

Maria M. Figenschou

Endringsledelse som suksessfaktor ved innføring av en nye samhandlingsløsning – med fokus på kunnskapsdeling og samhandling

En casestudie

Masteroppgave i IKT-basert samhandling

Veileder: Jostein Engesmo

Trondheim, mai 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk

Institutt for datateknologi og informatikk



Forord

Denne studien er skrevet som en avsluttende oppgave i masterstudiet i IKT-basert samhandling ved Institutt for datateknologi og informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelig universitet (NTNU), våren 2017. Masteroppgaven har gitt meg mange fantastiske lærerike opplevelser, samt utfordret meg på mange måter, som gjør at jeg sitter igjen med gode erfaringer og mye ny kunnskap.

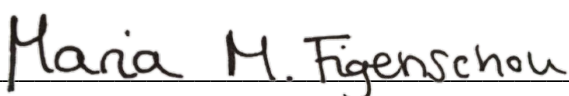
Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan endringsledelse kan være en suksessfaktor for å øke kunnskapsdelingen og samhandlingen ved innføring av en ny samhandlingsløsning i en organisasjon.

Jeg vil utrette en stor takk til alle som har hjulpet og støttet meg i denne prosessen. Først vil jeg takke oppgavestiller og kontaktperson for bedriften jeg har skrevet for, for all hjelp og innspill underveis. Takk til alle som har stilt opp til intervju, samt takk til deltakerne som ga meg muligheten til å observere under møtene.

Videre må jeg utrette en stor takk til min veileder, Jostein Engesmo, for gode råd, veiledning, konstruktive tilbakemeldinger, og støtte underveis i prosessen. Dette har vært verdifullt, lærerikt og gitt meg motivasjon i prosessen.

Til slutt vil jeg takke korrekturleserne for gode og konstruktive tilbakemelding på oppgaven. Jeg vil utrette en stor takk til mine medstudenter for det siste halvåret på mastergraden, takk for godt samhold, all hjelp og støtte, gode råd og diskusjoner i forbindelse med å skrive denne oppgaven.

Trondheim, mai 2017



Maria M. Figenschou

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan en organisasjon kan dra nytte av omgivelsens endringer og den teknologiske utviklingen i markedet, ved å implementere en ny samhandlingsløsning. Hensikten med studien er å forske på hvordan Kunden kan gjennomføre en vellykket implementering av en ny samhandlingsløsning, dra nytte av den og dermed oppnå gevinster i form av økt kunnskapsdeling og samhandling. Oppgaven tar for seg tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare oppgavens problemstilling: (1) Hvilke forventninger blir det sett for seg i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, (2) hvilke motivasjonsfaktorer påvirker kunnskapsdeling og samhandling ved bruk av en samhandlingsløsning, og (3) hvordan endringsledelse påvirker de identifiserte motivasjonsfaktorene. Studien vil fokusere på endringsprosessen i forhold til Kundens opplevelse og forståelse av prosessen, nytteverdien av samhandlingsløsningen, samt barrierene og motivasjonsfaktorene for kunnskapsdeling og samhandling.

Casestudie er gjennomført ved en kvalitativ forskningstilnærming, i form av dybdeintervjuer og observasjoner. Dybdeintervjuene består av kandidater fra både Leverandør- og Kundesiden. Det er utarbeidet fire intervjuguider som tar for seg prosjektlederne fra både Leverandør- og Kundesiden, prosjektgruppen, samt de ansatte som ikke er direkte involvert i endringsprosjektet på Kundesiden. Det er gjennomført observasjoner ved ulike møter hos Kunden, samt dokumentstudier av relevante dokumenter for å få bedre kontekstforståelse av endringsprosjektet.

Studien viser at organisasjonen i flere år prøvd å innføre en ny samhandlingsløsning, som skulle bidra til økt kunnskapsdeling og samhandling, noe som ikke gikk som forventet. Funnene i studien viser at Kundens endringshistorikk har medført høye forventninger og bekymringer for hvordan den nye samhandlingsløsningen vil påvirke de ansattes arbeidsmetoder og rutiner. Det trekkes frem at det har oppstått barrierer i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. Det kan tyde på at årsakene har kommet fra lite støtte fra ledelsen, tidligere problematikk med dagens samhandlingsløsning, samt at det i utgangspunktet ikke har vært noe kultur for kunnskapsdeling og samhandling fra før av. På bakgrunn av dette, blir det uttrykt at det er bekymringer for hvordan denne endringen vil være forskjellige fra de tidligere endringene som har blitt gjennomført, noe som muligens har bidratt til at de ansatte er likegyldige til endringen.

Abstract

This paper examines how an organisation can benefit from surrounding changes and technological advances within the market by implementing a new collaboration system. The purpose of this study is to analyse how the customer can achieve a successful implementation of a collaboration system, benefit from it, and as a result gain rewards in terms of increased knowledge sharing and collaboration. This paper addresses three research questions, which will aid interpretation of the following issues: (1) Which expectations are assumed regarding knowledge sharing and collaboration, (2) which motivating factors affect knowledge sharing and collaboration by using a collaboration system, (3) how change management affect the identified motivating factors. The study will focus on change management in relation to the customers experience and understanding of the process, the utility value of a collaboration system, and the limits and motivating factors for knowledge sharing and collaboration.

Case studies are built on qualitative research by depth interviews and observations. The depth interviews consist of candidates from both Distributors and Customers. Four interview guides have been prepared to cover project managers from Distributors and Customers, the project group and employees who are not directly involved in the change project on the customer side. Observations from several meetings with the customer have been completed, in addition to document studies of relevant documents to gain a better contextual understanding of the change project.

The study uncovers that, for many years, the Customer's organisation has been pushing to improve today's collaboration system to be put into place, which would contribute to increased knowledge sharing and collaboration, but failed to succeed. The findings in this study shows that the Customer's history of change has resulted in significant expectations and concerns for how the new collaboration system will affect the employee's working methods and routines. It is emphasised that barriers have arisen in relation to knowledge sharing and collaboration, potentially caused by deficient support from the management, preceding issues with today's collaboration system, and initially the lack of culture for knowledge sharing and collaboration in the first place. Based on these details, concerns are expressed about how this change will be different from the previous changes, which may have resulted in the employees feeling indifferent about the latest change.

Innholdsfortegnelse

Forord	III
Sammendrag	V
Abstract	VII
Innholdsfortegnelse	IX
Figurer	XI
Tabeller.....	XII
1. Introduksjon	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.2 Oppgavens struktur	4
2. Casebeskrivelse	6
2.1 Beskrivelse av Leverandøren	6
2.2 Beskrivelse av Kunden.....	8
2.3 Behovet for ny samhandlingsløsning	8
2.3.1 Tidligere innføringsprosjekt av samhandlingsløsning	9
2.3.2 Behovet for den nye samhandlingsløsningen.....	9
2.4 Beskrivelse av samhandlingsløsningen	10
2.4.1 Intranett	11
2.4.2 Samhandlingsrom og Prosjektrom	13
2.5 Prosjektgjennomføring	13
2.5.1 Leverandørens prosjektmetodikk	14
2.5.2 Endringsledelsen	16
3. Litteraturgjennomgang	18
3.1 Innføring av ny teknologi	18
3.2 Endringsledelse	19
3.2.1 Endring	19
3.2.3 Endringsprosessen	22
3.2.3 Motstand mot endring	24
3.2.4 Forankring av ledelsen	27
3.2.5 Endringsagenter.....	27

3.2.6	Motivasjon.....	28
3.3	Kunnskapsdeling og samhandling.....	29
3.3.1	Samhandling, kunnskap og kunnskapsdeling.....	31
3.3.3	Barrierer for kunnskapsdeling og samhandling.....	34
3.3.4	Motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling.....	39
3.4	Endringsledelse, kunnskapsdeling, samhandling og bruk av teknologi.....	41
4.	Metode og forskningstilnærming	44
4.1	Forskningstilnærming.....	44
4.1.1	Vitenskapsteori.....	45
4.1.2	Fortolkningsbasert tilnærming	46
4.2	Forskningsdesign.....	48
4.2.1	Studiens problemstilling.....	48
4.2.2	Studiens design.....	50
4.2.3	Valg av metode.....	50
4.3	Datainnsamling.....	53
4.3.1	Utvikling av intervjuguide	53
4.3.2	Utvalg og omfang av kandidater	54
4.3.3	Omgivelsene.....	56
4.3.4	Gjennomføring av observasjoner og intervjuer.....	57
4.4	Dataanalyse	59
4.5	Kvalitet i kvalitativ forskning	67
4.5.1	Reliabilitet – pålitelighet	67
4.5.2	Validitet – gyldighet og overførbarhet	70
4.6	Forskningsetikk	71
4.6.1	Meldeplikt	72
4.6.2	Informert samtykke	72
4.6.3	Konfidensialitet	73
4.6.4	Konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter.....	74
5.	Resultater.....	76
5.1	Dagens samhandlingsløsning	77
5.2	Den nye samhandlingsløsningen	84
5.3	Endringsprosessen.....	88

5.4 Kunnskapsdeling	96
5.5 Samhandling	103
5.6 Oppsummering av resultatene	111
6. Diskusjon.....	114
6.1 Forventninger	114
6.1.1 Endringsbarrierer.....	114
6.1.2 Forventninger til den nye samhandlingsløsningen.....	115
6.1.3 Forventninger til kunnskapsdeling og samhandling.....	117
6.2 Motivasjonsfaktorer	121
6.2.1 Motstand mot endring, kunnskapsdeling og samhandling	121
6.2.2 Motivasjon i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling.....	125
6.3 Endringsledelse hos Kunden	127
6.3.1 Generelt om Kundens endringsprosess	128
6.3.2 Endringsprosessen i forhold til motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling....	130
6.4 Endringsledelse – motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling	133
6.4.1 Endringsmodellene.....	133
6.4.2 Motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling	136
7. Konklusjon	140
7.1 Begrensninger og forslag til videre forskning.....	145
8. Referanser.....	147
Vedlegg	156
Vedlegg 1 – Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjektet.....	156
Vedlegg 2 – Intervjuguide «Prosjektleder Leverandøren»	158
Vedlegg 3 – Intervjuguide «Prosjektleder Kunden»	159
Vedlegg 4 – Intervjuguide «Prosjektgruppen».....	160
Vedlegg 5 – Intervjuguide «Ikke direkte involvert»	165

Figurer

Figur 1 – Contractor business strategy (Leverandøren, 2016)	7
Figur 2 - Standardisert struktur for prosjektarbeid (Leverandøren, 2016).....	8

Figur 3 – Samhandlingsløsning	11
Figur 4 - Prosjektmetodikk (Leverandøren, 2016).....	14
Figur 5 – The methodology Scrum (Leverandøren, 2016).....	15
Figur 6 - Project Management and Change Management (Creasey, 2009, s. 2).....	21
Figur 7 - A comparison of three models of emergent change (Bye, 2005, s. 376)	23
Figur 8 - ADKAR-model (Creasey, 2009).....	24
Figur 9 - SECI model of knowledge creation (Nonaka & Toyama, 2003)	33
Figur 10 - Barriers for collaboration (Hansen, 2009, s. 50-63).....	37
Figur 11 - Herzberg's two-factor theory (Hendriks, 1999, s. 95)	39
Figur 12 - Organisatorisk påvirkning av den teknologiske utviklingen.....	42
Figur 13 - Forskningsløken (Saunders et al., 2009, i Bush, 2013, s. 49)	44
Figur 14 - Sammenhengen mellom virkeligheten, empiri og teori (Jacobsen, 2015, s. 14).....	46
Figur 15 - Stegvis-deduktiv metode (Tjora, 2012, s. 175)	60
Figur 16 - Kategorisering og plassering av noder	65
Figur 17 - Omgjøring av nodene (1)	66
Figur 18 - Omgjøring av nodene (2)	67
Figur 19 - Kundens endringsprosess i forhold til endringsmodellene	129
Figur 20 - Endringsledelsestiltak.....	139

