemformuleringen er mer avgrenset passer et ekstensivt design, noe som innebærer at man samler data fra mange kilder (Busch, 2013, s. 53). Å gå i dybden er et forsøk på å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig om selve fenomenet. Jacobsen (2005, s. 89) mener at utgangspunktet ofte vil være et ønske om å få frem alle de individuelle variasjonene og forskjellene som finnes i forståelsen av et fenomen, og samtidig få frem likheter. Samtidig ønsker man å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i (Jacobsen, 2005, s. 90). Ved et ekstensivt design forsøker man å få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Dette øker mulighetene for å generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon (Jacobsen, 2005, s. 94).

Som vi vil gå dypere inn på senere i dette kapittelet vil det i denne oppgaven tas utgangspunkt i tre casevirksomheter, samtidig som vi har et fåtall utvalg av intervjuobjekter fra hver virksomhet. Ettersom målet med studien er å se etter fellestrekk i de tre virksomhetene og innhente kunnskap som også vil kunne være relevant for andre virksomheter, kan man derfor konkludere med at det benyttes et intensivt design for denne oppgaven. Dette samsvarer også godt med at oppgaven har en avgrenset problemstilling som man ønsker å svare på.

1.3. Kvalitativ – Kvantitativ

Tjora (2012, s. 26) skriver at vitenskapelig metode brukes for å samle inn og utvikle systematisk kunnskap om menneskelig interaksjon, organisasjoner og samfunn. Metoden beskriver altså hvordan man går frem for å skaffe eller etterprøve kunnskap. Et tydelig skille i den samfunnsvitenskapelige metodelæren er skillet mellom kvantitative og kvalitative metoder. Det prinsipielle skillet dreier seg om hvordan data registreres og analyseres (Johannessen et al., 2010, s. 31).

Kvantitativ metode brukes for å måle et fenomen, og gir data i form av målbare enheter (Dalland, 2015, s. 112). Kvantitative undersøkelser særpreges av at en går i bredden. Mange enheter deltar i undersøkelsene, men man er opptatt av forholdsvis få forhold ved hver enhet

(Holme & Solvang, 1996, s. 83). En slik metode forutsetter at de som undersøkes kan presse sin forståelse av virkeligheten inn i faste svaralternativer, definert på forhånd av en undersøker. Dette igjen forutsetter at forskeren har kunnskap om det fenomenet som skal undersøkes, at den måten forskeren definerer fenomenet på er meningsfull for dem som skal svare, og at selve fenomenet er strukturertbart (Jacobsen, 2005, s. 131).

Kvalitativ metode brukes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og erfaringer som ikke lar seg tallfeste eller måle (Dalland, 2015, s. 112), og egner seg best når man er interessert i å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller fenomen (Jacobsen, 2005, s. 131). Metoden er særlig hensiktsmessig ved undersøkelser av ukjente fenomen som det er forsket lite på, eller i undersøkelser av fenomener det er ønskelig å forstå mer grundig (Johannessen et al., 2010, s. 32). Som regel er hensikten med en kvalitativ metode å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2005, s. 131).

Tabell 3: Kjennetegn ved kvantitative og kvalitative metoder (Dalland, 2012, s. 113)

Kvantitativt orientert	Kvalitativt orientert
<i>Presisjon</i> - Få frem mest mulig eksakt avspeiling av den kvantitative variasjonen	<i>Følsomhet</i> - Få frem best mulig gjengivelse av den kvalitative variasjon
<i>Bredde</i> - Gå i bredden - Innhente et lite antall opplysninger om mange undersøkelsesenheter	<i>Dybde</i> - Gå i dybden - Mange opplysninger om få undersøkelsesenheter
<i>Det gjennomsnittlige</i> - Få frem det som er felles, det representative	<i>Det særegne</i> - Få frem det som er spesielt, eventuelt avvikende
<i>Systematikk</i> - Spørreskjema med faste svaralternativer - Systematiske og strukturerte observasjoner	<i>Fleksibilitet</i> - Intervju preget av fleksibilitet uten faste svaralternativer - Ustrukturerte observasjoner
<i>Fjernhet til feltet</i> - Datainnsamlingen skjer uten direkte kontakt til feltet	<i>Nærhet til feltet</i> - Datainnsamlingen skjer direkte i kontakt med feltet
<i>Deler</i> - Data som samles inn, er knyttet til atskilte fenomener	<i>Helhet</i> - Data som samles inn, tar sikte på å få fram sammenheng og helhet
<i>Forklaring</i> - Fremstillingen tar sikte på å formidle forklaringer	<i>Forståelse</i> - Fremstillingen tar sikte på å formidle forståelse
<i>Tilskuer</i> - Forskeren ser fenomenet utenfra - Forskeren tilstreber nøytralitet og avstand	<i>Deltaker</i> - Forskeren ser fenomenet innenfra - Forskeren erkjenner påvirkning og delaktighet
<i>Jeg-det-forhold</i> - Mellom forsker og undersøkelsesperson er det et jeg-det-forhold	<i>Jeg-du-forhold</i> - Mellom forsker og undersøkelsesperson er det et jeg-du-forhold

Som vist i Tabell 3 (Dalland, 2015, s. 113) benyttes den kvalitative metoden der det ønskes å fremheve innsikt og hvor forskeren ønsker å gå i dybden av problemstillingen. Kvantitative metoder brukes for undersøkelser som søker en forklaring på et problem. Jacobsen (2005, s. 72) skriver at ved eksplorerende problemstillinger må det velges en metode som oppnår mange nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om få enheter. For denne formen for datainnsamling vil det egne seg med kvalitative data.

Opplevelser og erfaringer er vanskelig å tallfeste, og kvalitativ forskningsmetode ble derfor et naturlig valg for denne studien. Oppgaven benytter i hovedsak kvalitativ forskningstilnærming, ved at tyngden av datainnsamlingen gjennomføres ved hjelp av intervjuer. En kvalitativ tilnærming, i form av åpne, individuelle intervjuer, lar forskeren forstå et tema mer grundig og muliggjør for menneskelig fortolkning og synspunkter, noe som er sentralt i denne studien. Ved siden av dettes suppleres det med en kvantitativ avkrysningsundersøkelse og empirisk tilnærming med teori.

Ettersom en kvantitativ undersøkelse i seg selv ikke vil la forskeren gå i dybden av problemet, ønsket vi å benytte dette som et supplement til intervjuene for å kunne sammenligne resultatene fra disse med funnene fra dybdeintervjuene. Avkrysningsundersøkelsene bidrar til å enklere kunne gjennomføre målinger av brukernes holdning, mens intervjuene vil bidra til bakenforliggende faktorer.

1.4. Tidsperspektiv: Beskrivende – Forklarende

Videre må man ta stilling til om data skal samles inn på ett eller flere tidspunkter. Busch (2013, s. 54) påpeker at det vil være lettere å studere mulig årsak-virkning-forhold, ved å samle inn data på flere tidspunkter og analysere utviklingstrekk. Dette drøfter Jacobsen (2005) som mer tidkrevende og kostbart enn tverrsnittstudier som går ut på å samle inn alle data på ett tidspunkt (Busch, 2013, s. 42; Jacobsen, 2005, s. 102). På bakgrunn av tiden som har vært til disposisjon, tilgjengelighet til intervjuobjekter og oppgavens fokus, falt valget på tverrsnittstudie som passende undersøkelsesmetode. Selv om den kvalitative undersøkelsen strekker seg over flere uker, blir det betraktet som en tverrsnittsundersøkelse så lenge hver informant intervjues kun en gang (Busch, 2013, s. 42), noe som var tilfellet ved denne oppgaven.

Jacobsen (2005, s. 106) skriver at ved hjelp av retrospektivt design, kan en gjennomføre tverrsnittstudier for å se tilbake i tid. Man kan argumentere med at mennesker kan huske tilbake

i tid og dermed beskrive hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Det er flere utfordringer med denne typen design, og den største er at forskeren må basere seg på at informanten husker enkelthendelser og følelser knyttet til en tidligere situasjon. Ikke alle hendelser gjør like store inntrykk, i tillegg til at mennesker har en tendens til å etterrasjonalisere (Jacobsen, 2005, s. 107). Det er derfor viktig å huske at vi ikke måler faktiske endringer ved å benytte denne form for undersøkelser, men heller de endringene en person på ett tidspunkt føler har funnet sted.

1.5. Hoveddesign: Casestudie

Busch (2013, s. 54) skriver at det finnes ulike hoveddesign som representerer en bestemt kobling av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer. Kvasiek eksperimenter, evalueringsforskning, etnografiske studier og casestudier er noen av de mange designene som finnes (Johannessen et al., 2010, s. 86). Det ble i denne oppgaven benyttet casestudier som kjennetegnes ved at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller case over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Busch, 2013; Johannessen et al., 2010, s. 86). Det benyttes flere ulike datakilder, men felles for dem er at datakildene er tid- og stedsavhengige. Ved casestudier avgrenses oppmerksomheten til den spesielle casen, og det gis en mest mulig inngående beskrivelse av casen (Johannessen et al., 2010, s. 86). Det som særpreger casestudier er at det fenomenet som skal studeres, er sterkt knyttet til konteksten, og forskningsdesignet er relevant for alle som skal studere et fenomen i en organisasjon (Busch, 2013, s. 56).

Det finnes to dimensjoner i designen av casestudier. Den ene gjelder spørsmålet om hvorvidt man arbeider med én enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen omhandler spørsmålet om hvorvidt man anvender én eller flere analyseenheter.

Tabell 4: Designstrategier for casestudier (Johannessen et al., 2010, s. 88)

Forskerens avgrensning	Antall caser som studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet innenfor studiet av et avgrenset system.	Forskeren får informasjon fra én enkelt enhet innenfor studiet av flere systemer. Hver enkelt casestudie består av «hele studien».
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter innenfor studiet av et avgrenset system.	Forskeren får informasjon fra flere enheter innenfor studiet av flere systemer. Hver enkelt casestudie består av «hele studien».

Denne oppgaven er en komparativ casestudie, hvor man sammenligner flere tilfeller. Johannessen et al. (2010, s. 84) skriver at en casestudie kan ha flere analyseenheter (som er en enkel-case), men forskeren kan også studere divisjoner, avdelinger og grupper innen organisasjonen (flere analyseenheter). Casestudier brukes gjerne for å beskrive en enhet inngående eller gi innsikt i hvorvidt et fenomen fører til noe. Det kan være utfordrende å utlede generelle funn og betraktninger om en gruppe på bakgrunn av studien av én enhet, og fakta om en enhet er ikke nødvendigvis representativt for hele gruppen. For å kunne kartlegge flere detaljer og oppnå mer inngående beskrivelser av fenomenet endringsledelse som påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling, ble det derfor tatt utgangspunkt i tre casevirksomheter. Med utgangspunkt i Johannessens et al. sin tabell for designstrategier av casestudier, vist i Tabell 4, (Johannessen et al., 2010, s. 88) passer derfor denne studien godt under beskrivelsen av strategien for enkelt case-design med flere analyseenheter.

3.3 Oppsummerende valg av retninger og metoder

I dette delkapittelet vil valgene for de ulike retningene og metodene som er valgt for denne studien kort oppsummeres og begrunnes.

Hermeneutisk tilnærming

Oppgaven tar utgangspunkt i en hermeneutisk tilnærming på bakgrunn av fokuset på intervjuobjektene tolkninger og forklaringer knyttet til hvilke faktorer som fremmer kunnskapsdeling og hvordan endringsledelse påvirker dette. Den har også et ontologisk utgangspunkt om at generelle lover ikke finnes, kunnskapen er lokal og unik grunnet begrenset mengde informanter og mesteparten av dataene er ikke kvantifiserbare. Oppgaven heller derfor mot et fortolkningsbasert utgangspunkt.

Abduktiv tilnærming

Fordi det ble innhentet teori og det eksisterende forskningsfeltet ble kartlagt i forkant av utformingen av oppgaven problemstilling, er det benyttet en abduktiv metode ved studien. At intervjuguiden også ble tilpasset underveis og at man har tillat åpne intervjuer, som igjen kan ha ført til at teori og andre perspektiver kan ha påvirket datainnsamlingen, er igjen argumenter for metoden. Det ble også benyttet både kvalitative og kvantitative undersøkelser, som fremkommer som «tall og ord utfyller hverandre» i Tabell 2 (Jacobsen, 2005, s. 42), som passer godt til den abduktive tilnærmingen.

Intensivt design

På bakgrunn av at denne oppgaven har som mål å kartlegge endringsledelse som påvirkningsfaktor for kunnskapsdeling, vil det være gunstig å gå i dybden for å undersøke så mange nyanser som mulig. Oppgaven vil gjennom datainnsamlingen baseres på beskrivelser og tolkninger for å kunne sammenligne ulike kontekster. Oppgaven vil derfor gjennomføres med et intensivt design for å kunne svare godt på den avgrensede problemstillingen.

Kvalitativ og kvantitativ

Kvalitativ forskningsmetode som primærmetode blir ansett som mest hensiktsmessig for denne oppgaven på bakgrunn av følgende årsaker:

- Ved kvalitativ intervjuundersøkelsene vil vi oppnå en dypere innsikt og få frem flere aspekter enn forutsett i forkant
- Intervjuene vil gi muligheten til å fange opp direkte meninger og tolkninger som ikke lar seg tallfeste eller måle

Ved å supplere denne datainnsamlingen med en mindre kvantitativ undersøkelse vil vi kunne tallfeste og måle holdninger og faktisk bruk, samt sammenligne funn fra de kvalitative undersøkelsene med målingene vi oppnår med den kvantitative undersøkelsen.

Tidsperspektiv

På bakgrunn av tid og ressurser disponibelt ble datainnsamlingen og oppgaven gjennomført som en tverrsnittstudie. Etersom denne metoden er mindre kostbar og tidkrevende, og er satt sammen med et retrospektivt design, lar det informantene huske tilbake i tid og dermed beskrive hvordan tilstanden var på et tidligere tidspunkt. Metoden passer godt for å kartlegge tilstand på et gitt tidspunkt i en gruppe eller samvariasjon mellom ulike forhold, noe som passer godt for oppgavens ønskede utgangspunkt. Ved gjennomføring av tverrsnittstudie er det viktig for forskeren å huske på at mennesker kan huske feil og ha et ønske om å etterrasjonalisere, som kan medføre at svarene som oppstår under datainnsamlingen kan være tilpasset for at informanten ønsker å fremstå som mer rasjonell.

Casestudie

Opgaven tar utgangspunkt i tre casevirksomheter for å oppnå innsikt i endringsledelse som påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling. Det benyttes tre bedrifter fordi studien av én enhet ikke nødvendigvis er representativ for en hel gruppe, og med utgangspunkt i et større utvalg vil resultatene være mer dekkende og enklere å relatere seg til for flere bedrifter. Ved å se på flere casevirksomheter vil man også kunne sammenligne andre faktorer på tvers av bedriftene, som

ikke ville vært mulig med utgangspunkt i kun én casevirksomhet. Dette kan være faktorer som organisasjonskultur, ledelsesformer og lignende.

3.4 Datainnsamling

Valg av metoder for datainnsamling er styrt av både problemformuleringen, teorivalg, valg av vitenskapsteoretisk ståsted og valg av forskningsdesign. Busch (2013, s. 57) anbefaler at det bør redegjøres for de fire metodiske valgene:

1. Valgt metode for datainnsamling
2. Valg av datakilder
3. Valg av variable
4. Operasjonalisering av variablene

1.6. Metode for datainnsamling

De vanligste metodene for kvalitative undersøkelser er dybdeintervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Tjora, 2012, s. 104). Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet, at vi måler det vi ønsker å måle, dataenes pålitelighet og at vi kan stole på informasjonen vi har samlet inn (Jacobsen, 2005, s. 141).

Tabell 5: Hovedforskjeller mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder (Thisted, 2011, s. 30)

Synsvinkel	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Vitenskapsideal	Naturvitenskapelig	Humanvitenskapelig
Dataform	Tall og mengdetermer	Uttrykk og handlinger
Fokus	Det målelige	Det meningsfulle
Metodisk, vitenskapelig mål	Forklaring	Forståelse
Metodisk ideal	Objektivitet	Den gyldige tolkning

Som vist i Tabell 5 (Thisted, 2011, s. 30) er forståelse det vitenskapelige målet med kvalitativ forskningsmetode, og idealet er å oppnå en gyldig tolkning av dataen forskeren ønsker å samle inn. Hovedvekten av datainnsamlingen ved denne studien baserer seg på det åpne individuelle intervjuet, også kalt dybdeintervju. Denne datainnsamlingsmetoden kjennetegnes ved at forsker og intervjuobjekt har en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2012, s. 104). Det blir stilt åpne spørsmål slik at intervjuobjektet har muligheten til å gå i dybden der hvor de har mye å fortelle. Målet er å få intervjuobjektet til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen (Tjora, 2012, s. 104). Det blir gjerne gjort opptak av intervjuene, og de

resultatene forskerne sitter igjen med er en mengde notater og/eller lydbåndopptak (Jacobsen, 2005, s. 142).

I følge Jacobsen (2005, s. 142-143) er det åpne individuelle intervjuet godt egnet når det er relativt få enheter som skal undersøkes, når man er interessert i hva det enkelte individ sier og når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger meninger i et spesielt fenomen. Tjora (2012, s. 105) skriver at man som hovedregel bruker dybdeintervju når man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. For å undersøke hvordan kunnskapsdeling påvirkes av benyttede tiltak innen endringsledelse så vi det som interessant å høre hva det enkelte individ forteller om, samt hvordan de tolker det gitte fenomenet. Vi var også ute etter informantenes opplevelser og erfaringer, og disse deles best når man er i en samtale og kan diskutere temaet fritt. Det er en kompleks problemstilling hvor det er nødvendig å undersøke ulike nyanser av fenomenet. En lengre og dypere samtale med relativt få enheter er derfor hensiktsmessig for å svare godt på problemstillingen og oppnå en god innsikt av flere parter i virksomhetene. Et åpent intervju tillater digresjoner fra informantens side, slik at intervjuobjektet kan komme med informasjon og momenter som i utgangspunktet ikke var planlagte samtaleemner, men som kan synes viktig for informanten, og dermed vise seg relevant for undersøkelsen (Tjora, 2012, s. 105). Disse momentene kan også undersøkes nærmere gjennom samtalen med intervjuobjektet, noe som ikke ville vært mulig gjennom en kvantitativ undersøkelse. Holdninger og motivasjon for kunnskapsdeling kan grunne i både indre og ytre faktorer som kan være vanskelig å kartlegge for den enkelte. Gjennom et dybdeintervju kan man derfor kartlegge faktorene uten å spørre direkte om faktorene som har påvirket intervjuobjektet, men heller undersøke omkringliggende faktorer og til slutt tolke resultatet for å kartlegge de faktiske påvirkningsfaktorene. Ved å gjennomføre dybdeintervjuer vil man også oppnå en tettere relasjon til intervjuobjektene, som kan bidra til ærlige svar og en bedre innsikt i hvordan intervjuobjektene personlighet kan ha en innvirkning på deres fortolkning av omstendighetene som undersøkes. Denne muligheten vil man ikke få ved å gjennomføre rene spørreundersøkelser og andre kvantitative metoder.

For å komplimentere intervjuene ble det også gjennomført spørreundersøkelser, med svaralternativer, med de samme informantene. Avkrysningsundersøkelsen handler om bruken av løsningene, og er basert på en artikkel av Cheung og Vogel (2013) som handler om akseptanse om bruk av samhandlingsløsninger. Vår avkrysningsundersøkelse baseres på spørreskjema brukt i deres forskning, for enklere å kunne ta utgangspunkt i deres modell

«Modell for brukerkseptanse ved samhandlingsteknologi». Vi så det fordelaktig med en tallfestet forståelse over faktisk bruk av løsningen for å kunne svare godt på problemstillingen.

1.7. Valg og rekruttering av datakilder

Ved kvalitative undersøkelser er ikke målet at de personene som velges skal representere en større populasjon, men at de har nødvendige forutsetninger for å formidle innsikt i forskningsspørsmålene (Busch, 2013, s. 57). Målet er derfor gjerne å gjennomføre intervjuer med personer som har hatt et relevant ansvarsområde, som har vist et særlig engasjement angående tematikken det forskes på eller som er blitt berørt av det som det forskes på (Tjora, 2012, s. 146). I casestudier avgrenses utvalget av informanter av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen, for eksempel en bedrift eller avdeling. Da søker man kunnskap om et fenomen som er relatert til den aktuelle casen (Tjora, 2012, s. 146).

For å få et best mulig innblikk i hvordan implementeringsprosessen har foregått var det naturlig å kontakte virksomheter som relativt nylig har implementert en samhandlingsløsning slik at informantene hadde erfaringer og opplevelser friskt i minne. Prosessen med å rekruttere informanter startet med kartlegging av virksomheter som nylig hadde implementert en samhandlingsløsning. Vi ønsket at informantene skulle være på ulike nivå i virksomheten, i form av både ansvarlig for implementeringen, mellomledere og brukere. Dette var for å få en dypere innsikt fra ulike perspektiver, samt en helhetlig forståelse for hvordan arbeidet med endringsledelse ble gjennomført og hvilke faktorer som fremmer bruk av løsningen i forhold til kunnskapsdeling. I Virksomhet B og Virksomhet C var det kontaktpersonen vår som valgte ut ansatte som kunne være disponible til å stille som informanter. Valgene ble tatt på bakgrunn av hvem som hadde tid og mulighet til å stille som intervjuobjekter, deres involvering i prosjektet og engasjement for tematikken. Det samme grunnlaget for valg av intervjuobjekter gjaldt også for Virksomhet A, men her fikk vi kontaktinformasjon til ulike mellomledere som igjen valgte ut ansatte vi kunne kontakte for å stille til intervjuobjekter.

Tabell 6: Oversikt over rollefordeling, intervjuformat og tidsbruk på intervjuene

UKE 2				
Dato	Virksomhet	Intervjuobjekt	Intervjuformat	Tid
08. jan	Virksomhet A	Implementeringsansvarlig	Ansikt-til-ansikt	36:09:00
	Virksomhet A	Mellomleder / bruker	Ansikt-til-ansikt	29:55:00
09. jan	Virksomhet A	Bruker	Ansikt-til-ansikt	56:21:00
	Virksomhet A	Bruker	Ansikt-til-ansikt	32:07:00

10. jan	Virksomhet C	Implementeringsansvarlig	E-post	-
	Virksomhet B	Implementeringsansvarlig	Ansikt-til-ansikt	77:44:00
11. jan	Virksomhet B	Prosjektgruppe / bruker	Ansikt-til-ansikt	33:02:00
	Virksomhet B	Bruker	Ansikt-til-ansikt	35:57:00
	Virksomhet B	Bruker	Ansikt-til-ansikt	38:43:00
	Virksomhet B	Prosjektgruppe / bruker	Ansikt-til-ansikt	49:12:00
	Virksomhet B	Implementeringsansvarlig	Ansikt-til-ansikt	24:25:00
UKE 3				
Dato	Virksomhet	Intervjuobjekt	Intervjuformat	Tid
16. jan	Virksomhet A	Bruker	Videosamtale	30:53:00
17. jan	Virksomhet C	Bruker	Videosamtale	35:25:00
UKE 4				
Dato	Virksomhet	Intervjuobjekt	Intervjuformat	Tid
22. jan	Virksomhet A	Bruker	Videosamtale	33:57:00
	Virksomhet C	Bruker	Videosamtale	29:23:00
23. jan	Virksomhet C	Bruker	Videosamtale	40:53:00

I oversikten over rollene til intervjuobjektene, vist i Tabell 6, kommer det frem at det i Virksomhet B var lavere deltakelse av rene brukere, og flertallet av informantene hadde i ulik grad vært involvert i implementeringen av løsningen gjennom prosjektgrupper eller pilotprosjekter. Dette kan føre til at informantene har bygget opp et eierskap til løsningen på bakgrunn av deres involvering, som kan påvirke svarene ved at de kan ønske å dekke mangler og feil på områder der de selv har vært involvert i prosjektet. Rollefordelingen hos intervjuobjektene kan også ha medført at vi har innhentet få tilbakemeldinger på hvordan en bruker ser på løsningen i enkelte virksomheter og hvordan de føler implementeringsprosessen har foregått. Til tross for disse ulempene ble det mest praktisk og gjennomførbart, både for oss og casevirksomhetene, at våre kontaktpersoner valgte ut informanter for oss da vi hadde relativt liten innsikt i bedriftene. Til tross for at vi ikke fikk velge ut informantene selv, mener vi likevel at informantene som ble benyttet og dataen vi fikk innhentet har gitt en tilfredsstillende dekning av tematikken som inngår i problemstillingen. Antall intervjuobjekter i virksomhetene er også varierende, med seks informanter i Virksomhet A, fem informanter fra Virksomhet B og fire informanter fra Virksomhet C. En konsekvens av dette er at vi fikk ulik mengde erfaringer og informasjon fra de ulike casevirksomhetene, noe som kan påvirke resultatene ved at informasjon og synspunkter hentet fra virksomhetene med flest representanter kan ha en større innflytelse på de endelige funnene.

1.8. Valg av variabler

Valg av variabler styres i stor grad av forskningsspørsmålene og teoriene som skal benyttes i analysen (Busch, 2013, s. 58). Førstnevnte angir mer overgripende tema, mens sistnevnte angir de konkrete variablene som bør kartlegges. Dalland (2015, s. 214) beskriver en variabel som en dimensjon som beskriver likheter og forskjeller mellom enhetene. Enhetene varierer med forskjellige verdier, som også kan omtales som kategorier. Det er viktig med avgrensninger for at et intervju ikke skal ta for lang tid, og en innsnevring av forskningsspørsmålene, som variablene representerer, er derfor viktig (Busch, 2013, s. 58). Det må tas stilling til om variablene skal dekke et bredt felt, eller tillate forskeren å gå i dybden.

Da oppgaven benytter kvalitativ forskningsmetode, valgte vi ut variabler i form av avgrensede temaer, som tillot oss å gå både i dybden og bredden av problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet går i bredden av problemstillingen, mens det andre går mer i dybden. Det benyttede oppsettet med forskningsspørsmål stemmer godt med den abduktive tilnærmingen som er valgt for oppgaven. Forskningsspørsmålene har som formål å kartlegge hvilke faktorer som må være tilstede for at kunnskapsdeling skal skje, og hvordan dette påvirkes av endringsledelse.

Det første forskningsspørsmålet; F1: «*Hvilke faktorer fremmer kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen?*» er avgrenset til følgende temaer:

- 1.1. Kunnskapsdeling
- 1.2. Bruk av løsning

Det andre forskningsspørsmålet; F2: «*Hvordan har endringsledelse blitt benyttet ved implementeringen av samhandlingsløsningen?*» er avgrenset til følgende temaer:

- 2.1 Implementeringsstrategi
- 2.2 Endringsledelsestiltak
- 2.3 Åpenhet for endring

Temaene som omhandler det første forskningsspørsmålet om kunnskapsdeling og bruken av løsningen (Tema 1.1 og 1.2) ble dekt gjennom spørsmålene under kategori «Kunnskapsdeling» i intervjuene (se «9.3 Intervjuguide 1» og «9.4 Intervjuguide 2»). Dalland (2015, s. 167) anbefaler å starte med det som er faktaorientert og lett å besvare. Det tema man anser som

viktigst, kan være spesielt følsomt eller krevende å besvare. Spørsmålene knyttet til F1 ble stilt som andre kategori under intervjuene for å sørge for at man hadde etablert et godt forhold til informanten før vi gikk inn på påvirkningsfaktorer for kunnskapsdeling. Til dette forskningsspørsmålet benyttes svarene fra avkrysningsundersøkelsen (se «9.5 Avkrysningsundersøkelse») for å enklere kunne måle og tallfeste holdninger og faktisk bruk av samhandlingsløsningen for å dele kunnskap.

Temaene som omhandler det andre forskningsspørsmålet om implementeringen, endringsledelsestiltak, organisasjonskulturen og åpenhet for endring (Tema 2.1 til 2.3) ble dekket gjennom spørsmålene i kategorien «implementering og endringsledelse» i intervjuene (se «9.3 Intervjuguide 1» og «9.4 Intervjuguide 2»). Vi startet med å kartlegge dette temaet for å få en god tidslinje og flyt i intervjuet, ved å starte med hvorfor de har fått en ny løsning, hvordan den ble implementert og hvordan den ble mottatt, før vi gikk inn på kunnskapsdeling og bruk som dekkes i F1.

1.9. Operasjonalisering av variabler

De valgte variablene må kunne overføres til målbar form, og deretter klassifiseres. Busch (2013, s. 60) skriver at spørsmålet er om operasjonalisering skal lede frem til et spørreskjema, en intervjuguide eller et observasjonsskjema. Det vil si det instrumentet som forskeren skal bruke i forbindelse med datainnsamlingen. Dette er sentralt i kvantitative undersøkelser, og det brukes ofte flere spørsmål for å kartlegge en variabel (Busch, 2013, s. 58; Johannessen et al., 2010). Selv om kvalitativ forskningsmetode er valgt som primærmetode for denne oppgaven, inneholder oppgaven en avkrysningsundersøkelse for å kunne illustrere funn og enklere sammenligne disse relatert til F1.

Avkrysningsundersøkelsen besto av 33 påstander hvor informantene skulle svare på en fem-delt skala fra «uenig» til «enig» (se 9.5 Avkrysningsundersøkelse). Busch (2013, s. 59) anbefaler at informantene blir bedt om å ta stilling til påstander for å måle variablene man ønsker, og dette var også tilfellet med undersøkelsen utviklet av Cheung og Vogel (2013). Påstandene dekker hovedsakelig temaer som fokuserer på selve løsningen, bruken og informantens holdninger knyttet til løsningen.

Det er også nødvendig å operasjonalisere variabler i kvalitative undersøkelser. Hvis man skal intervju, må man ta standpunkt til hvilke begreper som skal benyttes i dialogen med

informantene (Busch, 2013, s. 59). Når det kommer til utformingen av intervjuguidene, ble Busch sine fire anbefalinger for utvikling av intervjuguider benyttet (Busch, 2013, s. 60):

1. Intervjuguidene bør tematiseres på samme måte som forskningsspørsmålene.
2. Fokuset i forskningsspørsmålene bør overføres til intervju spørsmålene.
3. Bak hvert spørsmål bør det noteres relevante teoretiske begreper, det vil si de teoretiske variablene som skal måles.
4. Under hvert spørsmål bør det settes opp en del punkter som kan brukes oppfølgingsspørsmål.

Punktene 1, 2 og 4 ble spesielt fokusert på i intervjuguidene. Spørsmålene i guidene er tematisert etter temaer som er tett knyttet til forskningsspørsmålene og informantene ble informert om tematikken i forkant av intervjuet for å kunne forberede seg. Som man ser i intervjuguidene ble det utformet oppfølgingsspørsmål og gjort notater på interessante områder man ønsket å dekke. Dersom informantene tok opp temaer utenfor intervjuguiden som ble funnet interessant, ble det stilt spontane oppfølgingsspørsmål. Dette var med på å skape en naturlig flyt i intervjuene, med få avbrudd og unødvendig lange pauser. Notatene som var gjort i forkant var også til hjelp for forskeren for å sikre at nødvendige temaer ble dekt under intervjuet og at man kom i dybden dersom informanten svarte kort eller overfladisk på noen av spørsmålene.

1.10. Gjennomføring av valgte metoder

I dette kapitlet redegjøres det for gjennomføringen av de valgte metodene for intervju og avkrysningsundersøkelse som ble benyttet for datainnsamling.

3.4.1.1 Utforming av og gjennomføring med intervjuguide

Det kvalitative intervjuet kan gjennomføres med ulik grad av strukturering. Et semistrukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmålene, temaer og rekkefølge kan variere underveis (Johannessen et al., 2010, s. 137). Det er denne varianten av intervju som ble brukt i denne studien. Semistrukturerte intervjuer blir også kalt intervju basert på intervjuguide, og i forkant av intervjuene ble det utformet intervjuguider. Spørsmålene ble hovedsakelig stilt i planlagt rekkefølge slik at intervjuene opprettholdt en viss struktur og at temaene hang naturlig sammen. Underveis i intervjuet ble det behov for å improvisere og gå utenfor de spørsmålene vi hadde satt opp på forhånd. Dette ble gjort for å skape en god flyt i samtalen og for å komme inn på

momenter og tema vi ble gjort oppmerksom på underveis i intervjuet, men som vi ikke hadde tenkt ut på forhånd. Det kvalitative intervjuet er genuint og lar seg ikke repetere (Dalland, 2015, s. 167), og det er derfor viktig å stille godt forberedt.

Dalland (2015, s. 167) mener at forskeren forbereder seg faglig og mentalt til å møte informantene ved å utarbeide en intervjuguide. Ettersom vi på forhånd var klar over at informantene hadde ulik involveringsgrad til implementeringene utarbeidet vi to intervjuguides; en for brukere og en for implementeringsansvarlig. Dette var viktig da vi var interessert i ulike aspekter innenfor temaet fra de ulike rollene. Spørsmålene som ble stilt var åpne, og de samme spørsmålene ble alle informantene med samme roller. Johannessen et al. (2010, s. 138) og Dalland (2015, s. 167) fremhever at det er flere fordeler med standardisering av spørsmål. Blant annet kan standardiserte svar sammenlignes, og dersom det er flere intervjuere, slik som i denne sammenhengen, kan det være en fordel at alle informantene får samme spørsmål. Alle intervjuere og intervjusituasjoner er forskjellige, og det kan være vanskelig å systematisere svarene i ettertid hvis det ikke er noen standardisering. Ulempen med standardisering er begrenset fleksibilitet, da intervjuet ikke skreddersys til den enkelte informant. (Busch, 2013).

3.4.1.2 Gjennomføring av intervju og rollen som intervjuholder

Det ble i denne studien gjennomført 16 intervjuer, med 15 informanter (vist i Tabell 6), hvor de ulike informantene representerte ulike roller fra virksomheten i forbindelse med implementeringen av samhandlingsløsningene. Som det vises i tabellen ble de fleste intervjuene gjennomført ansikt-til-ansikt, men på bakgrunn av reisekostnader valgte vi å gjennomføre de resterende intervjuene over video (ved applikasjonen Skype) da informantene ikke var tilgjengelig på tidspunktet vi befant oss i samme by. Intervjuene resulterte i lydopptak på nesten ti timer, som vi deretter transkriberte og senere kodet og analyserte ved hjelp av nødvendige verktøy. Implementeringsansvarlig for Virksomhet C var svært opptatt på dette tidspunktet og det ble derfor konkludert med at intervju over e-post ville være den beste løsningen for informanten.

Kvaliteten på samtalen kan påvirkes av forholdene rundt intervjuet (Dalland, 2015, s. 171; Jacobsen, 2005, s. 149). Jacobsen (2005, s. 171) vektlegger at for å oppnå en åpen informasjonsutveksling mellom informant og forsker, er det nødvendig at det etableres en tillitsrelasjon, noe som kan være utfordrende. Tjora (2012, s. 110) sier at å skape en avslappet

stemning hvor informanten føler at det er greit å snakke åpent om egne erfaringer, hvor det er lov å tenke høyt og hvor digresjoner er tillatt, er en viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer. Dette henger tett sammen med Jacobsen (2005, s. 171) sine tanker om at tillit som regel er noe som utvikles gjennom samhandling over tid, eller som knyttes til visse veletablerte institusjoner den enkelte har erfaring med. At den ene studenten i denne oppgaven jobber hos den ene casevirksomheten, har bidratt til at tillitsbåndet har vært enklere å skape med den ene virksomheten, enn ved de andre. Med utgangspunkt i tilgjengelig tid kunne vi derfor bruke kortere tid på å etablere et godt forhold til informantene ved disse intervjuene enn de resterende.

For å oppnå en god relasjon med informantene startet vi intervjuene med en oversikt over bakgrunnen for intervjuet, hvordan intervjuet ville gjennomføres og hvordan informasjonen ville bli benyttet i studien. Vi valgte å gjennomføre intervjuene ved at en av forskerne hadde hovedansvaret for gjennomføringen av intervjuet, mens den andre noterte underveis, hadde ansvar for lydopptaket og stilte oppfølgingsspørsmål underveis og til slutt. Dette førte til at man fikk en fin flyt i samtalen, og at man fikk etablert et godt forhold mellom intervjuer og informant tidlig i intervjuet. Intervjuene ble gjennomført etter Jacobsens (2005, s. 150-153) metodikk til god gjennomføring av intervju:

1. Begynn intervjuet med en rask oversikt over hvorfor det blir foretatt (hensikt)
2. Start intervjuet med generelle spørsmål
3. Innta en lyttende posisjon (både mental og fysisk)
4. Vis at du forstår hva intervjuobjektet sier (nikk, kom med bekreftende «m-m»)
5. Ta notater
6. Grav!
7. Avslutt på en mild måte

Under utformingen av intervjuguiden hadde vi fokus på å stille generelle og åpne spørsmål for å få tak i det intervjupersonen mener og for å få beskrivelser med informantens egne ord, som også Jacobsen (2005, s. 150) og Tjora (2012, s. 113) påpeker som viktig. For å oppnå dette inntok vi aktivt en lyttende posisjon (både mentalt og fysisk), noe Jacobsen (2005, s. 151) drar frem som et av sine tips for å oppnå et godt intervju. Dette gjorde vi gjennom å vise en avslappet og interessant holdning gjennom kroppsspråk som ved å sitte bakoverlent, nikk og smil, men også ved å tillate ekstra pauser og stillhet i rommet. Vi fokuserte også på å ikke avbryte informanten underveis, men heller komme med oppfølgingsspørsmål eller spørre om

informanten kunne utdype temaet ytterligere dersom vi fant det relevant og interessant for oppgaven. «*Evnen til å grave er nettopp det som gjør at noen intervjuere kan få svært mye ut av et intervju*» er også et av tipsene Jacobsen (2005, s. 152) drar frem for å kunne komme i dybden.

Tjora (2012, s. 110) sier at samtidig som et dybdeintervju tilstreber en uformell situasjon, er det forskeren som har ansvaret for å etablere rammen for intervjuet. Under intervju er det alltid en mulighet for at informanten kan gå inn på temaer forskeren ikke har sett for seg i forkant, eller at informanten nevner et tema forskeren ønsket at de skulle utdype mer. Vi var derfor forberedt på dette ved alle intervjuene, men de fleste informantene holdt seg innenfor de gitte rammene med utgangspunkt i spørsmålene vi stilte.

For å avslutte intervjuet på en mild måte og samtidig sørge for at informantene ikke skulle sitte igjen med informasjon som han eller hun ønsket å få frem, avsluttet vi med å spørre om informanten hadde noen spørsmål eller noe han eller hun ønsket å fortelle om som vi ikke hadde dekt gjennom intervjuet.

3.4.1.3 Utsendelse av avkrysningsundersøkelse

Avkrysningsundersøkelsen ble bare sendt til brukere og mellomledere, og ikke implementeringsansvarlige. Grunnen til dette var at vi ønsket å fokusere på brukernes holdninger til samhandlingsløsningen og ikke ønsket at resultatet skulle påvirkes av de ansvarlige for implementeringen. For å vurdere hvordan vi skulle sende ut undersøkelsen til informantene, benyttet vi Jacobsen (2005, s. 261-265) sine kriterier for valg av datainnsamlingsmetode. Her la vi vekt på kriteriene; kostnader, hurtighet, hvilken gruppe er det vi intervjuer og spørreskjemaets kompleksitet. Tabell 7 viser en oversikt over de ulike kriteriene til Jacobsen (2005, s. 265). Som det fremkommer av tabellen har spørreskjemaer over e-post ofte et stort frafall. Vi antok at ettersom vi spurte informantene i intervjuet om det var greit at vi ettersendte et spørreskjema, som ville ta kort tid å svare på, ville vi unngå frafallet.

Tabell 7: Oversikt over når de tre datainnsamlingsmetodene egner seg best (Jacobsen, 2005, s. 265)

Personlig intervju	- Komplekse skjemaer og problemstillinger - Viktig å gå med respondenter som kan ha vanskeligheter med å fylle ut et spørreskjema selv
Telefonintervju	- Høy svarprosent og hurtighet

	- Viktig å få med respondenter som kan ha vanskeligheter med å fylle ut et spørreskjema selv
E-post- / internett skjema	- Potensielt svært hurtig, lave kostnader, men stort frafall - Egner seg best i «eliteundersøkelser» og der respondentene er kjent med mediet
Postutsendt skjema	- Lave kostnader og liten intervju effekt - Egner seg i «eliteundersøkelser»

Johannessen et al. (2010, s. 272 - 273) viser til tre vanlige faser ved utformingen av skjemaet som benyttes i en spørreundersøkelse. Ettersom vi tok utgangspunkt i Cheung og Vogel (2013) sitt skjema kunne vi starte rett på fase to, som er strukturering. Her gjennomgikk vi alle spørsmålene i skjemaet og fjernet spørsmål vi ikke så på som relevant for vår oppgave, og la til spørsmål for å fokusere mer på holdninger. Deretter kunne vi gå inn i siste fase, utseende, og sette opp skjema. For å gjøre spørreundersøkelsen mindre skremmende for informantene, valgte vi å utforme den i Microsoft Excel, da vi visste at dette er et allmenkjent program i arbeidslivet. Vi kunne derfor også være sikre på at det ikke ville oppstå utfordringer ved at informantene ikke ville få åpnet undersøkelsen.

Ved å sende undersøkelsen som et vedlegg i en e-post ville vi også oppnå at det ble mer personlig ovenfor informanten, enn ved å sende en lenke til en spørreundersøkelse på internett. Denne måten å gjennomføre undersøkelsen på gjorde at informantenes svar ikke ble anonyme for oss. For å sørge for at disse ble anonymisert til bruk i oppgaven samlet vi besvarelsene i et eget dokument, hvor kun vi som forskere hadde tilgang. Dataen samlet inn gjennom avkrysningsundersøkelsen ble behandlet med samme konfidensialitet som lydopptakene, og vil sammen med lydopptakene bli slettet etter levert oppgave. Ettersom vi ikke ville være tilstede under utfyllingen av avkrysningsundersøkelsen, skrev vi derfor en kort omtale om hensikten med undersøkelsen i e-posten, samt en kort forklaring om hvordan skjema skulle fylles ut på selve skjema. Dette er noe både Jacobsen (2005) og Johannessen et al. (2010) påpeker som viktig for å sørge for at informantene er innforstått med hva undersøkelsen går ut på; at informasjonen blir behandlet fortrolig, men også bidra til å sikre nødvendig mas på informantene.

Etter kort tid mottok vi alle utsendte undersøkelser ferdig utfylt fra informantene, og samlet deretter svarene i et nytt Excel-dokument for å få en god oversikt og kunne sammenligne resultatene.

3.5 Datareduksjon, organisering og analyse av data

I dette kapittelet vil det redegjøres for valg av metode for koding og analysering av data.

Under og etter en kvalitativ undersøkelse er det ofte vanskelig å se noen sammenheng i datamaterialet. Det er derfor viktig å starte med å organisere materialet for å få en oversikt, og kunne identifisere eventuelle mønstre (Jacobsen, 2005; Johannessen et al., 2010; Tjora, 2012). Jacobsen (2005, s. 189) skriver at ideelt sett skal intervjuet skrives ut i sin helhet. Bakgrunnen for dette er ikke bare for å sikre en lettere analysedel for forskeren, men også fordi det åpner for kontroll av rådataen. Dette kan være positivt å ha tilgjengelig dersom andre ønsker å se om forskerens tolkninger er gode nok (Jacobsen, 2005, s. 189). Selv om dette er tidkrevende valgte vi å gjennomføre transkriberingen av intervjuene på denne måten for å sikrestille at begge ville få en god innsikt i rådataen, og at vi sammen kunne gå igjennom datainnsamlingen på likt grunnlag. På denne måten kunne vi også gjøre tolkningen hver for oss, og sammenligne tolkningene for å sikrestille gode tolkninger av dataen.