Tabeller

Tabell 1 - Topp fem årsaker til motstand mot endring (Creasey, 2009)	26
Tabell 2 - Observasjonsroller (Tjora, 2012, s. 56)	52
Tabell 3 - Oversikt over dybdeintervjuene.....	62
Tabell 4 - Oversikt over observasjonene.....	62
Tabell 5 - Forhåndsbestemte noder	64
Tabell 6 - Oversikt over misnøye og problematikk rundt dagens samhandlingsløsning	80
Tabell 7 - Forventningene til den nye samhandlingsløsningen.....	85
Tabell 8 - Kundens perspektiv for muligheter til den nye samhandlingsløsningen	112
Tabell 9 - Leverandørens perspektiv for muligheter for den nye samhandlingsløsningen	113
Tabell 10 - Kundens aktiviteter i forhold til endringsmodellene	135

1. Introduksjon

Den teknologiske utvikling i samfunnet har bidratt til at flere organisasjoner innfører IT-løsninger for å holde seg konkurransedyktige, digitaliserte og innovative (Nonaka & Toyama, 2003). I tillegg har den teknologiske utviklingen og omgivelsene medført at organisasjoner bør fokusere mer på kunnskapsdeling og samhandling, for at de skal holde følge med teknologiens og markedets krav (Busch & Vanebo, 2000). Den nye teknologien kan effektivisere arbeidsprosessene og modernisere organisasjonen, som dermed kan styrke organisasjonen i markedet (Eden & Sedera, 2014). Samtidig kan den teknologiske utviklingen føre til utfordringer og barrierer i forhold til bruken av teknologien, samt endringene som påvirker organisasjonens struktur og kultur (Hornstein, 2015). På bakgrunn av dette, presenterer litteraturen at det ikke er uvanlig at implementasjonsprosjekter har vanskeligheter, eller i verstefall mislykkes når en slik endring skal gjennomføres (Eden & Sedera, 2014; Markus & Benjamin, 1997). Det er vanskelig å identifisere eksakte årsaker til hvorfor organisasjoner har utfordringer med å gjennomføre en endring, mye fordi at endringsprosessen vil være ulik fra organisasjon til organisasjon (By, 2005). Litteraturen presenterer mulige årsaker til hvorfor mange organisasjoner mislykkes med en endringsprosess, som er basert på erfaringer og på tidligere forskning. En årsak er at en teknologisk endring bidrar ofte flere utfordringer enn en vanlig endring. Fordi endringen omhandler både endring i organisasjonsstrukturen og i den tekniske strukturen i organisasjonen, som medfører til en mer omfattende endring i organisasjonskulturen (Eden & Sedera, 2014). Dette gjør at organisasjoner må ta hensyn til kompleksiteten til teknologien, som ofte blir undervurdert (Ward & Daniel, 2006). I tillegg vil menneskers adferd og holdninger ofte bli tatt som en selvfølge at endres ved en organisasjonsendring (Benjamin & Levinson, 1993). Det er kritisk å ta for seg menneskers holdninger og adferd, fordi dette kan være en avgjørende faktor for om organisasjonen lykkes med en endring (Creasey, 2009; Hornstein, 2015). Mange endringsprosjekter separerer områdene prosjektledelse og endringsledelse, som ifølge Creasey (2009) er en av de største årsakene til at organisasjoner har vanskeligheter med å lykkes med en endringsprosess. Prosjektledelse omhandler at organisasjonen må fokusere på aktivitetene som kreves for å gjennomføre selve prosjektet, mens endringsledelse tar for seg menneskene som blir påvirket av endringen (Creasey, 2009). Det er endringsledelsesdelen flere organisasjoner har vanskeligheter med å utføre, fordi det handler om å endre menneskers adferd og holdninger, noe som er av naturlige årsaker vanskelig å gjennomføre (Hennestad et al., 2006, s. 179)

Kunnskapsdeling har alltid vært nødvendig å ta for seg i ulike organisasjoner. Den teknologiske utviklingen har bidratt til at organisasjoner har sett at utvikling av ny kunnskap har blitt hovedkilden til suksess, konkurransedyktighet og innovasjon (Wang & Wang, 2012). Dette har medført at organisasjoner implementerer blant annet en samhandlingsløsning som skal bidra til effektivisering og forenkling av kunnskapsforvaltningsprosessen (Ackerman et al., 2013). En samhandlingsløsningen har ført med seg fordeler i forhold til kunnskapsdeling, men også samhandling og sosial kommunikasjon. Samhandlingsløsningen kan bidra til effektivisering av deling, lagring og gjenfinning av dokumenter, samt redusere barrierene for samhandling, spesielt fysiske og sosiale barrierer (Hendriks, 1999). Med tanke på barrierene i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, finnes det både menneskelig og teknologiske barrierer (Ardichvili et al., 2003). Barrierene omhandler blant annet geografisk avstand, kultur, teknologi, redsel og tillitt (Hansen, 2009, s. 50).

Et klassisk fenomen er at organisasjoner tror at samhandlingsløsningen i seg selv bidrar til økt kunnskapsdeling og samhandling, men at det handler om hvordan brukerne tar i bruk løsningen som dermed påvirker effektiviteten av kunnskapsdelingen og samhandlingen (Ackerman et al., 2013). Det er vanlig at organisasjoner legger skylden på en dårlig eller lite tilpasset IT-løsningen, noe som kan føre til motstand av løsningen. Men det er endringene teknologien bringer med seg som oftest utløser motstanden (Worthley, 2000). Motstand mot en endring er et velkjent fenomen når en organisasjon skal gjennomføre en endringen (Hennestad et al., 2006, s. 178). Motstanden som oppstår er en kritisk faktor å ta hensyn til, grunnet at motstand kan føre til en stopper for endringsprosessen, som igjen vil påvirke kunnskapsdelingen og samhandlingen. For å redusere motstanden for en endring er det nødvendig å motivere og oppmuntre menneskene som blir påvirket av endringen (Nolte et al., 2017). Motivasjonsfaktorene skal bidra til å oppmuntre de ansatte til å se positivt på endringen, hvilke verdier og gevinster som kommer ut av endringen, samt gi trygghet og tillitt (Wang & Wang, 2012).

På bakgrunn av det overgående er det mulig å se at endringsprosjekter kan være vanskelig og utfordrende å gjennomføre, fordi det blant annet omhandler endring i menneskers adferd og organisasjonens vaner (Benjamin & Levinson, 1993), som i tillegg skal knyttes opp imot en ny og teknisk samhandlingsløsning. Det er dermed kritisk å utføre endringsledelse som kan blant annet bidra til å motivere og endre brukernes holdninger til endringen (Creasey, 2009). På bakgrunn av dette vil problemstillingen for denne studien være relevant med tanke på at det

finnes så mange endringsprosjekter som har vanskeligheter med å lykkes med endringsledelse, i tillegg til håndtering av barrierer i forhold til kunnskapsdeling og samhandling.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien undersøker hvordan en organisasjon kan oppnå sine målsettinger om økt kunnskapsdeling og samhandling ved innføring av en ny IT-løsning, i form av en samhandlingsløsning. Hensikten er å forske på hvordan en bør gjennomføre en implementering av en ny samhandlingsløsning på best mulig måte, slik at organisasjonen skal dra nytte av samhandlingsløsningen og dermed oppnå gevinster. Det blir dermed fokusert på brukerne av samhandlingsløsningen enn det tekniske rundt løsningen. På bakgrunn av dette har det blitt utarbeidet en problemstilling:

«Hvordan kan endringsledelse bidra til økt motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling ved innføring av en ny samhandlingsløsning?»

For å avgrense omfanget av problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke forventninger blir det sett for seg i forhold til kunnskapsdeling og samhandling?
2. Hvilke motivasjonsfaktorer påvirker kunnskapsdelingen og samhandlingen ved bruk av en samhandlingsløsning?
3. Hvordan endringsledelse påvirker de identifiserte motivasjonsfaktorene?

Forskningsspørsmålene tar for seg elementer som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne dra nytte av IT-løsningen, slik at de vil oppnå målsettingene om økt kunnskapsdeling og samhandling. Det første forskningsspørsmålet tar for seg brukernes forventninger i forhold til kunnskapsdeling, samhandling og endringen som skal gjennomføres. Det vil bli presentert Kundes endringshistorikk og barrierene i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling. Det andre forskningsspørsmålet tar for seg hvilke motivasjonsfaktorer som kan påvirke kunnskapsdelingen og samhandlingen. Det vil bli presentert brukernes motstand mot endring, kunnskapsdeling og samhandling, samt hvilke motivasjonsfaktorer som kan bidra til å redusere dette. Siste forskningsspørsmål vil ta for seg hvordan endringsledelse påvirker de identifiserte motivasjonsfaktorene. På bakgrunn av dette vil det bli presentert hvordan Kunden har gjennomført endringsprosessen i forhold til «best practise». Forskningsspørsmålene vil belyse problemstillingen der det vil bli presentert anbefalinger til hvordan Kunden kan benytte seg av endringsledelse for å øke sannsynligheten for å lykkes med endringen, kunnskapsdelingen og samhandlingen i organisasjonen.

1.2 Oppgavens struktur

Her blir oppgavens struktur presentert med en kort beskrivelse av innholdet i hvert av kapitlene.

Kapittel 2: Casebeskrivelse

Kapittelet tar for seg bakgrunnen for caset, for å gi en forståelse for konteksten av denne studien. Det vil bli en presentasjon av Leverandøren og Kunden, Kundens behov for en ny samhandlingsløsning, samt en beskrivelse av den nye samhandlingsløsningen som skal implementeres. Avslutningsvis blir det tatt for seg hvordan Leverandøren skal gjennomføre endringsprosjektet i samarbeid med Kunden, samt en beskrivelse av hvordan Leverandøren utøver endringsledelse generelt i prosjekter.

Kapittel 3: Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet blir det presentert relevant litteratur som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene. Litteraturen vil ta for seg ulike områder innenfor endringsledelse, kunnskapsdeling, samhandling, samt en beskrivelse av utfordringene ved å innføre ny teknologi i en organisasjon.

Kapittel 4: Metode og forskningstilnærming

Metodekapittelet presenterer en gjennomgang av fremgangsmåten og de valgene som har blitt tatt underveis i denne studien. Det vil bli beskrevet hvordan den empiriske dataen har blitt innhentet, behandlet og analysert.

Kapittel 5: Resultater

Kapittelet tar for seg empiriske funn fra datainnsamlingen som kom ut ifra dybdeintervjuene, observasjonene og dokumentstudiene. I dybdeintervjuene blir det presentert empiri fra de fire intervjuguidene; «*Prosjektleder Leverandøren*», «*Prosjektleder Kunden*», «*Prosjektgruppen*» og «*Ikke direkte involvert*».

Kapittel 6: Diskusjon

I dette kapittelet blir resultatene diskutert opp imot tidligere forskning og litteraturen som er presentert i denne studien. Diskusjonen har som hensikt å komme frem til et svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene som er angitt i denne studien.

Kapittel 7: Konklusjon

Kapittelet presenterer en oversikt over funnene som har blitt diskutert i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det vil i tillegg bli beskrevet forslag til videre forskning.