Det finnes mange metoder for å analysere og strukturere innsamlet data på. Johannessen et al. (2010, s. 165) omtaler tre måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på; tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller. Av disse valgte førstnevnte, som tillater forskeren å indeksere datamengden. Jacobsen (2005, s. 193) omtaler en tilsvarende metode kalt innholdsanalyse. Indekseringen vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Johannessen et al., 2010, s. 166). Prosessen kalles også kategoribasert inndeling fordi indekssystemet gjerne ender i en form for kategorisering. Kategoriene skal være begrepsmessig fornuftige og skal ha en mening også for andre enn de som deltaer i undersøkelsen og forskeren selv (Jacobsen, 2005, s. 193). En slik måte å kategorisere data på fungerer ikke alltid like godt. Johannessen et al. (2010, s. 167) påpeker at forskeren risikerer å ende opp med alt for brede kategorier eller forhåndsdefinerte kategorier og bidrar da ikke med særlig ny kunnskap. For det andre ligger det i kvalitative teksters natur at de tar for seg mer enn ett emne eller ett begrep av gangen. Videre er det derfor gjennomført koding for å fange opp ikke-tekstbaserte data og data som er samlet inn uten en fast struktur. Kodingen lar forskeren ende opp med flere kategorier som kan brukes på samme tekst, og flere nivåer av kategorier. Kodingen kan gjøres ved å lese data bokstavelig eller ordrett, fortolkende eller reflekstivt (Johannessen et al., 2010, s. 167-168). Her valgte vi

førstnevnte metode, også omtalt som tekstnær koding av Tjora (2012, s.179). Dette tillot oss å strukturere dataen og gruppere funnene, for deretter å gjøre en tolkning av resultatet etter gjennomført koding.

Fra innholdsanalysen satt vi igjen med en liste med grov-kategorier, som alle er generert induktivt med utgangspunkt i analysedataen. Tekstnær koding lar forskeren jobbe nært opp til empirien og bruke begreper som allerede finnes i datamaterialet (Tjora, 2012, s. 179). Kodene består av ord og uttrykk som beskriver avsnittet eller mindre utsnitt av datamaterialet, og senere samles disse inn i kategorier. Poenget med tekstnær koding er at koden skal beskrive i detalj langt bedre hva som faktisk fremkommer i akkurat dette utsnittet og bidra til å peke ut interessante aspekter til videre analyse (Tjora, 2012, s. 184). Vi gikk derfor gjennom datamaterialet sortert etter kategoriene fra innholdsanalysen og gjennomførte tekstnær koding etter disse grupperingene for å komme dypere inn i dataen. Vi satt så igjen med et kodesett i tillegg til analysedata, som begge er representasjoner av empirien (Tjora, 2012, s. 184). Kodesettet etter prosessen med tekstnær koding besto av 443 koder. Deretter satte vi i gang med kategoriseringen som består i å samle kodene som er relevante for problemstillingen i grupper (Tjora, 2012, s. 185). På bakgrunn av det store datamaterialet og kodesettet, gjennomførte vi gruppering i to omganger for å sørge for en grundig gjennomgang. Vi gikk derfor fra 443 koder i kodesettet, til 87 grupperinger, som vi deretter sorterte i 28 kategorier. Tjora (2012, s. 186) skriver at målet med kategoriseringen er å komme frem til et fåtalls temaer, gjerne 3-6, som både tar potensialet i empirien og svarer på forskningsspørsmål. Som en hovedregel skriver Tjora (2012, s. 185) at kategoriene vil danne utgangspunkt for hva som vil bli hovedtemaer i analysen. Kategoriene vi endte opp med til slutt, som springer ut fra både empiri og teori - noe som samsvarer godt med abduktiv tilnærming, er; endringsledelse, holdninger til løsningen og kunnskapsdeling. Kategoriseringen av kodesettet er illustrert i Figur 6.



Figur 6: Oversikt over kodings- og kategoriseringsprosess

Tjora (2012, s. 184) skriver videre at man bør sørge for en god link, både praktisk og teknisk, mellom kodene (kodesettet) og de instansene i datamaterialet som disse kodene er knyttet til, for å få en effektiv kvalitativ analyse. For å gjøre dette benyttet vi NVivo som er et «Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software» (CAQDAS). Kort sagt er dette et program bygget rundt parallelle systemer, ett for koder og ett for dokumenter for å beholde koblingen mellom disse (Tjora, 2012, s. 192).

Vi brukte NVivo til å importere alle lydopptakene for å transkribere de i programmet, samt at vi gjennomførte hele kodings- og kategoriseringsprosessen i dette programmet. Vi fikk da samlet alt av datamaterialet på ett sted og utført analyser på dataen. NVivo har tillat oss å markere tekstutdrag med tekstnære koder, som gjorde det lettere å utføre analyseprosessen og gjennomgangen av datamaterialet. Programmet har også gjort det mulig å se koblinger mellom kodene og de transkriberte intervjuene, som har gjort det enkelt å gjøre funn til resultatdelen av oppgaven.

3.6 Metodekvalitet

Alle metodevalgene som er blitt tatt påvirker undersøkelsens kvalitet (Busch, 2013, s. 61), og det er derfor viktig å forholde oss kritiske til kvaliteten på de data som er samlet inn (Jacobsen, 2005, s. 214). Ofte benyttes de tre kriteriene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og ekstern validitet (overførbarhet) som indikatorer på kvalitet (Jacobsen, 2005, s. 213).

Videre diskuteres de tre kvalitetskriteriene, og hva som er blitt gjort for å sikre kvaliteten på oppgaven.

3.6.1.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt det er en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora, 2012, s. 229). Måten undersøkelsen gjennomføres på kan påvirke resultatene gjennom at de som undersøkes påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonen som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2005, s. 225).

Hvordan informantene har blitt valgt og hva slags relasjoner det er mellom forsker og informant kan ha betydning for studiens pålitelighet (Tjora, 2012 s. 205). Informantene som var involverte i denne studien ble valgt ut av kontaktpersonene våre i virksomhetene, noe som gjør at valget ikke ble styrt basert på undersøkernes personlige faktorer/undersøkernes påvirkning. En av forskerne har tett tilknytning til Virksomhet A. Denne tilknytningen kan ha ført til at informantene visste at forskeren hadde god innsikt og kjennskap til virksomheten, noe som kan ha påvirket resultatene. Dette kan ha ført til at de ble mer forsiktige med å nevne noen ting, samtidig som økt tillitt kan ha ført til at de ga mer informasjon og som gir et mer utfyllende datagrunnlag.

Tjora (2012 s. 203) hevder at innenfor alle typer forskning vil forskeren ha en eller annen form for engasjement i det som undersøkes, og forskerens engasjement i tematikken vil kunne betraktes som støy ved at det kan påvirke resultatene. På grunn av relativt lite erfaring innen tematikken gikk vi inn i studien med et ganske åpent sinn, og uten å ha opparbeidet oss for mange meninger på forhånd. Noe kunnskap om temaet er nødvendig for å kunne stille relevante og presise spørsmål, og dette har vi innhentet via litteratur. Tjora (2012, s. 206) anbefaler spørsmålet «*Ville resultatene blitt de samme dersom en annen forsker gjorde den samme jobben?*» for å undersøke undersøkelsens reliabilitet. Dersom en annen forsker hadde undersøkt samme fenomen med et like åpent sinn, mener vi at resultatene i stor grad ville vært de samme som vi har innhentet.

Det er begrenset hvor mye detaljert informasjon man har mulighet til å huske, og i følge Jacobsen (2005 s. 228) er man derfor avhengig av gode nedtegninger eller bånd-/videoopptak for å friske opp hukommelsen på et senere tidspunkt. Intervjuene i denne studien ble tatt opp ved hjelp av en lydopptaker, noe som er gunstig da det gir en fullstendig gjengivelse av en samtale og formes ikke av intervjuernes interesse eller evne til å notere (Jacobsen, 2005 s. 228).

3.6.1.2 Validitet

Validitet sier noe om de svarene man finner i forskningen, faktisk er svar på de spørsmålene som stilles (Tjora, 2012, s. 206). Validitet i kvalitative studier dreier seg derfor om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2010, s. 230). I følge Tjora (2012, s. 207) kan validiteten styrkes ved å være åpen om hvordan forskningen praktiseres. Vi ønsker å styrke validiteten til denne studien gjennom å redegjør for valg som er blitt tatt gjennom å forsøke å gi innsikt i og redegjøre for de metodiske valgene som er blitt tatt. Silverman (2006, s. 276) har utarbeidet en fremgangsmåte for å evaluere kvaliteten på forskningen gjennom bruk av ti nøkkelspørsmål, og denne metoden har vi benyttet for å validere denne studien i Tabell 8.

Tabell 8: Spørsmål for validering av forskningsmetoden (Silverman, 2006, s. 276)

Spørsmål	Svar
1 Er forskningsmetoden passende for problemstillingen det fokuseres på i studien?	Målet med studien er å skape en forståelse for et fenomen, noe som gjør en intensiv kvalitativ forskningsmetode godt egnet. Valg av intervju som metode for datainnsamlingen er passende på bakgrunn av at det er relativt få enheter som skal undersøkes, man er interessert i hva det enkelte individ sier og man er interessert i hvordan den enkelte fortolker et spesielt fenomen (Jacobsen, 2005, s. 142-143)
2 Er sammenhengen til tidligere forskning på temaet klart?	Tidligere forskning som blir presentert i denne studien har en klar sammenheng til temaene som problemstillingen tar utgangspunkt i.
3 Foreligger det klare krav for utvelgelse av forskningsbaser (case) for datainnsamling og analyse?	Det forelå få krav til intervjuobjektene som ble inkludert i studien utover at de skulle representere ulike roller i virksomheten og at de skulle arbeide i tre ulike virksomheter.
4 Passer metodens sensitivitet behovene til forskningsspørsmålet?	Ja, med valgt metode vil forskningsspørsmålene kunne undersøkes og gi svar på problemstillingen for oppgaven.
5 Var datainnsamlingen og oversikten over denne systematisk?	Datainnsamlingen og oversikten over denne ble gjort systematisk. Arbeidet foregikk på en periode på omlag tre uker, hvor all tid i denne perioden ble satt av til dette. Videre ble det satt av tid til å transkribere intervjuene. Lydfiler og transkriberte intervjuer ble tydelig merket, med tilhørende oversikt i tabeller.
6 Finnes det referanser til forskningsstrategiene som er benyttet?	Alle forskningsvalg som er basert på tidligere forskning og litteratur er oppført med klare referanser fra hvor de er hentet fra.
7 Hvor systematisk er analysen?	Analysen er systematisk gjennomført ved at det først er foretatt studier av eksisterende litteratur. Deretter ble det gjennomført intervjuer, som alle ble transkribert. Videre ble disse intervjuene analysert og kategorisert.
8 Er det tilstrekkelig diskutert hvordan tema, konsepter og kategorier ble til?	Ja, gjennom metodekapittelet presenteres alle begrunnelser for valg og prosesser som er gjennomført for inndeling av temaer, konsepter og kategorier.

9	Er det tilstrekkelig diskusjon for og mot forskerens argumenter?	I oppgaven har vi begrunnet alle forskningsvalg på en tilstrekkelig måte etter våre beste evner.
10	Er det et klart skille mellom data og tolkning av den?	Den innsamlede dataen er presentert i et eget kapittel og egne tolkninger basert på tolkning av datagrunnlaget og tidligere litteratur er ikke tilstede før i drøftingen av studien.

3.6.1.3 *Ekstern validitet*

Hensikten med kvalitative metoder er som regel ikke å generalisere utvalget av enheter til en større gruppe enheter, men har heller til hensikt å få tak på generelle fenomener. Ekstern validitet er knyttet til om resultatene kan overføres til andre populasjoner eller til andre situasjoner (Busch, 2013, s. 62). Jacobsen skriver at utvalget av enheter i kvalitative studier ofte vil være skjeve, det vil si at de ikke er representative for populasjonen (Jacobsen, 2005, s. 223). I denne studien har vi undersøkt et fåtall enheter i hver casevirksomhet for å gå i dybden på fenomenet, da vi ikke hadde kapasitet eller tid til å studere mange enheter. Ved å undersøke et fåtall enheter kan det være vanskelig å påstå at resultatene vil gjelde for hele populasjonen. Jacobsen (2005 s. 223) skriver også at et bevisst skjevt utvalg er en utfordring for oppgavens eksterne validitet ved at man for eksempel velger de best informerte, ekstreme enheter osv. I denne oppgaven har ikke vi vært med på å velge informanter og vi vet derfor ikke med sikkerhet bakgrunnen for valget av informanter og om deres oppfangeringer er representative for hele virksomheten. Det er derfor vanskelig å argumentere for at resultatene vil gjelde for hele populasjonen. Innhentede resultater er knyttet til implementeringsprosessen som er blitt gjennomført i virksomheten, og er basert på oppfatninger fra informantene. Gjennom å benytte tre casevirksomheter og sammenligne disse får man mulighet til å trekke slutninger om hvilke betingelser som må være til stede for å dele kunnskap i en samhandlingsløsning og hvordan endringsledelse påvirker dette. Til tross for et begrenset utvalg styrkes studiens eksterne validitet ved at det undersøkes tre ulike situasjoner i form av tre implementeringsprosjekt. Resultatene kan derfor være overførbare til lignende caser.

3.7 *Forskningsetikk*

Begrepet forskningsetikk viser til et mangfoldig sett av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006, s. 5). I følge Tjora (2012, s. 39) bør en etisk sans ligge implisitt i all forskning, og den kvalitative forskningen gjøres ofte ved hjelp av direkte kontakt med informantene noe som stiller høye krav til etikk. Etske overveielser handler om mer enn bare regler, det betyr også at vi må tenke gjennom hvilke etiske utfordringer arbeidet medfører og hvordan de kan håndteres (Dalland, 2015, s. 95). Om prosjektet er meldepliktig eller

konsesjonspliktig, krever informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for informantene er etiske spørsmål i forbindelse med forskning (Busch, 2013, s. 62; Dalland, 2015, s. 96), og disse drøftes i dette kapittelet.

I følge de nasjonale forskningsetiske komiteer, NESH (2006, s. 14) skal alle forsknings- og studentprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger meldes. Med personopplysninger menes opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttes til en enkeltperson, og en person vil være identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006, s. 14-15). Denne studien har anonymisert bedriftens navn på bakgrunn av ønske fra noen av casevirksomhetene, noe som fører til lav grad av identifiserbarhet. Lydopptak fra intervjuene inneholder likevel firmanavn, noe som har ført til at opplysningene som oppgis om informantene er arbeidstitel, noe som gjør at deltakerne i studien er indirekte identifiserbare. Dette fører til at studien er meldepliktig, men ikke konsesjonspliktig da det ikke innhentes sensitive personopplysninger. I forkant av undersøkelsen ble det derfor sendt inn en søknad til NSD, som er personvernombudet for forsknings- og studentprosjekter (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006, s. 15). Denne søknaden med svar ligger vedlagt i «9.1 Søknad til NSD».

Forskningsprosjekter som inkluderer personer må ha deltakernes informerte og frie samtykke. I tillegg har informantene til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006). Det ble derfor utarbeidet et samtykkeskjema (se «9.2 Samtykkeskjema») der de ble informert om deltakelsen var frivillig, og at de hadde mulighet til å trekke seg eller la være å svare på enkelte spørsmål. Dersom de ønsket å trekke seg fra undersøkelsen ble informantene gjort oppmerksom på at alle resterende resultater ville slettes. Informantene fikk tildelt samtykkeskjemaet rett før intervjuet starter, og alle deltakerne samtykket til behandlingen av informasjonen som ble samlet inn. På intervjuene som ble holdt hvor vi var fysisk tilstede gikk vi gjennom skjemaet muntlig mens de hadde skjemaet foran seg, og informantene signerte på skjemaet. På intervjuet som ble gjennomført på e-post fikk vi en skriftlig godkjennelse, mens på intervjuene som ble gjennomført gjennom videomøte fikk vi et muntlig samtykke.

Samtykkeskjemaet inneholdt også informasjon om hva det ville innebære å delta i studien, hvordan informasjonen skulle bli håndtert og informasjon om at det var frivillig å delta i

studien. I forskningsprosjekter har informantene krav på at all informasjon de gir om personlige forhold blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk av formidling av informasjon som kan skade enkeltpersonene det forskes på, og forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006, s. 16). Vi informerte informantene om at dataene skulle behandles konfidensielt, og at all data skulle slettes innen 31.12.18.

Om konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter skriver De nasjonale forskningsetiske komiteer (2006, s. 12) at forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger. Studien omhandler ikke sensitive temaer, noe som fører til lite konsekvenser for informantene. Vi forsøkte å gjøre deltagelsen så lite belastende for informantene som mulig, ved at de hadde mulighet til å bestemme intervjudato og tidspunkt.

Busch (2013, s. 62) trekker også frem at det er viktig å redegjøre om man har et spesielt forhold til temaet som diskuteres, for eksempel dersom en student skal gjennomføre en undersøkelse i en virksomhet hvor han selv jobber.

3.8 Svakheter ved datainnsamling

Studentens forhold til virksomheten kan påvirke hva som undersøkes, og hvordan resultatene tolkes (Busch, 2013, s. 62). En av undersøkerne i denne oppgaven har tett tilknytning til Virksomhet A, noe som både er en styrke og en svakhet. Kjennskapet til virksomheten har gitt oss god innsikt i den implementerte løsningen og arbeidsprosesser, samtidig som det har vært en fordel i intervjusammenheng da det allerede var opparbeidet en relasjon og tillit i forkant av intervjuene. På den andre siden kan det stilles spørsmålsteget ved objektiviteten og evnen til å tenke utover personlige relasjoner.

Ved datainnsamlingen hadde vi et ønske om å intervju flere brukere av løsningen, men i Virksomhet B har store deler av informantene vært involvert i implementeringsprosjektet. På bakgrunn av dette fikk vi fra denne virksomheten mindre innsikt i hvordan erfaringer og oppfatninger fra rene brukere av løsningen sammenlignet med de to andre virksomhetene. Antall intervjuobjekter har også variert i de ulike casevirksomhetene, med henholdsvis seks informanter i Virksomhet A, fem informanter i Virksomhet B og fire informanter i Virksomhet C. Dette har ført til varierende mengde datagrunnlag, noe som har skapt ulikt diskusjonsgrunnlag. Intervjuene ble også gjennomført på ulik måte. Intervju gjennomført

ansikt-til-ansikt var den primære gjennomføringsmåten, mens noen av intervjuene ble gjennomført via videosamtale og e-post på grunn av praktiske og demografiske årsaker. Intervjuer som gjennomføres via video og på e-post mister den personlige kontakten som kan bidra til å skape tillit og fortrolighet mellom undersøker og informant. Gjennom disse intervjumetodene mister man også verdifull «smalltalk» før og etter intervjuet, noe som kan føre til at viktig synspunkt uteblir.

Informantene ble ikke utvalg av oss, men av kontaktpersonene i virksomhetene, noe som har både positive og negative aspekter. På den ene siden kan dette representere en svakhet i form av at det ikke var de rette individene til å bidra i denne studien. Eksempelvis kommer dette frem at vi fikk tilgang på færre brukere enn ønskelig. Samtidig kan det argumenteres for at kontaktpersonene i virksomheten har bedre kunnskap om hvem som passet til å stille som informanter. Dette ble også gjort av praktiske årsaker. En annen svakhet er tidspunkt mellom implementeringen og intervjuene. I Virksomhet B ble intervjuene gjennomført flere år etter at samhandlingsløsningen var på plass, noe som utfordrer hukommelsen til informantene. Dette kan ha ført til uriktige opplysninger og erfaringer fra informantene.

Når det kommer til avkrysningsundersøkselan ble denne utsendt på e-post til alle informantene som skulle delta, i etterkant av intervjuene. At vi som forskere ikke var tilstede for dette kan ha medført at informantene har tolket spørsmålene annerledes enn vi kan ha forutsett. Dette kan ha medført resultater som ikke er representative, ettersom informantene, på bakgrunn av ulik tolkning, kan ha besvart spørsmålene med ulikt fokus.

4 Resultat

Dette kapitlet presenterer funnene som ble gjort igjennom datainnsamlingen i de ulike casevirksomhetene. Kapitlet er delt inn i tre hovedtemaer; endringsledelse, kunnskapsdeling og det generelle inntrykket av løsningene, og resultatene presenteres som narrativer.

4.1 Endringsledelse

4.1.1 Valg av ny løsning

På spørsmål til brukerne om hvorfor det ble implementert en ny samhandlingsløsning kommer det frem fra informantene i Virksomhet A at misnøye med den gamle løsningen var en av hovedfaktorene for at en ny løsning skulle innføres. Det var også stor enighet om at løsningen ble implementert for å øke effektiviteten:

«For det fremste effektivitet også ja, der inngår jo samhandling så det er jo veldig passende. Det er veldig mye informasjon som skal deles mellom flere ansatte. Både effektivt for prosessene vi jobber med, men også for kommunikasjonen internt da.»

«Det er den effektiviteten, og tid. Og hva skal jeg si, tilgang til informasjon. En forbedring av det vi har hatt fra før.»

Brukernes forståelse av valg av ny løsning passer godt overens med forklaringen til implementeringsansvarlig i Virksomhet A:

«Vi hadde analysert at det ikke var så effektive verktøy vi hadde. Vi kom frem til at de verktøyene ikke støttet en effektiv måte å jobbe på. Man brukte mye tid i hverdagen på å vente og klikke seg rundt.»

I Virksomhet B forteller implementeringsansvarlig at det ble innført en ny løsning på bakgrunn av at den tidligere løsningen skulle fases ut av leverandør, en oppgradering til arkivstandarden NOARK 5, og et ønske om å få bedre kontroll på informasjonen i virksomheten. Fra brukerne fremkommer det at målet med den nye løsningen skulle være bedre håndtering av informasjon og dokumenter, arkiveringsmuligheter og at man skulle få et helhetlig system som støttet arbeidet på en bedre måte:

«Altså det går jo på at det skulle være hva skal jeg si, mer effektiv samhandling når det gjelder dokumentasjon, tror jeg primært da. Og at man bare kunne forholde seg til en løsning. Sånn at det skulle være veldig enkelt for brukeren det der at man bare skulle jobbe et sted med dokumentene og at man etablerte det, utarbeidet og arkiverte, at alt sammen ett sted.»

«Sånn jeg ser det så var det mangel på, arkivsystemet skulle byttes ut så de skulle få nytt arkivsystem. Og når de skulle få et nytt arkivsystem så fant de ut at de skulle gjøre det til en større dokumenthåndteringsløsning som skulle vært enhetlig og lette samhandlingen på tvers. Tilgjengeliggjøre informasjon på tvers. For før satt alle med hver sin fildisk, filserver som var stengt for de andre avdelingene. Som skulle da forenkle gjenbruk og effektivisere. Tidsbesparende og.. Det var vel egentlig grunnen.»

Brukerne i Virksomhet C mente at grunnen til at det ble innført en ny løsning var at den tidligere løsningen ikke fungerte optimalt, men det fremkommer at brukerne er usikre på hvorfor valget falt på dagens løsning:

«De har vel gjort noen undersøkelser på den vi hadde før. Og så har det vist seg at det ikke har vært så høy tilfredshet med det. Og Virksomhet C er jo veldig opptatt av samhandling og kunnskapsdeling, det ligger jo i kjerneverdiene våre da. Så de har et veldig stort fokus på det. Og når man da ser at det ikke fungerer optimalt det som er, så begynte de å se på andre løsninger. Hvorfor de valgte akkurat det, det vet jeg ikke så mye om da. Men jeg regner med at det har litt å gjøre med at det er kjent brukergrensesnitt for de fleste, og sånne typer ting.»

«Argumentene for det var at den tidligere løsningen etterhvert ble definert som gammeldags og at det manglet en del funksjonalitet. Det var vel de viktigste grunnene, at det var mer moderne, mer likt det vi ellers brukte og det var profesjonalitet og sikkerhet som var på en mye bedre måte enn i den tidligere løsningen.»

Fra intervjuet med implementeringsansvarlig i Virksomhet C kommer det frem at målet var at løsningen skulle bidra å gjøre det enklere for de ansatte å dele kunnskap med hverandre.

«Generelt i denne bransjen er det viktig å kapitalisere den totale kompetansen som en organisasjon besitter, samtidig delen denne. I Virksomhet C har vi en delingskultur der det handler om at man deler det man er god på, med andre. Med en plattform som den nye

løsningen vil man øke denne delingskulturen gjennom at informasjonen blir mer tilgjengelig og enklere å finne, samtidig har man kanaler som gjør at det er enklere å spørre om hjelp. I vår bransje sitter vi ofte hos kundene og da må man også ha en sånn plattform tilgjengelig.»

4.1.2 Informasjon om ny løsning i forkant av implementering

I Virksomhet C ble det, i følge implementeringsansvarlig, lagt stor vekt på å kommunisere implementeringsprosessen til de ansatte:

«Kontinuerlig prosess for informasjon til ansatte om status sånn at de også får en «eierskap» følelse over å ha vært med i prosjektet.»

For å informere de ansatte om at det skulle implementeres en ny samhandlingsløsning i virksomheten, ble tilgjengelige informasjonskanaler benyttet, og informasjonen som ble formidlet var tilpasset ulike målgrupper:

«Det ble kommunisert gjennom kommunikasjonskanaler som vi har i Virksomhet C; epost, intranett nyhet, grupper i løsningen (for de som fikk tilgang tidligere), gammel kommunikasjonsplattform, Microsoft Teams, face2face-møter. F.eks. epost og intranett ble brukt mot alle ansatte, mens Microsoft Teams ble brukt mot spesifikke grupper osv. Det ble også lagt inn fokus på områder og muligheter i løsningen til ulike gruppene, f.eks. hos ledelsen og personer med personalansvar så er det viktig å snakke om digitalt lederskap, hos faggruppelederne så er det snakk om muligheten for deling av kunnskap gjennom nye funksjonaliteter osv.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet C

Det faktum at det skulle implementeres en ny samhandlingsløsning ble i følge brukerne i Virksomhet C godt kommunisert, og informasjonen ble gitt i god tid:

«Det ble vi informert om ganske lenge før det skulle komme, hvis jeg ikke husker feil. (...) Slik at man rekker å bli litt mentalt forberedt. Ellers så var det informasjon i alle mulige kanaler, det var på mail og på den tidligere løsningen og intranett og i nyhetsbrev og på morgenmøter. Så man fikk det iallfall med seg.»

Informasjon om hvorfor en ny samhandlingsløsning skulle implementeres og hvorfor den aktuelle løsningen ble valgt er derimot ikke like godt kommunisert.

«Jeg tror kanskje at det har blitt kommunisert for lenge siden. Jeg bare husker ikke akkurat hva det eventuelt var og om det var, men jeg mener å huske at de har nevnt noe om det. Fordi hun som var litt sånn primus motor for innføringen, hun snakket under et møte, et morgenmøte, og da mener jeg at hun sa noe om det. Men ja, jeg husker stort sett bare det med at det er intuitivt, at det er et oppsett som folk kjenner da.»

En annen informant er enig i at det ble gitt god informasjon om at det skulle komme en ny løsning, men det trekkes frem at informasjon om gevinster i forkant av implementeringen ikke ble tilstrekkelig kommunisert, og at dette var noe som var savnet:

«Sånn egentlig så var det noe jeg savnet, å få litt mer, altså å vite hvorfor man burde gå over til, eller fra den tidlige løsningen til den nye løsningen, hva det var vi skulle oppnå med det. Så det var litt informasjon som jeg savnet. Ja, jeg kan egentlig ikke huske å ha fått noe sånne gode gevinstmidler, men i ettertid så har de jo sagt at det var fordi aktiviteten var så lav, at de hadde lyst på noe som var nytt og bedre kjent. Så jeg har kanskje fått formidlet de i ettertid da.»

En annen bruker i Virksomhet C støtter det at det ikke ble gitt informasjon om gevinstene ved å bruke den nye løsningen, men legger til at det heller ikke var nødvendig å kommunisere dette:

«Altså de gevinstene er så åpenbare at de behøvde ikke si noe om det. Kunnskapsdeling, at det er noe vi gjør og noe vi holder på med. Det er så åpenbart at det er det ingen som sa noen ting om. Selvfølgelig er det sånn. Vi bytter ut et litt gammelt verktøy, med et nytt og moderne, som ser litt kulere ut også fortsetter vi bare å gjøre som vi alltid har gjort. Og gevinsten jo - selvfølgelig den er jo åpenbar for alle. Kunnskapsdeling er bra for alle. Så det har de ikke sagt noen ting om.»

I Virksomhet A startet informasjonen om at det skulle implementeres en ny samhandlingsløsning omtrent et halvt år i forveien, og det ble da gitt informasjon helt overordnet. Videre har det, i følge implementeringsansvarlig, vært viktig å gi tydelig informasjon om hva man får ut av løsningen og hvordan løsningen bidrar til å lette arbeidet:

«Helt fra starten av så startet vi vel før, flere, kanskje et halvt år i forveien og da handlet det mer om helt overordnet om hvilken funksjon og hvilken del skal den på en måte støtte og hjelpe

til under. Og da er det mer fra først fra mitt hold og da ut til, først ut til kontorledere og Team Managere, så de også får muligheten til å stillespørsmål og lære seg og forstå.»

Videre legger implementeringsansvarlig til at for å motivere de ansatte til å ta i bruk løsningen ble det lagt vekt på fordelene og gevinstene systemet ville gi brukerne:

«Først og fremst så er det viktig å være tydelig på hva man får ut av det. Så kan man si at det er fint med effektive systemer og at det er bra for Virksomhet A, men først og fremst er dette gjort for at det skal være effektivt for medarbeiderne. Og det har vært gjort å vise litt sånn var det før, sånn er det nå. Så det med motivasjon i den grad systemet kan motivere så handler det om at man vil ha det kanskje enklere, vil ha det behagelig, kanskje at det skal gå fort, mindre tid på å knote i systemer og mer tid på det som er morsommere.»

Fra intervjuene med brukerne i Virksomhet A fremkommer det at informasjon ble gitt i god tid i forveien og at informasjonen som ble gitt var tilfredsstillende:

«Ganske god tid i forveien. Akkurat hvorfor vi går over til et nytt system, når det gjøres og implementeringen og fortløpende med mye nytt da. Hvorfor vi skal bruke det og ja. Så det er blitt gjort fortløpende. I ulike møtearenaer, både kontormøter, avdelingsmøte, teammøte, både muntlig og også er det en del på mail.»

Noen av informantene legger vekt på at ledelsen har gått frem som gode forbilder i forbindelse med implementeringen:

«Slik som implementeringsansvarlig, når han har kommunisert og snakket om det så har han vært veldig god på fremdriften, hvordan ligger de an i andre land med utviklingen. Det her var jo før det også kom på banen, han snakket lenge om det. Og har også underveis vært veldig entusiastisk når han har snakket om det og frontet det på en veldig god måte. (...) Så jeg føler de har vært gode frontfigurer for systemet, absolutt.»

«Fordi man har vært veldig tydelig på hvorfor vi gjør de endringene vi gjør. At det ikke bare blir å presentere et nytt verktøy eller å presentere, bare dele og si at man skal bruke det, men at de er tydelig på hvorfor og hva det her erstatter da. Hvorfor det gjør arbeidshverdagen lettere med det her systemet.»

I forkant av implementeringen i Virksomhet B ble intranettet hyppig benyttet som informasjonskanal for å spre informasjon om den nye løsningen, i tillegg til kommunikasjon via stands og presentasjoner:

«Vi hadde stands i resepsjonen hvor vi informerte om små steg og målbildet. Vi hadde presentasjoner i alle seksjoner om hvordan det kom til å se ut og hva vi jobbet med nå, hva målbildet var. Vi hadde jevnlig nyheter i løsningen (...). Vi hadde to-tre sånne felles runder tror jeg, ja tre tror jeg, i alle seksjoner, med presentasjoner i den tiden som var før vi begynte å implementere.» Medlem i prosjektgruppe, Virksomhet B

På spørsmål til brukerne i Virksomhet B om hvilke gevinster som ble kommunisert fra ledelsen i forkant av implementeringen kommer det frem to viktige gevinstfaktorer; at informasjonen samles ett sted i systemet og bedre versjonshåndtering:

«Så en mer effektiv samhandling vil jeg tro var en gevinst og at det kan være tidsbesparende. Og at vi da får riktig dokumenter, at vi vet at vi har riktig dokument til enhver tid. For oss som kommuniserer mye ut mot eksterne så er det viktig.»

Implementeringsansvarlig i Virksomhet B uttrykte at de fokuserte mye på å få frem hvilke fordeler bruk av løsningen ville gi de ansatte. Dette ble illustrert med et eksempel på hvordan løsningen vil bidra til bedre håndtering av dokumenter hvor man presenterte problemstillingen med å benytte fildisker, uten versjonshåndtering, som man i tillegg delte med andre kollegaer. Dette kunne raskt medføre at man mister oversikt over hvor dokumentet lå, navnet på dokumentet, samt hvilken versjon som var den nyeste. Dette kommer også frem fra et medlem i prosjektgruppen i Virksomhet B som fortalte at de forsøkte å trigge motivasjon for løsningen gjennom bruk av eksempler og caser som de ansatte kunne kjenne seg igjen i:

«Vi hadde jo i disse presentasjonsrundene, vi hadde tre ganger før den kom, så spilte vi jo bare på ting som vi trodde trigget motivasjonen til å bli med på endringen. Så vi brukte veldig mye sånn, eksempler og caser som er irriterende nå, eller som var irriterende da (...). Mange sånne ting spilte vi veldig mye på, for å trigge forståelsen for at noe måtte gjøres. Og det forsto folk mye.»

4.1.3 Implementeringsstrategi

Overgangen fra gammelt til nytt system ble gjennomført på ulike måter i de forskjellige casevirksomhetene. I Virksomhet A ble løsningen først testet av et team, før de øvrige ansatte kunne begynne å bruke løsningen før det tilslutt ble obligatorisk for alle. I førsteomgang inneholdt løsningen de mest nødvendige funksjonene for å la brukerne teste og bli kjent med løsningen, før det ble tilgjengeliggjort kontinuerlige oppdateringer av løsningen basert på brukernes ønsker og tilbakemeldinger, noe som også er tilfellet i dag:

«Hypotesen var at hvis man bare får vendt seg til å bruke det først. Testet det, bruke det som en hjelp. Velge om du vil bruke det eller ikke, så er det ett team som bruker det også er det noen som tenker at «jammen det så bra ut, det er bedre enn de post-it-lappene som henger der og faller ned og alt mulig». Også tenker man «jammen jeg har ikke lyst til å bruke de post-it-lappene, jeg vil ha alt på PC'en». Så bruker man PC'en og skjermene istedenfor, disse litt mer gammeldagse metodene. Så blir det fler og fler som snakker om det, også når vi da skulle implementere det så var det i praksis egentlig implementert. (...) Så det har vært litt av metoden som har vært brukt fremover, også at, komme tidlig inn på det så får man vendt seg ved tanken også til slutt så må du. Men da har du brukt det såpass lenge at det føles naturlig da.»
Implementeringsansvarlig, Virksomhet A

Tanken bak denne måten å implementere systemet på var at folk har ulike måter å tilegne seg nye arbeidsmetoder på, og at man lærer i ulikt tempo:

«(...) vi tar en Soft Launch, at vi starter med systemene og jobber litt sånn parallelt for en liten periode, men at man da får vendt seg til det. Og det er også litt for å ta hensyn til at noen vil gjerne ha alt det nye med en gang og lære seg det, og noen trenger litt tid på seg til å ha det trygge også vende seg til det. Så har man en dato hvor man går offisielt live da, hvor det forventes at man skal begynne.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet A

Det fremkommer fra en bruker i Virksomhet A at denne måten å implementere systemet på ikke har fungert helt smertefritt da det førte til dobbeltarbeid i overgangsperioden:

«Det var en periode du satt og jobbet litt i det gamle systemet og litt i det nye, der det gamle systemet ikke snakket, altså de snakket ikke sammen. Slik at ofte kunne du plutselig bli sittende

å gjøre litt, egentlig dobbeltarbeid (...) Så litt sånne ting som gjorde at det var litt tungvint i starten.»

Videre forteller informanten at det føles som løsningen ble tatt i bruk litt for tidlig, slik at det var litt for mye som manglet i starten. Allikevel gikk det greit og det har blitt bedre å bruke løsningen for hver oppdatering som har kommet. En annen informant fremhever at det kunne ha blitt en mer smidig overgangsperiode dersom det hadde blitt innført obligatorisk bruk av løsningen fra starten av:

«Selve implementeringen har jeg ikke så veldig mye å si om fordi den er gått litt sønn gradvis, man har jo brukt både den tidligere løsningen og den nye løsningen nå i en ganske lang periode. Så jeg tror overlappingen der kunne ha gått raskere om hver enkelt medarbeider har blitt tvunget til å faktisk bruke løsningen fra dag en. Men overgangen har gått smertefritt når alle fikk litt fart på seg for å bytte over.»

Andre informanter forteller at mange slet med å gå bort fra den gamle løsningen fordi de hadde pågående oppdrag i den denne. Dette medførte at mange startet nye oppdrag i den gamle løsningen fordi denne allerede ble benyttet. Til slutt fikk man en klar beskjed om at det var bestemt en overgangsfrist om at man nå måtte gå over på den nye løsningen:

«Til slutt så måtte vi jo bruke pisken litt. For til å begynne med så tenkte vi at det her kommer alle til å begynne å bruke med en gang for det er jo helt fantastisk, men det var ikke så lett. Og til slutt så satte vi en dato. Og satte inn der og da så skal alle være over i systemet. Og da ble det jo. Men det beste hadde jo vært om folk gjorde det frivillig, synes nå jeg da hvert fall.»

Medlem i prosjektgruppen, Virksomhet A

Mellomlederne hadde en sentral rolle i overgangsperioden, og tydelig kommunikasjon til mellomlederne var et fokusområde. Dette anså implementeringsansvarlig i Virksomhet A som viktig for å sørge for at de fikk informasjon først, men også for at de skulle forstå hva løsningen var for å kunne følge opp de ansatte. Derfor ble det viktig at de fikk muligheten til å teste løsningen og komme med tilbakemeldinger, eller spørsmål dersom noe var uklart. Dette ble gjort for å skape trygghet hos mellomlederne. Videre var det mellomledernes oppgave å følge med på at løsningen ble tatt i bruk av de ansatte:

«Teamledere fikk i oppgave å følge opp da, på teammedlemmene at de var gått over. Og det er veldig enkelt å se. Så for vår del var det egentlig bare å stille spørsmål: «jeg ser at du ikke har begynt å bruke det, begynner du å bruke det nå?» Og når man får det såpass direkte, da gjør man jo det. Man har ikke lyst til å bli arrestert en gang til. Så det var sånn vi måtte gjøre det da.» Medlem i prosjektgruppen, Virksomhet A

Utrullingen av løsningen i Virksomhet B var en langvarig prosess som strakk seg over en periode på to-tre år, og det var en uferdig versjon av løsningen som ble rullet ut. I følge et av medlemmene av prosjektgruppen førte dette til noen utfordringer:

«Det var en ganske stor endring for organisasjonen tror jeg, en ny løsning og den var ikke helt ferdig når vi rullet den ut, så vi rullet den ut i biter sånn at de første versjonene av løsningen var nok ikke så brukervennlig som man hadde håpet på. Så det har bidratt til at det har vært en lang prosess. Så trakk man også utrulling over en ganske lang tid. Det gikk over flere år, jeg vil si to-tre år. (...) Så da har du egentlig et spenn på tre år da hvor det egentlig er en slags implementeringsfase, som er litt lenge.»

Dette støtter en av brukerne i virksomheten, som stiller spørsmål om hvorvidt ledelsen var klar over hvor stor endringen faktisk var for organisasjonen. Det legges også til at lederne ikke gikk frem som gode eksempler:

«Det er en stor organisasjon som er tungrodd. Og i sånne organisasjoner så er det ekstremt viktig at lederne går foran som gode eksempler og pusher implementering og det tror jeg nok kanskje ikke har vært gjort godt nok her da. (...) Jeg tror nok ikke Virksomhet B på en måte tok innover seg hvor stor ending dette faktisk er.»

I starten var det lav oppslutning rundt den nye løsningen. De ansatte hadde fortsatt tilgang til den gamle løsningen, noe som førte til at de fortsatte å gjennomføre arbeidet her. Mellomlederne var heller ikke pådrivere for å få de ansatte over på den nye løsningen:

«Sånn at jeg tror nok at vi, altså, vi hadde utfordringer med å få lederne, altså mellomlederne, med på lag til å følge opp at løsningen faktisk ble tatt i bruk. Og det har nok vært en tung prosess.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet B

En av brukerne er enige i at mellomlederne ikke fulgte godt nok opp, men at toppledelsen har vært godt forankret:

«Sånn som min leder i min seksjon, han var jo sånn, etter at vi hadde hatt sånn innflytningsfest så sa han «ja da forventer jeg at etter neste uke, så produseres det ikke et eneste dokument på filserveren lenger. Da forventer jeg at alt som skal til meg kommer i løsningen». Og da gikk det jo kjempe bra. Men det gjorde jo ikke alle lederne. De hadde jo ikke samme.. Det var jo forankret i toppledelsen, absolutt fra begynnelsen av. Men det gikk ikke så veldig godt nedover. Toppledelsen krevde det ikke, de fulgte det ikke opp så mye som de burde kanskje.»

At mellomlederne ikke var motiverte til å benytte løsningen skapte en oppfattelse blant de ansatte om at det var frivillig å ta løsningen i bruk. Det ble derfor utviklet en veiledning til mellomlederne for hvordan de skulle motivere sine ansatte til å bruke løsningen:

«Og etterhvert som det ikke ble brukt så ble det til slutt sagt at; det er ikke noe valg. Toppledelsen hadde jo bestemt at det skulle brukes. Så da ble det en ny runde med alle lederne hvor vi lagde den her siden med en guide til å få med folkene sine. Hvor vi hadde litt sånn «dette kan gjøre for å motivere» og «dette er det du kan si for å tvinge at det de gjør skjer der». Det var en liten måte å motivere lederne til å motivere de andre. Det er jo først det som har en effekt, det og det at du ikke gir folk alternativer.» Medlem i prosjektgruppen, Virksomhet B

Til slutt måtte de ta det siste skrittet og stenge fildiskene:

«Og vi har faktisk måtte gå til det skrittet at vi har stengt fildisker for å tvinge folk bort fra filserverne. Det vi ikke kan tvinge de bort fra er jo ifra e-disken, for den må være åpen, for løsningen bruker e-disken også. Den brukes til veldig mye annet. Så det er liksom dialogen med leder, ikke sant, i forhold til at hvis leder ser at man har brukt en mal som ikke er den nyeste oppdaterte som ligger i portalen så skal leder på en måte reagere.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet B

Et annet tiltak som førte til økt bruk av løsningen var at en av direktørene sa at bare dokumenter som ble produsert i den nye løsningen ble godkjent:

«Men at det finnes enkeltmedarbeidere rundt og forbi som fortsatt forsøker å unngå med mindre de blir på en måte tvunget inn, det tror jeg nok at de har, enda, men vi har jo som sagt, altså, vi fikk virkelig fart på tingene når direktøren for den ene avdelingen vår sa at hen godkjente ingen dokumenter med mindre de var produsert i den nye løsningen. Da var det masse, da så vi at dokumentveksten i prosjektrommene økte. Da gikk den kurven veldig fint opp.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet B

Videre legger implementeringsansvarlig til at når brukerne først benyttet den nye løsningen fikk de en mer positiv holdning. Dette stemmer godt overens med uttalelsen til en av brukerne som fortalte at i starten var det stor skepsis til løsningen, men etterhvert som man brukte løsningen så man gevinstene med den. Informanten forteller at flere på avdelingen var skeptiske i starten, men etterhvert som de fikk brukt løsningen synes de nå det er «helt fantastisk».

Fra et av medlemmene i prosjektgruppen kommer det frem at dersom implementeringen skulle blitt gjort på nytt ville et tiltak være å stenge den gamle løsningen fra start og tidligere fokusere på å motivere mellomlederne:

«Hvis vi hadde stengt fildisken med en gang, som er det vi absolutt burde gjort, og lederne hadde fått beskjed om at de måtte bare gjøre det på den måten og fått den motivasjonsguiden da så tror jeg dette ville gått veldig sømløst. Så det er jo det, så lenge folk kan velge å jobbe på den gamle måten, så vil de det. For det er jo mye lettere, for det har de alltid gjort. Så gjør det teknisk umulig å jobbe på den gamle måten og få lederne til å tvinge de inn.»

I Virksomhet C har det vært fokus på at lederne skulle gå foran som gode eksempler gjennom å ta i bruk løsningen:

«De som jobbet i implementeringsprosjektet var veldig tydelig på det å få med seg lederne våre i større grad enn vi har hatt før. (...) Det ble lagt på en måte, uten at jeg er helt sikker på hvor systematisk det var, hvert fall så var det helt bevisst lagt opp til at topplederne våre skulle vise vei da. At de skulle bruke dette her i mye større grad enn de brukte den gamle løsningen.»

Videre forteller informanten at lederne er flinke til å like, kommentere og legge ut ting selv i løsningen og omtaler mellomlederne som «en del av tidlig-adapert gruppa». Det kommer frem

at lederne som har vært aktive på å bruke løsningen har vært viktig for interessen rundt løsningen og at det var høy aktivitet på løsningen fra starten av:

«Vi fikk noen sånne tall på det og sånn, de hadde jo sprengt alle forventninger i hvor mange som har tatt i bruk på den første uken tror jeg. Så de fleste var rett på og den dagen de innførte det, så var alle inne, som jeg så i alle fall, og var litt entusiastisk da. Det var jo litt nytt og gøy.»

4.1.4 Aktivitet

I intervjuene i Virksomhet C kommer det frem at når brukerne poster innlegg i løsningen kommer det svar innen kort tid, noe som viser til en høy aktivitet. Dette støttes av implementeringsansvarlig, som påpeker at dette henger sammen med strukturen i virksomheten:

«Folk er flinke til å tagge personer som de vet har denne kunnskapen. Det er ekstremt lav terskel i vår kommunikasjonsplattform. Dette her arver nok fra vår flate struktur i selskapet. Min sjef er mer som en kollega, og jeg kan alltid snakke med han om alt. Det samme gjelder også CEO her på huset. Det er nok noen som ikke tørr å spørre, men jeg har en følelse på at det er ca. 10% av disse.»

Tid blir sett på som en faktor som begrenser bruken av løsningen, da det kan være tidkrevende å følge med på alt som skjer. En bruker påpeker at det handler om prioriteringer i en hektisk arbeidshverdag. Fra en annen informant kommer det frem det er høyere bruk på den nye løsningen enn på den gamle, men at aktiviteten har avtatt etterhvert:

«Jeg tror nok at det er mer enn det var før, men at samtidig så ble det veldig mye akkurat når vi skiftet at nå når man har brukt det noen måneder så er det kanskje gått litt ned igjen.»

I Virksomhet B ble løsningen utviklet kontinuerlig og gradvis mer funksjonalitet ble gjort tilgjengelig. Det kommer frem fra intervjuene at dette gjorde brukerne utålmodige da løsningen ikke tilfredsstilte brukernes behov fra starten:

«Og når vi fikk den, kanskje første versjonen, andre versjonen, tredje versjonen, så fikk vi masse innspill; men skal vi ikke få det eller det eller det. Også sa vi jo vi har det på

parkeringsplassen, vi vet bare ikke helt når det kommer, og når det da ikke kom i versjon fire så ble folk utålmodige.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet B

Et av medlemmene i prosjektgruppen påpekte at på en av avdelingene tok det lang tid før alle brukerne var over på den nye løsningen:

«I den ene avdelingen som hadde webhotell fra før av, så ble den veldig dårlig mottatt. Fordi løsningen ble en dårligere versjon av det de allerede hadde. (...) Så det tok lang tid. Med en gang var det ikke sånn stor ståhei, blant de fleste. Men det var jo også fordi det var jo ikke så bra det som kom.»

Implementeringsansvarlig forteller at det var utfordrende å motivere de ansatte til å bruke løsningen:

«Ja, utfordringen er jo at folk ikke vil bruke løsningen, det er jo den største utfordringen vil jeg si og få motivert opp de som absolutt kun ønsker å forholde seg til Word og fildisk. (...) Å få overbevist de om at det er mye du kan vinne, også samtidig altså prøve å appellere til at det man produserer av dokumenter produserer du jo for Virksomhet B så sånn sett så er jo ikke dokumentene dine private, men det er Virksomhet B sin felles informasjon. Og de ønsker vi å samle i databaser og ha struktur på. Men det er litt sånn det slår ikke så godt an akkurat det. For noen bare sier at «okei» også vil de helst fortsette som før. Så det er nok kanskje den største utfordringen vil jeg si.»

En av brukerne forteller at det er viktig at alle bruker løsningen for å få fullt utbytte, og at man har opplevd at det fortsatt er kollegaer som enda ikke har tatt i bruk løsningen:

«For det hvis bare noen bruker det så er det et problem hvis andre sitter på filstrukturen og jobber med dokumentene sine der så funker det ikke (...) Men så er det jo da noen ikke jobber på den måten og da mister man jo veldig den effekten. Så hva jeg skal jeg i. Hvis man kunne fått opp hele organisasjonen på et helt annet nivå, brukermessig, så hadde det funket mye bedre.»

4.1.5 Opplæring

En avgjørende faktor for valg av løsning hos Virksomhet C var at det ikke var nødvendig med stort fokus på opplæring da løsningen har et kjent oppsett som brukerne er vant med. For de som ikke er kjent med lignende løsninger har det vært ulike opplæringstilbud:

«En av faktorene for valget av løsningen er at man trenger ikke så veldig mye adopsjon eller opplæring. Grunnen for dette er at plattformen er veldig lik Facebook, som mange benytter seg av. Samtidig er det viktig å ta vare på de som ikke bruker Facebook. Dette har vi gjennom workshops, men også nanolearningskurs som de ansatte kan ta. Disse kan man ta når som helst og hvor og det tar ca. ett-to min per funksjonalitet på løsningen» Implementeringsansvarlig, Virksomhet C

Brukerne i Virksomhet C er enig i at opplæring ikke var nødvendig grunnet kjennskap til lignende løsninger fra før:

«Jeg tror de laget noe sånn nanolæring eller noe sånt noe, men jeg har ikke, altså det er jo, man kan, man skjønner det på en måte. Så man trenger ikke. Det kom noen retningslinjer, en opplæringsvideo eller noe sånt noe tror jeg, men jeg tok ikke helt stilling til det siden det var jo akkurat som Facebook.»

En annen informant legger til at det ble opprettet en gruppe i løsningen med nyttige tips:

«Så det var først og fremst de nanokursene også var det den kanalen med sånne «Tips and tricks» for spørsmål. Også hadde de noen sånne stands, på et åpent vringleområde. Hvor man bare kunne komme innom og spørre om ting (...). Hvert fall den «Tips and tricks»-greien blir brukt hele tiden. Jeg har ikke sett noen statistikk på de nanokursene, men jeg tror den «Tips and tricks» er den som er mest brukt. Det er jo liksom, det er så grunnleggende intuitivt og folk kjenner til verktøyet gjennom Facebook, så det er ikke så veldig mye opplæring som skal til.»

Selv om flere av informantene var enige om at løsningen var intuitiv og at opplæringstilbudet var tilfredsstillende, var det en informant som savnet mer konkret opplæring i forhold til bruk av løsningen for å dele kunnskap:

«Ja, det er jo bra at det, altså det kunne gjerne ha vært mer kunnskapsdeling. Jeg tror at det burde ha vært opplæring på kunnskapsdelingen.»

På spørsmål til implementeringsansvarlig i Virksomhet A om hvordan opplæringen var blitt gjennomført trekkes kommunikasjon om løsningen for å skape en forståelse for brukerne frem som en viktig faktor. Video har blitt benyttet som den primære opplæringsmetoden, men det legges til at løsningen er intuitiv og brukervennlig slik at omfattende opplæring ikke var nødvendig:

«Det var først og fremst kommunikasjon om hva det er og hvilke funksjoner som det har. Også var det da den gruppen som fikk prøve seg, testgruppen, og deretter så var det også da type instruksjonsvideoer som ble lagt opp som man kunne benytte for de som lærer best av det (...). Før har det vært en superbruker på systemene, og systemene nå skal være såpass enkle å forstå da at man skal kunne lære seg det selv så lenge du kan prosessen der.»

En av brukerne i Virksomhet A poengterer at opplæringen har vært lagt opp slik at man kan lære på den måten man synes fungerer best og legger til at opplæringen har vært tilstrekkelig:

«Det tror jeg har vært litt blandet for hver enkelt person også ut i fra hvordan man trives med å lære det. Det har vært veldig mye lagt opp til at du kan lære det selv, gå inn på best practice, se tutorial videos som de har lagd. Samtidig som vi har hatt opplæring både ifra andre land som har kommet til Norge og kjørt kurs, og da at implementeringsansvarlig også har kjørt kurs med oss (...) For vår del så, for mitt team så har det vært et ønske om klink og lær. Det har vel litt kanskje med området vi jobber med også, at vi synes det er mer morsomt å finne det ut selv. Så ja, jeg føler egentlig at det er blitt gitt sånn sett tilstrekkelig opplæring.»

Andre informanter støtter at det har vært lite behov for opplæring, og at man har lært seg systemet på egenhånd:

«Det er mer selvlært, vil jeg tørre å påstå. Vi hadde en veldig rask gjennomgang av hvordan systemet fungerte. Det er ganske lenge siden nå. Og utover det så får vi jevnlig oppdateringer om hva som er blitt oppdatert i løsningen fra leder for leveranseavdelingen. Og da er det jo også viktig at alle sammen leser seg opp på det og sikrestille at man får den nyeste

informasjonen som kommer. Fordi det er også krav man har til medarbeiderne her også. Men mest selvlært, og en veldig kort gjennomgang.»

Selv om løsningen er intuitiv, etterlyser en av informantene at det kunne ha vært behov for oppfriskningskurs ettersom det kontinuerlig skjer utviklinger med løsningen og at det derfor kan være vanskelig å holde seg oppdatert på de nye funksjonene:

«Men jeg har selv etterlyst at nå som det er skjedd såpass mye at det kunne ha vært fint med en liten sånn refresher på mer sånn systematisk opplæringstime da.»

Opplæringen i Virksomhet B ble gjennomført gjennom klasseromsundervisning. Et av medlemmene fra prosjektgruppen forteller at klasseromsundervisningen ble gjennomført for hver seksjon og at det ble holdt oppdateringskurs ved nye leveranser:

«Da vi skulle begynne å implementere så tenkte vi på hvordan hver enkelt skulle komme inn i løsningen. Så vi så liksom implementeringen fra den enkelte ansatte sin side. (...) Og da hadde vi tre timers klasseromsundervisning (...). Også var det vel mulig å melde seg på sånne oppdateringskurs. Hver gang det kom en ny leveranse så satte vi opp nye kurs da, så da måtte de melde seg på selv eller komme hvis de var interessert.»

I og med at det tok tid før de ansatte tok løsningen i bruk fikk de ikke fullt utbytte av klasseromsundervisningen, i følge et medlem i prosjektgruppen:

«Når du da, første gang du går inn i et system, får en tre timers undervisning, så får du... Det vi oppnådde med den undervisningen var at når folk gikk ut derfra så hadde folk en god følelse, en mestringsfølelse: «Dette her var jo ikke vanskelig, dette her kommer jeg til å få til, oi jøss dette her var jo litt gøy.» Men så var det ikke sånn at de nødvendigvis gikk og begynte å jobbe der med en gang for fildiskene var jo fortsatt åpne. (...) Og da blir jo klasseromsundervisningen litt meningsløst når det går noen uker og måneder fra du er på den og går ut derfra med den godfølelsen. (...) Så de som kom på opplæring etter at løsningen var stengt, det gikk jo mye bedre. (...) De som begynte med en gang de hadde veldig nytte av det tekniske de lærte også. Så det vi oppnådde stort sett når jeg ser tilbake på det nå var vel aller mest det at vi ga folk litt.. det var litt angstreduserende da.»

På spørsmål om hvordan opplæringen opplevdes var brukerne i Virksomhet B positive:

«Det var hvert fall gode tilbud husker jeg. Jeg tror det var drop-in kurs og.. Så jeg tror nok tilbudet har vært bra nok, at det kanskje er mer den enkelte som ikke har tatt tilbudet eller hatt noen til å pushe de eller. For jeg har ikke tenkt at jeg manglet opplæring.»

4.1.6 Brukerinvolvering

På spørsmål om de ansatte har hatt mulighet til å påvirke utviklingen av samhandlingsløsningen forteller implementeringsansvarlig i Virksomhet C at de benyttet seg av en referansegruppe med personer fra forskjellige avdelinger. Referansegruppen kommuniserte med prosjektgruppen hele veien og de testet også løsningen før lansering. Valg av brukerne til referansegruppen ble gjennomført ved at folk meldte seg, i tillegg til at prosjektgruppen tok direkte kontakt med noen ledere for å få inn representanter de mente manglet. En av brukerne i virksomheten trekker frem en spørreundersøkelse som ble gjennomført der de ansatte kunne komme med ønsker for den nye løsningen:

«Det var jo den spørreundersøkelsen de hadde på forhånd der vi fikk sagt litt om hva vi brukte av system i vår hverdag og da prøvde man å finne et system som kunne erstatte det, eller ja kanskje gi oss enda litt mer. Men vi endte jo opp med tre system for å kunne støtte alt.»

Den samme brukeren var også ambassadør for løsningen, og tok derfor i bruk løsningen på et tidlig tidspunkt og hadde som oppgave å motivere resten av de ansatte:

«Det med ambassadører. Jeg var en av de, og vi skulle bli kjent med løsningen på forhånd også når den da ble tatt i bruk så skulle vi både være litt sånn.. ja motivere andre til å ta i bruk og hjelpe de hvis de hadde, ja fikk svar på spørsmålene sine.»

En annen informant sitter igjen med følelsen av at det var liten mulighet til medvirkning:

«Nei, det fikk vi veldig tidlig beskjed om. At dette er en «as is-greie» og tilpasninger det er ikke mulig. Og det er på en måte helt greit. Og det er også en av disse endringene som foregår i IT-bransjen akkurat nå. (...) Og jeg tror ikke noen tenkte over eller følte noe behov for at vi skulle påvirke hvordan denne løsningen skulle utvikles. Det var liksom at alle bare nikket og det var ikke noe spørsmål.»

I Virksomhet A var det en større grad av brukerinvolvering. Implementeringsansvarlig sier at brukerne i stor grad har hatt mulighet til å påvirke utviklingen av løsningen, både i forkant og etter implementering:

«Alle funksjonene eller kanskje 90 % av funksjonene som har kommet har kommet basert på tilbakemeldinger fra, ja jeg vil si kanskje fra før det var implementert. (...) Og jeg har fått tilbakemeldinger også på at dette foreslo jeg for noen uker siden og nå er det her allerede. Da har det faktisk vært foreslått tidligere, for vi jobber med mye av de samme prosessene. Men det er veldig bra at følelsen av at man kan være med å påvirke også oppleves sånn for medarbeiderne da.»

Implementeringsansvarlig legger til at medarbeiderne får eierskap til løsningen siden de har mulighet til å bidra i utviklingen:

«Men det gjør det ikke vanskeligere at vi har personer som er opptatt av innovasjon, teknologi, som vil ha effektive løsninger, som jobber såpass mye operativt i hverdagen at det blir en motivasjon å komme med innspill. For de aller fleste av tingene som har kommet en eller annen gang de siste to årene, finnes jo nå. Og det synes jeg er spesielt gøy også, at vi faktisk har systemer som medarbeiderne på en måte kan være med å bidra til å utvikle da. Det blir litt mer sitt eget, enn å ta et system som er ferdig også finnes et ikke noe sånt da.»

Brukerne i Virksomhet A sitter med følelsen av at de har hatt, og fortsatt har, mulighet til å påvirke løsningen. Flere forteller også at de føler det er håp for at deres forslag blir lyttet til:

«Vi har muligheten til å komme med mye feedback på systemet. Det har vi veldig stor mulighet til og man kan også ta ting videre med implementeringsansvarlig som da styrer mye av det i Oslo, men også snakke med de som direkte har utviklet det og som fortsatt utvikler det.»

På bakgrunn av at det kom inn mange forslag i starten ble det satt i gang en «valgprosess» hvor man kunne stemme på ønsker og forslag som det skulle fokuseres på:

«Jeg tror nok, det som er litt kult var at det kom veldig mange henvendelser en periode, så da satte de opp en sånn, kall det en konkurranse, hvor vi kunne gå inn og stemme på hvilken

feature du ønsker skulle bli implementert. Og den som lå høyest den kom på en måte fortest opp i prioriteringslisten da. Så da var det sånn at du måtte samle folk med deg.»

Til tross for at informantene føler de har hatt mulighet til å påvirke, er det usikkert i hvor stor grad deres meninger blir hørt på i dag:

«Men jeg vil vel, sånn fra mitt eget perspektiv, så føler jeg at hvor mye jeg har lyst til å gjøre en endring i systemet, så blir nok ikke den satt som første prioritet. Den blir tatt opp og drøftet sammen med de som har den fullstendige oversikten, men jeg føler ikke at jeg har den største påvirkningskraften. Det har jeg ikke. Men er det ting som ikke fungerer så vet jeg at det blir tatt veldig seriøst. Og da er det viktig at man sier i fra også.»

En informant trekker frem muligheten til å sende inn forslag og ønsker som svært positivt og noe han ikke har vært borti før. En bruker trekker frem viktigheten av å benytte muligheten de har med å påvirke løsningen:

«Jeg har jo veldig fokus på, for min egen del og også de som er rundt meg, at hvis man er misfornøyd med et system så er man nødt til å gi beskjed om det. Fordi hvis man heller går og klager om det så kommer man ikke frem til noe bedre løsning. Så jeg ber jo og oppfordrer jo folk til å ta det videre. (...) Fordi det er som regel ikke bare jeg som synes at den tingen eller de tingene bør bli bedre. Så jeg tar det absolutt videre og vet at det blir gjort noe med om det er et problem.»

Virksomhet B fokuserte tungt på brukerinvolvering gjennom ulike aktiviteter:

«Ca. 210 ansatte om hadde vært med på et eller annet tidspunkt. Noen kanskje bare en runde og noen mange ganger. Og vi hadde workshop, arbeidsmøter, intervju, brukertest, kundefunksjonelle tester i gjennom scrum sånt at vi kunne funksjonelt teste, og vi hadde akseptansetester før vi produksjonssatte. Sånn at der hadde vi med brukerne på alle disse ulike måtene å jobbe på.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet B

Til tross for fokus på brukerinvolvering poengterer to av deltakerne i prosjektgruppen at det var utfordrende for brukerne å påvirke da det er vanskelig å vite hvilke behov de har for en type løsning de ikke har erfaring med:

«Vi hadde jo en veldig tung brukermedvirkning uten at det nødvendigvis resulterte i, jeg synes ikke løsningen ble så mye bedre av den grunn selv om brukerne var sterkt medvirket. Jeg tror brukermedvirkning er utrolig viktig før man lander på hva slags system man skal ha. Og så er det utrolig viktig å prøve å skjønne hva de faktisk vil, for det er ikke alltid brukerne skjønner det selv. For når du faktisk har implementert eller kjøpt en løsning så er brukermedvirkning litt sånn her forbi.»

«Jeg vet ikke om folk var i stand til å.. Når man ikke har hatt et samhandlingssystem før, så er det ganske vanskelig å være med å bestemme.»

Informantene forteller også som at det er tvil om i hvor stor grad brukerne har hatt påvirkningskraft:

«Altså, den ene avdelingen skulle få arbeidsrom - altså avdelings-prosjektrom. (...) De fikk ansvar for å lage de selv, eller tegne de opp selv. Og de hadde prosesser i avdelingen og de leverte til slutt en løsning som de ville ha. (...) Men de hadde jo også sterke rammer på hva som var mulig og ikke mulig, så de fikk det jo ikke sånn som de ville de heller. Og da blir det litt sånn.. Ja du får medvirkning, men bare på noen ting som kanskje ikke er store nok til at det betyr noe. Så da blir det kanskje ikke helt reelt da. Men jeg tror nok ikke folk flest hadde.. det var noen intervjuer og brukergrupper helt i begynnelsen av prosjektet før jeg kom, men det vet jeg ikke om folk engang klarer å knytte til sluttresultatet.» Medlem i prosjektgruppen, Virksomhet B

Det kommer også frem at det blir gjennomført samlinger hvor brukerne fikk mulighet til å komme med innspill:

«Vi samler, det kan kanskje nevnes, vi samler disse, arbeidsrommene har alle en administrator, den som får rommet den er på en måte administrator for sitt rom. Vi har årlige samlinger for de hvor vi forteller om endringer siden sist og så en oppsummering av disse nyhetene, og hvor vi også drar inn innspill fra de på hva slags utfordring de sitter med, så det er kontaktpunkt da dette romadministratormøtet.» Medlem i prosjektgruppen, Virksomhet B

Et annet medlem i prosjektgruppen forteller at det ikke er synliggjort noen spesielle kanaler hvor brukerne kan rette frustrasjon og misnøye med løsningen, men at dette kommer tilfeldig til den som er i nærheten når det oppstår.

4.1.7 Endringsmodenhet og vaner

Det var mye skepsis knyttet til mottakelsen av den nye løsningen i Virksomhet B, og det kommer frem fra brukerne at virksomheten kan være kritiske til endringer:

«Da ble den nok mottatt ganske dårlig. Jeg tror det var få som liksom wow, dette var bra og dette var enkelt og.. Jeg tror det har vært en veldig tung implementeringsprosess.»

«Sånn generelt har jeg inntrykk av at folk er kritisk til nye ting da. Alt er greit og du kan det systemet du hadde og de som brukte det mest sikkert, synes det var greit. Så bruker du den mappestrukturen din som du har også har det fungert veldig fint. Så når det kommer nye ting så er det alltid skepsis til det. Jeg også var litt skeptisk, i starten.»

Fra informantene kommer det frem at for at endringene lettere skal aksepteres er det viktig at de påvirker virksomheten positivt, og det legges til at den nye løsningen ikke opplevdes slik i starten:

«Jeg tror at hvis man hadde kommet med noe som ganske umiddelbart oppleves som mer effektivt så tror jeg at de fleste er endringsvillige, enn når du ikke ser det og det bare virker som noe som er mindre effektivt. Men jeg tror de fleste er åpne for endring når det oppleves at et behov dekkes da.»

At det var en varierende mottakelse støttes av implementeringsansvarlig som forteller at folk møter endringer på ulike måter:

«Hva skal jeg si. Altså, jeg vil nok si at den ble mottatt litt sånn med blandede følelser. Endringer det gjør alltid vondt i en organisasjon. Og det er alltid sånn at bare, altså noen mennesker er sånn at endring «ja flott, okei fortell meg hva det er, la meg få slippe til». Også har du den typen mennesker som synes det er veldig skummelt, og har ikke tid og bruker alle slags unnskyldninger for hvorfor de ikke kan sette seg inn i det.»

Implementeringsansvarlig legger også til at organisasjonen kunne ha vært mer åpne i møte med endringer, men at de heller ikke er «kjempedårlige». Det trekkes frem at Virksomhet B har en toppledelse som er pådrivere av endringer og som setter krav som gjør at mellomledelsen er nødt til å følge opp.

Fra en bruker fremkommer det at litt skepsis kan være sunt, og at flere har inntrykk av at folk flest er endringsvillige:

«Det er jo alltid litt skepsis i forhold til nye ting, men jeg tenker også at det er litt sunt da. Men jeg opplever ikke at det er motstand mot nye ting. Det er noe alle vet, og hvert fall i forhold til IT, så er det en galopperende utvikling. Så det må vi forholde oss til og det gjør vi. Så de fleste gjør det. Så lenge det gjør noe positivt med måten du jobber på, at det forbedrer arbeidsdagen din, effektiviserer det du skal gjøre, så er folk positive. Ja, folk er generelt positive her.»

Ansatte i Virksomhet A beskriver virksomheten som en endringsvillig organisasjon hvor lav snittalder og kulturen internt er påvirkende faktorer for dette:

«Altså jeg tror det hjelper mye at vi er en ung organisasjon. For det første så setter folk seg enkelt inn i nye systemer, vi trenger ikke et halvt år med kursing, for det ligger litt i naturen. Også er vi også en organisasjon som endrer oss på veldig mange måter hele tiden og jeg tror det også gjør det mye enklere for folk. Det er ikke noe nytt.. Det blir liksom ikke noe ramaskrik bare fordi vi gjør en endring for det gjør vi hele tiden.»

«De gangene jeg har jobbet i bedrifter som har fått nye systemer så er det på en måte, det er blitt tredd litt ned over hodet på deg. Det har nok vært nødvendig i de bedriftene, fordi hvis ikke så hadde det aldri blitt noe endring. Det er kanskje det jeg liker best her da, at man tar høyde for at vi er den gruppen vi er, vi er den snittalderen vi er, så de kan også ta høyde for å prøve litt ting. Det vil liksom ikke bli streik i bedriftene her hvis ledelsen prøver en ting som er feil.»

Det kommer også frem at å tilpasse seg endringer er en del av kulturen:

«Ja, altså mye av kulturen her gjør at alt av endring blir tatt veldig godt imot. For vi vet at i og med at vi jobber med mye kunder, vet vi at ting endrer seg veldig fort. Vi må stadig oppdatere

oss og være bedre enn andre, så vi er vant til at det endrer seg hele tiden. (...) Det ligger mye i kulturen med at det er veldig positivt og at det ikke er noen begrensning, eller er noe negativt når vi skal gjøre noe nytt.»

Dette støttes av implementeringsansvarlig som poengterer at virksomheten har ansatte som er vant til å arbeide i et høyt tempo og som ønsker å være med på endringer. Til tross for en endringsvillig organisasjon kommer det frem fra et av medlemmene i prosjektgruppen at den nye løsningen ikke ble så godt mottatt i praksis.

«Jeg vil si at alle var positive til at det kom et nytt system, også så det ti ganger bedre ut. (...) Så sånn sett var det en veldig positiv mottakelse. Men så ble det rullet ut og da hang det jo litt etter. Det var veldig mange som ikke kom seg ut av gamle vaner da man skulle begynne å bruke det. Ganske lenge egentlig. Så, hva skal man si. Positiv mottakelse, men kanskje ikke så positiv praksis da, å i så skulle begynne å bruke det.»

Fra intervjuene forteller informantene at ansatte i Virksomhet C er endringsvillige:

«I Virksomhet C har vi mange ansatte som er åpne og vil alltid prøve nye ting. Mottakelsen har vært veldig bra og det har dermed ikke vært vanskelig å få implementert plattformen. Sånn sett mener jeg at mine kollegaer er veldig modne når det gjelder bruk av nye teknologier. Ledelsen her er også veldig fremoverlent og vi har en kultur som gjør at man kan feile, samtidig investerer vi mye tid og penger på nye metoder rammeverk og teknologier.»
Implementeringsansvarlig, Virksomhet C

Dette støttes av de andre informantene, som trekker frem bransjen de arbeider i som en avgjørende faktor:

«Det ligger kanskje litt i vår natur siden mange av oss er konsulenter da, at vi er litt sånn, vi er vant til å omstille oss, hvert prosjekt eller for hver kunde vi er hos på en måte. Så jeg tror, ja, man er, man synes ikke det er noe stort problem stort sett.»

«Altså vi er et IT-selskap, og IT-bransjen og IT generelt sett endrer seg hele tiden. (...) Og vi som konsulentselskap skal jo vise vei og gi råd til våre kunder om hvordan de skal takle denne digitale transformasjonen, som pågår akkurat nå. (...) Og da er det en del av en

konsulenthverdag å leve i endring og jobbe med det. Og de går jo inn og ut av prosjekter, og inn og ut hos kunder. Og hele tiden oppdatere seg kunnskapsmessig selv. Så det tror jeg er en del av vår virksomhet.»

Å ta i bruk et nytt system henger tett sammen med vaner og det kommer frem at flere hadde utfordringer med å løsrive seg fra gamle vaner og rutiner:

«Så er det å løsrive seg litt fra de vanene og skulle drive med noe helt nytt i en ganske hektisk hverdag fra før, jeg tror det er en terskel for mange.»

«Det er jo alltid litt vanskelig fordi man er jo vant til å gjøre ting i gamle systemer. Så det er jo det å stille om tankesettet sitt og huske at det er det nye systemet man skal bruke.»

En annen bruker i Virksomhet A trekker frem at det har vært utfordrende å ta i bruk den nye løsningen da de gamle vanene fortsatt henger igjen:

«Det er jo en endring fra at du har gjort det på den måten, nå kan du gjøre det der. Ja du gjør det innimellom, men så faller man litt tilbake til gamle synder. Og det tror jeg liksom ikke er noe altså jobben eller ledelsen sånn sett kan gjøre noe med. Det handler mer om man endrer sin egen måte å jobbe på. Noen gjør det veldig fort, andre bruker litt lenger tid. (...) Men vi blir stadig påminnet hvordan vi skal gjøre det. Så det gjør at du blir mer og mer og mer bevisst på det også.»

Et av medlemmene i prosjektgruppen i Virksomhet A trekker frem at å fortelle om nytten har vært viktig for å få brukerne til å endre vanene sine, men det legges til at det har vært utfordrende:

«Vi har jo prøvd å være flinke til å fortelle om all nytten for at man skal kunne ønske å gå over til systemet. Men det er ikke alltid at folk kjøper det. Man kanskje kjøper det der og da, også fem minutter etterpå så har man glemt det også er man tilbake til vanene sine igjen. Så det er det rett og slett, få folk til å begynne å bruke det og se det selv da.»

Gjennom intervjuene i Virksomhet C kommer det frem at løsningen er så lik andre sosiale medier, noe som har ført til at brukerne har dratt med seg sin private bruk inn på arbeidsplassen:

«Jeg merker at jeg tar med meg vanene mine fra sosiale medier som Facebook som jeg har privat, fordi der poster jeg ikke så veldig masse, og da siden det ligner så blir, jeg har litt de samme vanene som der.»

4.2 Kunnskapsdeling

4.2.1 Kunnskapsdeling i og utenfor løsningen

4.2.1.1 Hvordan deler man kunnskap i løsningen?

Alle casevirksomhetene har implementert samhandlingsløsninger, men som det fremkommer gjennom intervjuene har løsningene forskjellig fokus på kunnskapsdeling, samt at kunnskapen deles på ulike måter i løsningene. En av informantene i Virksomhet B forteller at løsningen bidrar til å sørge for at man følger prosjektgjennomføringen og prosessene som er satt for virksomheten:

«Der er det beste praksis fra andre prosjekter så det er sånn vi skal gjøre det. Så da kan jeg gå inn der og lese meg opp, og bruker maler og prosedyrer som ligger der.»

En annen informant fra samme virksomhet forteller at hovedfokuset med løsningen ikke er å dele kunnskap, men at dette er noe som blir gjort uten at vedkommende er klar over det:

«Man deler jo kunnskap uten at man nødvendigvis tenker at det er det man driver med.»

Den nye løsningen til Virksomhet B bygger på et åpenhetsprinsipp som fører til at alle dokumenter ligger åpent og tilgjengelig for alle ansatte, og dette bidrar til kunnskapsdeling i følge en av informantene i virksomheten.

Det samme gjelder også for Virksomhet A hvor en informant forklarer at fordi alt ligger åpent bidrar det til å gjøre arbeidsprosessene enklere:

«Ja, alt ligger jo i og for seg åpent. Det finnes jo ikke noen, holdt jeg på å si, ingen delingsfunksjonalitet i selve systemet. Men det er mer at det er åpent for alle å kunne gå inn. Hvis en kollega skal gå inn og jobbe i en prosess som den første har startet på da så er det ikke

noe informasjon som kan savnes nettopp fordi alt skal ligge der. Så er et jo åpen deling som på et møte.»

Fra intervjuene kommer det også frem at deler av løsningen benyttes for å skape oversikt og for å planlegge hverdagen. Løsningen bidrar til å synliggjøre beste praksis som system, og brukes som oppslagsverk for medarbeiderne:

«Det handler jo mye om hvordan man jobber. Jeg vil si at kunnskapsdelingen handler først og fremst om best practice og hvordan vi jobber med strukturen der også. Men tar du denne delen av løsningen så sitter da mellomledere og jobber med individer, og jobber med hvordan du strukturerer hverdagen din, hvordan du jobber med de ulike prosessene, samtidig så lærer man nok mye seg i mellom der hvordan man, jeg holdt på å si, effektive måter å jobbe på.»

Implementeringsansvarlig, Virksomhet A

Videre forteller en av brukerne at løsningen også samler all informasjon om involverte parter i prosessene de arbeider med, og at de enkelt kan gå inn og finne nødvendig dokumentasjon:

«Først går jeg inn i en del av løsningen for å se tidligere samtaler, se dokumenter den ene parten har lastet opp og ser hvilken interaksjon vi har hatt med den personen tidligere. Videre er det selvfølgelig å gå inn på den samme delen av løsningen, se hva som har blitt sagt her om denne delen av prosessen, hvilke møter man har hatt og hvilke notater som er lagt inn»

Virksomhet C benytter løsningen i større grad for å spørre om tips og erfaringer fra kollegaer dersom de står fast på prosjekter eller lignende. Informantene forteller om en lav terskel for å spørre om hjelp og en kultur som skal sørge for at ingen spørsmål er «dumme», samt at alle spørsmål skal få svar:

«Jeg skriver behovene mine i et innlegg og får sannsynligvis en god del svar der. Noen ber meg kanskje om å ta direkte kontakt med dem også - og det ender opp med at vi har en samtale eller et ansikt-til-ansikt møte om dette.»

«Det er veldig ofte sånn type «jeg skal gjøre dette og dette og dette», (...) eller svare på et tilbud eller et eller annet, «er det noen som har gjort dette før og kan ta en prat?» Det er veldig mye sånn erfaringsbasert og generelle tips innenfor diverse da.»

Videre forteller flere av informantene i Virksomhet C at løsningen også benyttes til å dele artikler med deltakerne fra ansatte i virksomheten, kursmateriale, bilder og meldinger om kvelder og kurs for å spre positive ord om innsatsen fra deltakerne og lignende:

«Jeg bruker å lage sånne små filmsnutter når vi har kurs og samlinger og sånn, også poster jeg det etterpå og skriver sånn «Hei nå har vi vært på kurs igjen. Og dette er det vi gjør og dette er morsomt og sånn». Så jeg bruker det som en sånn informasjonskanal for å skape litt entusiasme da rundt det arbeidet vi har på kompetansesiden.»

Dette er også tilfellet i Virksomhet B, men her kan det ofte gjelde kunnskapsdeling som skjer utenfor samhandlingsløsningen. En av informantene forteller at det er mye seminarer, foredrag og kurs som kjøres internt, men at det ikke alltid informeres like godt om at disse vil finne sted.

Implementeringsansvarlig i Virksomhet C påpeker at løsningen er en kommunikasjonsplattform og legger til:

«(...) det er ikke her man samler kompetanse, men mer om å spørre, dele og hjelpe folk. Det er en «nå» plattform og ikke noe som man lagrer kompetanse. Men det er søkbart og informasjonen slettes ikke.»

Dette kommer også frem gjennom informantene som forteller at virksomheten har andre mekanismer for å sørge for gjenbruk av erfaringer. Videre forteller en av informantene at løsningen som oftest benyttes til å spørre kollegaer om deres erfaring om ulike caser de får hos en kunde, og at man da får svar fra andre som har hatt samme utfordring. Gjennom intervjuene med informantene i Virksomhet C kommer det også frem at løsningen benyttes til mer sosiale kontekster:

«For min del så går det mest på å henge med sosialt. Det er veldig mange faggrupper, men egentlig så bruker jeg nok løsningen mest til de sosiale gruppene. (...) Og følge med på aktiviteter, følge med på hva som skjer som man kan vær med på.»

«Sånn i en vanlig dag så er jeg stort sett bare innom og blar meg gjennom det som er nytt og eventuelt kommenterer eller liker eller prøver å være litt med. Ellers så hender det at jeg skriver

noe, enten forteller et eller annet som jeg har gjort eller spør om noe da. Det er jo ikke akkurat hver dag da.»

Videre forteller informanten at dersom nærmeste leder hadde kommet med spesifikk beskjed om at det var viktig med mer aktiv deltakelse i løsningen, hadde aktiviteten økt.

I Virksomhet C kommer det frem at en fordel med løsningen er at man kan stille spørsmål og få svar raskt, og det trekkes frem at den nære kontakten man får til sine kollegaer er svært positiv. Fokuset med løsningen er å spørre kollegaer om bistand, i tillegg til å spre sine egne erfaringer og eget arbeid:

«Det går veldig fort. Det går som oftest i løpet av, både ut i fra min erfaring og ut i fra det jeg ser da andre gjør at det går som oftest på ikke mange timer før du har fått flere svar. Og så er det ofte at noen selv om de ikke kan det selv så kanskje de skriver, kanskje de tagger en annen som de vet at kan mye om det, ikke sant. Kanskje så personen, eller han som ble tagget i den, kan svare, sånn at den blir bevist på spørsmålet. Man får alltid svar fort.»

I Virksomhet B forteller informantene at løsningen brukes mest for å informere hele organisasjonen om ulike ting, men mest av alt benyttes den til dokumenthåndtering. En av informantene omtaler løsningen slik:

«Dette er primært en dokumenthåndteringsløsning for å dele og samhandle på dokumenter. I tillegg er det et intranett hvor det er et sett av informasjonssider, forskjellige typer informasjonssider. Disse samhandlingsrommene som vi jobber med dokumentdeling i hadde opprinnelig et diskusjonsforum og så videre og så videre. Den biten ble ikke noe stor suksess, det ble aldri veldig tatt i bruk masse, jeg tror ikke det var så veldig nyttig rett og slett.»

Om måten de arbeider i løsningen på kan defineres som at de deler kunnskap aktivt oppfattes og omtales ulikt av informantene:

«Informasjon deler jeg vel aldri der.. Eller vi bruker den innsida/avisa til informasjon jevnlig på de prosjektene vi holder på med. (...) Men hvis jeg skal dele et dokument med noen, eller samarbeide på et dokument med noen eller noe sånt så bruker jeg jo bare det. Og da bruker jeg lenker på e-post til å formidle eller si ifra at jeg trenger noe eller. (...) Altså dele kunnskap

blir jo litt på samme måte ved at jeg legger jo alle tingen mine der. Og hvis noen spør om jeg har noe relevant, så kan jeg bare sende de linken til det som ligger der. Og hvis jeg jobber med noe som er relevant for alle, så legger jeg det jo, en artikkel om det.»

Implementeringsansvarlig legger til at de ser endringer i måten de arbeider på individuelt, men også sammen. I tillegg trekkes det frem at ansatte nå ser på dokumenter som «våre» istedenfor «mine»:

«Og det vi ser at det vi har nå da det endrer jo selvfølgelig måten vi jobber på og måten vi jobber sammen på. Og vi tenker kanskje ikke så mye mer på systemet, men vi tenker mer på oppgavene vi skal løse. Vi tenker ikke så mye på at det er mine dokumenter, men vi tenker mer at det er våre, altså Virksomhet B sine dokumenter. Og samme med malene, vi har felles maler, ikke mine maler, men våre maler.»

Løsningen benyttes også for å finne nødvendige dokumenter og for å kunne se hvordan andre prosjekter ligger an i prosessene. Alle ansatte har tilgang til alle arbeidsrom og alle avdelinger sine arbeidsrom har lik struktur som skal bidra til at det er enkelt å finne frem. Videre kommer det frem at løsningen inneholder retningslinjer og prosedyrer som prosjektene skal følge. Disse oppdateres jevnlig for å sørge for beste praksis i virksomheten, men også for å sikrestille en felles metode:

«(...) de forbedres gjennom at man gjennomfører andre prosjekter og kommer med innspill, slik at den hele tiden skal være beste praksis da, sånn at det er jo i seg selv en erfaringsutveksling mellom prosjektene. For det skal være; for det første for at vi skal gjennomføre ting på omtrent samme måte, men også da at man bør tilbakeføre når man gjør gode erfaringer slik at det hele tiden ligger i prosjektmodellen da.»

Løsningen benyttes aktivt blant de ansatte i Virksomhet B, noe samtlige informanter forteller i intervjuene. Selv om de har ulike arbeidsområder benytter de alle løsningen for å kunne utføre sitt daglige arbeid:

«Jeg lager dokumenter der, jeg lager alle mine dokumenter der, egentlig. Og så produserer jeg dokumenter, leser dokumenter, deler dokumenter. Hvis det er noe som skal sendes på

godkjenning, elektronisk signering så gjør jeg det der, alle prosedyrer og den type ting lages der og leses der. Hele kvalitetssystemet ligger i den løsningen.»

Informantene i Virksomhet B forteller også om tilfeller som har oppstått hvor ansatte ikke har benyttet den nye løsningen og gått sine egne veier:

«Og det opplever jeg nå når jeg plutselig sitter i et prosjekt, at det er folk som tydeligvis ikke har vært i løsningen og ikke jobbet der, så hvor de jobber det vet jeg ikke, men de vet ikke de mest elementære tingene.»

Informanten påpeker at om at dersom ikke alle jobber på den nye måten, mister man den ønskede effekten.

Implementeringsansvarlig i Virksomhet A forteller at løsningen i hovedsak handler om å støtte opp under arbeidet til de ansatte. Videre forteller informantene at de ikke løser oppdragene kun ved hjelp av gode systemer, men at de bistår med at de kan ha mer effektive prosesser. Det er først og fremst medarbeiderne som gjør jobben og er den viktigste ressursen:

«Utover det så handler det om hele det konseptet med samarbeid og dele informasjon, dele best practice. Som gjør at man har, altså systemer er igjen en ting som skal støtte opp under der, men jeg tror at det er viktigere med personene som deler kunnskapen sin da. Men systemet hjelper til med å holde track på prosessen.»

Andre informanter i Virksomhet A forteller at de bruker løsningen for å søke opp kollegaer sitt arbeid og prosesser for å finne inspirasjon fra disse, men da gjerne på prosjekter som er mest likt de en selv arbeider med. Videre legger informantene til at det er fint å hente inspirasjon fra andre, men at det også er viktig å lage sine egne maler fordi man gjerne har forskjellige måter å gjennomføre deler av prosessene på. En annen informant forteller at løsningen i seg selv ikke motiverer til å dele kunnskap:

«Det føler jeg vel ikke at den gjør. Det er ikke noe motivasjon for å dele kunnskap i systemet, det er mer det at det gjør det lettere for en selv i hverdagen»

Informanten forteller også at løsningen som regel benyttes til å registrere informasjon rundt prosessene som gjennomføres i prosjektene, samt ulike samtaler som holdes i forbindelse med disse. Ut over dette er det ikke mye informasjon som registreres. Løsningen benyttes aktivt hver dag for å hjelpe de ansatte gjennom prosessene i prosjektene og for å sikrestille beste praksis og en felles fremgang i virksomheten. Videre forteller en annen informant at de ofte opplever at ansatte ikke registrerer all nødvendig informasjon underveis. Selv om en annen informant forteller at dette har blitt bedre med den nye løsningen, er det fortsatt et forbedringspotensial ettersom flere av informantene uttrykker at de ofte mangler informasjon i løsningen.