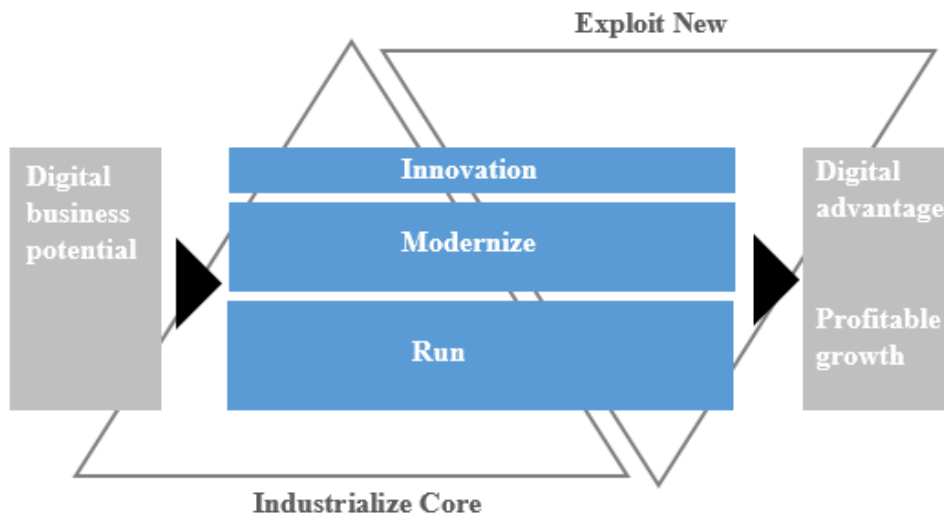
2. Casebeskrivelse

Kapittelet tar for seg en beskrivelse av caset for denne studien, der det vil bli presentert bakgrunn av Leverandøren og Kunden. Det blir tatt for seg Kundens behov for en ny samhandlingsløsning og en beskrivelse av den nye samhandlingsløsningen som skal innføres. Deretter blir det en beskrivelse av prosjektgjennomføringen, som består av en endringsprosess mellom Leverandøren og Kunden. Informasjon som blir presentert i kapittelet er hentet fra nettsidene til Leverandøren og Kunden, dokumentstudiene, samt resultater fra intervjuene.

2.1 Beskrivelse av Leverandøren

Leverandøren er en stor IT-virksomhet i Norge, med kontorer på ulike lokasjoner i Norden. Virksomheten opererer med leveranser til næringslivet, finanssektoren og offentlige virksomheter. Leverandørens mål er å levere IT-tjenester som skal endre, forenkle og effektivisere arbeidsprosessene hos andre virksomheter, der de ønsker å være rådgivende og drivkraften for kundene sine. Leverandøren bistår med ulike konsulenttjenester som utvikling av IT-tjenester, endringsledelse, samhandling, innovasjon og prosjektledelse. De mener at en vellykket implementering av IT-løsningen kan bidra til å realisere kundens forretningsmål. Virksomheten har breddekompetanse og gode erfaringer med vellykkede løsninger, som har gjort at de har blitt en ledende virksomhet innenfor IT-løsninger. De ønsker at kundene skal bli tilfreds med konsulentarbeidet, og mener at et tett samarbeid og god samhandling er nødvendig for å lykkes med dette. Leverandøren bistår dermed med planlegging, strategiutvikling, systemutvikling og innføring av løsninger. De mener det er essensielt å fokusere på hele livsløpet fra start til slutt, for å lykkes med en IT-løsning.

Leverandøren utfører prosjektarbeid der de går inn for å lede og inspirere kunden til gevinstskapene prosjekter. De ønsker grundig forståelse av kundens virksomhet, forretningsmål og deres behov og ønsker, slik at deres prosjektarbeid er tilpasset på best mulig måte for kundene. Leverandøren legger vekt på kvalitet i alle ledd, fra planlegging, gjennomføring, opplæring og uthenting gevinster. Leverandørens forretningsstrategi er å realisere «*Digital advantage*» for kundene sine og dermed etablere seg i en ledende posisjon som den foretrukne leverandøren innen «*Application*» og «*Infrastructure Management*». Figur 1 illustrerer Leverandørens initiativer innenfor tre hovedområder.



Figur 1 – Contractor business strategy (Leverandøren, 2016)

Figuren beskriver at Leverandøren tar utgangspunkt i kjernevirksomheten til kunden, før de benytter seg av metoder for å skape innovasjon, modernisering og drift. De ønsker å hjelpe kundene med å overføre deres kjernevirksomhet til nye forretningsområder som støtter opp eller som er drevet av teknologiske muligheter. Ved hjelp av drivkraften fra teknologien, gjør dette at Leverandøren kan hjelpe kundene med å flytte sin forretningsvirksomhet fra en tilstand til en annen, og dermed få gevinster ut av prosessen. Når det gjelder driftstjenester vil det si tjenester som er blant annet drevet av industrialisering og ressurser, som kan bestå av å oppnå reduksjon og optimalisering av kostnadene. Ut i fra dette kan kundene oppnå digitale fordeler, innovasjon og profittøkning.

Leverandøren følger en standardisert struktur når de utfører prosjektarbeid. Siden de operer med ulike kunder med ulike prosjekter, tar de dermed utgangspunkt i den standardiserte strukturen og tilpasser den til det enkelt prosjekt. Figur 2 gir et visuelt bilde på hvordan den standardiserte strukturen ser ut.



Figur 2 - Standardisert struktur for prosjektarbeid (Leverandøren, 2016)

2.2 Beskrivelse av Kunden

Kunden er en stor forskningsvirksomhet, som har ulike lokasjoner i verden. De skaper verdier og innovasjon ved å utvikle ny kunnskap og teknologi. Kunden operer med ekspertise og spisskompetanse innenfor ulike områder innenfor næringslivet og for universiteter. Deres mål og visjon er at teknologien skal bidra til et bedre samfunn, der de fokuserer på verdiskaping og utvikling.

Kundens arbeid går ut på å utføre forskning for FoU-partnere i næringslivet. De samarbeider tett og aktivt med myndigheter og internasjonale ledende kunnskapsmiljøer, der de utvikler prosjekter som utløser offentlig finansiering. Kunden har som samfunnsoppdrag å offentliggjøre forskningsresultater, som da skjer gjennom lisensiering og utvikling av nye bedrifter. Dette er med på å bidra til ny kunnskapsutvikling og innovasjon i næringslivet.

Kunden mener at tett samarbeid med partnerne vil skape innovasjon, inntekter og høy faglig kvalitet. Dette har gjort at de har blitt en stor forskningsvirksomhet, som samarbeider med næringslivet og universiteter. Ut ifra det tette samarbeidet og forskningsarbeidet som blir gjort, blir overskuddet investert i ny kunnskap. Det vil si at overskuddet forskningsarbeidet blir investert i vitenskapelig utstyr, kunnskap og innovasjon.

2.3 Behovet for ny samhandlingsløsning

Dette kapitlet tar for seg Kundens behov for en ny samhandlingsløsning. Det vil bli beskrevet Kundens historikk ved et tidligere gjennomført innføringsprosjekt, som besto av en annen leverandør enn den gitte leverandøren for denne studien. Kapitlet tar for seg Kundens ønsker og behov, samt forventningene i forhold til den nye samhandlingsløsningen.

2.3.1 Tidligere innføringsprosjekt av samhandlingsløsning

Kunden har tidligere vært igjennom en lignende innføringsprosess av organisasjonens teknologiske plattform. Innføringsprosjektet ble gjennomført av en annen leverandør som designet, utviklet og implementerte løsningen. Prosjektet ble gjennomført og ferdigstilt i slutten av år 2012. Bakgrunnen for at Kunden ønsket å fornye dagens samhandlingsløsningen, var fordi de trengte en oppgradering og redesign av løsningen. Dagens samhandlingsløsning trengte forbedringer på blant annet innhold, design, struktur, samt en løsningen som kunne tilpasse prosjektarbeid og samhandling i organisasjonen. Kunden benyttet seg av SharePoint 2010, som var utdatert og støttet lite for sosial kommunikasjon og publisering av forskningsdokumenter. På bakgrunn av dette, definerte Kunden følgende målsettinger for løsningen:

- Styrke informasjon og kommunikasjon med alle ansatte
- Bygge kultur
- Understøtte kunnskapsdeling og effektiv kommunikasjon
- Enkel gjenfinning

(Kunden, Sluttrapport, 2012)

Bakgrunnen for prosjektet var å forbedre og modernisere Kundens samhandlingsløsning fra en utdatert SharePoint 2010 versjon til SharePoint 2013. Hovedfokuset var å utvikle én digital plattform som skulle rette seg mot styring, samhandling og kunnskapsdeling i prosjektarbeid. Løsningen skulle også sammenknytte de ulike verktøyene som understøtter prosjektprosessen og tilpasning av rettigheter basert på ulike prosjektroller. Løsningen skulle bidra til forenkling av prosjektarbeidet, der en kunne dele og samhandle med andre gruppe-medlemmer. Intranettet skulle bli et fellesområde med informasjon, relevante nyheter, samt et område som skulle koble sammen de andre systemene i samhandlingsløsningen.

2.3.2 Behovet for den nye samhandlingsløsningen

Innføringen av dagens samhandlingsløsning skapte høye forventninger, som raskt førte til skuffelser blant de ansatte. Etter løsningen ble implementert i slutten av år 2012, tok det lang tid før organisasjonen fikk forståelse for hvordan de ulike funksjonene fungerte i dagens samhandlingsløsning. Det oppleves at dagens samhandlingsløsning var lite brukervennlig, tungvint og tidskrevende, noe som har gjort at de ansatte benyttet seg lite av løsningen. Dette har medført at brukerne har funnet andre systemer som ikke er integrert i løsningen, samt andre måter å arbeide på, som har gjort at det ikke finnes en felles arbeidsflate der de ansatte kan dele og samhandle med hverandre. På bakgrunn av misnøyen og problematikken rundt dagens

samhandlingsløsning, vil Kunden igangsette et nytt innføringsprosjekt for å rette opp fra forrige endringsprosjekt.

Kunden ønsker fortsatt å oppgradere og forbedre samhandlingsløsningen, med tanke på forretningsmålene som ikke ble oppfylt. For det gjeldene endringsprosjektet ble det valgt en annen leverandør, som er den leverandøren som er omtalt i denne studien. Kunden og Leverandøren har vært nære samarbeidspartnere i mange år, og har dermed bygget opp gode relasjoner. Kundens behov og ønsker er fortsatt de samme som fra forrige endringsprosjekt, der målsettingen bestå av:

- Styrke informasjon og kommunikasjon med alle ansatte
- Bygge kultur
- Understøtte kunnskapsdeling og effektiv kommunikasjon
- Enkel gjenfinning

(Kunden, Sluttrapport, 2012)

Kunden har et ønske om en enkel og modernisert samhandlingsløsning som har til hensikt å effektivisere arbeidsprosessene i organisasjonen, øke kunnskapsdelingen, skape mer kommunikasjon og samhandling. Med tanke på at Kunden arbeider mye i prosjekter er det behov for en felles arbeidsflate som er tilpasset til prosjektarbeid, der en kan dele dokumenter og komme i kontakt med andre kollegaer.

2.4 Beskrivelse av samhandlingsløsningen

Leverandøren har gjennomført mange prosjekter der de har benyttet seg av SharePoint som plattform. I innføringsprosjektet for Kunden, antar Leverandøren at 70 % er standard funksjonalitet og 30 % er da spesialtilpasninger for virksomheten. Rammeverket som blir brukt kalles for SMART Point som gjør det mulig å fokusere mer på det som gir verdi for Kunden, i stedet for å bruke mye tid på basisfunksjonaliteten.

Den nye samhandlingsløsningen tar utgangspunkt i Kundens krav og behov, der Kundens målsetninger er satt i fokus. Ut i fra kravene og målsetningene, har Leverandøren kommet frem til en samhandlingsløsning som består av fire områder som er tett knyttet sammen. Figur 3 gir en oversikt over strukturen på samhandlingsløsningen.



Figur 3 – Samhandlingsløsning

Kunden har satt som krav og ønsker at «Intranettet» skal inneholde forside, nyhets- og innholdspubliserings, ansattsider, søk og organisasjonskart. Innenfor «Prosjektrom» har Kunden satt ulike krav som omhandler prosjektopprettelse, brukeraksess og rollestyring, lagring og arkivering, egenskaper og funksjoner i prosjektarbeidsrommet, ekstern deling og prosjektavslutning. Kravene innenfor «Samhandlingsrom» omhandler blant annet egenskaper og funksjoner i samhandlingsrommet, ekstern deling og sosial samhandling. «Samhandlingsrom» og «Prosjektrom» har mye av den samme funksjonaliteten, men «Samhandlingsrom» er et mer uformelt sosialt rom i forhold til «Prosjektrom». «Styringsystem» omhandler for det meste om styringssystemer og retningslinjer.

Det har blitt planlagt at de fire delene av løsningen skal lanseres samtidig den 3. april 2017. Utviklingen av de ulike delene skjer usynkronisert, der «Intranett» skal utvikles og bli ferdig i februar 2017, deretter skal «Samhandlingsrom» og «Prosjektrom» bli utviklet, noe som skjer parallelt, og til slutt blir «Styringsystem» utviklet og ferdig før lanseringsdatoen. På bakgrunn av dette, blir det fokusert på delene «Intranett», «Samhandlingsrom» og «Prosjektrom». Med tanke på at forskningen for denne studien ble gjennomført i januar 2017, var det mest hensiktsmessig å ta for seg «Intranett», siden denne delen var da i planleggings- og utviklingsfasen. Når det gjelder «Samhandlingsrom» og «Prosjektrom», fokuserer delene på blant annet kunnskapsdeling og samhandling, noe som gjør de relevante for denne studien. Når det gjelder «Styringsystem» starter planleggingen og utviklingen for seint i forhold til studiens tidsbegrensningen.

2.4.1 Intranett

Kunden har satt som krav at «Intranett», skal være en landingside for organisasjonen som skal aggregere brukerrelatert innhold på tvers av nyhetsartikler, prosjektoppgaver og

samhandlingsrom (Leverandørens tilbudsdokument, 2016). Leverandøren har fulgt Kundens krav og kommet med forslag til innhold og hvordan «Intranett» skal se ut. Samhandlingsløsningen vil være en ny og moderne landingside som skal erstatte de to eksisterende Intranettene som finnes i Kundens organisasjon. «Intranett» skal koble sammen delene «Samhandlingsrom», «Prosjektrom» og «Styringsrom», som gjør at systemene er integrert og samkjører med hverandre. I tillegg vil det utvikles en oppdatert søkemotor som skal bidra til å søke opp blant annet artikler, hendelser og personsøk. Grensesnittet til «Intranett» består av tre deler:

- I venstre spalte finnes alt det tidsaktuelle innholdet. Nyheter, kalenderhendelser, kurs etc.
- I midtspalten finner en informasjon knyttet til sosial samhandling og personinteraksjon.
- I høyere spalte finner en informasjon om det som er jobbrelatert. Prosjekter, oppgaver og målinger.

(Leverandørens tilbudsdokument, 2016)

Spaltene er basert på rolledimensjoner, som vil si at innholdet blir styrt i forhold til lokasjon, stilling og avdeling. Funksjonaliteten siler ut mindre relevant informasjon, slik at alt innholdet vil være relatert spesielt til brukernes rolle i organisasjonen.

Siden for nyhet- og innholdspublisering i «Prosjektrom», skal støtte for nyheter og statisk innhold på konsern-, institutt- og avdelingsnivå. Det skal være enkelt å publisere nyheter og artikler på en strukturert og oversiktlige måte. Området sosial samhandling skal preges av dialog på tvers i organisasjon og med eksterne partnere. Det vil være en felles landingside der det skal være enkelt å komme i kontakt med interne og eksterne. Funksjonalitetene som blir benyttet er Yammer og Office Groups. Yammer er godt integrert i «Intranett», men det er også mulig å finne Yammer i «Samhandlingsrom». Yammer skal bidra til sosial kommunikasjon og dialog, der en kan benytte seg av en enkel delingsarena for faglig diskusjoner og spørsmål. Når det gjelder Office Groups består den av en dokumentdel, der en kan samarbeide om dokumenter, og en hendelsesdel der en kan legge inn møter, kurs og hendelser knyttet til sosial samhandling. «Intranett» har en innebygd søkemotor som skal gjøre det mulig å søke og gjenfinne informasjon og dokumenter som ligger i ulike databaser. Søkemotoren skal kunne søke opp ansatte i organisasjonen og gi en fremvisning av de ansattes profesjonelle profil. Ansattensiden vil være en presentasjonsside med prosjektinformasjon og annen informasjon som stilling, epost, SkypeID og arbeidstelefon.

2.4.2 Samhandlingsrom og Prosjektrom

«Samhandlingsrom» har som hensikt å bedre samhandlingen og sosial kommunikasjon internt i organisasjonen, på tvers av geografiske og organisatoriske grenser, samt enkel samhandling med eksterne. «Samhandlingsrom» skal støtte for arbeid i institutter, avdelingen og prosjekter både med interne og eksterne. Området skal gi mulighet for dokumentetablering, samskriving i dokumenter, dokumentdeling, kalender- og oppgavelister, samt internt og eksternt møterom. Funksjonaliteten som blir brukt er notatblokk som er basert på OneNote, Dokumentbibliotek, Yammer og Kalender, som er applikasjoner fra Office365.

«Prosjektrom» skal bidra til arbeidsflyt mellom andre systemer som finnes i organisasjonen, der rommet gir en kobling til økonomisystemet, «Samhandlingsrom» og «Intranett». «Prosjektrom» er en arbeidsflate for å opprette, gjennomføre og avslutte prosjekter i organisasjonen som legger til rette for enkel samhandling med interne og eksterne. I «Prosjektrom» kan brukerne få tilgang til ulike prosjekter de deltar i, eller som er relevant for dem. Det er også mulig å opprette nye prosjekter der en kan gi tilgang til ulike brukere, både interne og eksterne. Området skal i tillegg gi muligheter for dokumentetablering, samskriving i dokumenter, søkemotor i prosjektarbeidsrom, samt informasjon- og dokumentdeling med eksterne. I «Prosjektrom» skal brukerne få mulighet til å opprette prosjekter selv, der de får rettighetene til å definere offisielle roller som prosjekteier, prosjektleder, delprosjektleder, kvalitetssikrer, prosjektmedarbeider og prosjektkoordinator.

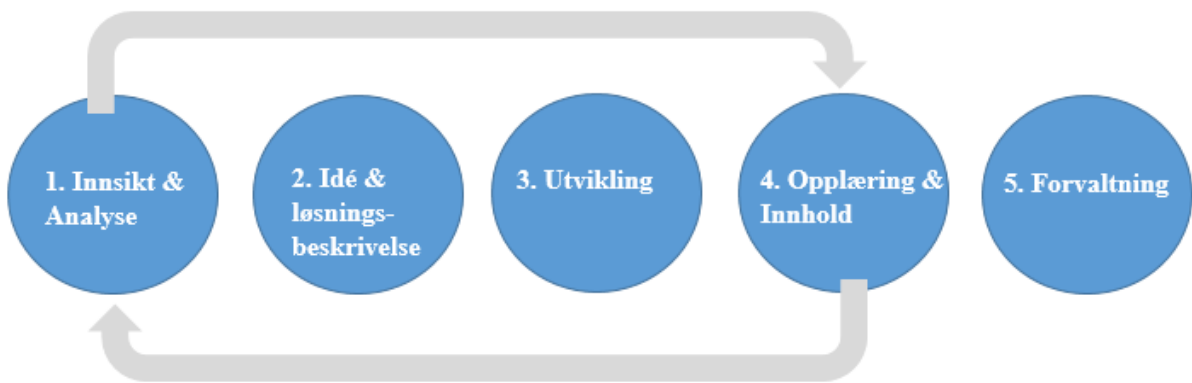
«Samhandlingsrom» og «Prosjektrom» har flere av de samme funksjonalistene og egenskapene, som gjør at rommene er integrert i hverandre. «Samhandlingsrom» baserer seg mer på sosial kommunikasjon og dialog mellom interne og eksterne, mens «Prosjektrom» baserer seg mer på prosjektarbeid med interne og eksterne, der en har mulighet til enkel samhandling.

2.5 Prosjektgjennomføring

Dette kapitlet tar for seg prosjektgjennomføringen, der Leverandørens deltakelse og Kundens involvering vil bli fokusert på. Det vil bli beskrevet hvordan Leverandøren vil gjennomføre prosjektet basert på prosjektmetodikken deres, samt en gjennomgang av temaet endringsledelse og hvorfor dette er et vesentlig element i prosjektgjennomføringen.

2.5.1 Leverandørens prosjektmetodikk

Leverandøren har utviklet en metodikk som bidrar til at Kunden får den funksjonaliteten som gir mest effekt og hvor Kunden blir sterkt delaktig i løsningen. Metodikken er tilpasset for smidige prosjektgjennomføringen, også kalt utviklingsmetodikk, som er basert på metodikken Scrum. Leverandøren mener at en skal kunne bygge løsningen bit for bit og deretter teste og verifisere slik at en oppnår det en ønsker underveis. Figur 4 visualiserer hvordan den smidige prosjektgjennomgangen fungerer.



Figur 4 - Prosjektmetodikk (Leverandøren, 2016)

Leverandøren har som hensikt at aktivitetene går parallelt, slik det er avbildet i figur 4. De enkle funksjonene blir implementert fortløpende i løsningen, mens de mer komplekse funksjonene blir det gjort mer grundig forarbeid, før det implementeres.

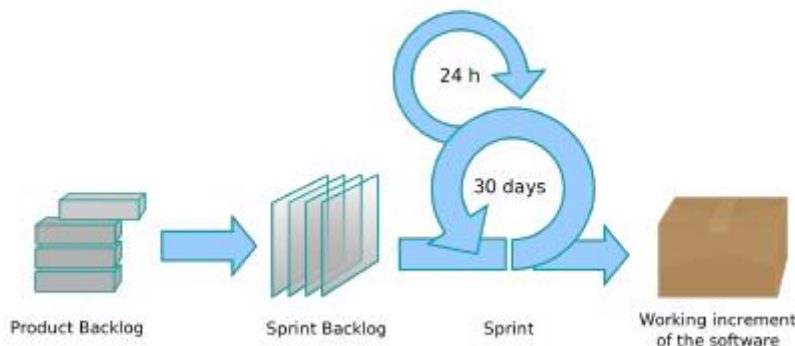
Metodikkmodellen legger opp til tett samarbeid med ressurser fra både Leverandør- og Kundesiden. Deltakerne fra Leverandørsiden vil være involvert i alle fasene, det vil si blant annet utviklere, designere og prosjektleder. Når det gjelder deltakere fra Kundesiden, vil de også være involvert i alle fasene, men i ulik grad. Grunnen til at ansatte fra Kundesiden er involvert er for å sikre Kundens kunnskap og erfaring om domenet og målgruppene vil ivaretas. Det er også fokus på å forankre resultatet fra hver fase i nødvendige fora hos Kunden. Dette er for å sikre eierskap til løsningen, noe som er en viktig faktor for å lykkes med organisasjonsendringer.

Fase 1 «Innsikt & Analyse», omhandler primært om å forstå oppgaven, problemstillingen, målene, målgruppen og deres behov, og få innsikt i prosjektets rammer og avgrensninger.

Hensikten er å forstå oppgaven og dermed etablere prosjektet. Typiske aktiviteter som ligger til rette er oppstartsmøte, prioriteringer av mål og målgrupper, brukerundersøkelser og oppgaveanalyser, innholdsanalyser, og gjennomgang av grafisk profil og visuelle verdier. I denne fasen vil prosjektgruppen være involvert, som består av rundt 30 stykk.

Fase 2 «Idé & løsningsbeskrivelse», er målet å skape og utforske alternative løsninger som løser utfordringene på ulike måter. Innsikten fra første fase brukes som grunnlag til å generere ideer som igjen foredles til konseptuelle retninger for hvordan en ny samhandlingsløsning kan bli dannet, både visuelt og funksjonelt. Hensikten er å utforske og finne det beste visuelle og funksjonelle løsningsforslaget. Typiske aktiviteter som blir gjennomført i denne fasen er idégenerering, visuelle verdier, informasjonsarkitektur, detaljerte løsningsforslag, grafiske elementer og malverk med grafisk design. I likhet med første fase, vil hele prosjektgruppen også være involvert her.

I fase 3 «Utvikling», blir det benyttet tilnærmingen smidig metodikk, der elementer er hentet fra metodikken Scrum. Figur 5 visualiserer hvordan metodikken Scrum fungerer.