I Virksomhet A kommer det frem at kunnskapsdelingen gjerne skjer med de man arbeider tettest med i hverdagen:

«Jeg får veldig nytte av det han jeg jobber tettest med gjør. Men jeg skulle ønske at jeg kunne dratt enda mer nytte av hva mine kollegaer gjør, altså hvilke maler de bruker. Jeg kan gå inn på forskjellige oppdrag å se litt på hva de har gjort, men jeg tror det hadde vært enda lettere å dele dette her med et bredere publikum da, på kontoret, hvis man kunne ha «forwardet» en god mal. Sann som man kunne når det bare var en wordfil for eksempel»

Videre forteller samme informant at de har utviklet egne rutiner og retningslinjer på teamet for å sørge for god kunnskapsdeling og informasjonsflyt, men rutinene kan være ulike fra team til team:

«Jeg og min samarbeidspartner bruker den listen, og det er den vi forholder oss til. Og den skal på en måte inneholde alle avvik også da.»

I Virksomhet A har det også vært tilfeller hvor fokuset på å gjøre ting på nye måter førte til at man glemte gevinsten endringen medførte for kollegaer. Informantene forteller at man gjerne gjorde det på den nye måten to-tre ganger, men følte ikke at det var godt nok i forhold til den tidligere måten å gjøre det på. Videre fortelles det om at man da gjennom felles samlinger fikk beskjed om hvorfor de nye endringene var blitt gjort og viktigheten av disse:

«Så hadde vi en session om det nå, at det var flere som hadde gjort som meg, men hvordan det på en måte påvirker samarbeidet videre da, på teamet og med assistenter og sånne ting. Der

man kanskje hadde glemt litt den gevinsten, kontra sitt eget ønske om å ha mest mulig informasjon, og hvordan man faktisk kunne legge inn den ekstra informasjonen som var på en måte en knapp som også hadde kommet.»

4.2.1.2 *Oppeves kunnskapen som relevant eller støy?*

På spørsmål om det som deles oppleves som relevant eller ikke, er det delte meninger blant informantene. I Virksomhet B kommer det frem at newsfeeden, eller nyhetsavisen, formidler informasjon som kan være nyttig dersom det gjelder hele virksomheten. Denne formen for kunnskapsdeling blir derimot oppfattet som unødvendig og som støy dersom det er knyttet til faglig kunnskap, eller den kommer på feil tidspunkt:

«Altså kunnskapsdeling på den måten som en nyhetsavis kan brukes så er det veldig fint med kunnskapsdeling for å formidle ting på et visst nivå til alle, sånn av allmenn interesse. (...) Men sånn kunnskapsdeling på noe mer faglig måte, der har jeg en mening om at man får ikke så mye ut av det med mindre man får den kunnskapen akkurat i det man trenger den til noe. (...) Jeg kan aldri tenke meg at spesielt mange går dit før de har behov for en spesifikk ting da. Så for så meg er kunnskapsdeling i det at når jeg skal gjøre en spesifikk oppgave som trenger noe, så søker jeg meg frem til det og finner det der og da. Og hvis jeg får det på noen annen måte, på et annet tidspunkt når jeg ikke trenger det, så er det bare støy.»

Videre knyttes dette opp mot at de ansatte i virksomheten har en hektisk hverdag, og ikke har kapasitet til å sette seg ned og reflektere over kunnskapen før man faktisk har behov for den. Løsningen i Virksomhet C skreddersyr seg etter brukeren, ved hjelp av algoritmer. I tillegg til dette er løsningen delt godt inn i grupper som bidrar til at informasjonen som mottas baseres på elementer man har klikket seg inn på og likt tidligere:

«Du følger grupper også er jo systemet intelligent her. Sånn at ut ifra det jeg trykker liker på skjønner systemet hva slags type feeder jeg har lyst til å se. Så i min feed, så har jeg skjønt etter hvert at, så ser den annerledes ut enn kollegaen min sin feed fordi vi liker forskjellig type ting. Og automatisk så gjøres dette relevant for meg. (...) Og i og med at vi har delt inn i så mange grupper, og du kan gå inn og følge både grupper og personer. Så oppleves det som relevant.»

Algoritmen gjør at delte elementer med flest klikk og likes havner øverst, noe som kan medføre at man ikke får med seg annet enn de mest populære nyhetene og sakene i virksomheten.

Tingene som kanskje er interessante og som man kan lære av, havner gjerne lengre ned. Videre forteller en annen informant at det også er vanskelig å vite hva man går glipp av:

«Det er vanskelig å vite om man har gått glipp av noe fordi det er så masse informasjon som deles, og så kommer det med mest likte øverst. For så vidt så er det jo det at jeg ikke egentlig vet hva jeg har gått glipp av, av kunnskap, for det detter litt utenfor.»

4.2.1.3 Utenfor løsningen

Selv om det er mye informasjon og kunnskap å finne i løsningene forteller informantene at mye av kunnskapsdelingen fortsatt skjer utenfor løsningene. I Virksomhet B forteller informantene om at de ofte sender e-post for å diskutere samarbeid seg i mellom, og legger gjerne ved lenker til dokumentet de samskriver i. En annen informant forteller at mye av kunnskapsdelingen skjer i form av samlinger og fagmøter, men at dokumentasjon og presentasjoner lastes opp i løsningen i etterkant. Andre kan derfor også lese seg opp dersom det er ønskelig.

Fra informantene i Virksomhet C kommer det frem lignende resultater. Brukerne forteller at man gjerne får tilsendt lenker på ønsket materiale som ligger på intranettet, eller at man får det tilsendt på e-post:

«Da er det gjerne sånn at man bare kommenterer enten direkte under, men da er det gjerne med en link til noe materiale eller som ligger da på intranettet, eller om han sender det på mail da. Så selve materialet går jo ofte ikke i løsningen, men i en annen kanal da, men kommunikasjonen som gjør at du får det den skjer i samhandlingsløsningen på en måte.»

Det fremkommer også i intervjuene at det i noen tilfeller foregår kunnskapsdeling utenfor løsningen i små faggrupper. Informantene forteller om ulike fremgangsmåter for å tilegne seg ytterligere kunnskap. I Virksomhet C kommer det frem at dersom man vet om noe spesifikt som noen har gjort tidligere, kan det hende de sender en e-post direkte til vedkommende fremfor å bruke løsningen. Dette gjøres for å oppnå svar raskere, men også for å ikke blande inn andre kollegaer unødvendig.

På spørsmål om hvordan de spør kollegaer om ytterligere informasjon eller bistand til ulike ting er det variasjoner i svarene. Både Virksomhet A og Virksomhet B forteller at mange ansatte kommuniserer muntlig, mens i Virksomhet C blir løsningen brukt mer aktivt enn hos

de andre casevirksomhetene. Flere av informantene i Virksomhet A påpeker også at de alltid sjekker løsningen før de spør en kollega:

«Jeg går alltid i systemet først for å se, det er jo ikke alt som er selvsagt med man leser det der heller. Nettopp fordi folk kan glemme å registrere litt og noen detaljer kan mangle litt her og der og sånn, så da må man gjerne supplere med litt muntlig informasjon og litt sånn og.»

Bruker, Virksomhet A

«Jeg merker det at det er veldig lett å svippe innom meg. Hvert fall her i Oslo. På ting som man enten kan finne ut selv, eller som jeg tror at naboen vel så mye kan finne ut av da, eller hjelpe deg med. Og det tror jeg, skal jeg være helt ærlig så tror jeg de fleste bruker naboen eller kollega og det er i og for seg bra det altså. Såfremt de vet hva de skal gjøre og lærer de riktig da.» Implementeringsansvarlig, Virksomhet A

Flere av informantene i Virksomhet A forteller at de gjerne utøver samhandlingen muntlig og at de også synes det er enklest å bare snu stolen. Det kommer også frem at de synes kunnskapen og informasjonen de får ved å gå personlig og få det overlevert ansikt-til-ansikt er mer beskrivende:

«Jeg går som regel personlig. For jeg liker litt den personlige kontakten. Og man får ofte raskere svar, og man får ofte mer utfyllende svar. Og så hender det selvfølgelig at kollegaene mine ikke er på plass, de er i møter og så videre, og da kan det hende at jeg sender en mail med spørsmål»

En av informantene i Virksomhet B legger til at løsningen ikke er et system for kommunikasjon, da man til dette formålet heller benytter e-post eller andre kanaler utenfor løsningen. Tidligere var det en chat-funksjon i den nye samhandlingsløsningen, men denne ble ikke brukt og ble derfor fjernet. Alternativt går man bort til en kollega eller ringer. En annen informant i samme virksomhet forteller at direkte kommunikasjon ikke er noe som skal undervurderes og at det er noe av det viktigste med samhandling. Videre legger informanten til at ved e-post er det lett å fraskrive seg ansvar, fordi du er nødt til å vente på svar fra den andre parten. Ved å gå personlig oppnår man også muligheten til å diskutere, noe informanten ser på som svært positivt:

«Da kan du sitte og snakke rundt en problemstilling. Det er ikke sikkert du hele tiden vet hva du skal spørre om, men i en samtale så kanskje du får den informasjonen du hadde tenkt deg. Så jeg bruker veldig mye direkte kontakt og setter veldig stor pris på det. Så det er egentlig det viktigste, også supplere med informasjon da. Men når du skal gå og snakke med prosjektleder da, f.eks. om prosjektet. Da er det jo ofte lurt å sette seg inn i prosjektet, jeg kjenner jo ikke alle prosjektene. Så det bruker jeg ofte løsningen til å bli kjent med prosjektet. Jeg prøver å finne ut det jeg kan, for da er det også lettere å gå i dialog med prosjektleder.»

I Virksomhet A kommer det frem at det forventes at den nødvendige informasjonen skal ligge i løsningen. Det kommer frem at det ligger i virksomhetens kultur å ta ting muntlig og øyeblikkelig, og derfor blir det ofte gjort muntlig. Videre er det viktig å oppfordre til å dele og si at informasjonen skal ligge i systemet, men på spørsmål om informasjonen som samles inn muntlig eller utenfor løsningen oppdateres i løsningen er svaret at dette sjeldent er tilfellet.

I Virksomhet C forteller en av informantene at de gjerne bruker løsningen for å finne kollegaer de kan spørre om hjelp. Løsningen bidrar også til at kommunikasjonen gjerne kan oppleves som mindre formell, noe som senker terskelen for å ta kontakt:

«Det kommer veldig an på hva det er. Som oftest så prøver jeg å finne en person som jeg kan spørre. Men da er det veldig lett å søke opp personen i løsningen. Så senest i går tok jeg kontakt med en der, og da ser man om personen har sett det og da blir det kanskje litt mindre formelt enn å sende e-post.»

Felles for alle casevirksomhetene er at måten kunnskapen innhentes på varierer med utgangspunkt i hva slags informasjon som er nødvendig. Dersom det er kunnskap knyttet til arbeidsprosesser, benyttes ofte løsningen eller andre tekniske kanaler, men hvis kunnskapen baserer seg på erfaring og generelle spørsmål gjøres dette gjerne utenfor løsningen, og gjerne muntlig.

4.2.2 Gevinster for kunnskapsdeling i løsningen

4.2.2.1 Løsningene samler informasjonen og gjør den lett tilgjengelig

Felles for alle virksomhetene er at løsningen samler informasjon på ett sted, enten den gjør det enkelt å søke opp tilgangen eller om den forenkler muligheten for å spørre kollegaer om

bistand. I Virksomhet A har løsning innebygde søkefunksjonaliteter som gjør at de ansatte kan søke opp prosesser, involverte i prosessen og personer i databasen, samt enkelt få nødvendig informasjon om disse. En av informantene forteller at løsningen har bidratt til en bedre oversikt over prosessen og på måten man utfører arbeidet på:

«Det er mye bedre oversikt, det er lettere å vite hvordan man ligger an i prosessen. (...) Tilgangen på informasjon er bedre på dagens løsning som gjør at man, igjen kan bli mer presis, mer effektiv, i måten man gjør arbeidet sitt på. Så alt i alt så vil jeg si at det gjør det mer effektivt og mer lettvis å bruke systemet»

Løsningen i Virksomhet B har også en søkefunksjon. En av informantene i Virksomhet B forteller at søkefunksjonaliteten i løsningen fungerer veldig bra, men at det ofte kan oppstå at filer har navn som ikke er etter navnekonvensjonen gitt av ledelsen. Dette kan medføre at dokumentene ikke virker relevante for det man søker på:

«Det er klart at det er veldig viktig hva folk bruker av navn og sånt, for at du skal klare å finne igjen det som er relevant for deg. Nå søker jo søkefunksjonen på innholdet i dokumenter også, men du går jo ikke inn på ting som ikke ser ut som er relevant.»

Informantene i Virksomhet C forteller at det ikke er spesielt enkelt å søke i løsningen, men at det er enkelt å spørre om hjelp og råd. Søkefunksjonaliteten blir derfor gjort gjennom inndelingen i faggrupper, hvor informasjonen her blir lest igjennom, eller man går utenfor løsningen:

«(...) jeg tror jeg bare har måtte søkt meg frem eller brukt intranettet, der ligger det mer informasjon som dette er alle faggruppene vi har, faggruppene handler om det og det. Så finner jeg kanskje navnet på faggruppen sånn og så.. Da måtte jeg kanskje ha gått utenfor løsningen.»

En annen informant fra Virksomhet C forteller at inndeling av faggrupper og navngivningen er så intuitiv at det som oftest ikke er et problem å finne riktig gruppe:

«Det synes jeg er veldig intuitivt, for alle disse gruppene har jo - det er veldig ofte fagdimensjoner ikke sant. At alle de ulike teknologiene har en egen faggruppe, alle de ulike organisasjonsenheter har en gruppe, ulike interesseområde har en gruppe. (...) Og de

gruppene har veldig intuitive navn. Det var en av de tingene som ble strukturert opp da løsningen ble lansert.»

4.2.2.2 Løsningene bidrar til effektivisering

Effektivitet og at nødvendig informasjon er lett tilgjengelig blir ofte trukket frem som en av gevinstene med løsningen av informantene i Virksomhet A. Informantene forteller at arbeidshverdagen til hver enkelt person blir mer effektiv, samtidig som den blir satt mer i system ved at det ikke er mange ulike måter å gjennomføre oppgaver på i løsningen:

«Jeg er veldig fornøyd med systemet og føler at jeg får gjort de oppgavene jeg skal gjøre på en effektiv og god måte også. Og så har vi også funnet, på en måte, egne rutiner på teamet som vi selv synes fungerer godt i systemene i form av kommunikasjon mellom de ansatte i Virksomhet A når man er flere som jobber på et oppdrag for eksempel»

Et av medlemmene i prosjektgruppen i Virksomhet A forteller at løsningen bidrar til effektivitet ved at løsningene gir en god oversikt over de ansattes fremgang i prosessene:

«Det er effektiviteten igjen da, at jeg skal slippe å gå hit og dit for å spørre folk, og vente på at folk er ledige. At man kan sjekke. Hvis noen er borte den dagen for eksempel så kan jeg gå inn og sjekke ting.»

Effektivitet og gjenbruk er gevinster som blir trukket frem i Virksomhet B. Gjenbruk av andres og egne dokumenter fra tidligere har bidratt til at de ansatte sparer tid i arbeidet de utfører og dermed får mer tid til andre oppgaver:

«Jeg synes til å jobbe med så fungerer det veldig bra, og til å gjenfinne gamle dokumenter fra meg og andre så fungerer det veldig bra. Gjenbruk har absolutt økt for min del, både fra andres ting og mine ting. Så jeg tror absolutt jeg sparer tid på det fremfor sånn som det var på fildisken.»

En annen informant i Virksomhet B forteller at løsningen har blitt strukturert for å gjøre det lett gjenkjennelig for brukerne av løsningen. Dette gjør det enklere å finne frem til ønskede dokumenter:

«Det er en ganske tydelig etablert struktur på det. Som gjør at det etterhvert blir gjenkjennelig for bruker, når du har en fast vedlikeholdsstruktur. Og sånne type grep som søk og alltid nyeste dokumenter øverst, lister over alle dokumenter du noen gang har redigert. Den type ting, som gjør at å folk klarer å inne frem til dokumenter relativt raskt.»

4.2.2.3 Samarbeid

Implementeringsansvarlig i Virksomhet A forteller at løsningen også bidrar til bedre samarbeid og deling av informasjon, men også deling av beste praksis:

«Først og fremst så vil jeg si at når vi jobber såpass både tett sammen, man jobber i team, man jobber med mange like prosesser, man har sine egne kunder. Så det er klart at fordelene er det at man først og fremst kan dele involverte parter og informasjon som gjør at du kan løse oppdragene dine. Det er liksom den første og kortsiktige gevinsten sånn sett.»

Løsningen i Virksomhet B bidrar også til samarbeid gjennom at de ansatte samhandler på dokumenter og benytter løsningen daglig for å kunne samarbeide og innhente kunnskap og informasjon:

«Vi er jo et team på 10 stk. så vi deler jo dokumenter hele tiden, vi oppretter alle dokumentene der, ja saksbehandler der. Så det er arbeidsverktøyet mitt.»

4.2.2.4 Andre gevinster

I Virksomhet B fremkommer det fra intervjuene at løsningen fungerer godt til å gjenfinne gamle dokumenter, både egne og andres. Gjenbruken har økt i virksomheten, både fra andre sine dokumenter og egne, og flere av informantene opplever at de sparer tid på gjenbruk med dagens løsning fremfor den gamle løsningen.

Informantene i Virksomhet C forteller at løsningen har bidratt til at terskelen for å spørre om råd fra kollegaer er blitt lavere, og at løsningen også bidrar til å enkelt kunne holde seg oppdatert på aktiviteter og informasjon som omhandler virksomheten:

«Det viktigste er kanskje at det er et litt sånt «lavterskel sted» å spørre om råd da hvis det er noe man lurer på. Jeg har jo allerede brukt det flere ganger. Eller så er det jo også veldig greit for å holde seg oppdatert på hva som skjer i organisasjonen da, i og med at vi også sitter ute

hos kunde så ser man jo ikke, man har jo ikke en like stor fysisk tilstedeværelse som man har ellers. Så jeg er med i de gruppene som jeg er interessert i og da prøver jeg å gå inn noen ganger om dagen og få med meg de aktivistene som skjer da. Så man holde seg oppdatert. Men det viktigste er jo at man kan spørre å få hjelp da, og det får man med en gang da.»

En annen informant forteller at løsningen har bidratt til raskere respons når en spør om råd og hjelp fra kollegaer:

«(...) det er på en måte en sånn informasjonsspredningskanal som på en måte bare er helt magisk, det er ute på et blunk. Så det er først og fremst det, at du kan spørre og få hjelp, du kan fortelle om ting som du selv er opptatt av.»

Som det har kommet frem tidligere benyttes løsningen til erfaringsbasert overføring ved at brukerne spør hverandre om tips. En av informantene trekker frem at løsningen og kommentarmulighetene bidrar til at det ofte blir diskusjoner om teamet:

«(...) du har muligheten til å kommentere, så da blir det mer diskusjon rundt det, og det er jo bra, da får man ja tatt del i det, at man ikke bare leser det på en blogg. Så det synes jeg er fint at det blir et sosiale media fokus på det. Og da kanskje det ja at man, når man får respons og, så lett, så deler man gjerne.»

Videre trekker en annen informant i Virksomhet C frem at dersom man legger igjen en kommentar og svarer på spørsmål til en annen bruker, oppstår det en «sosial forpliktelse» mellom partene:

«Når jeg deler det jeg kan med andre, så lærer jeg jo masse tilbake. For når jeg deler noe med noen, så får jeg noe tilbake. Og vi har diskusjoner og dialoger og når jeg deler noe med noen andre så oppstår en sosial forpliktelse mellom den med meg. Så neste gang jeg spør, når jeg trenger noe, så føler de seg i en sånn sosial-gjeld til meg, så da hjelper de meg.»

Videre forteller informanten at dersom man er aktiv i løsningen vil det også bidra til at man får vist sin faglige kompetanse internt. Dette kan igjen medføre at man blir solgt inn på prosjekter på bakgrunn av det man har vist av innsikt i virksomheten:

«Det er jo en av grunnene tror jeg da, på at den typen kommunikasjonsplattformer som løsningen er, at det er så lett implementerbart i organisasjoner som oss er at alle forstår at heltene våre er de som er flinke. Her er en kultur for å være flink og den kunnskap vi har, har en prislapp, for vi selger den kunnskapen vår ut til våre kunder. Og det at du da får vist frem hva du kan, også internt, det er jo en kjempeverdi for den enkelte. Og når jeg viser at jeg kan noe i løsningen, så kan både de som jobber med salg og de som jobber med, ja kollegaer og all ting, de kan huske på det når de får inn et oppdrag da, så vet de at person X han kan mye om det for han har skrevet mye om det på løsningen og får vist hva han er god for. Så han tar vi med inn i dette prosjektet her, så det er jo morsomt for denne personen. Så i en organisasjon som oss så er fagkompetansen, og det du kan er liksom hele identiteten din. Og jo mer du får delt og vist an hva du kan - jo mer er du sikret en gylden fremtid i selskapet for å si det sånn»

4.3 Det generelle inntrykket av løsningene

4.3.1 Intuitiv og lettvent å bruke

Felles for løsningene i Virksomhet A og Virksomhet C er at de blir omtalt som svært intuitive og lettvent å sette seg inn i. En av brukerne i Virksomhet A forteller at løsningen er mye mer intuitiv enn den tidligere løsningen, som er en stor gevinst for virksomheten. Løsningen er så intuitiv at den bidrar til mindre stressfaktorer i hverdagen, i tillegg til at den nå står til markedets standarder:

«Jeg vil si spesielt for nye kolleger så er det en stor gevinst fordi det er lett å sette seg inn i. Nye kollegaer som skal starte å jobbe i den forrige løsningen får litt bakoversveis og bruker veldig lang tid, og kommer også saktere i gang med prosessene som igjen, det går på effektivitet. Men det er jo også stressfaktorer i hverdagen, fordi det er enklere å bruke, og mer tilpasset alle uansett hvilket nivå man har innenfor IT. Så jeg vil kanskje si stressnivået og effektiviteten er vel de to tingene som vil, altså som er med å påvirke i positiv retning og gir gevinster, og kundene våre vil jeg også si at får en gevinst ved at systemet er lett å bruke og det er oppdatert i forhold til dagens, kall det standarder, og det går jo også på behandling i prosessene fra oss, og det også gjenspeiler kunden i de aktuelle prosessene.»

Brukerne i Virksomhet C forteller at de fleste synes løsningen er enkel å bruke, noe som fører til at det er en lav terskel for å bruke den, men også ta den i bruk for å spørre om hjelp. Løsningen bærer også preg av kjente sosiale medier, noe som fører til at det ikke føles så «offisielt» å bruke den for å kontakte kollegaer:

«De fleste synes det er veldig enkelt å bruke, det er mer, sikkert fordi man har sosiale medier fra før av, så er det lettere enn den tidligere løsningen. Og at det er veldig sånn lavterskel, du føler ikke at du trenger å, kanskje det er mer lavterskel enn det vi hadde tidligere. Der var det mer sånn at man tenke deg kanskje litt ekstra om før du skrev noe, men her så, man gjør jo selvfølgelig det alltid, men på en positiv måte da. At det er noe med, jeg vet ikke om det noe, dette er noe som kanskje ikke er så enkelt å forklare da, men at det er litt mer at man føler seg mer hjemme, eller jeg vet ikke, det er bare noe med kulturen i dagens løsning som er litt annerledes enn ved den forrige løsningen kanskje. Jeg tror kanskje flere er blitt aktive og ja, og når det funker da, når du får hjelp når du spør om hjelp så blir du jo motivert til å spørre om hjelp neste gang og til å hjelpe andre.»

I Virksomhet A forteller brukerne at en av grunnene til at den nye løsningen er enklere å ta i bruk enn den forrige er at det bare er én fremgangsmåte:

«Her er det på en måte en måte og den er veldig, sånn sett, intuitiv. Det er veldig rart å gjøre det på en annen måte. Og sånn sett blir det mye enklere å diskutere løsningen, for du vet at alle vil på en måte ha samme vei da, fra a til b. (...) Og det gjør det litt mer motiverende, for det var mange ganger i den gamle løsningen at man liksom «å dette er en fin måte å gjøre det på», og så kom personen tilbake og så «ja, jeg hørte man kunne gjøre det på denne måten også», og da var det liksom sånn «åja, kan man det». Og da begynte man å tvile litt sånn på, ok bruker jeg riktig metode nå eller, hva er egentlig det riktige å gjøre her. Nå er det liksom straightforward da. Og det synes jeg er motiverende»

4.3.2 Løsningene oppleves ikke som sømløse

Selv om løsningene oppleves som enkle å ta i bruk, og intuitive, er de ikke sømløse for noen av casevirksomhetene. I Virksomhet B ble ikke den endelige løsningen som først planlagt, ettersom man ikke fikk implementert et arkiveringssystem som var en viktig suksessfaktor for løsningen. Den endelige løsningen oppleves ulikt blant brukerne i Virksomhet B:

«Egentlig skulle denne løsningen også være et arkiv. Løsningen skulle både være saksbehandling og integrert med arkiv da. Men det lot seg ikke løse, så da har de fått et eget arkivsystem. Det var jo litt sånn dumt, men så har de klart å løse det på en ålreit måte da, synes jeg. Det at det er sømløst for oss, sant, vi kan bare gå inn i samme systemet isteden for åpne

arbeidsrommet vårt så kan vi bare gå inn i en annen løsning. Ting er enkelt og blir bare enklere og enklere. Så det ordnet seg til slutt på en måte.»

En annen informant opplever ikke løsningen som sømløst, men har heller en opplevelse av at de arbeider i to konkurrerende systemer:

« (...) det var jo meningen at det skulle bli sømløst, så brukeren ikke skulle forholde seg til om de var i dokumenthåndteringsløsningen eller arkivet, sånn er det ikke. Nå er det to konkurrerende systemer egentlig, det oppleves hvert fall sånn for brukerne.»

For informantene i Virksomhet A oppleves løsningen heller ikke som sømløs. Også her har det endelige resultatet blitt at løsningen består av flere deler hvor brukeren må benytte seg av flere løsninger for å oppnå et fullverdig system. En av informantene forteller at per dags dato må de inn i en annen løsning for å få informasjon om involverte parter i oppdraget, som ikke er tilgjengelig i den første løsningen. Informanten legger til at det ikke er vanskelig å bytte mellom de to i dag, men at det hadde vært mer optimalt om det kom mer informasjon opp i den første løsningen:

«Nå må man jo ofte inn i en annen løsning for å gå inn på profilen til den involverte parten. Så hvis man kunne linket de to systems bedre sammen slik at det blir lettere å switche, det er jo ikke vanskelig å switche den dag i dag, men at det kommer opp mer informasjon i den første løsningen per involverte part. Det tror jeg hadde vært lettere i form av informasjonsdeling.»

I den siste casevirksomheten, Virksomhet C, er løsningen heller ikke sømløs. Løsningen er en av tre nye løsninger som er implementert, som ikke blir levert av samme leverandører. Dette medfører at løsningen ikke fungerer sømløst med de andre løsningene, men heller fungerer som kommunikasjonskanal.

4.3.3 Mangler ved løsningene

Fra informantene i Virksomhet A fremkommer det andre mangler ved løsningen. Her forteller brukerne om at de gjerne skulle kunne overføre ulike maler og dokumenter fra et oppdrag til et annet.

«Det går ikke per dags dato, du må på en måte lage en unik per oppdrag, i stedet for å lage en som du tenker: å, denne kan passe til det og det, så kan man liksom ikke forwarde den inn i et annet oppdrag. Det kunne ha gjort det litt lettere, og eventuelt samarbeidet med, eller delt informasjon da, delt gode eksempler til andre kollegaer, så akkurat den ligger ikke der nå.»

I Virksomhet B forteller informantene at løsningen ofte har tekniske problemer og at den er tungkjørt, i tillegg til at den er tungvinn å bruke. Det fremkommer også at de har problemer med at løsningen er ustabil, og går ned av og til. Det legges til at de ansatte venner seg til at det går for sakte, selv om det ikke er optimalt. Den største mangelen ved dagens løsning er kanskje at den ikke ble som de ansatte ble lovet:

«Nei, det er bare en dokumenthåndteringsløsning. Det er ikke noe mer den kan brukes til enn det man gjør i dag egentlig. Vi har dette med eksterne brukere som er synd at vi ikke får de sømløst inn i løsningen. Så der må vi se på en annen løsning. Det hadde vært fint, men det lot seg ikke realisere. (...) Det er uheldig at vi ikke har fått på plass en løsning hvor eksterne sømløst kunne logge seg inn og jobbe sammen med interne i byggeprosjekter. Det var en av målsetningene. Og det betyr at vi nå må la etablere en annen løsning for det.»

En av informantene fra Virksomhet B forteller at løsningen førte med seg forvirring og problematikk for brukerne i starten, på bakgrunn av at løsningen medførte at det var to løsninger hvor man kunne gjøre mange av de samme tingene:

«De vil ikke lære to forskjellige ting, fordeler og ulemper med to forskjellige ting, og vite når det er lurt å bruke det ene og når det er lurt å bruke det andre. Så etter lang tid nå, så har det kommet en beste praksis på når du skal bruke den ene og når du skal bruke den andre, men den burde jo vært på plass for lenge siden.»

I intervjuene med informantene fra Virksomhet B kommer det også frem at det ble utviklet en beste praksis underveis som løsningen ble tatt i bruk, noe som var vanskelig når den ikke hadde blitt brukt lenge. Gjennom intervjuene med brukere kommer det også frem at løsningen ikke er tilpasset mobile plattformer, noe en av brukerne opplever som dårlig:

«Det er noen ting som er egentlig, jeg synes er hårreisende at ikke er på plass, og det er sånne ting som at du ikke kan åpne et dokument på telefonen din. Når Virksomhet B har levert

telefonene til oss også, og det systemet der. Også får du et dokument på Lync så kan du ikke åpne det opp. Og det er veldig klønete. (...) hvis du ikke kunne redigere, bør du hvert fall kunne lese da.»

4.3.4 Holdninger til dagens løsning

Nye løsninger i casevirksomhetene har medført endringer i hvordan arbeidet gjennomføres. I Virksomhet A kommer det frem at brukerne er fornøyd med den nye løsningen. Flere av informantene sammenligner den gamle løsningen med den nye, og forteller om tilfredsstillende endringer, selv om den er under kontinuerlig utvikling:

«Folk sammenligner, i hvert fall de som har vært her en stund, sammenligner veldig med den tidligere løsningen. Og er jo kjempeglad for at vi har fått et system som fungerer såpass bra som det gjør. Også tror jeg folk er ganske tålmodig ved at de vet det er under endring og det hele tiden blir forbedret. Og da holder folk seg litt tilbake, og er positive over de endringene som kommer, og det systemet vi nå har fått.»

Informantene fra alle casevirksomhetene er fornøyd, eller delvis fornøyd med løsningen og svarer i avkrysningsundersøkelsen at de vil fortsette å benytte løsningen. I Virksomhet A sitter brukerne igjen med en holdning om at løsningen er nyttig for en selv. Det kommer også frem gjennom undersøkelsen at de føler seg trygge på at de kan dele informasjon og hjelpe andre til å utføre sitt arbeid i løsningen, samt at de ville benyttet seg av løsningen om den var frivillig å ta i bruk. Hos Virksomhet C kommer det frem at brukerne tror kollegaer har en positiv holdning til løsningen og at de er litt enige i påstanden om at den er nyttig for en selv. Videre er de enige i påstandene om at fordelene med løsningen overgår ulempene og at løsningen samlet sett er fordelaktig for brukerne. I avkrysningsundersøkelsen kommer det også frem at informantene ville benyttet løsningen om den var frivillig å ta i bruk, samt at de opplever å få støtte fra kollegaer dersom man trenger hjelp til bruk av løsningen. Derimot kommer det også frem at de bare er litt enige i påstanden om at de føler seg trygge på at de kan dele informasjon og hjelpe andre til å utføre sitt arbeid i løsningen. Resultatene fra Virksomhet B viser at brukerne er enige i påstanden om at løsningen er nyttig og at den samlet sett er fordelaktig. Derimot er det bare litt enige i at fordelene med løsningen overgår ulempene. Videre kommer det frem at informantene føler seg trygge på å respondere på andres arbeid i løsningen og at de kan dele sitt eget arbeid. I tillegg til dette er informantene helt enige i påstanden om at de føler seg trygge på at de kan dele informasjon og hjelpe andre til å utføre sitt arbeid ved å ta i bruk løsningen.

Informantene er ikke like positive til kollegaer sine holdninger til løsningen, og svarer her at de bare er litt enige i denne påstanden. Videre er de også bare litt enige i at de bruker løsningen til å dele og få kunnskap med sine kollegaer. Likevel svarer alle informantene at de vil fortsette å benytte løsningen og fortsette å samarbeide i løsningen.

Implementeringsansvarlig i Virksomhet C forteller at løsningen er en «hyllevare», og at det dermed vil være umulig at løsningen skal dekke alle behov og ønsker. Det oppleves likevel at produktet har bidratt til at delingskulturen i virksomheten har økt. Selv om løsningen ikke dekker alle behov, deker den behov som livestreaming, tilgjengelighet gjennom at den er tilpasset flere plattformer, brukervennlighet ved at det er en intuitiv løsning, samt at løsningen stadig får nye funksjonaliteter som bidrar til at den holder seg oppdatert. Dette er noe også brukerne oppfatter:

«Altså det er enkelt da, og det motiverer jo. Når jeg jobber i et IT-selskap som jeg gjør, og ikke har noe it-faglig bakgrunn. (...) Men når det er så enkelt, at selv jeg synes det er latterlig enkelt å bruke, så er på en måte terskelen på å bruke det ekstremt lav da. Og det er jo motivasjonsfaktor i seg selv. Skulle det vært et snev av en opplevelse av oi jeg husker ikke hvilken knapp jeg skal bruke eller hvilken fane var det inne på igjen.. Så hadde det jo vært en showstopper, men sånn er det jo ikke og det er jo fordi vi kjenner funksjonaliteten fra før.»

I Virksomhet B ble ikke løsningen solgt inn like godt blant de ansatte som ønsket, men implementeringsansvarlig forteller at det hender at folk kommer og forteller hvor fint det er med åpenhetsprinsippet i løsningen:

« (...) det vet jeg fordi det er det mange som sier. Både i kurssammenheng og i andre møtefora vi har liksom, hvor fint det er at vi kan søke på tvers av alle arbeidsrom, å lete for å se om det fins noe informasjon om dette emnet. Så kan vi søke det opp og finne det. Det at vi kan jobbe med dokumentene sammen og at de ligger liksom ikke sånn på et sånt reservert e-område eller i en sånn status i et annet system som ingen andre enn meg ser.»

I Virksomhet A forteller implementeringsansvarlig om «medaljens bakside» ved å gå tidlig ut med en løsning som er bedre enn den forrige. Informanten forteller at selv om det er tydelig kommunisert at løsningen ikke er ferdig og at det vil komme flere funksjoner fortløpende, kan man oppleve at noen ikke ønsker å bruke løsningen fordi den ikke er ferdig. I tillegg opplever

man at de ansatte blir utålmodige på nye funksjoner, selv om funksjonene som eksisterer fungerer godt:

«Blant medarbeiderne så tror jeg at det er litt den der; mye vil ha mer. Så når de får en ny løsning, så vil man gjerne ha dette, man vil gjerne ha dette, man vil ha denne funksjonen. Så blir det også litt lett å henge seg opp i hva man ikke har, kontra alle mulighetene man har da. Og nå opplever jeg ikke at det har vært noe negativt i forhold til det, men litt med den der hvis du blir vant til at du får et system som er helt ferdig, nå er det ikke noe mer utvikling, så tror jeg de fleste vender seg til det, men hvis du kommuniserer at dette kommer til å være under kontinuerlig utvikling så er det en risiko også for at man alltid føler at det er uferdig da.»

Et av medlemmene i prosjektgruppen i Virksomhet A forteller også at det oppleves at de ansatte gjerne tar i bruk løsningen lettere når de ser effektiviteten den skaper. Mange ser kanskje nytten av løsningen og forstår hvordan den vil bidra positivt i arbeidet deres, men glemmer dette kjapt og de går tilbake til vanene sine. Det har derfor vært viktig å få ansatte til å teste løsningen for å skape motivasjon til å ta den i bruk:

«Det er jo også det at hvis alle klarer å se at det er mer effektivt, så er det det som blir motiverende. Det er vel bare det at det ikke alltid er like forståelig da, men når folk har kommet litt inn i det og ser at «okei, man sparer seg selv for tid», så er det jo det som er desidert mest motiverende. Det som er, er at man forstår det ikke før man har prøvd det, virker det som.»

I Virksomhet B kommer det frem at overgangen fra å ha alt lokalt på sin egen disk, til en løsning med fokus på åpenhet og felles tilgang var utfordrende for noen av de ansatte i Virksomhet B i overgangsfasen. Ikke alle så gevinsten dette ville medføre, men etter at løsningen ble tatt i bruk har mange snudd:

«Vi synes det var helt grusomt, for nå kunne jo hvem som helst gå inn og ødelegge materiale vårt og se hva vi driver med og sånn da. Og etter hvert som vi har brukt det så ser vi gevinsten av det å faktisk dele dokumenter. Nå får du all informasjonen du vil, du klarer å finne ut av ting uten å gå via, via via. Så det er bare helt fantastisk. Den åpenheten og den samhandlingen har gitt en stor merverdi.»

Fra informantene i Virksomhet B fremkommer det at de ikke oppnår anerkjennelse for å dele kunnskap i løsningen. Dette er også tilfellet i Virksomhet A, hvor en av brukerne i Virksomhet A forteller at de har en kultur for å løfte hverandre frem ved gode prestasjoner, noe som skaper høy motivasjon i virksomheten. Informanten har derimot ikke opplevd dette når det gjelder å dele kunnskap:

«Hvis det merkes at man er flink, så er vi et firma som er veldig på å løfte prestasjonene til hverandre (...). Men at man blir løftet på akkurat det punktet der har jeg ikke opplevd.»

En annen informant støtter at man ikke oppnår anerkjennelse for å dele kunnskap i løsningen, men at tilfellet heller er at dersom man ikke er flink til å registrere informasjon i løsningen kan kollegaer reagere negativt:

«Nei, det føler jeg ikke. Det burde vært sånn, absolutt, og jeg tror at folk legger nok merke til det. Men det er ikke noe, man får sjelden noe positiv tilbakemelding fordi man gjør det. Det tror jeg er veldig sjeldent man gjør. Det er heller motsatt altså at om man ikke registrerer noen ting så tror jeg at andre kollegaer kan tenke, hva er det vedkommende driver på med? Men nei, man får nok ikke noe personlige gevinst for å gjøre det.»

5 Diskusjon

Dette kapittelet ser nærmere på resultatene fra studien og diskuterer disse i lys av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Resultatene knyttes opp mot tidligere litteratur og forskning som fokuserer på samhandlingsteknologi, kunnskapsdeling og endringsledelse. Hvert delkapittel tar for seg et forskningsspørsmål og oppsummeres med en tabelloversikt for å synliggjøre diskutert tematikk.

5.1 Faktorer for kunnskapsdeling

Dette delkapittelet vil ta for seg de kartlagte faktorene i casevirksomhetene og diskuterer disse i lys av tidligere litteratur og forskningsspørsmålet: «F1: Hvilke faktorer fremmer kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen?». Oppbyggingen av kapittelet følger samme struktur som teorikapittel «2.2.2 Faktorer som fremmer kunnskapsdeling». Vi har ikke kartlagt om ulike nasjonale kulturer og språk påvirker kunnskapsdeling da alle intervjuene i hovedsak tok utgangspunkt i implementering av en samhandlingsløsning på det aktuelle kontoret. Faktoren kulturelle trekk ble derfor ikke diskutert eller fokusert på i tilstrekkelig grad og blir derfor ikke diskutert.

5.1.1 Organisatorisk kontekst

En flat organisasjonsstruktur har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010) og i Virksomhet C kommer det frem at det er en flat organisasjonsstruktur ved at en informant omtaler sin sjef som en kollega: «Det er ekstremt lav terskel i vår kommunikasjonsplattform. Dette her arver nok fra vår flate struktur i selskapet. Min sjef er mer som en kollega, og jeg kan alltid snakke med han om alt. Det samme gjelder også CEO her på huset.». Dette kan bidra til å skape positive holdninger til kunnskapsdeling i Virksomhet C, ved at man arbeider tettere på tvers av nivåer. En lav terskel for kommunikasjon er også tilfellet i Virksomhet A, noe som tyder på en flat struktur. Implementeringsansvarlig forteller at dersom de ansatte har spørsmål knyttet til løsningen, kommer de gjerne innom: «Jeg merker det at det er veldig lett å svinne innom meg. Hvert fall her i Oslo.». Av de tre casevirksomhetene kan det virke som at Virksomhet B har en mer hierarkisk struktur, hvor tradisjonelle ledelsesroller er tydeligere. Fra resultatene fremkommer det at mellomlederne måtte stille krav til at dokumenter skulle produseres i løsningen, for at løsningen skulle benyttes. Dette tydeliggjør den hierarkiske strukturen i virksomheten ved at de ansatte til slutt gjør som lederen sier, noe som kan virke hemmende på kunnskapsdeling.

Insentiver, som anerkjennelse og belønninger, trekkes frem som fremmende for kunnskapsdeling av Wang og Noe (2010). Det skilles mellom belønninger i form av formelt baserte belønningsinsentiver og anerkjennelse i form av ros og positiv tilbakemelding fra andre. Ingen av casevirksomhetene benytter belønninger som virkemiddel for å øke kunnskapsdelingen internt, men det er ulik oppfattelse i casevirksomhetene om hvorvidt aktiv kunnskapsdeling gir anerkjennelse. I Virksomhet A er de generelt flinke på å løfte hverandres prestasjoner, men fra flere informanter kommer det frem at dette ikke er tilfelle når det gjelder å dele kunnskap. Som en informant sier: *«man får sjelden noe positiv tilbakemelding fordi man gjør det»*. Dette kan føre til at man sitter igjen med en følelse av at arbeidet og tiden man legger ned for å kunne delen kunnskapen med andre ikke blir verdsatt i like stor grad som annet arbeid. Dersom virksomheten har ansatte som drives og motiveres av anerkjennelse, kan dette bidra til at den ansatte ikke prioriterer arbeid som ikke fører til direkte ros. Dette er også tilfellet i Virksomhet B, hvor brukerne ikke opplever at de oppnår anerkjennelse for å dele kunnskap. Også her kan den fraværende anerkjennelsen føre til mindre grad av kunnskapsdeling. I Virksomhet C kommer det derimot frem fra en informant at det er stor verdi å dele kunnskap da man får fremhevet sin kompetanse og vist hva man kan til de andre i virksomheten. Gjennom å vise sin kompetanse kan man oppnå anerkjennelse for kunnskapen som deles gjennom at man kan bli solgt inn på prosjekter: *«Og når jeg viser at jeg kan noe i løsningen, så kan både de som jobber med salg og de som jobber med, ja kollegaer og all ting, de kan huske på det når de får inn et oppdrag da, så vet de at person X han kan mye om det for han har skrevet mye om det på løsningen og får vist hva han er god for. (...) Så i en organisasjon som oss så er fagkompetansen, og det du kan er liksom hele identiteten din. Og jo mer du får delt og vist an hva du kan - jo mer er du sikret en gylden fremtid i selskapet for å si det sånn»*. Dette kan oppfattes som en form for indirekte belønning og være en motivasjonsfaktor for de ansatte som kan føre til økt grad av kunnskapsdeling.