Figur 5 – The methodology Scrum (Leverandøren, 2016)

Kort forklart fungerer metodikken Scrum ved at det blir beskrevet ulike krav til hva som skal oppnås, som skjer i «*Product Backlog*». Deretter blir kravene listet opp etter prioriteringer, som blir lagt som «*Sprint Backlog*». Så starter utviklingen i form av sprinter, som er en iterativ prosess med formål å nærme seg de kravene som er satt for løsningen. Det er viktig å tenke på at det kan oppstå endringer og flere justeringer underveis, som gjør at sprinten må gjennomføres på nytt. I siste del, er det fokus på å utvikle løsningen slik løsningsbeskrivelsen har blitt lagt

opp til. Hensikten i denne utviklingsfasen er å tilpasse løsningen funksjonelt slik at den gir ønsket effekt for Kunden. Typiske aktiviteter vil være tilpasning av malverk, visuell tilpassing, implementering av ønsket funksjonalitet, etablere informasjonsarkitektur og testing. I denne fasen er det færre som er direkte involvert enn i de to forrige fasene. Men det er likevel mulig å få tilgang til å se fremdriften og komme med tilbakemeldinger underveis.

Fase 4 «Opplæring & Innhold», omhandler testing og innlegging av relevant innhold. Det vil si når en begynner å bruke løsningen og fylle den med innhold får en ofte tilbakemeldinger om feil eller endringer. Dette kan bidra til forbedringer i tillegg til at det blir mer tilpasset til Kundens ønsker og behov. Det vil også bli fokus på opplæring av superbrukerne, som dermed vil bli en inspirasjon og motivator for de andre brukerne hos Kunden. Hensikten med denne fasen er å klargjøre løsningen slik at den kan brukes av de ansatte hos Kunden. Typiske aktiviteter vil være å legge inn innhold, opplæring og testing. I denne fasen vil det i utgangspunktet være testbrukerne, superbrukerne og innholdsredaktørene som er involvert.

Med tanke på at forskningen i denne studien har begrenset med tid, vil det bli fokuser på de tre første fasene i forhold til utviklingen av «Intranett», «Samhandlingsrom» og «Prosjektrom». Grunnen til dette er fordi Leverandøren har gjennomført fase 1 og 2, og startet på fase 3, av delene «Intranett», «Samhandlingsrom» og «Prosjektrom».

2.5.2 Endringsledelsen

Leverandøren mener at nøkkelen til å oppnå teknologiske nyvinninger, økt digitalisering og bli konkurransedyktig i markedet, er gjennom endringsledelse. Leverandøren har endringsledelse som en av mange fokusområder, der medarbeiderne har bred kompetanse og god erfaring med å utøve dette. Delkapittelet beskriver hvordan Leverandøren vanligvis arbeider med endringsledelse ut mot de ulike kundene.

Leverandørens definisjon på endringsledelse er at det er en metode for å lede individer, grupper eller virksomheter fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand. Endringsledelse vil sørge for at virksomheten effektivt kan ta i bruk nye løsninger og arbeidsmåter, og samtidig opprettholde produktivitet samt ta vare på de menneskelige ressursene. Leverandøren har endringskonsulenter som utfører rådgivning ut til de ulike kundene. Endringskonsulentene bidrar i utgangspunktet gjennom hele endringsprosessen, som består av blant annet planlegging, styrke og ta hensyn til alle aktiviteter rundt prosessen. Endringskonsulentene, i samarbeid med lederne fra kundesiden er opptatt av å ivareta de menneskelige ressursene som berøres av IT-investeringen og mener dermed det er viktig å forberede, motivere, engasjere og følge opp. For

at endringen skal lykkes, bør endringskonsulentene involvere ledelsen både før, underveis og etter at endringsprosjektet er gjennomført.

Leverandøren tilbyr kundene sine å utøve endringsledelse gjennom hele endringsprosessen av et innføringsprosjekt. I denne studien har Kunden valgt å lede endringen på egenhånd, med rådgiving fra Leverandøren. Det vil si at Kunden har ansvaret for å utøve endringsledelse og alle aktivitetene som følger med en endring.

3. Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet blir det presentert relevant litteratur, som vil sette rammer for oppgaven. Litteraturen tar for seg områder innenfor temaene endringsledelse, kunnskapsdeling og samhandling. Kapittelet starter med en kort introduksjon om utfordringene ved innføring av ny teknologi, deretter blir det presentert relevante temaer innenfor endring og endringsledelse. Deretter blir det tatt for seg relevante temaer innenfor kunnskapsdeling og samhandling. Avslutningsvis blir det presentert litteratur som kobler områdene endringsledelse, kunnskapsdeling, samhandling og anvendelse av teknologi.

3.1 Innføring av ny teknologi

Den teknologiske utviklingen i samfunnet har gjort at flere organisasjoner innfører IT-løsninger, som blant annet skal bidra til å forbedre kjernevirksomheten, for at de skal bli konkurransedyktig, digitalisert, samt effektivisere arbeidsprosessene (Benjamin & Levinson, 1993; Nonaka & Toyama, 2003). Det er ikke uvanlig at mange implementasjonsprosjekter mislykkes enten før, underveis eller etter teknologien har blitt innført i organisasjonen (Benjamin & Levinson, 1993; Eden & Sedera, 2014; Markus & Benjamin, 1997). Det finnes ulike grunner til at organisasjoner har vanskeligheter, eller i verstefall mislykkes med innføringen av ny teknologi. Det kommer frem gjennom litteraturen at en av de vanligste årsakene til at implementasjonsprosjekter mislykkes er fordi teknologien viser seg å være mer komplekst enn hva en har sett for seg (Eden & Sedera, 2014), samt at mange organisasjoner tror at teknologien i seg selv har makten til organisasjonsendring og forbedring (Markus & Benjamin, 1997; Rolland, 2014). På en annen side, uttrykker Markus og Benjamin (1997) at organisasjoner som lykkes med en teknologisk gjennomføring, har ofte vanskeligheter med endringen av menneskers adferd og holdninger (Benjamin & Levinson, 1993; Ward & Daniel, 2006, s. 35). Motviljen hos mennesker når det gjelder å benytte seg av en ny IT-løsning kan oppfattes som motstand mot løsningen, men at det faktisk omhandler motstand mot endringene som teknologien bringer med seg (Worthley, 2000). Eden og Sedera (2014), og Benjamin og Levinson (1993) uttrykker at en slik teknologisk endring vil både endre i organisasjonsstrukturen og den tekniske strukturen i organisasjonen. Når en slik teknologisk endring skal igangsettes er det viktig at ledelsen klarer å integrere teknologien, forretningsprosessene og organisasjonen, for å oppnå de målsetningene de ønsker med den nye teknologien (Benjamin & Levinson, 1993).

Det finnes ulike metoder og tiltak som en bør ta hensyn til for å lykkes med en teknologisk implementering og endring. Det blir anbefalt av Markus og Benjamin (1997) å benytte seg av endringsagenter som vanligvis består av ledelsen i organisasjonen, og/eller interne eller eksterne IT-spesialister. Det er viktig at endringsagentene har god nok kunnskap både med implementering og det å lede endring av den nye teknologien inn i organisasjonskulturen (Momoh, et al., 2010; Markus & Benjamin, 1997). Andre faktorer som er viktig å ta for seg som endringsagent er å kartlegge mulige hindringer som kan dukke opp i endringsprosessen, solid prosjektledelse med god kommunikasjon med ledelsen og organisasjonen (Eden & Sedera, 2014), forankring, samt en tilpasset brukeropplæring (Momoh et al., 2010).

3.2 Endringsledelse

Delkapittelet presenterer viktige områder innenfor endringsledelse, som har relevans til problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne studien. Delkapittelet tar for seg betydningen av hva endring og endringsledelse er, endringsprosessen, samt motstand mot endring. Andre temaer som blir presentert er viktigheten med forankring av ledelsen og bruk av endringsagenter, samt hvordan skape motivasjon for å lykkes med en endring.

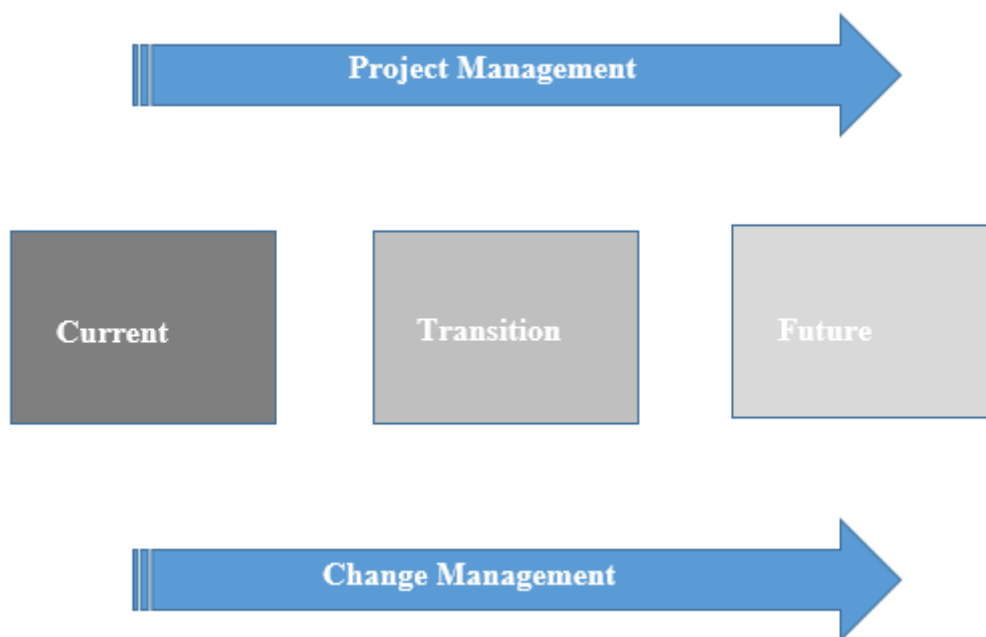
I dagens samfunn blir organisasjoner påvirket av endringer hele tiden. For å overleve og utvikle seg må organisasjoner tilpasse seg de kravene omgivelsen bringer med seg (Busch & Vanebo, 2000; Stensaker & Langley, 2010). Det kommer frem i litteraturen at det finnes bekymringer når det gjelder prosjektgjennomføring av en endring (Hornstein, 2015), grunnet at det er så mange endringsprosjekter som delvis ender i fiasko eller i verstefall mislykkes helt (Stensaker & Langley, 2010). Litteraturen tydeliggjør at det finnes mange ulike årsaker til hvorfor organisasjoner har vanskeligheter med å lykkes med endringsprosjekter. Ulike årsaker som blir presenter er blant annet svak endringsledelse (Stensaker & Langley, 2010), uklar endringsstrategi, uklar definisjon av prosjektgjennomføringen, samt mangel på støtte fra ledelsen (Hornstein, 2015). Ifølge Prosci, som er et ledende forskningsselskap innenfor organisasjonsendring, uttrykker de at en av de største årsakene er at organisasjoner har vanskeligheter med å skille mellom prosjektledelse og endringsledelse (Creasey, 2009), noe som vil bli omtalt senere i dette delkapittelet.