Støtte fra ledelsen har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (King & Marks, 2008; Wang & Noe, 2010). I Virksomhet A forteller informantene at ledelsen har gått frem som gode rollemodeller i forbindelse med implementeringen, og måten implementeringsansvarlig har frontet innføringen på er blitt sett på som viktig: *«Og har også underveis vært veldig entusiastisk når han har snakket om det og frontet det på en veldig god måte»*. I Virksomhet B fremkommer det at nødvendigheten og et ønske om en ny samhandlingsløsning var godt forankret i toppledelsen, mens informantene følte at mellomlederne ikke støttet

implementeringen i like stor grad. Spesielt trekkes det frem at de ikke var pådrivere for å få de ansatte over på den nye løsningen i starten av implementeringen, noe som kan ha virket hemmende på kunnskapsdelingen i virksomheten. I Virksomhet C har lederne gått frem som gode eksempler gjennom å vise aktiv bruk og deling i løsningen ved å like, kommentere og poste innlegg. Dette var et bevisst valg fra ledelsen om at de skulle vise vei for å inspirere og skape interesse for å dele kunnskap, som kan bidra til å skape positive holdninger til kunnskapsdeling (King & Marks, 2008; Wang & Noe, 2010).

I Virksomhet A var det mellomledernes oppgave å følge opp at løsningen ble tatt i bruk av de ansatte, og de stilte spørsmål for å øke bruken: *«Så for vår del var det egentlig bare å stille spørsmål: «jeg ser at du ikke har begynt å bruke det, begynner du å bruke det nå?» Og når man får det såpass direkte, da gjør man jo det.»* Et annet tiltak som ble satt i gang for å øke bruken i Virksomhet A var å sette en frist for når alle skulle over på den nye løsningen, og med bakgrunn i dette tyder det på at ledelsen i Virksomhet A har utøvd høy grad av tilsynskontroll for å øke sannsynligheten for at de ansatte skulle bruke løsningen, som igjen vil kunne føre til kunnskapsdeling (King & Marks, 2008). Lite motiverte mellomledere førte til at toppledelsen i Virksomhet B økte tilsynskontrollen gjennom å utarbeide en veiledning til mellomlederne for hvordan de skulle motivere sine ansatte til å bruke løsningen. Dette bidro til økt bruk og forståelse av løsningen hos mellomlederne, som deretter ble pådrivere i større grad. At mellomlederne fremsto som mer involvert og positive til den nye løsningen, kunne derfor føre til økt bruk og positive holdninger til løsningen hos de ansatte, som er viktig for å skape positive holdninger til kunnskapsdeling (King & Marks, 2008; Wang & Noe, 2010). For å øke fokuset på kunnskapsdeling kommer det fra en informant i Virksomhet C at dersom nærmeste leder hadde kommet med spesifikk beskjed om at det var ønskelig med mer aktiv deltagelse ville informanten ha delt mer, men slike oppfordringer ble ikke gitt. Dette kan tyde på at det i Virksomhet C har vært utøvd mindre tilsynskontroll enn ved de andre casevirksomhetene.

Virksomhet C har en delingskultur som fokuserer på å dele det man er god på med hverandre. Virksomheten opparbeidet en mentalitet om at ingen spørsmål er dumme og det er lav terskel for å spørre om hjelp, noe som bidrar til tillit mellom ansatte. I tillegg trekkes det frem fra informantene at virksomheten har ansatte som er åpne for å prøve nye ting, og en fremoverlent ledelse som gir rom for å feile, noe som tyder på en innovativ virksomhet. Ser man på Wang og Noe (2010) sin påstand om at tillit og innovasjon fremmer kunnskapsdeling, tyder det på at Virksomhet C innehar disse faktorene i stor grad. Disse faktorene er også tilstede i Virksomhet

A som beskriver seg selv om en endringsvillig organisasjon som ikke er redd for å prøve nye ting. Det legges til at dette er noe ledelsen tar høyde for, noe som tyder på at det er en innovativ virksomhet. Det kommer også frem at de arbeider mye i team, noe som kan bidra til å skape tette bånd og tillitt mellom de ansatte. I Virksomhet B kommer det frem at flere var skeptiske og redde for åpenhetsprinsippet den nye løsningen ville ta med inn i virksomheten. De ansatte synes det var skremmende: *«Vi synes det var helt grusomt, for nå kunne jo hvem som helst gå inn og ødelegge materiale vårt og se hva vi driver med og sånn da.»*. Dette kan tyde på lite tillitt blant ansatte i virksomheten, men som det også kommer frem er brukerne mer positive til åpenheten i dag, som kan tyde på at tillitten har økt i etterkant av implementeringen. At den nye løsningen ble oppfattet som skremmende og skapte kritiske synspunkter hos de ansatte, kan tyde på at Virksomhet B ikke er innovativ i samme grad som Virksomhet A og Virksomhet C er.

En åpen kultur legger til rette for kunnskapsdeling (Cabrera & Cabrera, 2005) og i Virksomhet B forteller informantene at ansatte kan være kritiske til endringer og at løsningen ikke ble mottatt med stor begeistring: *«Sånn generelt har jeg inntrykk av at folk er kritisk til nye ting da. Alt er greit og du kan det systemet du hadde og de som brukte det mest sikkert, synes det var greit. Så bruker du den mappestrukturen din som du har også har det fungert veldig fint. Så når det kommer nye ting så er det alltid skepsis til det. Jeg også var litt skeptisk, i starten.»*. Selv om de ansatte oppleves som kritiske til endringer og skeptiske til samhandlingsløsningen, forteller informantene om at endringer aksepteres lettere hvis de påvirker virksomheten positivt: *«Jeg tror at hvis man hadde kommet med noe som ganske umiddelbart oppleves som mer effektivt så tror jeg at de fleste er endringsvillige, enn når du ikke ser det og det bare virker som noe som er mindre effektivt. Men jeg tror de fleste er åpne for endring når det oppleves, at et behov dekkes da.»*. Dette kan tyde på at det er begrenset åpenhet i Virksomhet B, men at de er mer åpne dersom de forstår og ser nytten ved endringene. Informantene i Virksomhet A omtaler seg selv som en endringsmoden virksomhet med utgangspunkt i flere faktorer: *«Altså jeg tror det hjelper mye at vi er en ung organisasjon. For det første så setter folk seg enkelt inn i nye systemer, vi trenger ikke et halvt år med kursing, for det ligger litt i naturen. Også er vi også en organisasjon som endrer oss på veldig mange måter hele tiden og jeg tror det også gjør det mye enklere for folk. Det er ikke noe nytt.. Det blir liksom ikke noe ramaskrik bare fordi vi gjør en endring for det gjør vi hele tiden.»*. Organisasjonskulturen i virksomheten er også noe som blir omtalt av informantene og de forteller om en kultur hvor endring blir tatt godt imot. Ettersom virksomheten arbeider tett opp mot kunder, og ting endrer seg fort forteller

informantene at virksomheten stadig oppdaterer seg og ønsker å være bedre enn andre. Dette har ført til en organisasjonskultur som ikke ser negativt på endringer og det å prøve noe nytt. Også de ansatte i Virksomhet C beskriver seg som endringsmodne, og implementeringsansvarlig beskriver sine kollegaer som: «(...) veldig modne når det gjelder bruk av nye teknologier. Ledelsen her er også veldig fremoverlent og vi har en kultur som gjør at man kan feile, samtidig investerer vi mye tid og penger på nye metoder, rammeverk og teknologier.» Dette tyder på at både Virksomhet A og Virksomhet C har en kultur som fremmer endringer, og at dette har en positiv innvirkning på kunnskapsdeling.

5.1.2 Mellommenneskelige og teamegenskaper

Sosiale bånd, felles språk og tillitt bidrar til å skape et miljø som medvirker positivt til kunnskapsdeling (Cabrera & Cabrera, 2005). I Virksomhet A beskrives det at de ansatte foretrekker å utøve samhandling mellom kollegaer muntlig fremfor ved bruk av løsninger, noe som kan tyde på gode sosiale bånd og gode relasjoner mellom de ansatte: «Først og fremst så vil jeg si at når vi jobber såpass både tett sammen, man jobber i team, man jobber med mange like prosesser, man har sine egne kunder.» Dette bidrar til å skape tillitt og samhold blant ansatte, som kan påvirke kunnskapsdelingen positivt (Cabrera & Cabrera, 2005). De ansatte i Virksomhet B foretrekker også å utøve samhandlingen muntlig noe som kan tyde på et godt samhold mellom kollegaene. Løsningen i Virksomhet C brukes også i stor grad av informantene til sosiale formål hvor løsningen inneholder grupper for ulike aktiviteter som deltakerne engasjerer seg i. Dette kan tyde på at virksomheten fokuserer på å oppfordre til sosiale relasjoner mellom de ansatte, noe som kan gjøre de mer villige til å dele kunnskap med hverandre (Cabrera & Cabrera, 2005).

Samarbeid i team oppfordrer positivt til kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010), og fra resultatene fremkommer det at de ansatte i alle de tre casevirksomhetene gjennomfører arbeidsoppgaver i felleskap med andre. I Virksomhet A trekkes det frem at de arbeider tett sammen med få kollegaer, mens i Virksomhet B blir det omtalt fra noen av informantene at de arbeider i større team. Ettersom Virksomhet C tilhører konsulentbransjen, kan man anta at teamsammensetningen vil variere i større grad basert på prosjekter. Å arbeide sammen og å bygge prosjekter i samarbeid med andre gjør at man kan se nytten av å dele kunnskap. Dette blir spesielt trukket frem av en informant i Virksomhet B: «Vi er jo et team på 10 stk. så vi deler dokumenter hele tiden, vi oppretter alle dokumentene der, ja saksbehandler der.»

Dersom belønninger baseres på lagresultater fremfor individuelle resultater vil motivasjonen for kunnskapsdeling øke (Wang & Noe, 2010), men dette er ikke kartlagt i denne oppgaven.

Ansatte som arbeider isolert er mer sannsynlig å dele kunnskap (Wang & Noe, 2010). I Virksomhet A og Virksomhet B sitter ansatte stort sett samlokalisert, men i Virksomhet C arbeider de i større grad distribuert. En informant i Virksomhet C påpeker at dette fører til at de ser viktigheten av å bruke løsningen for å holde seg oppdatert: *«Eller så er det jo også veldig greit for å holde seg oppdatert på hva som skjer i organisasjonen da, i og med at vi også sitter ute hos kunde så ser man jo ikke, man har jo ikke en like stor fysisk tilstedeværelse som man har ellers.»*. Dette har også ført til at de deler kunnskap aktivt i løsningen, som stemmer godt med Wang og Noe (2010) sin påstand.

5.1.3 Individuelle trekk

I Virksomhet A kommer det frem at brukerne har fått tilpasset opplæring og muligheten til å tilegne seg samhandlingsløsningen etter ønsket måte. Som en av informantene selv forteller: *«For vår del så, for mitt team så har det vært et ønske om klikk og lær. Det har vel litt kanskje med området vi jobber med også, at vi synes det er mer morsomt å finne det ut selv»*. Informanten forteller at de gjerne ønsker å lære og tilegne seg løsningen på egenhånd, noe som tyder på høy nysgjerrighet blant de ansatte, noe som påvirker positive holdninger til kunnskapsdeling (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010). Forklaringen til informanten tyder i tillegg på at det er en generell høy teknisk kompetanse i virksomheten, da de gjerne ønsker å lære seg løsningen på egenhånd noe som også vil påvirke holdningene positivt.

I Virksomhet B kommer det frem at det fortsatt er tilfeller hvor ansatte ikke har benyttet løsningen, men heller funnet egne fremgangsmåter for å utføre arbeidet. Som informanten selv påpeker vil dette kunne føre til at man mister den ønskede effekten ved løsningen. Samtidig kan det skape negative holdninger til kunnskapsdeling da ansatte får dårlige opplevelser og erfaringer tilknyttet bruk av løsningen og kunnskapsdeling. Nysgjerrighet noe Wang og Noe (2010) og Cabrera og Cabrera (2005) trekker frem som faktorer under individuelle trekk, som kan påvirke holdningene til kunnskapsdeling. Når ansatte opplever lav endringsmodenhet i form av at andre ikke bruker løsningen, kan de selv opparbeide seg en holdning og et tankemønster om at løsningen ikke brukes av alle. Dette kan gi et inntrykk av at løsningen ikke er viktig, og at man derfor velger å ikke ta den i bruk selv.

Informantene i Virksomhet C omtaler virksomheten og de ansatte som endringsmodne: *«Det ligger kanskje litt i vår natur siden mange av oss er konsulenter da, at vi er litt sånn, vi er vant til å omstille oss, hvert prosjekt eller for hver kunde vi er hos på en måte.»* Som informantene selv beskriver består Virksomhet C av ansatte med en høy grad av endringsmodenhet og at de i tillegg har god erfaring og opplevelser med endring. På bakgrunn av at Virksomhet C også er et IT-selskap i IT-bransjen, bør man kunne anta at deres tekniske kompetanse er svært høy, som også vil ha en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010).

5.1.4 Motivasjonsfaktorer

5.1.4.1 Oppfattet eierskap til kunnskap

I Virksomhet A blir det, fra implementeringsansvarlig, lagt vekt på at løsningen i seg selv ikke utfører arbeidet, men at den skal bistå de ansatte for å effektivisere prosessene: *«Utover det så handler det om hele det konseptet med samarbeid og dele informasjon, dele best practice. Som gjør at man har, altså systemer er igjen en ting som skal støtte opp under der, men jeg tror at det er viktigere med personene som deler kunnskapen sin da».* Når personen som besitter kunnskapen står i fokus, fremfor løsningen, kan dette føre til at de ansatte føler et eierskap til kunnskapen de besitter, som kan påvirke motivasjonen for å dele kunnskapen (Wang & Noe, 2010). Videre forklares det at man gjerne kan søke opp kollegaer sitt arbeid og prosesser for å hente inspirasjon fra disse. Også dette tyder på at personer gjerne har en tett knytning til kunnskapen de ulike prosessene baserer seg på, da de ulike teamene gjerne har utviklet egne rutiner for å sørge for god kunnskapsdeling og informasjonsflyt. Denne måten å arbeide på kan bidra til at de ansatte i Virksomhet A føler et høyt eierskap til kunnskapen, da spesielt innenfor de ulike prosessene og prosjektene de arbeider på.

Når det kommer til oppfattet eierskap til kunnskapen som deles i Virksomhet C kommer ikke dette like tydelig frem gjennom intervjuene. På bakgrunn av at informantene forteller at man gjerne «tagger» og videresender spørsmål til personer man vet besitter den nødvendige kunnskapen, kan man anta at personene som blir «tagget» føler et eierskap til kunnskapen de blir forespurt om å dele. Å bli «tagget» av kollegaer kan gi en oppfattelse om at andre mener at man har høy kompetanse på dette området.

Informantene i Virksomhet B forteller at de gjerne deler erfaringer og retningslinjer gjennom en felles prosess og rutine-mal for hvordan prosjekter skal gjennomføres. Denne malen fører

nok ikke til et oppfattet personlig eierskap til kunnskapen, men heller et felles eierskap. Videre forteller informantene at alt dokumentarbeid gjennomføres i løsningen og er åpent for andre. I starten var dette uvant og skummelt for mange, da flere fikk tilgang til dokumentene, men de har etterhvert blitt vant med denne åpenheten. Dette kan tyde på at de ansatte hadde et høyt eierskap til dokumenter og sin egen kunnskap før løsningen ble implementert. Implementeringsansvarlig i Virksomhet B forteller at implementeringen av samhandlingsløsningen har ført til endringer i måten de ansatte samhandler på og forklarer at man nå ser på dokumenter og oppgaver som løses som «våre» fremfor «mine». Dette kan tyde på at de ansatte ikke sitter igjen med den samme følelsen av eierskap til kunnskapen, som de hadde før implementeringen. Selv om eierskapet til egne dokumenter har blitt svekket etter implementeringen kan eierskapet ha transformert seg til et felles eierskap. Oppfattet eierskap til kunnskapen fremmer kunnskapsdeling, men Wang og Noe (2010) diskuterer aldri om det er en differanse mellom felles og individuelt eierskap til kunnskapen. I Virksomhet B kan det tyde på at et felles eierskap til kunnskapen virker fremmende for kunnskapsdeling i samme grad som individuelt eierskap.

5.1.4.2 Opplevde kostnader og fordeler

I Virksomhet C fremkommer det at løsningen bidrar til at terskelen for å ta kontakt med andre for å stille spørsmål er blitt lavere, og at prosessen med å dele kunnskap er blitt mindre anstrengende med den nye teknologien. Dette tyder på at det er lave kostnader knyttet til å bruke løsningen for kunnskapsdeling. Tid er derimot en faktor som utfordrer kunnskapsdelingen, da informantene beskriver at det kan være tidskrevende å følge med på alt som skjer i løsningen. Det kommer frem fra informantene i Virksomhet C at å benytte løsningen til å dele kunnskap kan forbedre forholdet mellom partene, noe som kan sees på som en fordel. Informantene opplever også at de oppnår anerkjennelse gjennom kunnskapsdelingen, i form av at de gjennom deltagelse i løsningen får vist hva de kan, noe som øker synligheten i virksomheten. Dette kan føre til belønninger gjennom at de får nye oppdrag, men denne gevinsten er ikke like tydelig for alle informantene. Det fremkommer også at det oppstår en sosial forpliktelsen ved en kunnskapsoverføringsprosess, som blir beskrevet som at man står i «tillitsgjeld» dersom man mottar kunnskap av noen. Som vi ser er fordelene større enn kostnadene, noe som er positivt knyttet til kunnskapsdeling, ettersom at valget om å dele kunnskap er tett knyttet til en vurdering om fordelene knyttet til kunnskapsdelingen er større enn kostnadene (Wang & Noe, 2010).

I Virksomhet B oppleves ikke løsningen som tilstrekkelig, noe som har en negativ innflytelse på kunnskapsdeling. Fra intervjuene kommer det frem at løsningen oppfattes som tungkjørt og det ofte oppstår tekniske problemer. Informantene beskriver derimot også at løsningen har bidratt til økt gjenbruk i virksomheten, og brukerne opplever at kunnskapen kan hentes effektivt. Implementeringsansvarlig opplever også at ansatte forteller hvor fint det er at de nå kan søke på tvers av arbeidsrom, lete etter informasjon og kunnskap om ulike emner. Det fremkommer at det ikke blir gitt direkte belønninger for å dele kunnskap i virksomheten, og brukerne har ikke erfart at de oppnår noen anerkjennelse eller andre former for belønning dersom de er flinke til å dele kunnskap. Derimot opplever brukerne at det er blitt mer åpenhet i virksomheten etter innføringen av løsningen i form av at alle dokumenter er tilgjengelige, og denne åpenheten blir ansett som en gevinst i seg selv blant noen av informantene. Tankegangen har endret seg fra et fokus om at dokumenter tidligere var «mine», mens i dag er det fokus på fellesskap og snakk om «våre» dokumenter. Det er lite anstrengelser og flere fordeler knyttet til å dele kunnskap, til tross for at teknologien beskrives som utilstrekkelig. Dette kan tyde på at fordelene man oppnår ved å dele kunnskap og gjenbruk av denne overgår ulempene knyttet til systemet utilstrekkelighet.

I Virksomhet A opplever informantene at løsningen bidrar til at det er lav terskel for å dele kunnskap, og at kunnskapen effektivt kan hentes av hvem som helst i virksomheten. Løsningen oppleves generelt som tilstrekkelig, men det fremkommer også at løsningen setter noen begrensninger som kan gi en følelse av en høy kostnad for å dele. Det mottas ikke direkte belønninger ved høy bruk av kunnskapsdeling, og informantene opplever heller ikke at de får anerkjennelse fra kollegaer dersom de er flinke til å dele av sin kunnskap. Det fremkommer derimot at det motsatte heller er tilfellet, da en informant forteller at negative kommentarer kan forekomme dersom de ikke er flinke til å registrere nødvendig informasjon i løsningen. Løsningen har ført til en åpenhet i virksomheten, da kunnskapen kan deles på tvers, noe informantene verdsetter. Fordelene knyttet til at man får kunnskapen effektivt og åpenheten den gir i virksomheten, bidrar til at kostnadene ved å benytte løsningen, og kunnskapsdeling gjennom denne, oppleves som lavere enn fordelene.

5.1.4.3 Tillit

I Virksomhet A forteller en av informantene at kunnskapsdeling gjerne skjer ovenfor de man arbeider tettest med: *«Man jobber i team, man jobber med mange like prosesser, man har sine egne kunder. Så det er klart at fordelene er det at man først og fremst kan dele involverte parter*

og informasjon som gjør at du kan løse oppdragene dine». Det kommer frem at de gjerne utvikler egne rutiner på teamene for å dele kunnskapen best mulig seg i mellom, men det er ikke fokus på å dele kunnskap til andre utenfor teamet. Dette tyder på at man gjerne stoler på mottakeren av kunnskapen og dermed er villig til å dele den, og at forholdet er gjensidig da man har utviklet rutinen i fellesskap, som er faktorer som vil skape positive holdninger til kunnskapsdeling (Ipe, 2003; Leonardi, 2017). Det må legges til at det nødvendigvis ikke betyr at man ikke ønsker å dele kunnskapen med andre team, men at det ofte ikke er nødvendig da man arbeider med ulike prosjekter og prosesser, selv om det i noen tilfeller gjerne kan være en fordel å dele kunnskapen på tvers av team.

I Virksomhet C fremkommer det fra en informant: *«Når jeg deler det jeg kan med andre, så lærer jeg jo masse tilbake. For når jeg deler noe med noen, så får jeg noe tilbake. Og vi har diskusjoner og dialoger og når jeg deler noe med noen andre så oppstår en sosial forpliktelse mellom den med meg. Så neste gang jeg spør, når jeg trenger noe, så føler de seg i en sånn sosial-gjeld til meg, så da hjelper de meg.»* Tillitt er knyttet til forventinger om gjensidighet i fremtiden (Wang & Noe, 2010), og det er dette informantene opplever når man deler kunnskap med hverandre.

I Virksomhet B kan det tyde på at det var lav tillitt mellom de ansatte før implementeringen av den nye løsningen, da de ansatte var skeptisk til at løsningen ga alle ansatte full innsikt i alle dokumenter. Informanter forteller om at de var redde for at folk skulle gjøre endringer i dokumentene og at de skulle se på uferdige dokumenter. Denne åpenheten ser brukerne fordelene med i dag, og det kan tyde på at innføringen av samhandlingsløsningen har skapt økt tillitt mellom de ansatte. Innføringen har ført til en kulturutviklingsprosess med tanke på tillitt, noe som gir positive holdninger knyttet til kunnskapsdeling i virksomheten (Wang & Noe, 2010).

5.1.5 Andre faktorer

5.1.5.1 Kunnskap overført av mennesker fremfor systemer

I alle virksomhetene overføres kunnskap både ved bruk av samhandlingsløsninger og gjennom menneskelig kontakt. En informant fra Virksomhet A beskriver at det er enklest å bare snu stolen for å ta kontakt med en kollega fremfor å bruke samhandlingsløsninger. Mange foretrekker muntlig samhandling på bakgrunn av at man ønsker å få ting forklart fremfor å lese

seg til det (Leonardi, 2017). Dette støttes av informanten i Virksomhet A, som også setter pris på at det kan være tidsbesparende å ta kunnskapsdelingen muntlig: *«Jeg går som regel personlig. For jeg liker litt den personlige kontakten. Og man får ofte raskere svar, og man får ofte mer utfyllende svar.»* Det fremkommer også at det ligger i virksomhetens natur å ta ting muntlig og øyeblikkelig, og derfor skjer gjerne kunnskapsdelingen via menneskelig kontakt. I Virksomhet B forteller en informant at direkte kommunikasjon ikke skal undervurderes og at det er noe av det viktigste med samhandling. Informanten trekker frem at muntlig samhandling fører til økt diskusjon rundt temaet og at man får innhentet mer informasjon: *«Da kan du sitte og snakke rundt en problemstilling. Det er ikke sikkert du hele tiden vet hva du skal spørre om, men i en samtale så kanskje du får den informasjonen du hadde tenkt deg. Så jeg bruker veldig mye direkte kontakt og setter veldig stor pris på det.»* De ansatte i Virksomhet C benytter tekniske løsninger for å dele kunnskap i større grad enn de to andre virksomhetene. Men også her blir det lagt vekt på at muntlig samhandling er viktig, og at de bruker samhandlingsløsningen for å finne kollegaer med kompetansen de er på jakt etter, for deretter å ta det muntlig eller utenfor løsningen.

I alle casevirksomhetene varierer måten kunnskapen innhentes på med utgangspunkt i hvilken kunnskap man ønsker. Som det kommer frem benyttes gjerne muntlig samhandling for innhenting av erfaring og implisitt kunnskap, mens man tar i bruk samhandlingsløsningen og andre tekniske kanaler for kunnskap som kan overføres eksplisitt.

5.1.5.2 Sosiale forhold

Fra informanter i Virksomhet C fremkommer det at samhandlingsløsningen bidrar til å oppnå en nærere kontakt med kollegaer, og dette er noe som informantene opplever som svært positivt. Samhandlingsløsningen i Virksomhet C blir i stor grad benyttet til sosiale formål, og fra flere av informantene fremkommer det at dette har stor verdi. Det trekkes også frem at det å bruke løsningen til å dele kunnskap fører til at kommunikasjonen oppleves som mindre formell, noe som senker terskelen for å ta kontakt. Dette tyder på at å bruke samhandlingsløsninger til kunnskapsdeling har en positiv påvirkning på sosiale forhold mellom kollegaer, noe som igjen kan gi større motivasjon til å dele kunnskap (Wang & Noe, 2010). Den sosiale forpliktelsen som oppstår mellom partene i Virksomhet C kan føre til bedre personlige relasjoner mellom de ansatte, og at det oppstår et tillitsbånd ved at når man hjelper noen vil de på et senere tidspunkt gjengjelde tjenesten. Samhandlingsløsningen gjør det mulig å enkelt publisere innlegg for å promotere kurs og fremheve prestasjoner til kollegaene.

Brukerne i Virksomhet C beskriver at de bruker løsningen til å spre positive ord om innsatsen fra deltakere på arrangementer, noe som kan bidra positivt på de sosiale forholdene mellom kollegaer. Informantene i Virksomhet B forteller at intranettet, som er en del av løsningen, ofte inneholder innlegg som omhandler aktivitet og arrangementer for hele virksomheten. Derimot brukes ikke samhandlingsløsningen til sosial kommunikasjon, som er tilfellet i Virksomhet C, selv om det kommer frem at løsningen hadde en chat-funksjon tidligere. Denne har i etterkant blitt fjernet, da den ble lite brukt. Samhandlingsløsningen bidrar til økt samarbeid i Virksomhet A og Virksomhet B, noe som igjen kan forbedre forholdet mellom kollegaer. Når det kommer til kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen til Virksomhet A, utføres dette mer indirekte ved at kunnskapen er tilgjengelig for de ansatte. Dette medfører at man ikke aktivt deler kunnskap med andre enn deltakere på teamet, og man opparbeider derfor ikke sosiale bånd med ansatte utenfor teamet, i like stor grad, på bakgrunn av aktiv kunnskapsdeling.

5.1.5.3 Relevant kunnskap og bevissthet

I Virksomhet B fremkommer det at man gjerne ikke alltid er klar over hvilken kunnskap man har behov for, og en informant har en oppfatning om at man gjerne ikke er opptatt av å innhente kunnskap før man har behov for den: *«Men sånn kunnskapsdeling på noe mer faglig måte, der har jeg en mening om at man får ikke så mye ut av det med mindre man får den kunnskapen akkurat i det man trenger den til noe. (...) Jeg kan aldri tenke meg at spesielt mange går dit før de har behov for en spesifikk ting da.»*. Det legges til at dersom man kommer over kunnskap som ikke oppleves som nyttig der og da kan det lett oppfattes som støy. Videre blir det beskrevet at de ansatte ikke har kapasitet til å reflektere over kunnskapen før man faktisk får behov for den. Dette kan føre til at man ikke blir bevisst på kunnskapen som eksiterer i virksomheten, som kan skape en barriere for kunnskapsdeling (Leonardi, 2017). Dersom holdningen er at man ikke ser etter kunnskap før det oppstår en etterspørsel etter den, kan det påvirke holdningene til å dele kunnskap. Det kan bli lett å glemme at andre ikke innehar samme kunnskap som en selv, som kan bidra til å senke graden av kunnskapsdeling, og i verste fall opptre som en barriere for å dele kunnskap (Leonardi, 2017). Dette kommer også frem fra en informant i Virksomhet C som poengterer at tid blir sett på som en faktor som begrenser bruken av løsningen, da det kan være tidskrevende å følge med på alt som skjer. Dette blir sett på som et spørsmål om prioriteringer, og det kan være naturlig å anta at man bare oppsøker den spesifikke kunnskapen som man umiddelbart har behov for og overser muligheten for å innhente verdifull kunnskap som man ikke er klar over. Informasjonen som mottas i Virksomhet C sin løsning baseres på elementer som brukeren har klikket seg inn på og likt

tidligere, i tillegg til de mest populære innleggene i virksomheten. Dette fører til at brukeren innhenter informasjon og kunnskap innenfor sine interesseområder, og på denne måten gå glipp av mye av kunnskapen som finnes i virksomheten. På en annen side vil dette kunne føre til at relevansen på det man ser i løsningen øker. En informant beskriver at det kan være vanskelig å vite hva man går glipp av: *«Det er vanskelig å vite om man har gått glipp av noe fordi det er så masse informasjon som deles, og så kommer det med mest likte øverst. For så vidt så er det jo det at jeg ikke egentlig vet hva jeg har gått glipp av, av kunnskap, for det detter litt utenfor.»*

Samhandlingsløsningen i Virksomhet A kan anses som et verktøy som bidrar til klare rutiner for å dele all kunnskap, da informasjon knyttet til hele prosessen skal registreres for eget personlig bruk i løsningen. Kunnskapen blir derfor tilgjengelig for andre, så lenge man aktivt søker etter den. Samhandlingsløsningene i alle casevirksomhetene legger til rette for at man kan dele og gjøre kunnskapen tilgjengelig for andre. Dette fører til at personen som innehar kunnskapen derfor må tenkte igjennom at andre også kan ha nytte av kunnskapen. Dersom virksomheten ikke har opparbeidet rutiner eller prosesser for å gjenkjenne hvilken kunnskap som er relevant for andre, kan dette medføre at kunnskapen blir utilgjengelig, da den aldri blir delt.

5.1.5.4 Makt

Makt er en faktor som ikke kommer spesielt godt frem under noen av intervjuene i casevirksomhetene. Huber (1982, i Ipe, 2003) hevder at man gjerne deler kunnskap med personer med høyere status og makt, enn en selv, men dette virker ikke som tilfelle i casevirksomhetene. Gjennom intervjuene får man innsikt i flate organisasjonsstrukturer, da spesielt i Virksomhet A og Virksomhet C, som kan bidra til å tolke kulturen om å kun dele kunnskap med personer med høyere status og makt som lite sentral. I Virksomhet B har det vært stort fokus på at man samarbeider og oppretter dokumentene man arbeider på i løsningen. Dette betyr at all kunnskap, utenom den implisitte kunnskapen i virksomheten, er nedskrevet og dermed lett overførbar og tilgjengelig for andre. Selv om man gjennom intervjuene får inntrykk av en fastere hierarkisk organisasjonsstruktur ved at det kommer frem at ledere må godkjenne dokumenter og prosesser, kan fokuset på åpenhet i virksomheten tyde på at det heller ikke her eksisterer et fokus på å tilbakeholde kunnskap for å opparbeide seg en makt basert på kunnskap.

5.1.5.5 Akseptanse for samhandlingsløsningen

Oppgaven omhandler bruk av samhandlingsløsninger til å dele kunnskap. Selv om de ansatte har motivasjon for å dele kunnskap, at organisasjonen legger forholdene til rette og at man innehar individuelle trekk som fremmer kunnskapsdeling, er også teknologien som benyttes en avgjørende faktor. Om samhandlingsløsningen som er implementert blir ansett som tilstrekkelig eller utilstrekkelig blant brukerne vil kunne påvirke om brukerne tar i bruk løsningene for å dele kunnskap (Damodaran & Olphert, 2000), og kan knyttes tett opp mot deres akseptanse til løsningen. For å undersøke om løsningene oppleves som tilstrekkelig for brukerne tar vi utgangspunkt i Cheung og Vogel (2013) sin modell «Modell for forståelse av brukerakseptanse ved samhandlingsteknologi». Dette er også tett knyttet til motivasjonsfaktoren opplevde kostnader og fordeler fra rammeverket til Wang og Noe (2010), og bygger på flere av elementene som omtales i dette delkapittelet.

I Virksomhet B kommer det frem at selv om løsningen har bidratt til økt gjenbruk har den ofte tekniske problemer. Brukerne forteller at de venner seg til at ting går sakte, men at det ikke er optimalt for bruken og aktiviteten i hverdagen. Videre ble heller ikke den endelige løsningen som først lovet. Dette kan føre til at brukerne opplever løsningen som utilstrekkelig, som kan føre til at den blir ansett som en hindring for kunnskapsdeling (Damodaran & Olphert, 2000). Selv om den implementerte løsningen beskrives som utilstrekkelig av noen informanter, sammenlignet med hva som ble lovet, svarer alle i avkrysningsundersøkelsen at de ville benyttet seg av løsningen selv om den var frivillig å bruke. Det kommer blant annet frem at løsningen førte til mye forvirring i starten: *«De vil ikke lære to forskjellige ting, fordeler og ulemper med to forskjellige ting, og vite når det er lurt å bruke det ene og når det er lurt å bruke det andre. Så etter lang tid nå, så har det kommet en beste praksis på når du skal bruke den ene og når du skal bruke den andre, men den burde jo vært på plass for lenge siden.»*. Her er det fokus på at løsningen ikke har en sømløs arkiveringsmulighet som først lovet. Fra en annen informant kommer det derimot frem at løsningen oppleves som sømløs for noen, selv om andre opplever dagens fremgangsmåte som tungvint. Etersom løsningen heller ikke er tilpasset mobile plattformer, som i dagens samfunn er sentralt og viktig for teknologiske systemer, kan det føre til at løsningen kan oppleves som utilstrekkelig. Bakgrunnen for dette er at det kommer frem at løsningen byr på ekstraarbeid fordi den ikke er tilgjengelig på mobile plattformer: *«Det er noen ting som er egentlig, jeg synes er hårreisende at ikke er på plass, og det er sånne ting som at du ikke kan åpne et dokument på telefonen din. Når Virksomhet B har levert telefonene til oss også, og det systemet der. Også får du et dokument på Lync så kan du*

ikke åpne det opp. Og det er veldig klønete. (...) hvis du ikke kunne redigere, bør du hvert fall kunne lese da.». Ser man dette opp mot Cheung og Vogel (2013) sin modell, som vist i Figur 4, kan man gjenkjenne flere av de nevnte faktorene. Informantene trekker frem at løsningen er tungkjørt som kan knyttes tett opp mot opplevd brukervennlighet. Dette vil ha en direkte påvirkning på holdningen til løsningen, som deretter vil påvirke brukerintensjonen og den faktiske bruken av løsningen. At løsningen ikke er sømløs eller tilpasset mobile plattformer, plasseres under oppfattet ressurs og kompatibilitet som igjen vil påvirke holdningen.

I likhet med at utilstrekkelig teknologi kan virke hindrende i å skape positive holdninger til kunnskapsdeling (Chua, 2004; Damodaran & Olphert, 2000), kan det virke hemmende dersom kunnskapen ikke kan lagres pålitelig og hentes effektivt (Chua, 2004). Da tilfellet i Virksomhet B er at kunnskapen kan dette i samhandlingsløsningen, vil dette være noe som kan veie opp for de tekniske manglene. Med tanke på oppfattet nytte kan man derfor oppleve en positiv holdning til samhandlingsløsningen i virksomheten. Da det også har blitt kartlagt en positiv holdning til opplæringen som ble tilbudt brukerne, selv om den ikke oppfattes som vellykket av medlemmer fra prosjektgruppen, kan dette bidra til den positive holdningen for å dele kunnskap (Damodaran & Olphert, 2000), samt samhandlingsløsningen. Grunnen til dette kan være at selve kunnskapen som deles, det brukerne oppnår ved å kunne dele den, samt vite hvordan de skal gjøre det, er viktigere og fører med seg større fordeler enn ulempene ved de tekniske manglene. Gjennom intervjuene kommer det frem at ledere og mellomledere har gitt tydelige instruksjoner om at løsningen skal benyttes og at det forventes at dokumenthåndtering og samhandling ved disse skal foregå i samhandlingsløsningen. Dette vil påvirke brukerintensjonen hos de ansatte. Bruken og flere av de tidligere nevnte fordelene ved løsningen vil også ha en innvirkning på brukernes mestringsfølelse, som kan bidra til økt brukerintensjon og igjen påvirke den faktiske bruken. Bedre tilgang på kunnskap og muligheter for deling av denne vil være sentrale faktorer knyttet til oppfattet nytte, som vil bidra til at løsningen blir akseptert av brukerne.

Resultatene fra avkrysningsundersøkelsen viser at løsningen anses som fordelaktig. Det kommer likevel frem at de ansatte føler at kollegaer ikke bare positive holdninger til løsningen, og brukerne bare er litt enige i at de kan dele og få kunnskap fra kollegaer i løsningen. Selv om løsningen ikke oppleves helt tilstrekkelig, har de likevel oppnådd en aksept for løsningen på bakgrunn av økt aktivitet og bruk av løsningen.

Sammenlignet med Virksomhet B, er akseptansen for samhandlingsløsningen synligere i de andre casevirksomhetene. Intuitiv, lettvent, kjent og lav terskel blir ofte brukt for å beskrive samhandlingsløsningen blant brukerne i Virksomhet C. Løsningen bærer preg av kjente sosiale medier, som fører til at den ikke oppfattes like «offisiell» å ta i bruk blant brukerne, og aktiviteten ender derfor opp med å være høy – noe som tyder på positive holdninger til kunnskapsdeling da dette er et av hovedfokusene for løsningen. I intervjuene blir løsningen omtalt som: *«dette er noe som kanskje ikke er så enkelt å forklare da, men at det er litt mer at man føler seg mer hjemme, eller jeg vet ikke, det er bare noe med kulturen i dagens løsning som er litt annerledes enn ved den forrige løsningen kanskje. Jeg tror kanskje flere er blitt aktive og ja, og når det funker da, når du får hjelp når du spør om hjelp så blir du jo motivert til å spørre om hjelp neste gang og til å hjelpe andre»*. Dette kan tyde på positive holdninger til kunnskapsdeling og bruk av samhandlingsløsningen. At løsningen ikke har tekniske hindringer, samtidig som den bidrar til at kunnskapen som deles fremstår pålitelig da den kommer direkte fra kollegaer vil bidra til å øke positive holdninger til deling i løsningen. Lite behov for opplæring og at brukerne befinner seg i kjente omgivelser når de benytter samhandlingsløsningen vil bidra til en høy mestringsfølelse hos brukeren, som har stor påvirkning på brukerintensjonen. Selv om samhandlingsløsningen ikke er sømløs med andre systemer som benyttes i Virksomhet C, og dermed stiller svakere på kompatibilitet og opplevd brukervennlighet, er ikke dette noe som har blitt trukket frem som store utfordringer av informantene. Løsningen oppleves ikke som egnet for å søke gjennom tidligere svar, selv om det kommer frem at navngivning på løsningens inndeling og grupper er intuitiv og oversiktlig. Dette kan bidra til at løsningen kan oppfattes som utilstrekkelig (Cheung & Vogel, 2013; Damodaran & Olphert, 2000), men holdningene til brukerne tilsvarer noe annet: *«(...) jeg tror jeg bare har måtte søkt meg frem eller brukt intranettet, der ligger det mer informasjon som dette er alle faggruppene vi har, faggruppene handler om det og det. Så finner jeg kanskje navnet på faggruppen sånn og så.. Da måtte jeg kanskje ha gått utenfor løsningen.»*. Dette, sammenlignet med at det kommer frem at man opplever en raskere respons fra kollegaer når man spør om tips og råd, kan tyde på at brukerne opplever en høyere nytte, fordeler ved deling og mestringsfølelse ved løsningen enn den forrige løsningen. Dette er opplevelser som kan føre til positive holdninger til samhandlingsløsningen, noe som også stemmer godt med resultatene fra avkrysningsundersøkelsen fra brukerne i Virksomhet C. Ser man på resultatene fra avkrysningsundersøkelsen, sammenlignet med informasjon og utsagn fra informantene gjennom intervjuene er det et godt samsvar her. På bakgrunn av dette kan man trekke en

slutning om at brukerne i Virksomhet C sitter med positive holdninger til kunnskapsdeling og samhandlingsløsningen, og at de dermed har en aksept for å ta den i bruk.

Informantene i Virksomhet A viser positive holdninger til samhandlingsløsningen. Også denne løsningen blir omtalt som intuitiv og lettvinnt, og brukerne forteller at behovet at det var lite behov for opplæring. Dette kan tyde på at løsningen gir en høy opplevd brukervennlighet blant brukerne, som kan bidra til positive holdninger til løsningen. Brukerne forteller at de ser store gevinster med dagens samhandlingsløsning sammenlignet med den tidligere løsningen: *«Jeg vil si spesielt for nye kolleger så er det en stor gevinst fordi det er lett å sette seg inn i. Nye kollegaer som skal starte å jobbe i den forrige løsningen får litt bakoversveis og bruker veldig lang tid, og kommer også saktere i gang med prosessene som igjen, det går på effektivitet. Men det er jo også stressfaktorer i hverdagen, fordi det er enklere å bruke, og mer tilpasset alle uansett hvilket nivå man har innenfor IT. Så jeg vil kanskje si stressnivået og effektiviteten er vel de to tingene som vil, altså som er med å påvirke i positiv retning og gir gevinster, og kundene våre vil jeg også si at får en gevinst ved at systemet er lett å bruke og det er oppdatert i forhold til dagens, kall det standarder, og det går jo også på behandling i prosessene fra oss, og det også gjenspeiler kunden i de aktuelle prosessene.»* Fra denne informanten kan man også trekke en kobling mot oppfattet nytte ved samhandlingsløsningen. At løsningen har én fremgangsmåte blir også trukket frem som en positiv faktor for at brukerne motiveres for å ta den i bruk. Brukerne kan dermed lettere informere hverandre om fremgangsmåtene og sammenligne disse dersom noe har blitt gjort feil. Det er altså flere faktorer som kan tyde på at tilstrekkelig teknologi bidrar til å skape positive holdninger til kunnskapsdeling (Damodaran & Olphert, 2000). I Virksomhet A er heller ikke løsningen sømløs. Selv om informantene forteller at det ikke er vanskelig å bytte mellom løsningene i dag, kan dette påvirke den oppfattede brukervennligheten til løsningen, som kan føre til lavere faktisk bruk. Derimot kan søkefunksjonaliteten i samhandlingsløsningen som fører til lettere og raskere tilgang på informasjon veie opp for at løsningen ikke er sømløs og gi brukeren en høyere oppfattet nytte: *«Det er mye bedre oversikt, det er lettere å vite hvordan man ligger an i prosessen. (...) Tilgangen på informasjon er bedre på dagens løsning som gjør at man, igjen kan bli mer presis, mer effektiv, i måten man gjør arbeidet sitt på. Så alt i alt så vil jeg si at det gjør det mer effektivt og mer lettvinnt å bruke systemet».* Brukernes holdninger som kartlegges gjennom avkrysningsundersøkelsen viser at løsningen anses som nyttig og viser at de ansatte er trygge på å dele informasjon og at de ville benyttet den frivillig, tyder på positive holdninger.

Med utgangspunkt i Damodaran og Olphert (2000) sin påstand om at utilstrekkelig teknologi kan føre til negative holdninger, og ved å se på resultatene opp mot Cheung og Vogel (2013) sin modell, kan man derfor trekke en slutningen at også denne løsningen har oppnådd et høyt nivå av faktisk bruk. Dette kan igjen tolkes som at løsningen har oppnådd en akseptanse hos brukerne.

Påvirkningsfaktorer for kunnskapsdeling som ble kartlagt i casevirksomhetene oppsummeres i Tabell 9. Tabell 9: Oversikt over faktorer for kunnskapsdeling

Tabell 9: Oversikt over faktorer for kunnskapsdeling

	<i>Virksomhet A</i>	<i>Virksomhet B</i>	<i>Virksomhet C</i>
Organisatorisk kontekst			
Organisasjonskultur	Vektlegger innovasjon	Løsningen har bidratt til økt tillit blant ansatte	Tillitskultur
	Tillitt skapes gjennom samarbeid i team	Lite innovasjon og endring	Fremoverlent ledelse for innovasjon
Ledelsesforankring	Høy forankring i toppledelsen og blant mellomledere	Høy forankring i toppledelsen, mellomledere lite pådrivere	God ledelsesforankring, ledelsen går frem og benytter løsningen til å dele kunnskap
	Høy grad av tilsynskontroll	Tilsynskontroll gjennom veiledning av mellomledere	Mindre grad av tilsynskontroll
Insentiv	Ikke belønning og anerkjennelse	Ikke belønning og anerkjennelse	Anerkjennelse gjennom at de ansatte får vist hva man kan og kan derfor bli synliggjort. Dette kan føre til belønning gjennom nye oppdrag.
Organisasjonsstruktur	Flat struktur	Mer hierarkisk	Flat struktur
Mellommenneskelige og teamegenskaper			
Sosiale bånd og felles språk	Gode sosiale bånd	Gode sosiale bånd	Gode sosiale bånd
	Tett samarbeid mellom ansatte		
Sosialt isolerte medlemmer	Ansatte sitter samlokalisert	Ansatte sitter samlokalisert	Ansatte sitter distribuert
Arbeid i team, fellesskap	Arbeider i mindre team	Arbeider i team	Teamsammensetning varierer etter prosjekt
Individuelle trekk			
Generell kompetanse	God teknisk kompetanse	Ikke kartlagt	Svært høy teknisk kompetanse
Nysgjerrighet	Definerer selv høy åpenhet for endring	Per dags dato fortsatt ansatte som ikke bruker løsningen	Endrer seg stadig i hverdagen - konsulentarbeid
	Mellomleder litt uenig	Skeptiske i starten	Vant til å endre seg på bakgrunn av bransjen
	Høy nysgjerrighet blant de ansatte		Høy nysgjerrighet

Motivasjonsfaktorer			
Oppfattet eierskap	Fokus på personene som har kunnskapen fremfor løsningen Høyt eierskap til arbeidet gjennom rutiner og prosesser	Før var det «mitt», men nå er det «vårt» etter den nye løsningen	Personer blir tagget og forespurt om å dele, de kan derfor føle et tett eierskap til det de blir spurt om
Opplevde kostnader og fordeler	Fordeler: Lav terskel for å bruke løsningen Åpenhet gjennom at kunnskapen kan deles på tvers Kostnader: Mottar ikke belønninger ved deling, heller motsatt	Fordeler: Økt gjenbruk Mer åpenhet og fellesskap Kostnader: Misnøye med teknologien	Fordeler: Lav terskel for å ta kontakt med spørsmål Løsningen forbedrer forholdet mellom bartene Belønninger i form av tillitt og økt synlighet i virksomheten Kostnader: Tid utfordrer bruken
Tillit	Mest tillitt til nære kollegaer	Økt grad av tillitt etter implementer	Forventninger om gjensidighet ved kunnskapsdeling
Andre faktorer			
Relevant kunnskap og bevissthet	Kunnskapen lastes opp for eget bruk, men samme kunnskap kan være relevant for andre. Ikke opptatt av å tilpasse kunnskapen og gjøre den forståelig for andre	Ikke klar over hvilken kunnskap man har behov for Ikke opptatt av å innhente kunnskap før man har bruk for den. Støy	Tidskrevende å følge med på alt som skjer Kan gå glipp av viktig kunnskap pga. løsnings algoritme
Menneskelig overføring av kunnskap	Muntlig mer beskrivende Tidsbesparende	Menneskelig samhandling viktig Mer diksjon om tema	Tar i bruk løsningen for kunnskapsdeling i større grad enn de to andre
Sosiale forhold	Løsningen fører til økt samarbeid som kan forbedre forhold	Løsningen fører til økt samarbeid som kan forbedre forhold	Sosial verdi å benytte løsningen Løsningen senker terskelen for å ta kontakt, kommunikasjonen blir mindre formell Oppstår sosial forpliktelse som kan skape tettere relasjoner
Makt	Fraværende / ikke kartlagt	Fraværende / ikke kartlagt	Fraværende / ikke kartlagt
Akseptanse for teknologi			
<i>Tilstrekkelig teknologi</i>	Løsningen oppfattes som tilstrekkelig og positivt at den bidrar til én fremgangsmåte Intuitiv, lettvin og høy brukervennlighet	Løsningen oppfattes som treig og ofte tekniske problemer Løsningen ikke som først lovet – kom ikke sømløs arkiveringsmulighet	Løsningen fungerer ikke sømløs med andre systemer i virksomheten, men oppleves ikke som utilstrekkelig av brukerne Intuitiv, lettvin og høy brukervennlighet

<i>Kunnskapen kan hentes effektivt</i>	Kunnskapen lastes opp for eget bruk, og kan effektivt hentes av hvem som helst i virksomheten med tilgang til systemet	Løsningen har bidratt til økt gjenbruk Brukerne opplever at kunnskapen kan hentes effektivt	Løsningen oppfattes som intuitiv og at man får delt kunnskap og svar på spørsmål raskt
<i>Nødvendig opplæring og brukerstøtte</i>	Opplæring oppleves som unødvendig for løsningen, men ble tilbudt gjennom video, kurs og wiki-sider	Godt tilbud for opplæring, brukerne er tilfreds med tilbudet, men man benyttet seg ikke av det Opplæringen hos brukerne som ikke benyttet ny løsning med en gang, bidro mest til å skape mestringfølelse	Opplæring oppleves som unødvendig for løsningen, men tilgjengelige tilbud som nanolæringskurs og «tips & tricks» side Opplever god støtte fra kollegaer

5.2 Ledelse av endring

Dette delkapittelet tar for seg benyttet endringsledelsesform og tiltak ved casevirksomhetene og dette diskuteres opp mot tidligere litteratur for å svare på forskningsspørsmål «*F2: Hvordan har endringsledelse blitt benyttet ved implementeringen av samhandlingsløsningen?*». Delkapittelet er strukturert med utgangspunkt i kapittel «4.1 Endringsledelse», hvor «4.1.1 Valg av ny løsning» og «4.1.2 Informasjon om ny løsning i forkant av implementering» diskuteres samlet under «5.2.1 Informasjonsarbeid». Videre diskuteres «4.1.3 Implementeringsstrategi» og «4.1.4 Aktivitet» under «5.2.2 Implementeringsstrategi».

Endringsledelse handler om å få mennesker til å endre holdninger og atferd (Kristensen, 2000, s. 13). Videre skal vi se på hvordan lederne i casevirksomhetene har gått frem for å gjøre nettopp dette ved implementeringen av samhandlingsløsningene. Hvordan har de arbeidet for å sørge for at de ansatte skal sitte igjen med positive holdninger og ta i bruk løsningen, som fører til endringer i arbeidsrutiner og arbeidsmåter, altså endret atferd?

5.2.1 Informasjonsarbeid

For å kunne skape en motivasjon og vilje for endret atferd, er det nødvendig å skape en forståelse for hvorfor endringene finner sted. I Virksomhet A kommer det godt frem at lederne har vært tydelige på både informasjon og kommunikasjon rundt hvorfor det ble implementert en ny samhandlingsløsning. Dette kommer frem i resultatene ved at brukernes svar samsvarer godt med informasjonen fra implementeringsansvarlig. Brukerne forteller blant annet at den tidligere løsningen var tungvint, lite intuitiv og at den nye løsningen skulle gjøre ting lettere, mer tilgjengelig og oversiktlig og bistå de ansatte i en mer ryddig og effektiv prosess. De legger

også til at det er mye informasjon som skal deles og at mange skal ha tilgang til denne informasjonen, så løsningen skulle også bidra til å effektivisere kommunikasjonen internt. At alle har en god forståelse for hvorfor den nye samhandlingsløsningen ble implementert viser at ledelsen har hatt fokus på kommunikasjon og arbeidet godt med forankring av bakgrunnen for endringene (Gilley et al., 2008).

Også i Virksomhet B har ledelsen arbeidet med å kommunisere hvorfor det kom en ny løsning, selv om den opprinnelige bakgrunnen; at den tidligere løsningen skulle fases ut av leverandøren, ikke var kjent. Brukerne forteller at grunnen til at virksomheten skulle få en ny løsning var at det var behov for et nytt arkiveringssystem og at man i sammenheng med dette valgte å skape et helhetlig system: *«når de skulle få et nytt arkivsystem så fant de ut at de skulle gjøre det til en større dokumenthåndteringsløsning som skulle vært enhetlig og lette samhandlingen på tvers. Tilgjengeliggjøre informasjon på tvers. For før satt alle med hver sin fildisk, filserver som var stengt for de andre avdelingene. Som skulle da forenkle gjenbruk og effektivisere. Tidsbesparende og.. Det var vel egentlig grunnen.»*. Videre forteller brukerne at løsningen skulle føre til mer effektiv samhandling og at man ønsket å ha ett sted hvor man etablerte og arbeidet med dokumenter. Dette samsvarer godt med at implementeringsansvarlig forteller at et ønske om bedre kontroll på informasjonen i virksomheten også var et viktig aspekt for den nye løsningen. Det kan derfor tyde på at ledelsen har lyktes i å kommunisere det de selv mente var den mest hensiktsmessige bakgrunnen for implementering av en ny samhandlingsløsning.

Når det kommer til Virksomhet C har ikke ledelsen fokusert på å kommunisere bakgrunnen for den nye samhandlingsløsningen. Fra implementeringsansvarlig får man innsikt i at bakgrunnen for ny løsning var å bidra til å gjøre det enklere for ansatte å dele kunnskap med hverandre, noe som ikke kommer frem fra brukerne: *«Argumentene for det var at den tidligere løsningen etterhvert ble definert som gammeldags og at det manglet en del funksjonalitet. Det var vel de viktigste grunnene, at det var mer moderne, mer likt det vi ellers brukte og det var profesjonalitet og sikkerhet som var på en mye bedre måte enn i den tidligere løsningen.»*. At implementeringsansvarlig og brukerne av løsningen kommer med ulike svar for bakgrunnen til den nye løsningen kan tyde på at ledelsen ikke har vært tydelige nok på kommunikasjonen rundt hvorfor man skulle implementere en ny løsning.

Klare mål, god forankring, planlegging og kommunikasjon blir påpekt som viktige tilstedeværende faktorer for en vellykket implementering (Kristensen, 2000, s. 11). I Virksomhet C kan det tyde på at ledelsen ikke har lagt vekt på å klargjøre hva implementeringen skal resultere i, noe Kolltveit og Reve (1998, s. 107) mener er viktig, da det kommer frem at heller ikke gevinstene med løsningen ble kommunisert ut til de ansatte: *«Altså de gevinstene er så åpenbare at de behøve ikke si noe om det. Kunnskapsdeling, at det er noe vi gjør og noe vi holder på med. Det er så åpenbart at det er det ingen som sa noen ting om. Selvfølgelig er det sånn. Vi bytter ut et litt gammelt verktøy, med et nytt og moderne, som ser litt kulere ut også fortsetter vi bare å gjøre som vi alltid har gjort. Og gevinsten jo - selvfølgelig den er jo åpenbar for alle. Kunnskapsdeling er bra for alle. Så det har de ikke sagt noen ting om.»*. Selv om brukerne kjenner godt til organisasjonskulturen og kjerneverdiene til virksomheten, er ikke de konkrete gevinstene kommunisert fra ledelsen. Dette kommer tydelig frem i utsagnet til en av informantene som sier at denne kommunikasjonen var noe som var savnet: *«Sånn egentlig så var det noe jeg savnet, å få litt mer, altså å vite hvorfor man burde gå over til, eller fra den tidlige løsningen til den nye løsningen, hva det var vi skulle oppnå med det. Så det var litt informasjon som jeg savnet. Ja, jeg kan egentlig ikke huske å ha fått noe sånne gode gevinstmidler, men i ettertid så har de jo sagt at det var fordi aktiviteten var så lav, at de hadde lyst på noe som var nytt og bedre kjent. Så jeg har kanskje fått formidlet de i ettertid da.»*. Det kommer altså frem at selv om gevinstene oppleves som åpenbare for noen av brukerne, er det ikke like klart for alle. Derfor er dette noe som burde vært kommunisert tydeligere siden mål gjerne kan benyttes for å skape en felles forståelse for hensikten med implementeringen (Kolltveit & Reve, 1998, s. 107). Denne forståelsen er ønskelig å skape gjennom samhandling, kommunikasjon, men også for å skape motivasjon hos de involverte. Implementeringsansvarlig forteller at tilgjengelige informasjonskanaler ble benyttet og informasjonen ble tilpasset ulike målgrupper i virksomheten. Kanalene varierte fra e-post, informasjon på intranettet, den tidligere kommunikasjonsplattformen og ansikt-til-ansikts møter. Informatene forteller at de ble informert god tid i forveien for å kunne forberede seg mentalt, men informasjonen om hvorfor den skulle komme og hvorfor denne løsningen ble valgt, ble ikke kommunisert godt nok.

Kommunikasjonen rundt mål, formål og arbeidet med å skape en felles forståelse har vært tydeligere i Virksomhet A. Her forteller informantene at kommunikasjonen og informasjon om at det skulle komme en ny løsning startet et halvt år i forkant, og det startet på et overordnet nivå. Videre ble det fokusert på å kommunisere at løsningen ville bidra til å lette arbeidet til de

ansatte og hvordan den skulle gjøre dette. Det ble lagt vekt på fordelene og gevinstene med løsningen for å skape motivasjon og en etterlengsel hos brukerne: *«Ganske god tid i forveien. Akkurat hvorfor vi går over til et nytt system, når det gjøres og implementeringen og fortløpende med mye nytt da. Hvorfor vi skal bruke det og ja. Så det er blitt gjort fortløpende. I ulike møtearenaer, både kontormøter, avdelingsmøte, teammøte, både muntlig og også er det en del på mail.»*. At brukerne var klar over bakgrunnen for implementering av løsningen, gevinstene og hvordan disse ville fremkomme var med på å klargjøre virksomheten og skapte positive holdninger til løsningen. Det kan derfor tyde på at ledelsen i Virksomhet A har utarbeidet godt definerte mål, som er viktig for god forankring (Blanchard & Hersey, 1988), samt arbeidet målrettet for å oppfylle de tre punktene til Kolltveit og Reve (1998, s. 107) for å skape motivasjon.

Også i Virksomhet B ble det kommunisert at det skulle komme en ny løsning god tid i forveien, samt hvorfor den nåværende løsningen skulle byttes ut. Intranett, e-post, stands og presentasjoner ble aktivt tatt i bruk for å spre budskapet, både om små steg som skulle tas og det store målbildet. Gevinstfaktorene som ble tydelig kommunisert var å samle informasjonen på ett sted og bedre versjonshåndtering av dokumentene, og det ble lagt et stort fokus på fordelene løsningen ville skape for de ansatte. Fra ledelsen og prosjektgruppen var det fokus på å skape motivasjon for løsningen gjennom bruk av eksempler og caser de ansatte kunne kjenne seg igjen i: *«Vi hadde jo i disse presentasjonsrundene, vi hadde tre ganger før den kom, så spilte vi jo bare på ting som vi trodde trigget motivasjonen til å bli med på endringen. Så vi brukte veldig mye sånn, eksempler og caser som er irriterende nå, eller som var irriterende da (...). Mange sånne ting spilte vi veldig mye på, for å trigge forståelsen for at noe måtte gjøres. Og det forsto folk mye.»*. Ledelse av endringsprosesser er ofte den viktigste delen av lederjobben, men også den vanskeligste (Kristensen, 2000, s. 45). Selv om ledelsen i Virksomhet B kommuniserte godt og tydelig ut til de ansatte, er ikke dette alltid nok, spesielt siden løsningen ikke ville føre til alle gevinstene og fordelene som lovet. Kommunikasjonen rundt disse hadde skapt store forventninger hos de ansatte, men løsningen som ble innført skapte noe skuffelse blant brukerne som vi vil komme tilbake til senere under «5.2.5 Brukerinvolvering».

5.2.2 Implementeringsstrategi

Overgangen fra den gamle løsningen til den nye ble gjennomført på ulike måter i casevirksomhetene. I Virksomhet A ble løsningen først testet av et team, før resten av

virksomheten kunne bruke løsningen og deretter ble det obligatorisk å ta den i bruk. Denne fremgangsmåten tilsvarer en kombinasjon av strategiene ved implementering av ny teknologi presentert av Orlikowski (1993). Testingen som ble gjennomført av et team kan anses som en pilotfase, hvor man kan samle tilbakemeldinger og synspunkter på løsningen før den lanseres. Strategien ved å gjøre løsningen tilgjengelig for alle og oppfordre ansatte til å prøve den frivillig, har likhetstrekk med den andre strategien til Orlikowski (1993). Denne fremgangsmåten kan skape rom for ideer og innovasjon blant brukerne (Orlikowski, 1993), som ble tilfellet i Virksomhet A. Implementeringsansvarlig forteller at hypotesen bak fremgangsmåten var å la ansatte få venne seg til å bruke det, teste det selv og påvirkes av at naboen brukte det. Den dagen det skulle implementeres for fullt var det i praksis allerede implementert på bakgrunn av nysgjerrighet og påvirkning fra medarbeidere. Hovedgrunnen for dette valget var å tilrettelegge for at folk har ulike måter å tilegne seg nye arbeidsmetoder på, og at man lærer i ulikt tempo. Dette er faktorer som bidrar til å skape positive holdninger til nye løsninger (Brand, 1997; Orlikowski, 1993).

Virksomhet A valgte altså å benytte seg av en parallell overgang ved at de ansatte arbeidet i to systemer i overgangsfasen, gjennom en såkalt «Soft Launch». Det ble gjennomført på denne måten for å ta hensyn til at noen ønsker lengre tid enn andre til å venne seg til og bli trygge på nye løsninger, før man deretter fastsatte en offisiell dato for overgang. Som det kommer frem i intervjuene fungerte ikke dette smertefritt for brukerne da det førte til dobbeltarbeid: *«For det var en periode du satt og jobbet litt i det gamle systemet og litt i det nye, der det gamle systemet ikke snakket, altså de snakket ikke sammen. Slik at ofte kunne du plutselig bli sittende å gjøre litt, egentlig dobbeltarbeid (...) Så litt sånne ting som gjorde at det var litt tungvint i starten.»* Med dette som utgangspunkt er det noen av informantene som sitter igjen med en følelse av at løsningen ble tatt i bruk for tidlig, noe som førte til at løsningen hadde noen mangler i starten. Det blir også dratt frem at overgangen kunne gått smidigere dersom man hadde innført obligatorisk bruk fra dag en. Dersom dette hadde blitt gjort hadde Virksomhet A beveget seg bort fra fokuset på at mange lærer i ulikt tempo og at man må tilrettelegge for dette (Brand, 1997; Orlikowski, 1993). Informantene trekker frem eksempler om at mange fortsatte å utføre nye prosjekter i den gamle løsningen, fordi de arbeidet med eldre prosjekter her. Dette førte til at det tok tid å få alle over i den nye løsningen: *«Til slutt så måtte vi jo bruke pilsken litt. For til å begynne med så tenkte vi at det her kommer alle til å begynne å bruke med en gang for det er jo helt fantastisk, men det var ikke så lett. Og til slutt så satte vi en dato. Og satte inn der og da så skal alle være over i systemet. Og da ble det jo. Men det beste hadde jo vært om folk*

gjorde det frivillig, synes nå jeg da hvert fall.». Med fokus fra mellomledere å følge opp bruken, samtidig som overgangen skulle skje naturlig, har man i dag oppnådd et resultat hvor samtlige benytter den nye løsningen.

Overgangen i Virksomhet B var en langvarig prosess, selv om den i starten i utgangspunktet ikke var basert på frivillig bruk, som i Virksomhet A. En uferdig versjon av løsningen ble rullet ut i virksomheten og implementeringsprosessen strakk seg over en periode på to-tre år. Dårlig styring er ofte en konsekvens av at de ansvarlige ikke har forståelse av kompleksiteten knyttet til systemet i seg selv, industrien og involverte aktører (Eden & Sedera, 2014). Dette er noe en informant trekker frem: *«Det er en stor organisasjon som er tungrodd. Og i sånne organisasjoner så er det ekstremt viktig at lederne går foran som gode eksempler og pusher implementering og det tror jeg nok kanskje ikke har vært gjort godt nok her da. (...) Jeg tror nok ikke Virksomhet B på en måte tok innover seg hvor stor ending dette faktisk er.»*. Selv om det kommer frem at toppledelsen viste stort engasjement og var motivert, mener informantene at mellomlederne ikke fulgte godt nok opp. Mellomlederne omtales som lite motiverte for å benytte løsningen som skapte en oppfattelse blant ansatte om at løsningen var frivillig å ta i bruk, i tillegg til at man fortsatt hadde tilgang til den tidligere løsningen. For å motivere mellomlederne ble det derfor laget en veileder for hvordan de skulle motivere sine avdelinger og ansatte for å bruke løsningen, og til slutt stengte man tilgangen til den gamle løsningen. Det er viktig at toppledelsen er godt involvert under prosessen og støtter endringene (Gilley et al., 2008), men som vi ser i Virksomhet B er det også viktig med en godt involvert mellomledelse, da det er de som skal drive endringene og innovasjonen.

Etter Orlikowski (1993) sine implementeringsstrategier har Virksomhet B benyttet en fremgangsmetode hvor teknologien ble testet av brukergrupper og gjennomgikk akseptansetester før den ble lansert. Derimot kan det hende at kombinasjonen av fraværende motivasjon hos mellomledere og en løsning som ikke var som først lovet, skapte lite rom for ideer og en følelse av innovasjon blant de ansatte. Løsningen i Virksomhet B ble først for alvor tatt i bruk som en konsekvens av at prosjektgruppen kom med veilederen til mellomlederne og at direktøren ga beskjed om at dokumenter som ikke var opprettet og produsert i løsningen ikke ville bli godkjent. Disse tiltakene medførte økt bruk som førte til at fordelene med løsningen ble tydeligere for brukerne, og en mer positiv holdning til løsningen oppsto. Den skeptiske holdningen i starten endret seg til at løsningen nå beskrives som *«helt fantastisk»*. I Virksomhet

B trekkes det frem at en tidligere tvungen overgang, samt tidligere fokus på å motivere mellomlederne, hadde bidratt til en raskere og bedre prosess.

Sammenlignet med Virksomhet A og Virksomhet B, var det lite utfordringer i overgangen fra den gamle løsningen til den nye i Virksomhet C. Virksomhet C gjennomførte en pilotfase hvor en utvalgt brukergruppe testet systemet før det ble implementert i organisasjonen for å komme med tilbakemeldinger, som har likhetstrekk med Orlikowski (1993) sin første strategi. For å skape motivasjon og sørge for at ansatte ønsket å benytte løsningen ble det også engasjert ambassadører på et tidlig tidspunkt. På bakgrunn av den gjennomførte pilotfasen, samt at løsningen omtales som gjenkjennelig og intuitiv av brukerne kan man anta at dette har medført at løsningen nådde en stor oppslutning og høy aktivitet blant de ansatte i virksomheten: *«Vi fikk noen sånne tall på det og sånn, de hadde jo sprengt alle forventninger i hvor mange som har tatt i bruk på den første uken tror jeg. Så de fleste var rett på og den dagen de innførte det, så var alle inne, som jeg så i alle fall, og var litt entusiastisk da. Det var jo litt nytt og gøy.»*

5.2.3 Ledelsespåvirkning

Som forskning viser er kommunikasjon, forankring og støtte fra ledelsen viktige faktorer for å påvirke en implementering. Å lede er en nøkkelfaktor ved endring, og ledelsens opptreden vil være sentralt i dette (Kristensen, 2000, s. 10).

Mellomlederne hadde en sentral rolle i overgangsperioden i Virksomhet A. Tydelig kommunikasjon til mellomlederne var et sentralt tiltak for å sørge for at kommunikasjon videre til brukerne ble korrekt og for at de skulle føle seg trygge på løsningen for å kunne følge opp. Mellomlederne fikk i oppgave å følge opp at løsningen ble tatt i bruk, noe som resulterte i at alle brukerne benytter den nye løsningen i dag. Ledelsen i Virksomhet A gikk frem som gode forbilder både gjennom bruk, men også i hvordan de omtalte løsningen og endringene den medførte: *«Slik som implementeringsansvarlig, når han har kommunisert og snakket om det så har han vært veldig god på fremdriften, hvordan ligger de an i andre land med utviklingen. Det her var jo før det også kom på banen, han snakket lenge om det. Og har også underveis vært veldig entusiastisk når han har snakket om det og frontet det på en veldig god måte. (...) Så jeg føler de har vært gode frontfigurer for systemet, absolutt.»* Støtte fra ledelsen, forretningsmessig engasjement, kommunikasjon og opplæring er faktorer som vil bidra til å håndtere endringene og motstanden det kan føre med seg fra ansatte (Shang, 2012). At Virksomhet A har hatt en toppledelse og mellomledere som står frem som gode forbilder vil

derfor påvirke de ansatte positivt, og redusere sannsynligheten for motstand. Grunnen til dette kan være at de føler at ledelsen er på deres side og viser en forståelse for deres situasjon. At løsningen blir utviklet internt i Virksomhet A kan ha gjort det enklere for ledelsen og mellomledere å fremtre som gode forbilder og signalisere støtte for løsningen.

I Virksomhet C blir det også trukket frem at toppledelsen opptrådte som gode forbilder og tok i bruk samhandlingsløsningen tidlig: *«De som jobbet i det implementeringsprosjektet var veldig tydelig på det å få med seg lederne våre i større grad enn vi har hatt før. (...) Det ble lagt på en måte, uten at jeg er helt sikker på hvor systematisk det var, hvert fall så var det helt bevisst lagt opp til at topplederne våre skulle vise vei da. At de skulle bruke dette her i mye større grad enn de brukte den gamle løsningen.»* Dette viser tydelig støtte fra toppledelsen ut til de ansatte i virksomheten og kan påvirke engasjementet for løsningen i stor grad. Som det også kommer frem i intervjuene var det fokus på at lederne var flinke til å like, kommentere og publisere ting i løsningen selv, og de omtales som «tidlig-adaptere». Dette tyder på at lederne har vært pådrivere, både for bruk og for å skape engasjement for løsningen, noe som kan påvirke de ansatte og deres bruk positivt. At ledelsen fremtrer som gode forbilder og viser vei kan bidra til å redusere motstand (Shang, 2012). Dette kan ha ført til at brukerne opplevde at endringene også påvirket ledelsen, og at det ikke bare er noe de påfører de ansatte.

Som det har kommet frem blir toppledelsen i Virksomhet B beskrevet som pådrivere for endringer: *«Det var jo forankret i toppledelsen, absolutt fra begynnelsen av. Men det gikk ikke så veldig godt nedover. Toppledelsen krevde det ikke, de fulgte det ikke opp så mye som de burde kanskje.»* Mellomlederne viste ikke motivasjon for å ta i bruk løsningen, og dette smittet over på ansatte i deres tilhørende avdeling. Vaner kan være vanskelig å endre i fellesskap med andre (Hennestad et al., 2006, s. 83). At mellomlederne i Virksomhet B ikke var pådrivere for å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen, og dermed endre arbeidsmetodene og de tilhørende vanene, kan derfor ha ført til at mange følte det utfordrende å endre sine egne vaner.

5.2.4 Opplæring

Alle casevirksomhetene har gjort bevisste valgt rundt opplæringen av samhandlingsløsningene, og flere av metodene som ble gjennomført stemmer godt overens med Brand (1997) og Orlikowski (1993) sine faktorer for vellykket opplæring.

Variierende behov, fleksibilitet i faglige utviklingsmuligheter, målsetninger og administrativ støtte kommer godt til syne under opplæringen i Virksomhet C. Som det trekkes frem under intervjuene i Virksomhet C er løsningen svært intuitiv og det var ikke et stort fokus på opplæring. Ettersom løsningen har et kjent utseende for brukerne, ble det ikke sett på som nødvendig å sette av tid til opplæring av ansatte i løsningen. Likevel ble det tatt hensyn til at brukere som regel har ulike tekniske grunnkunnskaper og individuelle behov gjennom tilgang på workshops, nanolæringskurs og en «Tips and tricks»-side. Dette viser at ledelsen har tilrettelagt opplæringen til de ulike brukergruppene i virksomheten og tilrettelagt for at de kan tilegne seg og lære seg løsningen etter hva som passer dem best. Dette kan bidra til å redusere motstand mot endring (Shang, 2012) ved at brukerne føler de selv kan velge hvordan de skal lære å ta i bruk løsningen og at de kan gjøre det som passer best for dem. At toppledelsen og mellomlederne har fungert som tydelige forbilder for samhandlingsløsningen ved å ta den i bruk selv, har bidratt til å vise at de støtter teknologien. Dette vil øke motivasjonen for å lære og ta i bruk løsningen (Brand, 1997), noe vi får inntrykk av at har vært tilfelle i Virksomhet C. Kjerneverdiene i virksomheten og deres fokus på deling blir også trukket frem flere ganger i intervjuene. Fokuset på disse kan også bidra til at målsetningen for løsningen har kommet igjennom, selv om det kanskje ikke har vært kommunisert tydelig. «Tips and tricks»-siden fungerer som brukerstøtte for brukerne av løsningen, samtidig som løsningen i seg selv kan benyttes for å spørre om hjelp fra kollegaer. Frykt for det ukjente og forsvar av det som er kjent og trygt er kjente faktorer for motstand mot endring (Polites & Karahanna, 2012). At løsningen som har blitt implementert i Virksomhet C blir ansett som kjent og lik andre kjente systemer blant brukerne kan ha stor innvirkning på motstanden mot endring. Når miljøet i løsningen virker kjent, reduseres frykten for det ukjente og endringene blir ikke ansett som store blant brukerne. Dette vil medføre at kostandene ved å gå over til den nye løsningen kan bli ansett som lave av brukerne og at man derfor oppnår endringsmodenhet for løsningen.

Det blir også trukket frem at selv om opplæringen av selve løsningen har vært godt tilrettelagt for brukerne, er det noen som savner opplæring knyttet til det å dele kunnskap riktig i samhandlingsløsningen. Når brukere sitter igjen med en følelse av at de gjerne kunne hatt mer opplæring i korrekt bruk for deling av kunnskap, kan dette medføre at frykten for å ta den i bruk «feil» kan føre til redusert bruk på dette området. Ofte er det bare en del av de ansatte som tar en aktiv rolle for kunnskapsdeling i løsninger da det kan være utfordrende å vite hvordan man skal bidra (Razmerita & Kirchner, 2011). Et tiltak for å oppnå høyere aktivitet blant brukerne kan være å utvikle maler og retningslinjer for korrekt bruk i løsningen. En bruker vil

ta kostandene ved å benytte seg av løsningen i betraktning for å vurdere bruk av løsningen. Dersom man opplever usikkerhet knyttet til bruken kan kostnadene oppfattes som større enn fordelene (Kim & Kankanhalli, 2009; Polites & Karahanna, 2012). Dette kan føre til at man ikke bruker løsningen, i dette tilfellet til å dele kunnskap. Vurderingen av kostnader og konsekvenser støttes av Markus (2004) som mener at til tross for at løsningen i seg selv er god vil brukerne kunne avvise den som følge av en ufullstendig implementering eller mangelfull opplæring. I Virksomhet C er tilfellet at det kan redusere bruk av løsningen på et bestemt bruksområde.

Opplæringen omtales også som tilfredsstillende i Virksomhet A. Blant Brand (1997) sine faktorer er belønning og anerkjennelse den eneste faktoren som ikke har blitt dekt gjennom opplæringen av samhandlingsløsningen. Også i Virksomhet A forteller brukerne at løsningen er så intuitiv at det kreves lite opplæring, og det har vært stort fokus på tilrettelagt opplæring: *«Det tror jeg har vært litt blandet for hver enkelt person også ut i fra hvordan man trives med å lære det. Det har vært veldig mye lagt opp til at du kan lære det selv, gå inn på best practice, se tutorial videos som de har lagd. Samtidig som vi har hatt opplæring både i fra andre land som har kommet til Norge og kjørt kurs, og da at implementeringsansvarlig også har kjørt kurs med oss (...) For vår del så, for mitt team så har det vært et ønske om klikk og lær. Det har vel litt kanskje med området vi jobber med også, at vi synes det er mer morsomt å finne det ut selv. Så ja, jeg føler egentlig at det er blitt gitt sånn sett tilstrekkelig opplæring.»* Ulikt fra de andre casevirksomhetene har Virksomhet A en løsning som kontinuerlig oppdateres. Dette betyr at de ansatte aldri vil bli fullt utlært i løsningen. Selv om oppdateringene og opplæringen av disse blir gjort tilgjengelig via informasjon på e-post, informasjonssider og korte videosnutter, er Virksomhet A avhengig av at de ansatte setter av tid til å lære seg de nye arbeidsmetodene som kommer fortløpende. Dette krever høy grad av endringsmodenhet. Når de ansatte selv er ansvarlig for opplæring er det viktig at de føler seg trygge i opplæringsmiljøet (Brand, 1997). Å muliggjøre samarbeidsprosesser, deling av kunnskap og erfaring blant de som gjennomgår opplæringen kan da bidra til økt motivasjon og en mer effektiv opplæringsprosess. Dette kommer også frem når informantene forteller at selv om løsningen er intuitiv, ser de at det er behov for oppfriskningskurs da det kontinuerlig foregår utviklinger med løsningen.

Ledelsen har også fokusert på å formidle til de ansatte hvordan teknologien skal bidra til å forenkle hverdagen, og dette har vært sentralt under opplæringen. Dette er viktig for å sørge for riktig bruk, men også for at de ansatte forstår nytten av løsningen (Brand, 1997; Orlikowski,

1993). Faktorene tid og kontinuerlig medarbeiderutvikling har også vært tydelig gjennom opplæringen og implementeringen av samhandlingsløsningen. Av casevirksomhetene er Virksomhet A den eneste som har som fokus å gi de ansatte tid til å ta i bruk løsningen på eget initiativ, for å få en gradvis overgang til den nye løsningen. Det er anbefalt at opplæringen foregår over en lengre periode (Brand, 1997), noe som er tilfellet i Virksomhet A. De ansatte kunne selv teste løsningen før den var ferdig, ta den i bruk gradvis, tilvende seg tanken om å gå over til løsningen fullstendig, samtidig som utviklerne kontinuerlig oppdaterer og forbedrer løsningen gradvis. Dette kan ha bidratt til å skape en indre motivasjon hos de ansatte til å ta i bruk løsningen, da de har fått muligheten til å selv se og teste effektene løsningen bidrar med. Samtidig har det oppstått motivasjon ved at man har sett at andre kollegaer har tatt i bruk løsningen og dratt nytte av hvordan den har forenklet hverdagen. Dette kan ha ført til at man ønsker å gjøre som kollegaene, noe som kan anses som en lengsel etter tilhørighet, som er en påvirkningsfaktor for indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005; Holm, 2017). Dersom man har klart å skape en indre motivasjon blant de ansatte for å lære seg og ta i bruk samhandlingsløsningen, vil dette være en viktig faktor for å redusere motstand mot endring.

Opplæringen i Virksomhet B har i likhet med de andre casevirksomhetene oppfylt flere av Brand (1997) og Orlikowski (1993) sine faktorer på opplæring. Opplæringen var godt tilrettelagt med hensyn til varierende behov og fleksibilitet av faglige utviklingsmuligheter for de ansatte. På bakgrunn av at den tidligere løsningen fortsatt var tilgjengelig, oppnådde man ikke det fulle potensialet med opplæringen, da mange fortsatt benyttet seg av denne. Opplæringen og informasjonen som ble gitt gjennom klasseromsundervisning ble for omfattende og mistet sitt potensiale ettersom den nye løsningen ikke ble benyttet parallelt. Opplæringen skapte en mestringsfølelse for kursdeltakerne, men da det gikk for lang tid før man tok i bruk den nye løsningen mistet mange motet. Derimot fikk brukere som benyttet den nye løsningen parallelt mer utbytte av opplæringen da de umiddelbart tok i bruk det de hadde lært. Selv om det kommer frem at det var svært gode tilbud både i form av klasseromsundervisning, drop-in kurs, e-læringskurs og lignende, mener informantene at de ikke var flinke nok til å benytte seg av tilbudet og at man ikke hadde noen pådrivere for å benytte seg av tilbudene.

Dette tyder på at selv om opplæringen er tilrettelagt for brukerne både i opplæringsform og tid, vil det ikke være suksessfullt dersom motivasjonen og akseptansen for å ta i bruk løsningen ikke er tilstede. Selv om de hadde fokus på å skape en motivasjon for bruk av løsningen og

formidle gevinstene den ville gi de ansatte, ble ikke faktoren målsetninger oppfylt. Selv om de hadde en tydelig målsetning for opplæringen klarte ikke Virksomhet B å sørge for at brukerne forsto hvordan teknologien ville bidra til å forenkle hverdagen. Bakgrunnen for at man kan anta dette er at selv om man hadde en tre timers klasseromsundervisning med grundig gjennomgang av løsningen, var det et stort antall brukere som valgte å benytte den gamle løsningen i etterkant. En annen faktor Virksomhet B ikke oppnådde var å formidle administrativ støtte. Selv om toppledelsen var pådrivere for samhandlingsløsningen, var ikke de ansattes nærmeste, mellomlederne, motivert og pådrivere. Dette reduserte motivasjonen til å lære, og selv om det ble gjort korrigerende tiltak mot dette ved å innføre veiledere for mellomlederne, ble dette dessverre gjort for sent.

5.2.5 Brukerinvolvering

At ledelsen er godt involvert er påpekt som en viktig faktor flere ganger i teorien, men å involvere brukerne i planleggingen av endringene øker også sannsynligheten for at de vil omfavne endringen og dermed redusere sannsynligheten for at de motsetter seg den.

Brukerne i Virksomhet C fikk flere muligheter til å involvere seg i utviklingen av samhandlingsløsningen. Det kommer frem at det i behovsfasen ble satt sammen en referansegruppe med deltakere fra ulike avdelinger som testet løsningen før den ble lansert. Her kunne ansatte melde seg på, i tillegg til at prosjektgruppen tok direkte med kontakt utvalgte. I tillegg ble det sendt ut en spørreundersøkelse til ansatte som omhandlet bruken av dagens system i hverdagen for at prosjektgruppen skulle finne et system som kunne erstatte og forbedre den daværende løsningen. Virksomhet C har altså hatt fokus på menneskene som involveres underveis i utvelgelsen av den nye samhandlingsløsningen, samt hvordan man skal dekke dagens behov og bruk. At deltakerne i referansegruppen har hatt muligheten til å teste løsningen i forkant, har bidratt til å gjøre det ukjente til noe kjent og trygt, noe som kan virke motstandsreducerende (Polites & Karahanna, 2012). Å benytte ambassadører under implementeringen var også et tiltak som ble tatt i bruk for å motivere og skape et tryggere miljø for brukerne. Å involvere brukeren er en av faktorene Davis (1989) trekker frem i TAM som en variabel som kan påvirke en brukers akseptanse til løsningen, da det vil ha en direkte påvirkning på den oppfattede nytten ved løsningen. Selv om det har vært brukerinvolvering underveis i implementeringen er det flere av informantene som opplever at de hadde liten mulighet for medvirkning: *«Nei, det fikk vi veldig tidlig beskjed om. At dette er en «as is-greie» og tilpasninger det er ikke mulig. Og det er på en måte helt greit. Og det er også en av disse*

endringene som foregår i IT-bransjen akkurat nå. (...) Og jeg tror ikke noen tenkte over eller følte noe behov for at vi skulle påvirke hvordan denne løsningen skulle utvikles. Det var liksom at alle bare nikket og det var ikke noe spørsmål.». Dette kan tyde på at det ikke har vært kommunisert ut at det har blitt gjennomført referansegrupper og testing av løsningen i forkant av implementeringen, ettersom flere sitter igjen med inntrykket av at spørreundersøkelsen har vært deres eneste mulighet for påvirkning. Selv om informantene føler de har hatt liten påvirkningskraft har ikke dette ført til en negativ holdning til løsningen.

Opplevelsen av brukerinvolvering er varierende i Virksomhet B. Til tross for at implementeringen har involvert nærmere 210 ansatte gjennom ulike aktiviteter, kommer det frem at de ansatte som ikke har tatt del i disse føler at de ikke har hatt muligheten til å påvirke løsningen. Det blir også påpekt at det har vært vanskelig for de involverte å påvirke da det var vanskelig å vite hvilke behov de hadde ettersom de ikke hadde vært borti en lignende løsning før, i tillegg til at det var tvil om hvor stor grad brukerne har hatt en påvirkningskraft: *«Altså, den ene avdelingen skulle få arbeidsrom - altså avdelings-prosjektrom. (...) De fikk ansvar for å lage de selv, eller tegne de opp selv. Og de hadde prosesser i avdelingen og de leverte til slutt en løsning som de ville ha. (...) Men de hadde jo også sterke rammer på hva som var mulig og ikke mulig, så de fikk det jo ikke sånn som de ville de heller. Og da blir det litt sånn.. Ja du får medvirkning, men bare på noen ting som kanskje ikke er store nok til at det betyr noe. Så da blir det kanskje ikke helt reelt da. Men jeg tror nok ikke folk flest hadde.. det var noen intervjuer og brukergrupper helt i begynnelsen av prosjektet før jeg kom, men det vet jeg ikke om folk engang klarer å knytte til sluttresultatet.»*. Dette kan tyde på at selv om det har vært en tung brukerinvolvering i utviklingen av samhandlingsløsningen, har den ikke vært så suksessfull som man skulle ønske.

Som tidligere nevnt har det kommet frem at brukerne sitter med et inntrykk av at toppledelsen ikke var klar over kompleksiteten denne typen løsning ville medføre og hvordan det ville påvirke virksomheten. Selv med brukerinvolvering kan det tyde på at behovene ikke ble kartlagt godt nok i forkant av utviklingen, men at disse heller ble avdekket underveis og korrigert fortløpende. Når mange i tillegg sitter med en følelse av at de ikke har hatt muligheten til å påvirke utviklingen av løsningen, og at den ikke dekker de nødvendige behovene i arbeidshverdagen, vil dette kunne resultere i at man motsetter seg løsningen og velger å ikke ta den i bruk. Det kan tyde på at dette kan ha forekommet i Virksomhet B da informantene forteller at de i dag har opplevd å møte på ansatte som ikke har tatt i bruk løsningen. Når

løsningen i tillegg ikke blir utviklet som lovet vil sannsynligheten for motstand øke hos de ansatte, da spesielt hos brukerne som opplever at deres meninger og tanker ikke har blitt tatt hensyn til.