3.2.1 Endring

Begrepet endring kan defineres som ett sett med aktiviteter som blir igangsatt med hensikt for å skape forandringer i adferd, struktur og kulturen i organisasjoner (Jacobsen, 2004, s. 137),

noe som fører organisasjoner fra en nåsituasjon til en ønsket situasjon (Creasey, 2009; Hennestad et al., 2006, s. 169). Det vil si at en organisasjon ønsker å forbedre dagens situasjon til en fremtidig tilstand, ved hjelp av god prosjekt- og endringsledelse (Creasey, 2009). Det blir gitt uttrykk for at endring blir trigget av interne og eksterne faktorer, som vil påvirker alle organisasjoner i alle bransjer (By, 2005; Kotter, 1996). Siden behovet for endring ofte er uforutsigbar, har den tendenser til å være reaktiv, diskontinuerlig (By, 2005), og ofte utløst av en krisesituasjon i organisasjonen (Hennestad et al., 2006, s. 173; Jacobsen, 2004, s. 142). I flere organisasjoner søker mennesker og ledelsen etter å identifisere grunnlaget for endringen. Det vil si om grunnlaget for endringen er krise- eller idédrevet (Creasey, 2009; Hennestad et al., 2006, s. 173). En krisedrevet endring vil si at organisasjonen opplever at det foreligger en krise (Creasey, 2009; Jacobsen, 2004, s. 142). Dette vil være en effektiv måte å presentere endringen på, der de ansatte får introdusert en sjokkende fremvisning for hvorfor endring må til (Kotter, 1996; Markus & Benjamin, 1997). En Idédrevet endring varsler at nåsituasjonens tenkning og handlingsmønster ikke holder mål (Hennestad et al., 2006, s. 174), men at en ønsker å endre organisasjonens hensikt og visjoner (Jacobsen, 2004, s. 153). Ifølge Prosci vil grunnlaget for endringen være en reaksjon på problemer eller muligheter organisasjonen står ovenfor (Creasey, 2009).

Endringen blir sett på som en prosess med flere parallelle aktiviteter (Jacobsen, 2004, s. 137), som omhandler endring i hele organisasjon. Det vil si at når en igangsetter en endring i en organisasjon er det viktig å ta for seg at endringen skjer i hele organisasjonen, der det strategiske, operasjonelle og menneskelig adferd blir tatt i betraktning. Dette gjør at organisasjonen og ledelsen må utføre både prosjekt- og endringsledelse samtidig og ikke separere disse områdene (Creasey, 2009). Prosci demonstrer hvordan denne prosessen fungerer i figuren under.



Figur 6 - Project Management and Change Management (Creasey, 2009, s. 2)

For at organisasjonen skal lykkes med endringen er det nødvendig å ta for seg en solid prosjektledelse, som fokuserer på aktivitetene som kreves for prosjektet, og en effektiv endringsledelse, som tar for seg menneskene som blir påvirket av endringen (Creasey, 2009). Prosjektledelse blir definert i denne sammenheng de aktivitetene som må til for at organisasjonen skal komme seg fra A til B (Creasey, 2009), som vil bestå av ferdigheter, verktøy og teknikker for å oppå prosjektets krav (Hornstein, 2015). Det vil være vanskelig å lykkes med en endring hvis organisasjonen bare fokuserer på prosjektprosessene (Hornstein, 2015), noe som gjør at organisasjonen må ta for seg hvordan endringen vil påvirke de sosiale og psykologiske tilnærmingene hos menneskene og deres arbeidssituasjon (Creasey, 2009; Hornstein, 2015). Grunnen til dette er fordi at menneskers adferd og holdninger ofte er det som er avgjørende for at en organisasjon lykkes med en endring (Creasey, 2009; Hornstein, 2015; Markus & Benjamin, 1997). Ifølge Prosci er endringsledelse en strukturert metode for å føre individer, grupper eller organisasjoner fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilsand, der en fokuserer på den menneskelige siden ved endringen. Grunnen til at endringsledelse er nødvendig i en endringsprosess er fordi det kan bidra til at organisasjonen oppnår måloppnåelse, men også fordi endringsledelse er avgjørende for å lykkes med endring av menneskers adferd og holdninger (Creasey, 2009; Hornstein, 2015). Siden organisasjoner er ulike fra hverandre er

det vanskelige å finne den rette metoden som passer akkurat for den bestemte organisasjonen, noe som gjør at endringsprosessen blir forskjellige fra organisasjon til organisasjon (By, 2005).

3.2.3 Endringsprosessen

Som nevnt ovenfor vil endringsprosessen være ulik fra organisasjon til organisasjon (By, 2005). Felles betegnelsen for en endringsprosess er at den blir sett på som en kontinuerlig funksjon og multidimensjonal bane av det organisatoriske, både på operasjonell og strategisk nivå (Chia, 2014; Stensaker & Langley, 2010). Det vil si at når en igangsetter en endringsprosess må denne prosessen integreres med de eksisterende organisasjonsprosessene (By, 2005).

Det som er viktig å ta for seg når en skal starte opp en endringsprosess er at endringer i et system eller i en organisasjon vil sannsynligvis skape bølgebevegelse som vil påvirke de andre systemene og andre arbeidsområder i organisasjonen (Busch & Vanebo, 2000, s. 340; Hornstein, 2015). Dette gjør at det er viktig med en strukturert plan og tydelig strategier, for hvordan en skal gjennomføre endringsprosessen og lede endringen, der en tar for seg menneskers og organisasjonens adferd og holdninger (Cadle & Yeates, 2004, s. 1; Stensaker & Langley, 2010). Relevante faktorer som en bør ta hensyn til når en skal utarbeide strategier og planer er å involvere brukerne som skal ta i bruk IT-løsning (Cadle & Yeates, 2004, s. 1), bruk av enkelt ordbruk, synliggjøre målsettinger og visjoner, samt god kommunikasjon (Karp, 2014, s. 174). Hovedhensikten med å planlegge endring er å involvere ansatte og skape eierskap, fremme temaer som må diskuteres for at endringen skal kunne realiseres. I tillegg er det nødvendig at planen tydeliggjør konsekvensene av endringen (Karp, 2014, s. 174). En annen nødvendig faktor, er å kartlegge motstand i organisasjonen og hvordan en skal håndtere det (Busch & Vanebo, 2000, s. 340).

Litteraturen legger frem ulike metoder for å lykkes med endringsledelse og gjennomføring av en endringsprosess. Ifølge By (2005), tilbyr Kanter (1992), Kotter (1996) og Luecke (2003), en mer solid og praktisk veiledning for hvordan gjennomføre en vellykket endring. Modellene til de tre forskerne har til hensikt å vektlegge brukernes engasjement og deres holdninger til organisasjonsendring, der en skal forberede og tilrettelegge endringen etter brukernes og organisasjonens behov (By, 2005, s. 376; Hornstein, 2015).

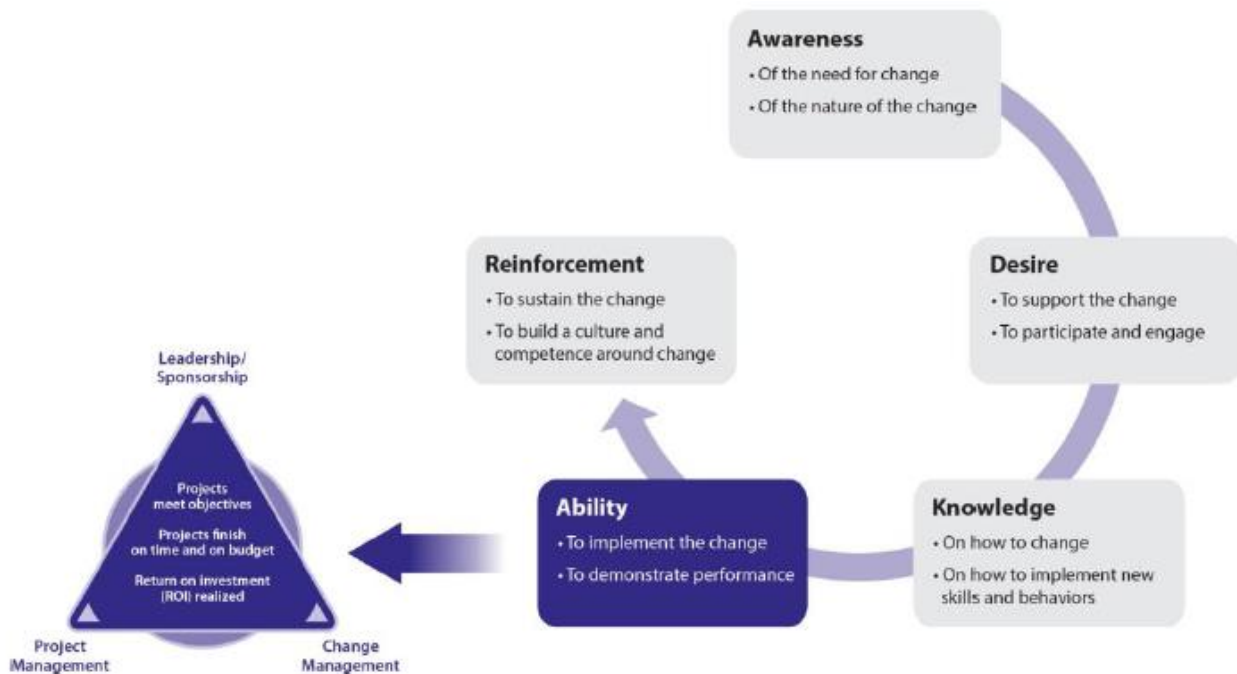
Kanter <i>et al.</i> 's Ten Commandments for Executing Change (1992)	Kotter's Eight-Stage Process for Successful Organisational Transformation (1996)	Luecke's Seven Steps (2003)
1) Analyse the organisation and its need for change		1) Mobilise energy and commitment through joint identification of business problems and their solutions
2) Create a vision and a common direction	3) Developing a vision and strategy	2) Develop a shared vision of how to organise and manage for competitiveness
3) Separate from the past		
4) Create a sense of urgency	1) Establishing a sense of urgency	
5) Support a strong leader role		3) Identify the leadership
6) Line up political sponsorship	2) Creating a guiding coalition	
7) Craft an implementation plan		
8) Develop enabling structures	5) Empowering broad-based action	
9) Communicate, involve people and be honest	4) Communicating the change vision	
10) Reinforce and institutionalise change	8) Anchoring new approaches in the culture	6) Institutionalise success through formal policies, systems, and structures
	6) Generating short-term wins	4) Focus on results, not on activities
	7) Consolidating gains and producing more change	5) Start change at the periphery, then let it spread to other units without pushing it from the top
		7) Monitor and adjust strategies in response to problems in the change process

Figur 7 - A comparison of three models of emergent change (Bye, 2005, s. 376)

Som en ser på figuren består modellene av mange av de samme faktorene som blant annet at det er nødvendig å legge frem viktigheten av endringen, definere en klar visjon og strategi, synliggjøre ledelsen, samt forankring i organisasjonskulturen (By, 2005; Kotter, 1996, Kanter et al., 1992; Luecke, 2003).

Prosci har utviklet en selvlaget modell for organisasjonsendring, som blir kalt for «ADKAR-modellen» (Creasey, 2009). «ADKAR-modellen» tar for seg områdene «Awareness»,

«Desire», «Knowledge», «Ability» og «Reinforcement». Modellen tar for seg mange av de samme elementene som består i modellene til Kanter (1992), Kotter (1996) og Leucke (2003).



Figur 8 - ADKAR-model (Creasey, 2009)

«ADKAR-modellen» fokuserer både på individ- og organisatorisk nivå, der modellen tar for seg prosjektprosessene og menneskers adferd og holdninger (Hornstein, 2015). «ADKAR-modellen» består også av en modell kalt «PCT-modellen», som står for «Project Change Triangle». «PCT-modellen» tar for seg de tre kritiske elementene for å lykkes med endringsledelse; «Leadership/Sponsorship», «Project Management» og «Change Management» (Creasey, 2009). Hensikten med «PCT-modellen» er at den demonstrer at hver av de tre elementene må vektlegges like mye for å øke sannsynligheten for å lykkes med organisasjonsendring. Organisasjoner som gjennomføre en endringsprosess har gode strategier på hvordan de skal gjennomføre «Leadership/Sponsorship» og «Project Management», mens «Change Management» blir mindre vektlagt (Creasey, 2009; Hornstein, 2015).