Brukerne i Virksomhet A har hatt gode muligheter til å påvirke utviklingen av samhandlingsløsningen, både i forkant og etter implementeringen. Som det kommer frem fra implementeringsansvarlig: *«kanskje 90 % av funksjonene som har kommet har kommet basert på tilbakemeldinger fra, ja jeg vil si kanskje fra før det var implementert.»*. Ansatte sitter igjen med en følelse av at deres forslag har blitt tatt hensyn til under utviklingen, noe som bidrar til å skape eierskap til samhandlingsløsningen. Dette kommer også frem fra brukerne som forteller at de blir oppfordret til å sende inn forslag og kommentarer på forbedringsmuligheter, eller varsle om feil. Videre har det også vært en form for prioriteringsliste med forslag fra brukerne hvor man kunne stemme på forslagene man ønsket for løsningen. Dette skapte motivasjon for å ta i bruk løsningen, da de ansatte følte at de hadde eierskap og forsto hvordan løsningen kunne bidra i hverdagen. Grunnen til dette er at de ansatte gjerne har kommet med forslagene selv, noe som kan ha bidratt til å skape en forståelse av hensikten med implementeringen. Dette kan igjen bidra til å skape motivasjon hos de involverte (Kolltveit & Reve, 1998, s. 107). Denne formen for brukerinvolvering kan føre til at brukerne opplever høy brukervennlighet og oppfattet nytte, noe som fører til positive holdninger og akseptanse for løsningen i følge TAM (Davis, 1989). Som det kommer frem stammer mange av løsningens funksjoner fra ansattes ønsker. Dette kan tyde på en form for et «nedenfra og opp»-perspektiv (Razmerita & Kirchner, 2011). Dette perspektivet bunner i at det er de som utfører oppgavene som kjenner de faktiske behovene best. Da utviklingen av løsningen grunner i ønsker fra brukerne vil dette kunne virke motstandsreducerende. Allikevel kommer det også frem i intervjuene at selv om man har store muligheter for å påvirke, er det usikkert i hvor stor grad deres meninger blir lyttet til. Prioriteringslisten ble bare benyttet i startfasen for utviklingen av samhandlingsløsningen. I dag sender man inn forslag til utviklingsteamet og får bekreftet at forslaget er mottatt. Hvordan forslaget blir håndtert videre er usikkert. Dette har ført til at noen sitter med en oppfattelse om at de har liten påvirkningskraft i dag. Selv om dette er tilfellet har brukerne fokus på å benytte muligheten de har til å påvirke: *«Jeg har jo veldig fokus på, for min egen del og også de som er rundt meg, at hvis man er misfornøyd med et system så er man nødt til å gi beskjed om det. Fordi hvis man heller går og klager om det så kommer man ikke frem til noe bedre løsning. Så jeg ber jo og oppfordrer jo folk til å ta det videre. (...) Fordi det er som regel ikke bare jeg som synes at den tingen eller de tingene bør bli bedre. Så jeg tar det absolutt videre og vet at det*

blir gjort noe med om det er et problem.». Dette utsagnet tyder på et fokus på kollektive gevinster og effekter ved løsningen. Det kan derfor tyde på at Virksomhet A har klart å skape en forståelse av hvordan den kollektive effektiviteten påvirkes av endringene og samhandlingsløsningen, som er viktig for å redusere motstand (Armenakis et al., 1993).

5.2.6 Sikre endringsmodenhet og vaneendring

Selv om samhandlingsløsninger lover store fordeler og prosessforbedringer, har de ofte vanskeligheter med å realisere disse (Kwahk & Kim, 2007). Endringsmodenhet er en av faktorene som har stor innvirkning på resultatene ved mottakelsen og de organisatoriske endringene en implementering av samhandlingsløsninger medfører. Som det kommer frem gjennom intervjuene ble endringene mottatt med stor skepsis i Virksomhet B. At virksomheten også blir omtalt som tungrodd i tillegg til at mellomledere ikke har vært sterke forbilder for endringene kan tyde på og føre til at virksomheten ikke er endringsmoden. Faktorer som at mellomlederne ikke fungerte som pådrivere, en etablert skepsis til samhandlingsløsningen og at løsningen som ble implementert ikke var som lovet, kan ha ført til lav endringsmodenhet. Lav endringsmodenhet er ofte en faktor som skaper implikasjoner ved planlagte endringer i en virksomhet (Balogun et al., 2008). Selv om behovet for endring ble kartlagt og informert godt ut til de ansatte, med utgangspunkt i Armenakis et al. (1993) sine to punkter for å skape endringsmodenhet, vil ikke dette nødvendigvis resultere i endringsmodenhet så lenge ledelsen ikke opptrer som pådrivere i alle ledd. Endringsmodenhet handler om å overbevise samspillende individer til å forandre deres tro, holdninger og hensikter (Armenakis et al., 1993). Effekten av mellomledere som ikke arbeider som pådrivere for endringene vil derfor kunne overgå en toppledelse som er pådrivere for endringene. Bakgrunnen for dette kan være at mellomlederne er mer synlig for brukerne av løsningen sammenlignet med toppledelsen, og deres påvirkningskraft vil derfor være sterkere. Selv om Virksomhet B oppfylte Balogun et al. (2008, s.84) sitt første nivå for å skape endringsmodenhet, kan resultatet ved implementeringen av samhandlingsløsningen tyde på at de ikke oppfylte nivå to. Engasjementet fra mellomlederne og deres holdninger og atferd til løsningen ble ikke påvirket i positiv retning tidsnok og samhandlingsløsningen ble altså mottatt med varierende støtte fra brukerne, på flere nivåer i virksomheten. Mottakelsen av løsningen kan derfor tyde på at virksomheten ikke hadde opparbeidet en høy grad av endringsmodenhet før og under implementeringen av løsningen.

I Virksomhet A har de oppfylt Balogun et al. (2008, s.84) sine to nivåer for endringsmodenhet. Som det kommer frem i intervjuene er bakgrunnen for hvorfor det skulle implementeres en ny

samhandlingsløsning godt forankret blant brukerne, noe som oppfyller nivå en. Dette kan henge tett sammen med at samhandlingsløsningen ble implementert på bakgrunn av store mangler ved den forrige løsningen, men også god kommunikasjon fra ledelsen. Hos brukerne er det også et høyt engasjement for å endre ferdigheter, atferd og arbeidsmetoder for å ta i bruk samhandlingsløsningen, noe som oppfyller nivå to. Selv om det innledningsvis var utfordringer knyttet til å gå over til den nye løsningen, har de i dag klart å få alle brukerne over i den nye løsningen med en positiv holdning.

Holdning til organisasjonsendring er en viktig faktor for å skape endringsmodenhet i en virksomhet (Gebert et al., 1999; Kwahk & Kim, 2007). Dersom virksomheten har en kultur med høy kollektiv endringsmodenhet, vil dette påvirke individet som vil virke positivt i endringsprosesser (Gebert et al., 1999). Virksomheter som fremmer dialog, frihet og en vilje til å lære vil kjennetegnes som «åpne», og skape positive holdninger og åpenhet for endringer. Dette er tilfellet i Virksomhet A, hvor det ble tilrettelagt for at brukerne kunne ta i bruk løsningen tidlig, og frivillig i starten, og at store deler av brukermassen allerede hadde gått over til den nye løsningen da den offisielle datoen for felles overgang ble satt. Kulturen påvirker en persons dannelse av kunnskap (Vygotsky, 1978, i Firing, 2007). Dette kommer frem i Virksomhet A ved at man har klart å implementere løsningen ved at de ansatte har blitt påvirket av kulturen og det sosiale. De tidlige adapterne av samhandlingsløsningen har bidratt til å påvirke og omforme de sene adapterne sitt syn på samhandlingsløsningen, og dette har bidratt til at flere og flere har valgt å ta i bruk løsningen gradvis, før overgangsfristen.

Som det blir påpekt var det altså vanskelig for noen av de ansatte i Virksomhet A å løsrive seg fra de opparbeidede vanene sine: *«Det er jo en endring fra at du har gjort det på den måten, nå kan du gjøre det der. Ja du gjør det innimellom, men så faller man litt tilbake til gamle synder. Og det tror jeg liksom ikke er noe altså jobben eller ledelsen sann sett kan gjøre noe med. Det handler mer om man endrer sin egen måte å jobbe på. Noen gjør det veldig fort, andre bruker litt lenger tid. (...) Men vi blir stadig påminnet hvordan vi skal gjøre det. Så det gjør at du blir mer og mer og mer bevist på det også.»* Ved endringsarbeid er det viktig å ta for seg hvordan endringene påvirker menneskene og deres arbeidssituasjon, og i dette endre deres vaner for å oppnå en vellykket implementering (Hornstein, 2015). Dette er også noe som kommer frem fra utsagnet til brukeren. Ved påminnelser, forklaring på hvorfor det er viktig å endre vanene sine og informasjon om gevinstene man kan oppnå ved endringene, kan man gradvis oppnå suksess. Vanene som har blitt dannet gjennom rutinemessige handlingsmønstre,

slik som i Virksomhet A, må gjennomgå en planlagt episodisk endring (Hennestad et al., 2006, s. 83). Dette kan være grunnen til at Virksomhet A har oppnådd positive holdninger og resultater ved å gjennomføre en kontinuerlig utvikling av samhandlingsløsningen. De ansatte har gradvis måttet gjøre endringer i handlingsmønstrene sine for å tilpasse seg oppdateringene som kommer med løsningen. På bakgrunn av at Virksomhet A har oppfylt Balogun et al. (2008, s.84) sine to nivåer for endringsmodenhet, samt skapt en forståelse og vilje for å endre vaner hos de ansatte, kan man si at virksomheten har oppnådd en høy grad av endringsmodenhet i forkant og gjennom implementeringen.

Hornstein (2015) påpeker viktigheten av å fokusere på hvordan endringene påvirker menneskene og deres vaner, men som det kommer frem i Virksomhet C bærer samhandlingsløsningen store likhetstrekk med andre sosiale medier som er godt kjent. Man benytter gjerne ny teknologi basert på etablerte teknologiske rammer (Orlikowski, 1993). Dette vises i virksomheten ved at deres daglige vaner og bruk av sosiale medier har blitt trukket inn i bruken: *«Jeg merker at jeg tar med meg vanene mine fra sosiale medier som Facebook som jeg har privat, fordi der poster jeg ikke så veldig masse, og da siden det ligner så blir, jeg har litt de samme vanene som der.»*. Dette kan ha medført at ansatte sitter igjen med en følelse av at vanene deres ikke har blitt påvirket nevneverdig på bakgrunn av implementeringen, og dette har påvirket positivt med tanke på motstand mot endringene. Også bransjen de befinner seg i påvirker de ansatte til å være endringsmodne, fleksible og vant til å omstille seg. Ser man dette opp mot om at man må gjennomføre episodiske endringer for å endre vanene til de ansatte (Hennestad et al., 2006, s. 83), vil ikke dette være nødvendig i like stor grad da brukerne allerede omstiller seg jevnlig på bakgrunn av bransjen og dens arbeidsform.

Endringsledelsestiltakene som ble benyttet i casevirksomhetene oppsummeres i Tabell 10.

Tabell 10: Oversikt over gjennomført endringsledelse

	Virksomhet A	Virksomhet B	Virksomhet C
<i>Informasjonsarbeid</i>	Informasjon om at det skulle implementeres en ny løsning, grunnen til dette og gevinster ble godt kommunisert ut til de ansatte.	Ledelsen har klart å kommunisere det de selv mente var hensiktsmessig; kontroll på info. Utfasing av tidligere løsning er ikke blitt kommunisert. Brukerne ble godt informert, men vanskelig å selge inn prosjektet når det	At det skulle komme en løsning ble godt kommunisert på alle kanaler. Hvorfor det skulle implementeres en ny løsning, hvorfor denne løsningen ble valgt og

		ikke blir som lovet og først ønsket.	gevinstene ble ikke kommunisert godt nok.
		Lagt vekt på gevinster og fordeler.	
<i>Implementeringsstrategi</i>	Fokus på parallell overgang, brukerne fikk teste og gå over frivillig i starten, før de til slutt ble tvunget over med offisiell dato.	Langvarig prosess. Pilotfase og testing før uferdig versjon ble lansert. Lite motiverte mellomledere. Positivitet og høyere bruk etter veiledning for mellomlederne og strengere krav fra direktør om bruk.	Testgruppe i forkant av lansering. Høy aktivitet. Motivert ledelse.
<i>Ledelsespåvirkning</i>	Ledelsen gikk frem som gode frontfigurer. God oppfølging av ansatte fra involverte mellomledere.	Mellomledere gikk ikke frem som gode frontfigurer. Vanskelig å endre arbeidsmetoder og motivere seg selv for de ansatte.	Ledelsen gikk frem som gode frontfigurer. Ble aktive brukere av løsningen i en tidlig fase.
<i>Opplæring</i>	Ikke stort behov for opplæring, da løsningen er intuitiv. Tilpasset tilbud for fleksibel opplæring gjennom: kurs, møter, videoer etc.	Behov for opplæring, lav motivasjon hos de ansatte og mellomledere. Tilpasset tilbud for fleksibel opplæring gjennom; klasseromsundervisning, e-læringskurs, drop-in-kurs etc.	Ikke nødvendig med opplæring da løsningen er kjent. Tilpasset tilbud hvis ønskelig gjennom workshops, nanolæring og «tips & tricks» side. Noen savner retningslinjer og opplæring for korrekt kunnskapsdeling i løsningen.
<i>Brukerinvolvering</i>	Løsningen bygger på ansattes ønsker og behov. Ansatte føler de har hatt stor påvirkningskraft, men mindre i dag.	Tung brukerinvolvering, men ansatte som ikke har tatt del i denne føler de har hatt liten påvirkningskraft. Tvisomt hvor stor påvirkningskraft de involverte faktisk har hatt på bakgrunn av stramme rammer under utviklingen av løsningen.	Lite oppfattet brukerinvolvering blant ansatte. Gjennomført spørreundersøkelse for å kartlegge behov og referansegruppe for testing
<i>Sikre endringsmodenhet og vaneendring</i>	Endringsvillige ansatte med god forståelse for bakgrunn av implementering Noe motstand mot endring av vaner, men skapt en vilje og forståelse for endring av disse Organisasjonskulturen fremmer endringsmodenhet	Skeptiske til endringer og den nye løsningen på bakgrunn av: - Ledelsen har ikke klart å fremstå som gode pådrivere i alle ledd. - Virksomhet B har ikke klart å oppnå høy endringsmodenhet i forkant av implementeringen.	Innføringen førte til lite nevneverdige endringer i de ansattes vaner. Bransjen og organisasjonskulturen bidrar til høy endringsmodenhet.

5.3 Endringsledelsens påvirkning på kunnskapsdeling

Det har til nå blitt kartlagt hvordan ulike faktorer som fremmer kunnskapsdeling fremtrer i casevirksomhetene, samt hvordan endringsledelse har blitt benyttet under de ulike implementeringene. Vi vil i dette delkapittelet se videre på hvordan benyttet endringsledelse og underliggende tiltak har påvirket faktorene for kunnskapsdeling i hver av casevirksomhetene, for å så diskutere hvordan endringsledelse påvirker kunnskapsdeling.

5.3.1 Virksomhet A

Ser man på de ulike endringstiltakene som ble benyttet i Virksomhet A, kommer det frem at implementeringsstrategien, brukerinvolvering, ledelsespåvirkning og opplæring har vært nøkkelfaktorer for å oppnå en vellykket implementering. Sammenlignet med de to andre casevirksomhetene har samhandlingsløsningen til Virksomhet A et mindre fokus på kunnskapsdeling, da løsningen primært ikke er en løsning for å dele kunnskap. Løsningen som har blitt implementert har hatt til hensikt å forbedre og forenkle arbeidsprosessene i virksomheten og som et ledd av dette registreres mye informasjon og kunnskap. Denne informasjonen og kunnskapen registreres i hovedsak for eget bruk, men kan være aktuell og nyttig for andre i virksomheten.

I Virksomhet A kommer det frem at informasjonsarbeidet har vært tydelig kommunisert ut til ansatte. Dette kan ha påvirket og bidratt til å skape en motivasjon, både hos mellomledere og ansatte. At lederne viste tydelig engasjement og støtte til samhandlingsløsningen virket også positivt overfor de ansatte, som kan tyde på at dette endringstiltaket, informasjonsarbeid, har en påvirkning på ledelsesforankring. Endringstiltaket kan også ha påvirket og bidratt til å skape en høy nysgjerrighet ved at de ansatte har fått en god forståelse for hva som kommer og hvorfor. De ansatte sitter igjen med en følelse av at de har tatt del i prosessen og dette vil bidra til å skape positive holdninger. Dette, i tillegg til bransjen Virksomhet A arbeider i, som også påvirker organisasjonskulturen, kan ha påvirket faktoren nysgjerrighet: *«Ja, altså mye av kulturen her gjør at alt av endring blir tatt veldig godt imot. For vi vet at i og med at vi jobber med mye kunder, vet vi at ting endrer seg veldig fort. Vi må stadig oppdatere oss og være bedre enn andre, så vi er vant til at det endrer seg hele tiden. (...) Det ligger mye i kulturen med at det er veldig positivt og at det ikke er noen begrensning, eller er noe negativt når vi skal gjøre noe nytt.»* Åpenheten rundt implementeringen kan også ha bidratt til at de ansatte opplevde en tillitt fra ledelsen ved at de fikk god innsikt i hvordan implementeringen skulle foregå og hvordan virksomheten lå an i prosessen.

Informasjonsflyten kan også ha blitt påvirket av at organisasjonsstrukturen oppleves som flat i Virksomhet A ved at man har oppnådd en lav terskel for å spørre etter informasjon dersom det var noe de ansatte ikke forsto under implementeringen. Dette vil igjen påvirke organisasjonskulturen og bidra til å skape tillitt mellom de ansatte, i tillegg til tillitt mellom ansatte og ledere. Dette viser altså at tilstedeværende faktorer for kunnskapsdeling kan påvirke et endringstiltak, som igjen påvirker andre faktorer for kunnskapsdeling. Ser man på forankringsnivået man har oppnådd i Virksomhet A, kan man derfor si at endringstiltaket informasjonsarbeid har en påvirkningskraft på faktorene organisatorisk kontekst (gjennom organisasjonskultur, ledelsesforankring og organisasjonsstruktur), individuelle trekk (gjennom nysgjerrighet), og motivasjonsfaktorer (gjennom tillit) i Virksomhet A.

Gjennom å gjøre det ukjente om til noe kjent, og skape en indre motivasjon kan man forebygge at de ansatte motsetter seg endringene. Ved å tilrettelegge for at de ansatte kan motivere seg selv, kan man opparbeide en indre motivasjon. Dette ble gjort i virksomhet A gjennom selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet (Gagné & Deci, 2005; Holm, 2017). At de fikk teste ut løsningen og prøve den frivillig for å bli vant med den før de var nødt til å ta den i bruk, kan ha bidratt til at mange følte at de mottok tillitt fra ledelsen ved at de selv fikk velge når de ville ta den i bruk. Dette gjelder da for de ansatte som valgte å ta i bruk løsningen før det ble innført en overgangsfrist. Dette kan ha bidratt til å være tillitsskapende for de ansatte ved at de fikk en følelse av selvbestemmelse og man opplevde derfor at motivasjonen for å prøve ut løsningen kom innenfra (Gagné & Deci, 2005; Holm, 2017), noe som tyder på at ledelsespåvirkning og implementeringsstrategi har en innflytelse på tillit. At de fikk teste ut løsningen og lære seg løsningen i eget tempo kan også ha bidratt til at de følte at de fikk opparbeidet seg god teknisk kompetanse i løsningen, noe som også blir ansett som viktig for å skape en indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005; Holm, 2017). Endringstiltakene implementeringsstrategi og opplæring kan derfor også ha en påvirkningskraft på faktoren generell kompetanse. Den høye brukerinvolveringen i Virksomhet A kan ha ført til at de ansatte fikk en følelse av tilhørighet til løsningen da de selv hadde vært med å utforme den, men også ved at de tok den i bruk frivillig sammen med teamet. Dette kan igjen ha bidratt til at man oppnådde en høy nysgjerrighet gjennom at de ansatte fikk gode opplevelser med løsningen, som viser at tiltakene implementeringsstrategi og brukerinvolvering har en påvirkning på faktoren individuelle trekk. For å skape en indre motivasjon for bruk av løsningen for å redusere

motstand mot endring i Virksomhet A, ser man at tiltakene implementeringsstrategi, ledelsespåvirkning, opplæring og brukerinvolvering er fremtredende.

Den myke overgangen, basert på implementeringsstrategien, ved at man fikk teste løsningen på egenhånd førte til at brukerne fikk satt seg inn i løsningen gradvis, noe som kan ha bidratt til at de opplevde lave kostnader ved å gå over til den nye løsningen. Frivilligheten rundt bruken kan også ha påvirket at man har sett at noen har tatt i bruk løsningen og at man i tillegg fikk sett at andre opplevde de oppfattede kostnadene som lave. Dette kan ha påvirket nysgjerrigheten hos de ansatte som kan skape positive holdninger til kunnskapsdeling (Wang & Noe, 2010). For brukerne med lavere teknisk kompetanse kan muligheten for å teste løsningen før den var ferdig, i en tidlig fase, ha påvirket holdningene deres til samhandlingsløsningen i negativ retning. Dersom de opplevde store begrensninger i løsningen kan dette ha ført til en høy opplevd kostnad, som kan ha påvirket motivasjonen for å ta den i bruk og endre vaner etter den offisielle overgangsfristen. Vi kan derfor si at implementeringsstrategi og brukerinvolvering har en påvirkningskraft også på den underliggende faktoren nysgjerrighet og oppfattede kostnader og fordeler. Implementeringsstrategien og fremgangsmåten ved at man fikk teste ut løsningen på egenhånd og sammen med andre, før den offisielle overgangsdatoen ble fastsatt kan også ha påvirket at man oppnådde økt samarbeid, ved at man selv klikket og testet løsningen for å se hvordan den fungerte. Dette kan ha bidratt til å skape gode sosiale bånd mellom ansatte, i tillegg til at man har delt kunnskap med andre, som inngår i faktoren sosiale forhold. Dette vil igjen kunne påvirke positivt for å fremme kunnskapsdeling i Virksomhet A (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010).

Som nevnt var det en høy brukerinvolvering under utviklingen av samhandlingsløsningen i Virksomhet A, men også under implementeringen. Under utviklingen av løsningen var det fokus på brukerne og tilbakemeldingene ved den tidligere løsningen og deres ønsker. Dette har bidratt til at ansatte opplever et eierskap til løsningen, men også rutinene og prosessene den tillater ved at de selv har bidratt til å utforme disse. Den høye brukerinvolveringen har påvirket ved å fungere som en motivasjonsfaktor ved at ansatte har opparbeidet seg et eierskap til løsningen. Brukerne føler at de blir lyttet til når det kommer til ønsker for utvikling og tilbakemeldinger, da spesielt i starten av implementeringen. Dette har ført til at man har skapt en tilhørighet til løsningen og bidratt til å forme en indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005; Holm, 2017). Den høye brukerinvolveringen kan også ha ført til at man opplever å bli tatt seriøst på arbeidsplassen og bidra til å skape tillitt gjennom samarbeid. At brukerne har fått

muligheten til å delta aktivt med ønsker og tilbakemeldinger på løsningen bidrar til å skape en ansvarsfølelse hos de ansatte. Dette viser at brukerinvolvering kan ha en innvirkning på de underliggende faktorene organisasjonskultur og tillit. At man har oppnådd høyt oppfattet eierskap til løsningen kan også påvirke at man føler løsningen er tilstrekkelig ettersom man selv bidrar til utviklingen. Løsningen bidrar også til å skape én fremgangsmåte som gjør det enklere for ansatte å samarbeide, diskutere og dele kunnskap om bruk av løsningen. At løsningen også er intuitiv, lettvin og brukervennlig bidrar til å skape følelser om at den er tilstrekkelig som kan bidra til å fremme kunnskapsdeling (Damodaran & Olphert, 2000). Med dette som utgangspunkt kan man si at brukerinvolvering påvirker faktoren tilstrekkelig teknologi.

I Virksomhet A har ledelsespåvirkningen omhandlet en engasjert og motivert ledelse, med fokus på tydelig kommunikasjon og tilsynskontroll ved behov. Det høye engasjementet og støtten for samhandlingsløsningen kan ha påvirket ved å skape gode sosiale bånd og et tett samarbeid mellom ansatte, da det kan ha smittet over fra ledelsen. Ledelsens aktivitet og holdninger kan ha påvirket og bidratt til å skape nysgjerrighet ved at lederne viser vei og positive holdninger, samt skaper en forståelse for at endring er nødvendig. Dette kan ha ført til en høy nysgjerrighet blant de ansatte, som blir ansett som positivt knyttet til kunnskapsdeling (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010).

Selv om de fleste brukerne tok i bruk den nye samhandlingsløsningen på egenhånd, før overgangsfristen, ble det nødvendig med tilsynskontroll og oppfølging fra mellomlederne. At mellomlederne var flinke til å følge opp at ansatte gikk over til den nye løsningen etter at overgangsfristen ble satt førte også til at de klarte å endre vanene til de ansatte. Dette kan ha bidratt til å skape en forståelse for virksomhetens fokus på innovasjon, og bidratt til at organisasjonskulturen fortsetter å endre seg raskt og i takt med bransjen. Dette viser at ledelsespåvirkning har en innflytelse på den underliggende faktoren organisasjonskultur. At man har sikret endringsmodenhet og vaneendring kan også bidra til å påvirke at de ansatte innehar god teknisk kompetanse og en nysgjerrighet for ny teknologi og endringer, som kan fremme kunnskapsdeling (Damodaran & Olphert, 2000; Wang & Noe, 2010). Ved å sikre endringsmodenheten og vaneendring kan man også påvirke at de oppfattede kostnadene med endringene oppleves som lave med utgangspunkt i at de ansatte er vant med endringer, både fra bransjen, men også gjennom organisasjonskulturen. Løsningen førte til endringer i vaner hos de ansatte, men med utgangspunkt i at den tidligere løsningen bidro til unødvendig tidsbruk og

tungvint fremgangsmåte ble vanene endret til noe enklere og mer brukervennlig for ansatte. Dette viser at tiltak for å sikre endringsmodenhet og vaneendring, har en påvirkning på motivasjonsfaktorer, organisatorisk kontekst og individuelle trekk.

Opplæring av løsningen og de gjennomførte tiltakene for dette har ført til at kunnskapen kan hentes effektivt ved at ansatte vet hvordan man tar i bruk løsningen korrekt og bruker den riktig. Derimot er de ikke opptatt av å tilpasse kunnskapen i Virksomhet A og gjøre den forståelig for andre, da kunnskapen lastes opp for eget bruk, men kan være relevant for andre. Dette kan tyde på at opplæring som endringstiltak har en påvirkning på faktorene kunnskapen kan hentes effektivt og relevant kunnskap og bevissthet. I Virksomhet A kommer det også frem at de gjerne utarbeider egne rutiner på teamet. Dette bidrar til å skape høy tillitt på teamet, men mindre fokus på å dele kunnskap utenfor teamet. Allikevel opparbeider man tett samarbeid med ansatte man arbeider tett med og opplæring kan derfor anses å påvirke også den underliggende faktoren sosiale bånd og felles trekk og arbeid i team. Opplæringen som har blitt tilbudt i Virksomhet A ble ansett som noe overflødig blant noen av informantene da det kommer frem at løsningen oppfattes som intuitiv, brukervennlig og lett forståelig. Dette kan ha ført til at ansatte sitter igjen med en følelse av at de besitter en høy teknisk kompetanse, samt at man føler en felles fremgang ved at informantene forteller at de gjerne satte seg sammen for å lære seg løsningen. Dette kan ha bidratt til at ansatte følte de mottok høy støtte fra kollegaer og nødvendig opplæring, og faktoren kan derfor anses å bli påvirket av opplæring som endringstiltak.

Virksomhet A har gjennom benyttet endringstiltak oppnådd en vellykket kontinuerlig implementeringsprosess, ettersom løsningen er i kontinuerlig utvikling. Endringstiltakene har vært aktivt benyttet under innføringen av en ny samhandlingsløsning, men fokuset på kunnskapsdeling har vært fraværende under implementeringen. Selv om løsningen tilrettelegger for kunnskapsdeling med åpenhet og registrering av all nødvendig informasjon og kunnskap knyttet til de ulike prosessene, blir ikke arbeidet som utføres knyttet opp mot kunnskapsdeling. Da spesielt ikke arbeidet som gjøres i samhandlingsløsningen. Allikevel ser vi at endringstiltakene; implementeringsstrategi, ledelsespåvirkning, bruker-involvering og opplæring tilrettelegger og kan knyttes opp mot flere av faktorene som fremmer kunnskapsdeling.

5.3.2 Virksomhet B

Av de diskuterte endringstiltakene fra delkapittel «5.2 Ledelse av endring» har lederspåvirkning, informasjonsarbeid og sikre endringsmodenhet og vaneendring vært sentrale aspekter i Virksomhet B. Å tro på at man er på vei mot noe bedre og at man har noen som kan lede en dit blir sett på som viktig for å oppnå en vellykket implementering (Karp, 2014, s.19). Ser man på hvordan implementeringen har blitt gjennomført i Virksomhet B kan det tyde på at dette er tilfellet her.

Det kommer tydelig frem at ledelsen har klart å kommunisere det de selv anså som hensiktsmessig at de ansatte fikk vite som bakgrunn for den nye løsningen. De formidlet at kontroll på informasjonen var bakgrunnen for implementeringen, og ikke at det hele skyltes utfasing av den tidligere løsningen fra leverandøren sin side og at norsk arkivstandard skulle oppgraderes til NOARK 5. Målsetningene om at løsningen skal bidra til at brukerne skal lagre, gjenfinne, dele og gjenbruke relevant informasjon på en enkel, sikker og effektiv måte, og at brukerne skal kunne kommunisere, samarbeide og dele informasjon med andre brukere, ble kort omtalt som kontroll på informasjon. Etersom toppledelsen omtales som svært motiverte og pådrivere for endringene, som er viktig ved en endringsprosess (Kristensen, 2000, s. 71), kan det tyde på at den underliggende målsetningen om at løsningen skulle bidra til økt kunnskapsdeling, var godt forankret her, men at det ikke ble kommunisert tydelig nok nedover i hierarkiet. Mellomlederne blir ikke omtalt som pådrivere, som igjen påvirket motivasjonen og forståelsen for den nye løsningen blant deres ansatte. Den mangelfulle drivkraften kan skyldes mangel på forståelse av den underliggende driven for endringene. Selv om ansatte ble godt informert om at det skulle komme en ny samhandlingsløsning og gevinstene rundt denne, ble ikke løsningen som først lovet. Dette kan ha bidratt til en lav forankring hos mellomlederne og man kan derfor si at informasjonsarbeid som endringsledelsestiltak har en påvirkning på faktorene ledelsesforankring og organisasjonsstruktur. Det underliggende fokuset fra ledelsen om at løsningen skulle bidra til økt kunnskapsdeling, og den fraværende kommunikasjonen på dette, har ført til at to av målsetningene for den nye løsningen ikke har vært tydelig kommunisert. Forståelsen for målsetningen er viktig (Blanchard & Hersey, 1988; Kolltveit & Reve, 1998), og kan ha bidratt til at de ansatte ikke anser de nye arbeidsmetodene som kunnskapsdeling. De ansatte har ikke fått en forståelse for at arbeidet de utfører faktisk kan omtales som kunnskapsdeling: *«Man deler jo kunnskap uten at man nødvendigvis tenker at det er det man driver med»*. En annen informant legger til: *«Altså dele kunnskap blir jo litt på samme måte ved at jeg legger jo alle tingen mine der. Og hvis noen spør om jeg har noe*

relevant, så kan jeg bare sende de linken til det som ligger der.». Dette kan tyde på at faktoren relevant kunnskap og bevissthet (Leonardi, 2017), påvirkes av ledelespåvirking og informasjonsarbeid. At man ikke anser kunnskapsdeling som en daglig prosess i arbeidshverdagen, kan føre til at man heller ikke oppnår en forståelse om at kunnskapen man besitter kan være relevant for andre, i tillegg til at man heller ikke blir opptatt av å innhente kunnskap før man faktisk har behov for den.

At det ikke var en fullstendig versjon av løsningen som først ble implementert førte til et negativt førsteinntrykk blant brukerne. Dette, i kombinasjon med tekniske utfordringer og lav ledelsesforankring, førte til at løsningen ikke ble ansett som teknisk tilstrekkelig. Løsningen var ikke som først lovet og heller ikke sømløs med tanke på arkiveringsmulighetene. Informasjonsarbeidet som ble gjort i forkant av implementeringen hadde stort fokus på fordelene og gevinstene løsningen skulle gi brukerne og det ble derfor lagt forventninger om en løsning som skulle gi bedre versjonskontroll, tilgang på kunnskap og arkiveringsmuligheter. I overgangsprosessen var mellomlederne lite motivert, noe som smittet over på de ansatte og deres engasjement rundt bruk av løsningen og deltakelse på opplæringstilbudene. Opplæringstilbudene oppnådde ikke sitt fulle potensiale i starten da ansatte ikke tok i bruk løsningen i nærmeste fremtid etter opplæringen, noe som gjorde at temaer og fremgangsmåter som ble gjennomgått raskt ble glemt. Selv om det ble tilrettelagt med tilpasset tilbud gjennom fleksibel opplæring var det vanskelig å påvirke skepsisen blant ansatte. Etter endringstiltak spesielt rettet mot opplæring og bedre forankring blant lederne, ved innføring av veilederen rettet mot mellomlederne, økte også tilsynskontrollen overfor de ansatte. Andre tiltak som ble igangsatt var at det ble besluttet at fildiskene skulle stenges, og det ble gitt retningslinjer om at dokumenter som ikke ble opprettet gjennom den nye løsningen ikke ville bli godkjent av ledelsen. Disse tiltakene førte til økt bruk av løsningen, og med økt bruk begynte også brukerne å se nytteverdien av løsningen og gevinstene av å dele informasjon og kunnskap. Som det også kommer frem var det skepsis til at materiale skulle være åpent og tilgjengelig for alle: *«Da vi fikk portalen, så var det åpent for alle. Alle som ville og det var litt skremmende. Vi synes det var helt grusomt, for nå kunne jo hvem som helst gå inn og ødelegge materiale vårt og se hva vi driver med og sånn da.»*. Redselen for dette forsvant imidlertid når informanten så nytteverdien og gevinstene: *«Og etter hvert som vi har brukt det så ser vi gevinsten av det da.. å faktisk dele dokumenter. Nå får du all informasjonen du vil, du klarer å finne ut av ting uten å gå via, via, via. Så det er bare helt fantastisk. Den åpenheten og den samhandlingen har gitt en stor merverdi.»*. Det nye forholdet og synet på åpenhetsprinsippet i Virksomhet B som har

oppstått i etterkant av implementeringen omtales som at man i dag ser på ting som «vårt», istedenfor «mitt». Dette har også bidratt til å skape tillitt og sosiale bånd blant ansatte, og man har oppnådd et nytt oppfattet eierskap til arbeidet man utfører blant ansatte. Ser man på resultatene av tiltakene som ble gjort i Virksomhet B kan man se at implementeringsstrategien, ledelsespåvirkning og opplæring har hatt innvirkning på faktorene: ledelsesforankring, sosiale bånd og felles språk, oppfattet eierskap, nødvendig opplæring og brukerstøtte, sosiale forhold og relevant kunnskap og bevissthet. Som en del av målsetningene skulle samhandlingsløsningen bidra til å øke gjenbruk av tilgjengelig kunnskap. Dette er noe man har oppnådd gjennom opplæring og ledelsespåvirkning etter at man gjennomførte tiltakene som veilederen og stengte fildisken. Opplæringen har bidratt til at ansatte i dag bruker andres materiale i større grad, uten at brukeren nødvendigvis sitter med en forståelse om at handlingen kan betegnes som kunnskapsdeling. Dette viser at opplæring og ledelsespåvirkning har en påvirkning også på faktoren kunnskap kan hentes effektivt.

Brukerinvolvering er viktig for å unngå motstand (Shang, 2012), men det stilles spørsmål om hvor stor påvirkningskraft brukerne egentlig hadde i Virksomhet B. Informantene som var medlemmer av prosjektgruppen forteller også at det var utfordrende for brukerne å påvirke da det var vanskelig for de å vite hvilke behov de har for en type løsning de ikke har erfaring med fra før. Den lave faktiske brukermedvirkningen kan ha bidratt til en oppfattelse fra brukerne om at deres meninger og tanker ikke ble tatt i betraktning, noe som kan ha ført til at de motsatte seg løsningen på bakgrunn av at teknologien kan ha bli oppfattet som utilstrekkelig og en opplevd mangel på tillit. Med strenge retningslinjer som satte begrensinger for utforming av løsningen og mulighetene for brukerne, kan brukerne sitte igjen med en følelse av at deres påvirkningskraft var så lav at løsningen oppfattes som lite tilstrekkelig. Dette kan tyde på at brukerinvolvering kan ha en direkte påvirkning til brukernes holdning til om løsningen oppfattes tilstrekkelig eller ikke. Brukernes ønsker og forventninger til løsningen ble ikke oppfylt, som er en faktor som kan bidra til å fremme kunnskapsdeling (Damodaran & Olphert, 2000).

I Virksomhet B kommer det frem at det var skepsis til endringene og den nye løsningen. Det kan være vanskelig å motstå trangen til å utføre handlingen slik man gjorde det tidligere (Verplanken & Orbell, 2003), og vaner kan derfor være utfordrende å endre hos ansatte. Dette er spesielt gjeldende hvis vanene er en del av en større automatisert rutine, noe som er synlig i Virksomhet B. Vaner kan knyttes opp mot brukernes nysgjerrighet i rammeverket, på bakgrunn

av at viljen til å endre vaner er tett knyttet til endringsmodenhet. Innføringen av samhandlingsløsningen i Virksomhet B var en stor endring for virksomheten som påvirket hele dens prosess og tidligere arbeidsmåter. Å forlate den kjente måten å arbeide på til en mappefri løsning hvor alt er tilgjengelig for alle var en stor overgang for brukerne. Spesielt vanskelig er det å endre vaner dersom man ikke skjønner, ønsker eller vil gjøre det (Hennestad et al., 2006, s. 83). Gjennom intervjuene kommer det frem at det ikke var misnøye med den tidligere løsningen, noe som kan ha gjort det mer utfordrende å akseptere endringen. Som en informant forteller: *«Alt er greit og du kan det systemet du hadde og de som brukte det mest sikkert, synes det var greit. Så bruker du den mappestrukturen din som du har også har det fungert veldig fint.»*. At den nye løsningen var ulik den tidligere, samt at brukerne ikke så behovet for en ny løsning, gjorde at det var utfordrende å endre vanene. Dette kan tyde på at de ansatte i Virksomhet B er mindre endringsmodne enn i de andre casevirksomhetene. Det tok lang tid å omstille vanene til de ansatte i Virksomhet B, da en endringsmoden person gjerne har lettere for å endre vaner enn en person med lav endringsvilje. Den lave endringsviljen og den lange prosessen med å endre vanene blant de ansatte kan ha ført til at ansatte som endret vaner tidlig opplevde å støte på ansatte som ikke brukte den nye løsningen. Dette kan påvirke tillitten, ved at man opplever at andre ansatte motsetter seg endringene, og kan ha påvirket oppfattede kostnader og fordeler, ved at den endringsmodne ansatte kan anse kostnadene med å benytte løsningen som høye da innholdet og kunnskapen ikke vil nå ut til alle. Dette kan tyde på at å sikre endringsmodenhet og vaneendring, har en påvirkning på opplevde kostnader og fordeler, tillitt og nysgjerrighet. At implementeringen i Virksomhet B ble så utfordrende som den ble kan være en konsekvens av dette.

Virksomhet B har vært gjennom en omfattende og krevende endringsprosess, og den nye løsningen har ført til store endringer i benyttet arbeidsmåte og mange vaner har måtte endres. Det kan likevel virke som at målsetningene for den nye løsningen som er knyttet til kunnskapsdeling er blitt oppfylt. Målsetningene var at løsningen skal bidra til at brukerne skal kunne lagre, gjenfinne, dele og gjenbruke relevant informasjon på en enkel, sikker og effektiv måte, og at brukere skal kunne kommunisere, samarbeide og dele informasjon med andre brukere. Fra informantene kommer det frem at dette er tilfelle gjennom at løsningen har bidratt til økt gjenbruk i virksomheten og brukerne opplever at kunnskapen kan hentes effektivt. Gjennom intervjuene fremkommer det at virksomheten har en begrenset endringsmodenhet, og det blir beskrevet at ledelsen ikke hadde forståelse for hvor stor endring det var å implementere den nye løsningen. Ser man se på resultatene fra Virksomhet B kan man se at endringsledelses-

tiltaket og faktoren som har hatt størst innvirkning, både på bruk av løsning og de fremmende faktorene for kunnskapsdeling, har vært ledelsespåvirkning. Det var etter opplæring og arbeidet med å skape motivasjon og en drivkraft hos mellomlederne, at bruk av løsningen begynte å stige og med økt bruk fulgte også økt kunnskapsdeling i løsningen. Dessverre kan det se ut som valget av kommunikasjonsfokus på at løsningen skulle bidra til kontroll på informasjon med en underliggende målsetning om økt kunnskapsdeling, kan ha medført at ansatte den dag i dag ikke har en fullstendig forståelse av at det arbeidet de utfører i dag er kunnskapsdeling. Denne holdningen blant ansatte kan også føre til at man ikke anser andres arbeid som relevant for seg selv og at man med dette kan overse relevant kunnskap som er tilgjengelig. Det kan tyde på at man med lite fokus på kunnskapsdeling under implementeringen av samhandlingsløsningen har klart å skape en forståelse av løsningens muligheter gjennom søkefunksjoner og felles maler og prosedyrebeskrivelser, og har skapt en tradisjon for gjenbruk på de mest kritiske områdene i virksomheten.

5.3.3 Virksomhet C

Som diskutert i delkapittel «5.2 Ledelse av endring» er ledelsespåvirkning, opplæring og sikre endringsmodenhet og vaneendring de mest sentrale tiltakene ved implementeringen i Virksomhet C. Informasjon i forkant av implementeringen baserte seg i hovedsak på at det skulle komme en ny løsning, istedenfor hvorfor den aktuelle løsningen skulle implementeres og fordelene dette ville gi for brukerne.

At det skulle komme en ny løsning ble godt kommunisert på alle kanaler i Virksomhet C. Dette bidro til at man skapte en forståelse for nødvendigheten av noe nytt (Armenakis et al., 1993), samt at ansatte fikk muligheten til å forberede seg på de kommende endringene. Selv om grunnen til at den nye løsningen skulle innføres, hvorfor akkurat denne løsningen ble valgt, og det at gevinstene ikke ble tilstrekkelig kommunisert ut til de ansatte, ser man at en god forankring i ledelsen, som har gått frem som forbilder, har bidratt til å skape engasjement. Ledelsen i Virksomhet C har opptrådt som tidlig adaptere av løsningen ved å ta den i bruk fra start, gjennom å dele kunnskapen de besitter og ved å stille spørsmål til sine ansatte. At ledelsen har vist vei kan tyde på at informasjonsarbeidet og ledelsespåvirkning som endringstiltak har påvirkning på den organisatoriske konteksten. At det ikke ble informert om gevinstene og hvorfor den valgte løsningen faktisk ble valgt, kan ha blitt gjort på bakgrunn av organisasjonskulturen i virksomheten. Som det kommer frem har Virksomhet C en kultur med fokus på kunnskapsdeling, og det kan derfor tenkes at løsningens gevinster knyttet til

kunnskapsdeling ble oppfattet som selvsagt for ledelsen, noe som også var tilfellet for noen av informantene. Derimot kan det faktum at gevinstene ikke ble tydelig kommunisert fra ledelsen og prosjektgruppen, gjennom informasjonsarbeidet, ha bidratt til at ikke alle ser de underliggende insentivene løsningen bringer med seg. Insentivene ved at man kan oppnå anerkjennelse og få vist frem sin kunnskap og faglige kompetanse gjennom bruk av løsningen, som igjen kan bidra til økt synlighet er ikke like selvsagt for alle. Dette viser at informasjonsarbeidet, da spesielt med fokus på gevinster, har en påvirkning på organisatorisk kontekst og oppfattede insentiver.

Implementeringsstrategien til Virksomhet C har hatt en påvirkning på forankring og motivasjonen hos ansatte ved at lederne har gått frem som synlige og gode forbilder. Det har vært fraværende tilsynskontroll fra ledelsen under implementeringen, men dette kan ha ført til at ansatte har opparbeidet en indre motivasjon for å ta i bruk løsningen, som kan ha bidratt til at løsningen blir brukt mer og at de ansatte yter bedre (Holm, 2017). Fraværende tilsynskontroll, som inngår i ledelsespåvirkning, påvirker også tillit og samspill overfor de ansatte, hvor det kan tyde på at en opplevd følelse av frivillig bruk og adaptasjonsprosess for bruk av løsningen har bidratt til at de ansatte ønsker å bruke løsningen for å vise engasjement og nysgjerrighet. Dette viser de gjennom aktiv bruk som deling av kunnskap, svar på spørsmål i løsningen, samt tilbakemeldinger i form av likes. At løsningen ikke blir påtvunget brukerne kan også føre til at kostnadene ved å ta det i bruk oppleves som lave da dette er noe de velger å gjøre selv, og har opparbeidet en indre motivasjon for å ta den i bruk. Dette kan tyde på at implementeringsstrategien og ledelsespåvirkning har hatt en påvirkning på motivasjonsfaktorene tillit og opplevde kostnader og fordeler, i tillegg til individuelle trekk gjennom nysgjerrighet.

Den aktive bruken blant brukerne, som er et resultat av implementeringsstrategien og ledelsespåvirkningen, kan ha påvirket og bidratt til nysgjerrighet ved at ledelsen har vist hvor raskt de selv omstilte seg endringene og skapt en forståelse for at bransjen man tilhører bringer med seg kontinuerlige endringer. Dette kan ha påvirket og skapt en nysgjerrighet hos de ansatte og et ønske om å etterligne de tidlige adapterne av løsningen, som viser at ledelsespåvirkning og implementeringsstrategi påvirker den underliggende faktoren nysgjerrighet under individuelle trekk. Litteraturen påpeker at det er viktig at toppledelsen støtter endringene som skal gjennomføres (Kristensen, 2000, s. 71), og at dette har en positiv påvirkning på kunnskapsdeling (King & Marks, 2008; Wang & Noe, 2010). Det at ledelsen viste vei gjennom

selv å ta i bruk løsningen sendte tydelige signaler til de ansatte om at de er sammen om endringen og signaliserte viktigheten av kunnskapsdeling. Dette kan ha vært en avgjørende faktor for de positive holdningene som finnes blant brukerne i virksomheten. Derimot fremkommer det fra en av informantene at dersom nærmeste leder hadde oppfordret og kommet med spesifikk beskjed om at han ønsket mer aktiv deltagelse, ville fokuset på kunnskapsdeling blitt større og informanten ville ha delt mer. Etersom dette kun ble nevnt av en informant, kan det tyde på at dette er noe ikke alle føler i Virksomhet C, men det er fortsatt noe ledelsen burde ta i betraktning. Som det kommer frem gjennom flertallet av informantene gikk ledelsen frem som gode forbilder, noe som førte til at de inspirerte brukerne og skapte en nysgjerrighet og interesse for å dele kunnskap. Dette førte til høy kunnskapsdeling i løsningen, men bruken kunne ha vært enda høyere dersom mellomlederne ga konkret beskjed til sine ansatte.

Det fremkommer at Virksomhet C har en flat organisasjonsstruktur, noe som skaper positive holdninger til kunnskapsdeling (Cabrera & Cabrera, 2005; Wang & Noe, 2010). Dette blir også tydelig gjennom at mellomlederne ikke kommer med konkrete beskjeder om at de ansatte skal dele kunnskap, men at lederne heller tar i bruk løsningen på samme måte som de ansatte. Det kan diskuteres om dette kan regnes som et tiltak i den forstand at dette ikke er noe som er endret i forbindelse med implementeringen av samhandlingsløsningen. Likevel viser det at ledelsespåvirkning har en påvirkning på faktoren mellommenneskelige og teamegenskaper, ved at det oppstår et felles språk i form av felles bruk blant lederne og de ansatte. Det kommer frem i Virksomhet C, som i likhet ved Virksomhet A, at tilstedeværende faktorer kan påvirke endringstiltakene, som igjen påvirker andre faktorer for kunnskapsdeling. I dette tilfellet påvirker organisasjonsstrukturen ledelsespåvirkningen og implementeringsstrategien, som har en påvirkning på organisasjonskulturen og tillit.

At lederne viser en høy omstillingsevne og tidlig adaptasjon av løsningen, viste også at løsningen krevde lite opplæring, som kan tyde på at ledelsespåvirkning kan ha hatt en innvirkning på ansattes formening om nødvendig opplæring og brukerstøtte. Tilstrekkelig opplæring er en viktig faktor for å generere positive holdninger til ny teknologi (Choi et al., 2007) og er viktig for å oppnå aksept for kunnskapsdelingssystemer (Damodaran & Olphert, 2000). I Virksomhet C ble det lagt lite vekt på opplæring da samhandlingsløsningen er nært sammenlignbar med kjente sosiale medier. Det var likevel et fokus på opplæring til de brukerne som hadde lite erfaring med lignende løsninger, og opplæringen beskrives som tilfredsstillende og fleksibel. En oppfatning av at opplæring var unødvendig, men at tilbudet som forelå var tilpasset, ble

mottatt positivt blant brukerne. Dette kan ha ført til at ansatte fikk en følelse av at de besitter en høy teknisk kompetanse, og at opplæringstilbudene signaliserte god støtte fra ansatte og kollegaer. Dette viser at opplæringstiltakene som ble gjennomført i Virksomhet C har hatt en påvirkning på generell kompetanse og nødvendig opplæring og brukerstøtte, som er faktorer knyttet til kunnskapsdeling. At opplæringen som ble tilbudt de ansatte ble ansett som unødvendig, kan også ha ført til at løsningen ble oppfattet som tilstrekkelig, i tillegg til at ledelsen visste at løsningen krevde lite opplæring. Dette på bakgrunn av at den i dag blir omtalt som intuitiv, lettvent og at den gir en høy brukervennlighet som er positivt knyttet til å fremme kunnskapsdeling (Damodaran & Olphert, 2000). En av informantene trekker likevel frem at det var savnet mer konkret opplæring for korrekt bruk av kunnskapsdeling i løsningen. Dette kan ha ført til at noen av brukerne synes det er vanskelig å vite hvordan man skal utføre kunnskapsdeling på rett måte, og dersom det var lagt opp til mer konkret opplæring rettet mot kunnskapsdeling kunne brukerne ha fått mer utbytte av det.

Selv om tiltak som ledelsespåvirkning, implementeringsstrategi og opplæring har vært tydelig i Virksomhet C har brukerinvolveringen blitt oppfattet som lav blant de ansatte. Brukerne som ikke har tatt del i testing i forkant eller vært ambassadører under implementeringen har oppfattet spørreundersøkelsen som eneste mulighet for brukervedvirkning. Gjennom undersøkelsen fikk brukerne formidlet daglig bruk og manglende behov ved daværende løsning. Det kan tyde på at valg av løsning var godt gjennomtenkt fra ledelsens side, og at de brukte mye ressurser på å kartlegge hvilken løsning som ville passe virksomhetens behov og kultur. Som en av informantene sier: *«Det er jo en av grunnene tror jeg da, på at den typen kommunikasjonsplattformer som løsningen er, at det er så lett implementerbart i organisasjoner som oss er at alle forstår at heltene våre er de som er flinke. Her er en kultur for å være flink og den kunnskapen vi har, har en prislapp, for vi selger den kunnskapen vår ut til våre kunder.»* Informanten legger vekt på kulturen som en viktig del av løsningens suksess, og det kan virke som at dette er noe ledelsen har fokusert på ved valg av løsningen. At ledelsen klarte å kartlegge behovene og videreføre de inn i løsningen kan være et aspekt som gjorde denne implementeringen vellykket og at brukerne benytter løsningen til å dele kunnskap. De positive holdningene til løsningen, samt et høyt engasjement kan det tyde på en virksomhet med tillitt til ledelsen. Videre kan brukerinvolveringen ha ført til at ansatte har blitt nysgjerrige på endringene, selv informantene føler de har hatt liten mulighet til å påvirke. Når de i tillegg opplevde et lavt opplæringsbehov, en motivert ledelse og en tilgjengelig og lettvent løsning kan den gjennomført brukerinvolveringen ha bidratt til en nysgjerrighet som igjen har bidratt til

høy aktivitet og bruk av løsningen. Dette viser at brukerinvolvering som endringstiltak, kan ha en effekt på de individuelle trekket nysgjerrighet og motivasjonsfaktoren tillit.

Menneskers atferd og holdninger har stor påvirkning og er avgjørende for en vellykket endring (Hornstein, 2015). Det at løsningen er kjent og vant for brukerne gjennom privat bruk og tidligere løsninger, har gjort at arbeidet med å endre brukerens vaner har vært minimal. Om en skal lykkes med en endring er det nødvendig å fokusere på hvordan endringene påvirker menneskene, deres arbeidssituasjon og vaner (Hornstein, 2015). Som det ble kartlagt i Virksomhet C var det også en høy endringsmodenhet blant ansatte, noe som har en innvirkning på den underliggende faktoren nysgjerrighet ved at de ansatte er vant til omstilling og endringer med bakgrunn i bransjen.

Selv om løsningen ikke fungerer sømløst med andre systemer i virksomheten, oppleves ikke løsningen som utilstrekkelig av brukerne. Dette kan skyldes at gevinstene man oppnår som sosial verdi, effektiv tilgang til kunnskap og mulighetene for egen synliggjøring oppleves som høyere enn ulempen ved at løsningen ikke er sømløs. Videre har løsningen og nysgjerrigheten til brukerne blitt påvirket av ledelsespåvirkning og forankring. Dette har bidratt til å skape en lavere terskel for å spørre og dele informasjon i løsningen, som bidrar til tillitt mellom de ansatte. Tillitten som oppstår ved bruk av løsningen skapes gjennom sosiale forpliktelser som dannes mellom brukerne og gir en høy opplevd nytte. Disse faktorene har bidratt til en høy bruk av løsningen, og viser at ledelsespåvirkning og implementeringsstrategi har en påvirkning på faktorene; kunnskapen kan hentes effektivt og tillit. Den høye aktiviteten fører også til at brukerne får tilgang til mye kunnskap, som beskrives som relevant på bakgrunn av løsningens algoritmer. Den store tilgangen på kunnskap gjør at den også er lett tilgjengelig for brukerne. Som informantene trekker frem kan det være tidkrevende å følge med på alt som deles i løsningen, noe som kan føre til at man går glipp av spennende og relevant kunnskap. At løsningen i tillegg oppleves som intuitiv og at man får delt spørsmål og svar på disse effektivt, har bidratt til at sosiale bånd i virksomheten har forbedret seg gjennom en felles utvikling av språk og erfaringsutveksling. Man kan derfor si at tiltak som implementeringsstrategi, sikre endringsmodenhet og vaneendring, samt ledelsespåvirkning har påvirket faktorene sosiale forhold (Wang & Noe, 2010), relevant kunnskap og bevissthet (Leonardi, 2017) og faktoren mellommenneskelige og teamegenskaper (Wang & Noe, 2010).

I Virksomhet C ble det gitt begrenset informasjon om løsningen i forkant av implementeringen, og informantene har inntrykk av at det var lite brukerinvolvering blant de ansatte under implementeringsprosessen, annet enn spørreundersøkelsen. Ansatte i virksomheten er likevel motiverte til å benytte løsningen og har positive holdninger til kunnskapsdeling til tross for fravær av fokus på disse endringsledelsestiltakene. Dette kan ha en sammenheng med løsningens egenskaper, da løsningen på en enkel måte tilrettelegger for kunnskapsdeling, dekker brukernes behov og det er få vaner å endre fra tidligere løsning. Løsningen er tilpasset virksomhetens kultur, og tar utgangspunkt i virksomhetens fokus på deling. Dette tyder på at ledelsen har gjort en grundig jobb før implementeringen. At kunnskapsdeling er et fokusområde i virksomheten gjør at brukerne har en forståelse for nytteverdien dette gir, noe som kan skape en lavere terskel for å dele kunnskap. Bransjen virksomheten tilhører er også positivt knyttet til kunnskapsdeling gjennom at de arbeider mye i team, arbeider mye distribuert og er vant til endringer. Forholdene for kunnskapsdeling ligger med andre ord til rette. At dette er godt kjente verdier i virksomheten har gjort at det ikke var nødvendig med så mye informasjon om løsningen, selv om det viser seg at ledelsen med fordel kunne ha vært tydelige med å trekke frem gevinstene ved å dele kunnskap. Støtte fra ledelsen viser seg å være en viktig faktor for å fremme kunnskapsdeling. Brukerne får se eksempler på hvordan løsningen kan brukes og inspireres av dette, istedenfor at de mottar beskjeder om at dette er en løsning som skal brukes. Dette kan føre til at brukerne deler kunnskap fordi de ser nytten i det, fremfor at de gjør det på grunn av pålagte rutiner. Litteraturen trekker frem nysgjerrighet, teknisk kompetanse og endringsvillighet som individuelle trekk som er positivt knyttet til kunnskapsdeling. I Virksomhet C er ledelsepåvirkning det endringstiltaket som har hatt størst innvirkning. Selv med mangelfull kommunikasjon knyttet til gevinster og bakgrunn for valgt løsning, har man oppnådd høy aktivitet knyttet til bruk av løsningen og kunnskapsdeling. Dette kan tyde på at ledelsepåvirkningen som har blitt gjennomført under implementeringen og fokuset på tilhørende tiltak har hatt stor påvirkningskraft på de kunnskapsfremmende faktorene.

5.3.4 Samlet diskusjon

Som det kommer frem i de tidligere delkapitlene har de seks kartlagte endringstiltakene hatt en påvirkning på faktorene for kunnskapsdeling. Derimot blir det i denne oppgaven og i casevirksomhetene ikke kartlagt eller gjort et systematisk forsøk på å påvirke sosiale isolerte medlemmer eller makt gjennom endringstiltak. Førstnevnte, sosialt isolerte medlemmer, er en faktor som i høyest grad vil kunne være aktuell i Virksomhet C ettersom dette er en

konsulentvirksomhet. Basert på resultatene er det ikke kartlagt et systematisk forsøk på å påvirke denne faktoren, men ser man på samhandlingsløsningen og hvordan kunnskapsdelingen gjennomføres her er det heller ikke et grunnlag for at bruken av løsningen skal gjennomføres annerledes for et medlem som sitter distribuert enn hos et medlem som sitter samlokalisert. Når det kommer til faktoren makt ble det ikke kartlagt tilfeller hvor kunnskapen informantene besitter ble omtalt som makt i virksomhetene. Når det kommer til faktoren menneskelig overføring av kunnskap blir dette kartlagt i samtlige casevirksomheter, men heller ikke ved denne blir det gjennomført synlige systematiske tiltak knyttet til faktoren. Menneskelig overføring av kunnskap blir drøftet, hvor det i alle virksomhetene kommer frem at flere av informantene foretrekker kunnskap overført gjennom menneskelig interaksjon. Menneskelig kunnskapsdeling vil alltid være tilstede, og kan utfordre kunnskapsdeling i en samhandlingsløsning, men ettersom det ikke er gjennomført synlige tiltak for å påvirke faktoren er ikke dette blitt diskutert.

Tabell 11 viser en oversikt over hvilke endringstiltak som har hatt en påvirkningskraft på de ulike faktorene som fremmer kunnskapsdeling i denne forskningsoppgaven.

Tabell 11: Oversikt over endringsledelsestiltak som påvirker faktorer for kunnskapsdeling

Faktorer for kunnskapsdeling	Endringsledelsestiltak
<i>Organisatorisk kontekst</i>	
<i>Organisasjonskultur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsarbeid - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Brukerinvolvering - Sikre endringsmodenhet og vaneendring
<i>Ledelsesforankring</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsarbeid - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring
<i>Insentiv</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsarbeid
<i>Organisasjonsstruktur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsarbeid
<i>Mellommenneskelige og teamegenskaper</i>	
<i>Sosiale bånd og felles språk</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring - Sikre endringsmodenhet og vaneendring
<i>Sosialt isolerte medlemmer</i>	
<i>Arbeid i team, fellesskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring - Sikre endringsmodenhet og vaneendring
<i>Individuelle trekk</i>	
<i>Generell kompetanse</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi

<i>Nysgjerrighet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring - Sikre endringsmodenhet og vaneendring - Informasjonsarbeid - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Brukerinvolvering - Sikre endringsmodenhet og vaneendring
Motivasjonsfaktorer	
<i>Oppfattet eierskap</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring - Brukerinvolvering
<i>Opplevde kostnader og fordeler</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsarbeid - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Brukerinvolvering
<i>Tillit</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sikre endringsmodenhet og vaneendring - Informasjonsarbeid - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring - Brukerinvolvering - Sikre endringsmodenhet og vaneendring
Andre faktorer	
<i>Relevant kunnskap og bevissthet</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informasjonsarbeid - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring Sikre endringsmodenhet og vaneendring
<i>Menneskelig overføring av kunnskap</i>	
<i>Sosiale forhold</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring - Sikre endringsmodenhet og vaneendring
Makt	
<i>Akseptanse for samhandlingsløsningen</i>	
<i>Tilstrekkelig teknologi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring - Brukerinvolvering
<i>Kunnskapen kan hentes effektivt</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring
<i>Nødvendig opplæring og brukerstøtte</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementeringsstrategi - Ledelsespåvirkning - Opplæring

Endringsledelse vil komme inn som en påvirkningsfaktor ved at implementeringen og holdning til løsningen kan påvirkes i stor grad gjennom å skape akseptanse for løsningen. Som det fremkommer i diskusjonen har virksomhetene som har opparbeidet gode holdninger og en høy akseptanse hos brukerne for løsningen, også oppnådd høy kunnskapsdeling og aktivitet, da spesielt i Virksomhet C. I Virksomhet A er det også opparbeidet gode holdninger til løsningen,

men løsningen har ikke et hovedfokus på kunnskapsdeling i seg selv. Beste praksis fører til at brukerne registrerer informasjon i løsningen, som blir tilgjengelig og gjenbrukelig for andre fører som bidrar til kunnskapsdeling. I Virksomhet B er akseptansen og holdningene til løsningen lavere enn hos de andre casevirksomhetene, men på bakgrunn av bruken av løsningen har de allikevel oppnådd høy grad av kunnskapsdeling og gjenbruk av materiale. Bruken av løsningen var lav i starten, men etterhvert som det ble gjennomført endringstiltak for å skape motivasjon og et pådriv, økte bruken og akseptansen for løsningen. Dette kan tyde på at ved å skape en middels til høy akseptanse for løsningen, samt ved å benytte ulike endringstiltak har endringsledelse en påvirkning på kunnskapsdeling.

Som det kommer frem gjennom casevirksomhetene er det endringsledelsestiltakene brukerinvolvering, implementeringsstrategi og ledelsespåvirkning som har størst påvirkning på faktorer som fremmer kunnskapsdeling. For faktoren organisatorisk kontekst har informasjonsarbeid vært endringstiltaket med størst påvirkningskraft. Det kommer frem at ledelsesforankring er sentralt for å sikre en vellykket implementering, og da forankring på alle ledelsesnivåer. Det har vært en aktiv ledelse i alle virksomhetene, hvor det i Virksomhet B kommer tydeligst frem ved at brukerne i stor grad begynte å benytte seg av og se fordelene ved løsningen først etter at mellomlederne ble delaktige og pådrivere for løsningen. Dette selv om toppledelsen viste stor støtte for endringene. Organisasjonskulturen blir i stor grad påvirket både av ledelsespåvirkning og brukerinvolvering, men også gjennom tiltak som gjennomføres for å sikre endringsmodenhet og vaneendring i virksomhetene. Organisasjonsstrukturen er positivt knyttet til kunnskapsdeling gjennom organisasjonskulturen i to virksomhetene som fremmer innovasjon og åpenhet, en ledelse som støtter endringene og en flat organisasjonsstruktur. Den flate organisasjonsstrukturen bidrar til å skape gode sosiale bånd, også blant ansatte som arbeider isolert, og virksomhetene innehar individuelle trekk som er knyttet til kunnskapsdeling. Gjennom høy brukerinvolvering blir det opparbeidet et høyt oppfattet eierskap til samhandlingsløsningen i Virksomhet A, noe som bidrar til en høy grad av akseptanse for teknologien. Brukerinvolveringen påvirker også de opplevde kostnadene og fordelene, både knyttet til å ta i bruk løsningen og dele kunnskap.

Virksomhet A har vært den virksomheten med høyest endringsmodenhet av de tre hvor det også kommer tydelig frem at å sikre endringsmodenhet og vaneendring har vært nøkkel for positive holdninger til løsningen. Virksomhet C har også hatt en høy endringsmodenhet, i likhet

med Virksomhet A, på bakgrunn av bransjen virksomheten tilhører, men også arbeidet virksomheten har lagt ned for å skape en nysgjerrighet hos brukerne.

Faktorene generell kompetanse og nysgjerrighet har vært nøkkelfaktorer for flere av virksomhetene for å sikre bruk av løsningen, og spesielt for Virksomhet B og Virksomhet C har det bidratt til høy gjenbruk av kunnskap. Faktoren nysgjerrighet, sammen med opplevde kostnader og fordeler, har bidratt til aktiv deltakelse fra brukere som viser at dette er faktorer som har en høy positiv tilknytning til kunnskapsdeling. Gjennom benyttede endringstiltak har casevirksomhetene klart å suksessfullt implementere samhandlingsløsninger som bidrar til kunnskapsdeling på ulike nivåer og i ulik grad i virksomheten.

6 Konklusjon

Basert på funnene i denne forskningsoppgaven konkluderes det med at endringsledelse har en avgjørende påvirkning på kunnskapsdeling ved implementering av en samhandlingsløsning. Oppgaven har tatt utgangspunkt i å identifisere faktorer som fremmer kunnskapsdeling og benyttede endringsledelsestiltak ved implementeringen av samhandlingsløsningene, for å se disse i sammenheng og analysere hvordan endringstiltakene påvirker faktorene knyttet til kunnskapsdeling og gi svar på problemstillingen:

«Hvordan påvirker endringsledelse kunnskapsdeling ved implementering av samhandlingsløsninger?»

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Wang og Noe (2010) sitt rammeverk over faktorer som fremmer kunnskapsdeling, og lagt til andre identifiserte faktorer belyst av Damodaran og Olphert (2000), Chua (2004), Leonardi (2017) og Blacker, Crump og McDonald (1998 i Ipe, 2003). Vi har dermed endt opp med et rammeverk med 29 faktorer og underfaktorer som fremmer positive holdninger knyttet til kunnskapsdeling. Deretter blir det identifisert seks gjennomførte endringstiltak ved casevirksomhetene. Studien konkluderer med at det må være en motivasjon og gode holdninger tilknyttet å dele kunnskap, men for å skape en vilje til å benytte løsningen må det også ligge en akseptanse for bruk av løsningen til grunn før man deler kunnskap gjennom denne. De identifiserte endringstiltakene fremtrer som påvirkningsfaktorer på kunnskapsdeling, hvor endringstiltakene implementeringsstrategi, ledelsespåvirkning og brukerinvolvering blir ansett som tiltakene med størst påvirkning for å skape positive holdninger til kunnskapsdeling. For å fremme kunnskapsdeling vil det gjennom identifiserte endringstiltak være mulig å påvirke positive holdninger og høy aktivitet knyttet til kunnskapsdeling ved implementering av samhandlingsløsninger.

På bakgrunn av denne konklusjonen vil denne studien være aktuell for alle typer virksomheter som ønsker å øke bevisstheten knyttet til endringstiltak som påvirkningsfaktorer for kunnskapsdeling gjennom samhandlingsteknologi. Dette danner et grunnlag for å kunne øke sannsynligheten for suksess, og tilegne seg et viktig konkurransefortrinn i markeder med stor utvikling.

7 Svakheter med studien og forslag til videre forskning

Studien har sett på tre casevirksomheter som har implementert hver sin samhandlingsløsning. Disse løsningene har vært av ulik kompleksitet, samt hatt ulikt fokus på kunnskapsdeling. I tillegg er det ulikt antall informanter fra hver casevirksomhet, noe som har medført ulik mengde datagrunnlag fra virksomhetene. Dette kan ha påvirket sammenligningsgrunnlaget i studien. Løsningene som virksomhetene har implementert er også av ulik karakter, da noen samhandlingsløsninger har hatt fokus på kunnskapsdeling gjennom beste praksis, mens andre har hatt spesielt fokus på kunnskapsdeling i form av kunnskapen som deles. En annen begrensning ved studien er at Virksomhet B startet implementeringen lengre i forkant enn vi først var klar over, noe som medførte at informantene ikke husket detaljer rundt implementeringen i samme grad som i de resterende casevirksomhetene.

Denne studien har kommet frem til endringsledelsestiltak som påvirker faktorer for kunnskapsdeling ved innføring av samhandlingsteknologi i en virksomhet. Videre forskning bør studere disse faktorene ytterligere og kanskje utpekte flere endringsledelsestiltak som vil være kritiske for å fremme kunnskapsdeling ved innføring av samhandlingsløsninger. Studien tar for seg en omfattende mengde faktorer som påvirker kunnskapsdeling, og et forslag til videre forskning er å se på faktorene enkeltvis opp mot endringstiltakene for å få en dypere forståelse for tematikken. Det ble i denne oppgaven også tatt utgangspunkt i virksomheter som hadde fokus på endringsledelse under implementeringen. Videre forskning bør derfor ha større fokus på virkingen av fraværende endringsledelsesfaktorer for å kunne synliggjøre deres påvirkning på kunnskapsdeling.

8 Referanseliste

- Ackerman, M. S., Dachtera, J., Pipek, V., & Wulf, V. (2013). Sharing knowledge and expertise: The CSCW view of knowledge management. *Computer Supported Cooperative Work: CSCW: An International Journal*, 22(4–6), 531–573. <https://doi.org/10.1007/s10606-013-9192-8>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Balogun, J., Hailey, V. H., Johnson, G., & Scoles, K. (2008). *Exploring strategic change*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50, 326–336.
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2000). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *MIS Quarterly*, 29, No. 3, 293–524. <https://doi.org/10.2307/4132321>
- Befring, E. (2002). *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Det Norske Samlaget.
- Blanchard, P., & Hersey, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brand, G. A. (1997). What research says: Training teachers for using technology. *Journal of Staff Development*, 19(1). [https://doi.org/Brand\(040\).pdf](https://doi.org/Brand(040).pdf)
- Burke, W. W. (2014). *Organization Change Theory and Practice* (4.). USA: SAGE.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Carstensen, P. H., & Schmidt, K. (1999). Computer Supported Cooperative Work: New Challenges to Systems Design. In K. Itoh (Ed.), *Handbook of Human Factors*, 619–636. <https://doi.org/10.1.1.43.5157>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.003>
- Choi, D. H., Kim, J., & Kim, S. H. (2007). ERP training with a web-based electronic learning system: The flow theory perspective. *International Journal of Human Computer Studies*, 65(3), 223–243. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.10.002>

- Chua, A. (2004). Knowledge management system architecture: A bridge between KM consultants and technologists. *International Journal of Information Management*, 24(1), 87–98. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2003.10.003>
- Creasey. (2009). Definition of the change management in context. *Prosci and the Change Management Learning Center*. Retrieved from <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative overload. *Harvard Business Review*, 2016(January-February).
- Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving* (5.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Damodaran, L., & Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour and Information Technology*, 19(6), 405–413. <https://doi.org/10.1080/014492900750052660>
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Eden, R., & Sedera, D. (2014). The Largest Admitted IT Project Failure in the Southern Hemisphere : A Teaching Case. *Journal of Management Information Systems*, 1–15.
- Firing, K. (2007). Kulturpåvirkning og lederatferd. In *Læring, kommunikasjon og ledelse i organisasjoner* (pp. 105–129). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organisational Behaviour*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gebert, D., Boerner, S., & Agafonov, J. G. (1999). Attitudes Toward Change Initiatives in Corporate Cultures Undergoing Transformation. *Eastern European Economics ISSN*., 37(6), 5–25. <https://doi.org/10.1080/00128775.1999.11648702>
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153–169. <https://doi.org/10.1002/hrdq>

- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/ISSN 2325-4688>
- Gorman, M. E. (2002). Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 27(3), 219–231. <https://doi.org/10.1023/A:1015672119590>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hirschheim, R. ., & Newman, M. (1988). Information Systems and User Resistance: Theory and Practise. *The Computer Journal*, 31(5), 398–408.
- Holm, S. F. (2017). Nøkkelen til god motivasjon. Retrieved November 28, 2017, from <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk (3.)*. TANO AS.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.005>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.)*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3.)*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jalaldeen, R., Karim, N. S. A., & Mohamed, N. (2009). Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model. *Communications of the IBIMA (International Business Information Management Association)*, 8(2007), 128–136.
- Jarvenpaa, S. ., & Staples, D. . (2000). The use of collaborative electronic media for information sharing: an exploratory study of determinants. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 129–154. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(00\)00042-1](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(00)00042-1)
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Joshi, K. (1991). A Model of Users' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation. *MIS Quarterly*, 15(2), 229–242.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner - ideologi, teori og praksis*. Norge: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse (4. utgave) (4.)*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567–582.
- King, W. R., & Marks, P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, 36(1), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2005.10.006>
- Kolltveit, B. J., & Reve, T. (1998). *Prosjekt - organisering, ledelse og gjennomføring*. Tano Aschehoug.
- Kristensen, K. S. (2000). *Endringsledelse: eksempler og modeller*. Oslo: Statskonsult. Retrieved from https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008111204022
- Kwahk, K. Y., & Kim, H. W. (2007). Managing readiness in enterprise systems-driven organizational change. *Behaviour and Information Technology*, 27(1), 79–87. <https://doi.org/10.1080/01449290701398475>
- Leonardi, P. M. (2009). Why do people reject new technologies and stymie organizational changes of which they are in favor? Exploring misalignments between social interactions and materiality. *Human Communication Research*, 35(3), 407–441. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2009.01357.x>
- Leonardi, P. M. (2017). The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, 27(1), 47–59. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2017.01.004>
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: Using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4–20. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002>
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40(7), 812–825. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.812>
- Mitchell, T. . (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80–88. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.428546>
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing knowledge work and innovation (2 edition)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Retrieved from

[https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=BbwcBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Newell,+Robertson,+Scarbrough+og+Swan+\(2009\)+&ots=nsuBqDI5mz&sig=AVHictl8-ou5EdxYqMq6rRIKHrE&redir_esc=y#v=onepage&q=Newell%2C+Robertson%2C+Scarbrough+og+Swan+\(2009\)&f=false](https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=BbwcBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Newell,+Robertson,+Scarbrough+og+Swan+(2009)+&ots=nsuBqDI5mz&sig=AVHictl8-ou5EdxYqMq6rRIKHrE&redir_esc=y#v=onepage&q=Newell%2C+Robertson%2C+Scarbrough+og+Swan+(2009)&f=false)

- Noack, T. (2014). Samhandling. Retrieved October 13, 2017, from <https://snl.no/samhandling>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, p96-104. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Orlikowski, W. J. (1993). Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation. *Information Society*, 9(3), 237–250. <https://doi.org/10.1080/01972243.1993.9960143>
- Polites, G. L., & Karahanna, E. (2012). Shackled to the status quo: the inhibiting effects of incumbent system habit, switching costs, and inertia on new system acceptance. *MIS Quarterly*, 36(1), 21–42.
- Razmerita, L., & Kirchner, K. (2011). How wikis can be used to manage knowledge in SMEs: A case study. *Business Information Review*, 28(3), 175–178. <https://doi.org/10.1177/0266382111420354>
- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., Hausberg, C., & Fränken, B. (2014). Collaboration moves productivity to the next level. *Procedia CIRP*, 17, 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.02.037>
- Shang, S. S. C. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour and Information Technology*, 31(9), 909–925. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.553744>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data* (3.). London: SAGE Publications Ltd.
- Stenmark, D. (2000). Leveraging Tacit Organizational Knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9–24. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11045655>
- Thisted, J. (2011). *Forskningsmetode i praksis - Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. København: Munksgaard Danmark.
- Thomson, A. M., Perry, J. L., & Miller, T. K. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23–56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Urbach, N., & Müller, B. (2012). The Updated DeLone and McLean Model of Information Systems Success. *Information Systems Theory*, 28, 1–18. [171](https://doi.org/10.1007/978-1-</p></div><div data-bbox=)

- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View, *27*(3), 425–478.
- Verplanken, B., & Orbell, S. (2003). Reflections on Past Behavior: A Self-Report Index of Habit Strength1. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*(6), 1313–1330. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01951.x>
- Verplanken, B., & Aarts, H. (1999). Habit, Attitude, and Planned Behaviour: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-directed Automaticity? *European Review of Social Psychology*, *10*(1), 101–134. <https://doi.org/10.1080/14792779943000035>
- Von Krogh, G. (2012). How does social software change knowledge management? Toward a strategic research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *21*(2), 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2012.04.003>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *20*(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>

9 Vedlegg

9.1 Søknad til NSD



Jostein Engesmo
Sem Sælandsvei 7-9
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.01.2018

Vår ref: 57898 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.12.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

57898	<i>Endringsledelse som påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling ved innføring av samhandlingsløsninger: en casestudie av praksis i ulike bedrifter</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Jostein Engesmo
Student	Nina Risung

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

9.2 Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og formål

Formålet med masteroppgaven er å få en forståelse av endringsledelse som påvirkningsfaktor for kunnskapsdeling ved implementering av samhandlingsløsninger og vil fokusere på motivasjon som undertema. Dette er viktig tema da det i økende grad blir implementert flere samhandlingsløsninger og det er nyttig å kartlegge motivasjon for riktig bruk av løsningene. Vi vil derfor spørre om hvordan endringsledelse har blitt benyttet i deres implementeringsprosess av løsningen hos dere og knytte dette opp mot din motivasjon for bruk av løsningen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer å delta i et intervju med en varighet på ca. 45 minutter. Det vil ettersendes en elektronisk avkrysningsundersøkelse etter enkelte intervjuer. Denne består av 33 spørsmål rettet mot samhandlingsløsningen og bruken av denne. Det vil ta om lag 5-10 minutter å svare på disse.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Både virksomhetens navn og navn på benyttet samhandlingsløsning vil bli anonymisert. Det vil bli gjennomført lydopptak fra intervjuene som vil bli lagret i en kryptert mappe og deretter transkriberes. Om ønskelig kan dokument med transkribert intervju og rapportens deler som benytter data fra intervjuet sendes til deltaker for gjennomlesning og eventuelle rettelser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27. mai 2018. Alle opptak og personopplysninger slettes innen 31.12.2018.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Stiller vi deg i en ukomfortabel situasjon, eller stiller spørsmål du ikke vil svare på, kan du velge å ikke svare eller trekke deg.

Dersom du har noen spørsmål til studien kan du kontakte Sigrid Flemmen Berg på sflemmenb@gmail.com (tlf. +47 452 60 687) eller Nina Risung på risung.nina@gmail.com (tlf. +47 907 27 098). Ønskes kontakt med vår veileder, ta kontakt med Jostein Engesmo på jostein.engesmo@ntnu.no.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjonen om studien og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.3 Intervjuguide 1

Intervjuguide: implementeringsansvarlig

Innledning

I oppgaven ser vi på bruk av endringsledelse som en påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling ved bruk av samhandlingsløsninger. En samhandlingsløsning er et IT-verktøy som lar brukerne koordinere, samarbeide og kommunisere med hverandre for å løse en oppgave i fellesskap.

1. Kan du fortelle kort om deg selv og din rolle?
2. Hva slags erfaring har du fra tidligere med innføringer av nye systemer?

Implementering og endringsledelse

3. Hvorfor er det implementert en ny samhandlingsløsning?
4. Hvordan ble implementeringen av samhandlingsløsningen gjennomført?
 - a. Har planene og strategiene fungert som det skal?
5. Hvordan føler du samhandlingsløsningen ble mottatt under implementeringen?
6. Føler du at arbeidsplassen har en kultur som er åpen for endring?
 - a. Hvis ja: Hvordan da?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?
7. Hvilke tiltak har vært relevante for å påvirke motivasjonen hos de ansatte til å ta i bruk samhandlingsløsningen?
8. Hvordan har dere informert de ansatte om at det skal utvikles og implementeres en ny samhandlingsløsning?
9. Føler du at dere har gitt de ansatte muligheten til å påvirke utviklingen av samhandlingsløsningen?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte?
 - b. Hvis nei: Hva er grunnen til dette?
10. Føler du at samhandlingsløsningen dekker de ansattes behov og ønsker?
 - a. Hvis ja: Hvilke behov og ønsker dekker samhandlingsløsningen, og hvordan dekkes de?
 - b. Hvis nei: Tror du dette svekker de ansattes tillitt til å bruke systemet, i så fall hvordan?
11. Hvordan har dere gitt opplæring av samhandlingsløsningen?
 - a. Er det noe dere ville gjort annerledes?
12. Har dere møtt på noen utfordringer med samhandlingsløsningen under implementeringen?
 - a. Hvis ja: Hvilke?
 - b. Hvis nei: Hva tror du er grunnen til dette?
13. Har dere møtt på noen utfordringer fra de ansatte under implementeringen?
 - a. Hvis ja: Hvilke?
 - b. Hvis nei: Hva tror du er grunnen til dette?
14. Hvordan har dere forankret den nye samhandlingsløsningen hos ledelsen og resten av virksomheten?

Kunnskapsdeling

15. Kan du fortelle kort om hvordan du deler kunnskap og informasjon i samhandlingsløsningen?
16. Ser du noen muligheter med tanke på kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen?
17. Ser du noen utfordringer med tanke på kunnskapsdeling i samhandlingsløsningen?
18. Hvis det er noe du lurer på, hvordan går du frem for å få kunnskapen du savner?
19. Hvilke gevinster gir samhandlingsløsningen i forhold til deling av kunnskap?
 - a. Er det noen personlige gevinster for brukeren ved delingen av kunnskap, i så fall hvilke?
20. Hvilke gevinster med samhandlingsløsningen ble kommunisert ut til brukerne før implementeringen?
21. Hvordan motiverer samhandlingsløsningen til å dele kunnskap?

9.4 Intervjuguide 2

Intervjuguide: Brukere av løsning

Innledning

I oppgaven ser vi på bruk av endringsledelse som en påvirkningsfaktor på kunnskapsdeling ved bruk av samhandlingsløsninger. En samhandlingsløsning er et IT-verktøy som lar brukerne koordinere, samarbeide og kommunisere med hverandre for å løse en oppgave i fellesskap.

22. Kan du fortelle kort om deg selv og din rolle?
23. Hva slags erfaring har du fra tidligere med innføringer av nye systemer?

Implementering og endringsledelse

24. Hvorfor er det implementert en ny løsning?
25. Hvordan har du blitt informert om at det skulle innføres en ny samhandlingsløsning?
26. Hvordan føler du samhandlingsløsningen ble mottatt her på kontoret under implementeringen?
27. Føler du at arbeidsplassen har en kultur som er åpen for endring?
 - c. Hvis ja: Hvordan da?
 - d. Hvis nei: Hvorfor ikke?
28. Føler du at du har fått muligheten til å påvirke utviklingen av løsningen?
 - c. Hvis ja: på hvilken måte?
 - d. Hvis nei: hva tror du er grunnen og hvilken følelse sitter du igjen med etter å ikke ha fått denne muligheten?
29. Føler du at løsningen dekker dine behov og ønsker i arbeidsdagen?
 - c. Hvis ja: Hvilke behov og ønsker hadde du, og hvordan dekkes de?
 - d. Hvis nei: Har dette svekket din tillitt til å bruke systemet, i så fall hvordan?
30. Hvordan har du fått opplæring av den nye løsningen?
 - a. Er det noe du har savnet under opplæringen?
31. Hvordan har du gått frem for å tilegne deg kunnskap og ferdigheter i systemet etter opplæringen var ferdig?
 - a. Føler du at du får med deg alle de nye egenskapene til løsningen som har kommet i etterkant?
32. Hvordan benytter du deg av dagens løsning i en vanlig arbeidsdag?

Kunnskapsdeling

33. Kan du fortelle kort om hvordan du deler kunnskap og informasjon i løsningen?
 - a. Er du konsekvent på hvordan du deler kunnskapen?
34. Har du fått nytte av noe andre har delt eller publisert i løsningen?
35. Ser du noen muligheter for deg med tanke på kunnskapsdeling i løsningen?
36. Ser du noen utfordringer for deg med tanke på kunnskapsdeling i løsningen?
37. Hvis det er noe du lurer på, hvordan går du frem for å få kunnskapen du savner?
(*brukes løsningen?*)
 - a. Går du personlig eller brukes andre systemer?
38. Hvilke gevinster oppnås med den nye løsningen i forhold til deling av kunnskap?
(*incentiver, anerkjennelse, belønning, tillit, åpenhet, "gjør hverandre gode", effektivitet*)
 - a. Ser du noen andre gevinster?
39. Hvilke gevinster ble kommunisert fra ledelsen i forkant av implementeringen?
40. Motiverer løsningen til å dele kunnskap?
 - a. Hvis ja: på hvilken måte?
 - b. Hvis nei: hvorfor ikke? Hva savnes?
41. Hva skulle vært gjort for at du skulle delt mest mulig i løsningen?

9.5 Avkrysningsundersøkelse

Nedenfor er det 33 påstander om deres samhandlingsløsning. Fyll ut hvor enig/uenig du er på hver enkelt påstand nedenfor ved å skrive "X" på alternativet som passer best.

1 = Uenig 2 = Litt uenig 3 = Verken eller 4 = Litt enig 5 = Enig

Spørsmål	1	2	3	4	5
Løsningen er nyttig for meg					
Løsningen dekker mine behov for mine arbeidsoppgaver					
Fordelene med løsningen overgår ulempene med løsningen					
Samlet sett er løsningen fordelaktig					
Løsningen er intuitiv					
Det er lett å bli dyktig i løsningen					
Samlet sett er løsningen brukervennlig					
Løsningen er kompatibel med andre verktøy jeg benytter meg av					
Løsningen passer godt til måten jeg liker å samarbeide med mine kollegaer på					
Løsningen passer godt til min måte å arbeide på					
Mine kollegaer forventer at jeg benytter løsningen for å utføre mitt arbeid					
Mine kollegaer ønsker at jeg benytter løsningen for å enklere kunne samarbeide					
Jeg forventer at mine kollegaer benytter løsningen for å enklere kunne samarbeide					
Jeg føler meg trygg på å respondere på andres arbeid i løsningen					
Jeg kan dele mitt arbeid i løsningen					
Jeg føler meg trygg på at jeg kan dele informasjon og hjelpe andre til å utføre sitt arbeid i løsningen					
Jeg kan dele informasjon i løsningen					
Jeg vil fortsette å bruke løsningen					
Jeg vil fortsette å bruke løsningen til å samarbeide					
Dersom det var frivillig å bruke løsningen ville jeg fortsatt benyttet meg av den					
Jeg føler meg komfortabel med å bruke løsningen for å utføre mitt arbeid					
Hvis jeg ønsker kan jeg enkelt benytte meg av løsningen på egenhånd					
Instruksjoner er tilgjengelig online eller ansikt-til-ansikt dersom jeg trenger hjelp til å bruke løsningen					
Instruksjoner for bruk av løsningen er lett tilgjengelig					
Jeg kan få støtte av mine kollegaer dersom jeg trenger hjelp til bruk av løsningen					
Jeg liker å bruke løsningen i mitt arbeid					
Jeg savner elementer i løsningen for å kunne utføre mitt arbeid					
Mine kollegaer har en positiv holdning til løsningen					
Jeg bruker løsningen ofte for å kommunisere					
Jeg publiserer ofte meldinger eller elementer i løsningen					
Jeg leser ofte meldinger eller elementer i løsningen					
Jeg bruker løsningen for å dele kunnskap med mine kollegaer					
Jeg bruker løsningen for å få kunnskap fra mine kollegaer					