3.2.3 Motstand mot endring

Motstand mot endring er et velkjent fenomen når en gjennomfører en endringsprosess (Hennestad et al., 2006, s. 178; Jacobsen, 2004, s.155). Et vanlig scenario er at mennesker i utgangspunktet er positive og endringsvillige til en endring, men når endringen igangsettes

oppstår det raskt negativitet og motstand (Hennestad et al., 2006, s. 178; Hornstein, 2015). Motstand kan bestå i form av synlig eller skjult motstand. Synlig motstand er lettere å oppdage, fordi mennesker viser og argumenterer åpent og kritisk. Når det gjelder skjult motstand, er motstanden vanskeligere å oppdage fordi den fungerer i det skjulte. En annen måte er å argumentere og kritisere åpent i første omgang, men etterhvert ytre seg i det skjulte (Hennestad et al., 2006, s. 182).

Litteraturen omtaler hvordan motstand mot endring oppstår og hva årsaken er til det. Ifølge Hornstein (2015), anbefales det å legge frem hensikten av endringen på en positiv og oppmuntrende måte, slik at de ansatte forstår viktigheten og får troen på endringen (Kotter, 1996), noe som kan redusere følelsen av en påtvunget endring (Crawford et al., 2014). Mennesker kan motsette seg endringer fordi de forventer og ser for seg at de selv taper verdi på endring, dette kan for eksempel være makt og innflytelse (Karp, 2014, s. 184-185). Misforståelser og manglende tillit fører ofte til motstand mot endring (Karp, 2014, s. 184-185), der årsaken kan være at ansatte har mistet tillitten til ledelsen ved tidligere mislykket gjennomføring av en endring (Stensaker & Langley, 2010). Hvis organisasjonen har en historie preget at dårlige endringsresultater, kan endringen være vanskeligere å håndtere (Jacobsen, 2004, s. 119), fordi mennesker føler seg mer komfortable i trygge og kjente rutiner enn en ukjent fremtidig situasjon (Hennestad et al., 2006, s. 171). En faktor vil være «endringskynisme», som vil si at organisasjonen har opplevd en for høy endringstakt, som fører til en kald og hensynsløs oppførsel, ytring eller innstilling (Amundsen & Kongsvik, 2010, s. 27-28). Motstand kan oppstå hvis ansatte i en organisasjon har ulike syn på behovet for endringen, fordi ledelsen ikke har lagt frem viktigheten av endringen, samt ikke har minimalisert kompleksiteten på endringen (Kotter, 1996). Det er vanlig at ansatte yter motstand når de er bekymret for om de klarer å tilegne seg den nye kompetansen eller adferden som forventes av dem (Karp, 2014, s. 184-185). Dette kan komme av at ledelsen ikke har forberede de ansatte på at en endring skal igangsettes, ikke har vært åpne nok om hva endringen omhandler, samt hva endringen vil gjøre med organisasjonen og arbeidsprosessene (Choi, 2011). I tillegg til faktorene som er nevnt ovenfor, har Prosci samlet en liste med topp fem årsaker til hvorfor motstand oppstår, som blir demonstrert i tabellen under.

Motstand mot endring	Beskrivelse
-----------------------------	--------------------

Hvorfor – « <i>What's it in for me</i> »	Tydeliggjør hensikten med endringen, hvordan endringen vil påvirke organisasjonen, og hva får de ansatte ut av endringen.
Påvirker jobbsituasjonen	Presenter hvordan endringen vil påvirke arbeidsprosessene til de ansatte, både det positive og negative.
«Endringsmetning»	«Endringsmetning» vil si når en tenker at dette har vi gjort så mange ganger før, så hvordan skal denne endringen gi bedre resultater enn forrige endring. Ansatte kan ha negativ tankegang; «Vi har gjort det før», «Forrige gang feilet det» og «Dette gidder jeg ikke». Eller at det blir gjennomført for mange parallelle endringsprosesser at folk ikke orker/klarer å henge med.
Frykt	En er redd for hva som faktisk kommer til å skje når endringsprosessen igangsettes. Redd for hvordan endringen vil påvirke en selv, makten, innflytelsen, arbeidsmetoder etc.
Mangler support og forpliktelser	Dette punktet relaterer seg til ledere og ledelsen. Det er viktig at ledelsen trer frem som gode rollemodeller og motivatorer for endringen.

Tabell 1 - Topp fem årsaker til motstand mot endring (Creasey, 2009)

Ifølge Jacobsen (2004, s. 156), har det blitt forsket på at motstanden som oppstår ofte går gjennom ulike faser, der motstanden kan starte med at de ansatte er likegyldige til endringen, til passiv motstand, til aktiv motstand og tilslutt aggressiv motstand. Tvilen og motstanden i en organisasjon får en til å streve med å se hendelser på andre måter, og den inspirerer til interaksjon og dialog mellom gruppelemmer som kanskje strever med samme tvil. Tvilen sprer seg fort i en organisasjon, som gjør at det blir et kollektivt mønster, som igjen kan føre til at det vil være vanskelig å rive seg løs fra fortiden (Hennestad et al., 2006, s. 173).

3.2.4 Forankring av ledelsen

Forankring av ledelsen er det første og viktigste som må bli gjort før en igangsetter en endringsprosess (Kotter, 1996). Forankring vil i denne sammenheng si at ledelsen må stå frem som gode rollemodeller, skape forståelse av endringen og ha evnen til å overbevise tilhørerne (Karp, 2014, s. 197). Det er nødvendig at ledelsen også har evnen til å endre egen adferd og være synlig for resten av organisasjonen (Boaz & Fox, 2014; Yukl, 2012). Kanter (1992), Kotter (1996) og Luecke (2003) uttrykker at hvis en ikke har med ledelsen fra starten av kan dette føre til store utfordringer, eller i verstefall at endringsprosjektet mislykkes. Ledelsen skal være drivkraften og de som oppfordrer til positivitet rundt endringen, slik at tilhørerne får en god opplevelse av selve endringsprosessen, og utfallet av endringen (Kotter, 1996).

Med tanke på at en endringsprosess omhandler en kontinuerlig prosess (Chia, 2014; Stensaker & Langley, 2010), må også forankringen gjøres på samme måte. Selv om det er et kriterium å forankre ledelsen fra starten av, er det like viktig å opprettholde dette gjennom hele prosessen (Boaz & Fox, 2014). Utfallet av en svak forankring, kan føre til at endringsprosessen stopper opp og utfallet av endringene vil dermed være vanskelig å bli en del av organisasjonskulturen (Kotter, 1996). Som et hjelpemiddel for å opprettholde forankringen og drivkraften, kan ledelsen utnevne endringsagenter som kan bidra til forankring av resten av organisasjonen (Caldwell, 2003; Hornstein, 2015).

3.2.5 Endringsagenter

Endringsagenter blir ofte sett på som en suksessfaktor i forhold til en endring i en organisasjon (Caldwell, 2003). Endringsagenter kan være interne eller eksterne enkeltpersoner eller grupper, som kan bestå av personer fra ledelsen, IT-spesialister (Markus & Benjamin, 1997), og/eller ansatte som har andre roller i organisasjonen (Caldwell, 2003). Det vil si at ledelsen kan utnevne denne rollen til ansatte i ledelsen, ansatte med andre roller i organisasjonen, eller eksterne eksperter utenfra organisasjonen. I forhold til «PCT-modellen», vil endringsagentene bidra med arbeidet som er definert i området «*Change Management*». Arbeidsoppgavene til endringsagentene er å initiere, være støttespillere, motivere, lede og/eller implementere spesifikke endringstiltak for endringsprosessen (Caldwell, 2003; Stensaker & Langley, 2010). Ifølge Stensaker & Langley (2010) anbefales det å definere rollen til personer som både har gode relasjoner til ledelsen og til de ansatte i organisasjonen. Dette gjør at agentene dekker de ulike nivåene som finnes i organisasjonen. Det finnes tre fokusområder som bør bli tatt i betraktning når det gjelder endringsagentrollen; «*substantive concern*», «*relation concern*» og «*political concern*» (Caldwell, 2003; Stensaker & Langley, 2010). «*Substantive concern*» vil

være det materielle rundt implementasjonen. «*Relation concern*» vil si at agentene må være rådgivende og støttespiller for de ansatte (Karp, 2014, s. 179). Når det gjelder «*political concern*», vil det si at agentene må skape og opprettholde de ansattes troverdighet.

Fordelen med å benytte seg av endringsagenter er at de kan bidra til å skape gode allianser, oppnå kritisk masse og få fremdrift i endringsinitiativet (Karp, 2014, s. 179). Endringsagentene kan enklere oppdage og identifisere bekymringer og motstand mot endring enn hva ledelsen vil gjøre (Caldwell, 2003), noe som vil være en stor fordel for ledelsen, men også de ansatte i organisasjonen (Karp, 2014, s. 180). En kan si at endringsagentene avlaster ledelsen for mye arbeid, ved rådgiving, med opplæring, og forenkling av kompleksiteten av endring (Caldwell, 2003). Det finnes også noen risikoer når en benytter seg av endringsagenter. Det er kritisk at en velger riktige personer som kan dekke rollen som endringsagent, slik at de kan være positiv drivkraft til endringen enn å skape bekymringer hos de ansatte (Caldwell, 2003). Det er nødvendig at ledelsen definerer rollen som endringsagent, slik at agentene vet eksakt hva de skal bidra med i endringen. I tillegg er det viktig at det er regelmessig og god kommunikasjon mellom endringsagentene og ledelsen, slik at det ikke dannes avstand mellom dem (Caldwell, 2003).

3.2.6 Motivasjon

Motivasjon blir betegnet som en nødvendig faktor å ta for seg ved en endring, samt for å lykkes med en endringsprosess. Som tidligere nevnt består en endringsprosess av mange komplekse aktiviteter som vil påvirke organisasjonens arbeidsmetoder, strategier, samt kulturen i organisasjonen (Creasey, 2009; Jacobsen, 2004), noe som gjør at ledelsen og endringsagentene må oppmuntre og engasjere de ansatte for endringen (Nolte et al., 2017). Motivasjon blir sett på som innflytelsen som får mennesker til å oppføre seg på en bestemt måte, som kan beskrives som energi og bærekraft (Gilbert, 2012). Så motivasjon i denne sammenheng omhandler hvordan ledelsen klare å oppmuntre de ansatte til å ville endre sin adferd til fordel for organisasjonen. Ledelsen må også skape et arbeidsmiljø som fremkaller og synliggjør de ansattes motivasjon (Gilley et al., 2009). Det å motivere andre handler om å ha ferdighetene til å møte de ansattes behov og tilpasse motivasjonsfaktorene til organisasjonens omgivelse (Nolte et al., 2017). Samtidig ønsker en at motivasjon skal bidra til arbeidstilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Gilley et al., 2009).

Litteraturen definerer flere motivasjonsfaktorer som kan bidra til å oppmuntre ansatte til å se positivt på en endring. Når en endringsprosess blir gjennomført blir det uttrykk at

motivasjonsarbeidet bør komme fra ledelsen og fra endringsagentene (Caldwell, 2003; Nolte et al., 2017), med tanke på at det er ofte her makten og innflytelsen ligger. Ifølge Gilley et al. (2009) anbefales det at ledelsen motiverer de ansatte ved belønninger til enkeltindivider og til medlemmer av en prosjektgruppe. Belønninger til enkeltindivider vil blant annet bestå av at ledelsen ser og registrerer de ansattes utførelse av arbeidsoppgaver, samt resultatene som kommer ut av det (Gilley et al., 2009). Når det gjelder motivasjon til medlemmene i en prosjektgruppe, vil det si at en utfordrer ansatte til å arbeide sammen med andre, med forskjellige bakgrunner og ferdigheter (Gilley et al., 2009). Det har blitt forsket på at mennesker synes det er engasjerende å arbeide med andre, som resulterer at en kan dele kunnskap og ta til seg kunnskap fra andre (Trent, 2004). En slik sammensetning i en prosjektgruppe vil også styrke relasjonene mellom hverandre, som kan skape samhandling og trygghet på arbeidsplassen (Williams, 2001). Det er viktig at ledelsen og endringsagentene skaper et motiverende arbeidsmiljø i organisasjonen og arbeidstilfredshet blant ansatte, ved anerkjennelse, utfordrende arbeidsoppgaver, mulighet for personlig utvikling, samt utvidelse av ansvarsområder (Ahmed et al., 2010). Ifølge Gilley et al. (2009) vil god kommunikasjon, opplæring og involvering av brukerne i endringsprosessen bidra til økt motivasjon blant de ansatte. Med tanke på at motivasjon kan påvirke trivsel og trygghet i prosjektarbeid, som dermed kan føre til økt deling og samhandling.

3.3 Kunnskapsdeling og samhandling

Delkapittelet tar for seg relevante områder innenfor kunnskapsdeling og samhandling. Det blir presentert hva definisjonen av begrepet samhandling, kunnskap, hvordan kunnskap skapes, hva kunnskapsdeling er, barrierer for kunnskapsdeling og samhandling, hvordan motivere brukere til å dele kunnskap og samhandle med hverandre.

Kunnskap har alltid vært en viktig faktor å utnytte seg av i organisasjoner (Ipe, 2003; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Grunnet organisatoriske og sosiale utfordringer knyttet til utvikling og bruk av informasjonsteknologi, har dette ført til mer fokus på kunnskapsforvaltning (Pan & Scarbrough, 1999). På bakgrunn av dette har organisasjoner funnet ut at kunnskap er hovedkilden til suksess, konkurransedyktighet, samt innovasjon (Bartol & Srivastava, 2002; Pan & Scarbrough, 1999; Wang & Wang, 2012).

Det har blitt forsket på hvordan kunnskapsdeling fungerer med tanke på teknologien og IT-løsninger i en organisasjon. Newell et al. (2002, s. 102) har kommet frem til at teknologiske

verktøy som Intranett, e-post, «Groupware», «Enterprise social network (ESN) og databaser, kan bidra til samhandling og kunnskapsdeling, samt utvikling av ny kunnskap. Det kommer frem at det mest fremtredende verktøyet som tilrettelegger for kunnskapsdeling er Intranett og de ulike funksjonalitetene Intranettet bringer med seg (Hendriks, 1999, Adler et al., 2011). «Enterprise social network» vil bidra til samhandling mellom mennesker, samt mobilisere kunnskapen som finnes i organisasjonen (Adler et al., 2011). Ifølge Hendriks (1999), beskriver litteraturen fire områder der teknologien kan gi støtte for kunnskapsdeling og samhandling i en organisasjon. Den første er at teknologien kan minske noen av barrierene som finnes i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, spesielt fysiske og sosiale barrierer. Det andre området er at teknologien kan tilrettelegge for informasjonen som finnes i organisasjon (Hendriks, 1999), ved at det er enkelt å gjenfinne elektroniske dokumenter via Intranettet og databasene (Alavi & Leidner, 1999). Tredje område bygger mye på det samme som andre området. Det er mulig å hente gamle dokumenter på Intranettet og ta det i bruk til enhver tid. Det fjerde og siste området er at teknologien kan bidra til effektivisering og forenkling av prosessen for deling og samhandling (Hendriks, 1999). Andre fordeler teknologien kan bidra til med tanke på kunnskapsdeling er å synliggjøre delingsnettverket i en organisasjon. Det er enklere så se hvem som deler og dermed enklere å komme i kontakt med vedkommende (Alavi & Leidner, 1999). Det er likevel flere forskere som er skeptiske til nytteverdien av teknologien med tanke på kunnskapsdeling. Grunnen til dette er fordi koblingen mellom IT løsninger og forretningsutvikling har svake bånd, noe som gjør at kunnskapsforvaltningen i organisasjonen kan bli utfordrende og krevende (Newell et al., 2002, s. 102).

Ifølge forskningen til Ackerman et al. (2013), kan en innføring av en samhandlingsløsning bidra til å lykkes med kunnskapsdeling og samhandling i en organisasjon. Det som er viktig å tenke på er at samhandlingsløsningen i seg selv ikke bidrar til økt kunnskapsdeling og samhandling, men at aktiviteten til brukerne av løsningen kan påvirke verdien og effektiviteten av kunnskapsdeling og samhandling (Ackerman et al., 2013; Pan & Scarbrough, 1999). Det vil si at hvis en vektlegger teknologien, struktur og kulturelle faktorer, kan det bidra til at organisasjonen kan lykkes med kunnskapsdeling og samhandling (Pan & Scarbrough, 1999). Andre faktorer som er viktig å ta for seg med tanke på kunnskapsdeling ved bruk av en samhandlingsløsning er at løsningen tilrettelegger for enkelt bruk og sosiale relasjoner (Ackerman et al., 2013), som kan føre til at en lykkes med utviklingsprosessen av taus og eksplisitt kunnskap (Pan & Scarbrough, 1999). En av suksessfaktorene for å lykkes med kunnskapsdeling, som tidligere nevnt, er å motivere brukerne til å ville dele informasjon og

kunnskap med hverandre og til resten av organisasjonen (Bartol & Srivastava, 2002). Hvis organisasjonen og ledelsen motiverer brukerne ved bruk av blant annet et belønningssystem (Bartol & Srivastava, 2002), forfremmelse, status og trygghet, vil det kunne øke sannsynligheten for at organisasjonen lykkes med kunnskapsdeling og samhandling (Hendriks, 1999).

3.3.1 Samhandling, kunnskap og kunnskapsdeling

Samhandling er et begrep som er vanskelig å identifisere. På bakgrunn av at dette finnes mange betydninger for hva samhandling er. Samhandling kan være en prosess som består av flere mennesker som samarbeider om formelle eller uformelle forhandlinger (Thomson et al., 2009). Når mennesker samhandler kan det innebære å samarbeide om en felles oppgaven, noe som gjør at de må tilpasse hverandres arbeidsmetoder og rutiner. Litteraturen uttrykker tre områder som danner et rammeverk for samhandling i praksis, områdene innebærer koordinering, samarbeid og kommunikasjon (Schuh et al., 2014). Innenfor område kommunikasjon blir det omtalt at informasjonsdeling er en vesentlig faktor å ta for seg når en samhandler med andre. Ifølge Schuh et al. (2014) vil informasjonsdeling være essensielt for samhandling. Det blir beskrevet at menneskene som samhandler om en felles oppgave bør benytte seg av den eksisterende kunnskapen som finnes i organisasjonen, der samarbeidet resulterer til å utvikle ny kunnskap (Schuh et al., 2014, s. 5). Dette bidrar til at samhandling og informasjonsdeling, som også kan kalles for kunnskapsdeling, som dermed vil ha en sammenknytning til hverandre.

Kunnskap er et begrep som er vanskelig å klassifisere, noe som gjør at det er nødvendig å beskrive skille mellom kunnskap, informasjon og data (Alavi & Leidner, 1999). Begrepet kunnskap defineres som, «*Knowledge is a justified personal belief that increases and individual's capacity to take effective action*» (Alavi & Leidner, 1999, s. 5). I den sammenheng vil det si ferdigheter, kompetanse, kognitivt og intellektuell aktiviteter. Alavi & Leidner (1999) gir uttrykk for at informasjon er data som har blitt tolket til noe meningsfylt (Vance, 1997), der informasjonen er blitt bearbeidet og gjort om til kunnskap (Maglitta, 1996). Nonaka (1994) og Newell et al. (2002, s. 3), understreker at det er de semantiske aspekter av informasjon som skaper kunnskap. Det vil si at den samme informasjonen kan bli tolket på forskjellige måter, på grunn av menneskes kognitive kapasitet og fortolkende tankegang (Nonaka & Toyama, 2003).

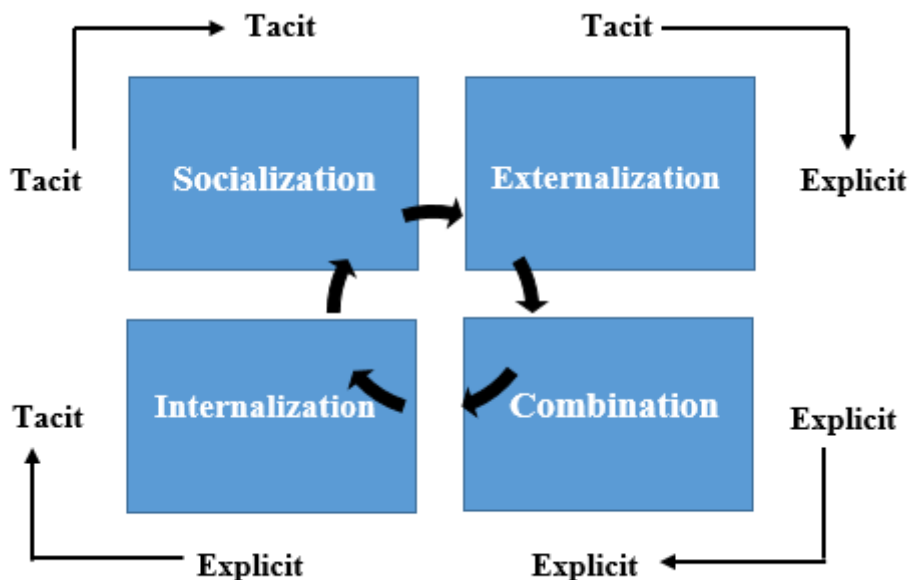
Det finnes to former for kunnskap, taut kunnskap og eksplisitt kunnskap (Evans et al., 2010; Gorman, 2002; Nonaka et al., 1994). Taut kunnskap kan omtales som personlig og uformell

informasjon, som gjør informasjonen vanskelig å formalisere. Den tause kunnskapen som finnes hos enkeltpersoner gjør at det er vanskelig å kommunisere det videre til andre (Newell et al., 2002, s. 3; Nonaka, 1991). Taus kunnskap kan også defineres som informasjon som er vanskelig å formidle ved et formelt språk, fordi informasjonen som oftest er bestemt til en enkeltperson (Bartol & Srivastava, 2002; Polanyi, 2009). På bakgrunn av at taus kunnskap er nært knyttet til kontekst og er mer praktisk, gjør det vanskeligere for mennesker å formalisere det (Alavi & Leidner, 1999). Når det gjelder eksplisitt kunnskap vil det si informasjon som er strukturert og enkelt å formalisere (Bartol & Srivastava, 2002). Eksplisitt kunnskap er ofte informasjon som er lite krevende å artikulere, samt informasjon som er enklere å uttrykke i papirform (Newell et al., 2002, s. 104). På grunn av dette er den eksplisitte kunnskapen enklere å kommunisere og formidle til andre enn den tause kunnskapen (Nonaka, 1991).

Det er viktig at organisasjoner vet hvordan de skal håndtere og utnytte kunnskapen som finnes blant enkeltmennesker og i en organisasjonen. Ifølge Nonaka (1991), er en organisasjon avhengig av å ha tause- og eksplisitt kunnskap for at kunnskapen skal gi noe verdi for organisasjonen. For at en organisasjon skal kunne utvikle ny og verdifull kunnskap, anbefales det å utnytte seg av begge kunnskapstypene (Nonaka et al., 1994; Nonaka & Toyama, 2003). Litteraturen legger frem flere metoder for hvordan informasjon blir til kunnskap og hvordan eksisterende kunnskap blir til ny kunnskap (Nonaka, 1991; Nonaka & Toyama, 2003). Det som er felles for utvikling av ny kunnskap er at prosessen er spiralbasert, men de ulike forskerne omtaler fasene ved ulike navn.

Nonaka (1991) og Nonaka et al. (1994) beskriver prosessen for å skape ny og verdifull kunnskap på i form av fire faser; «*From Tacit to Tacit*», «*From Explicit to Explicit*», «*From Tacit to Explicit*», og «*From Explicit to Tacit*». Når en gjennomfører fasen «*From Tacit to Tacit*», omhandler det at en person deler den tause kunnskapen med en annen person, i form av observasjon, imitasjon og/eller praktiske visninger. Dette er en begrenset måte å oppnå kunnskap på, fordi den er lite strukturert og vanskelig å omgjøre til eksplisitt kunnskap. Fasen «*From Explicit to Explicit*» vil si at en danner ny kunnskap fra eksisterende formalisert kunnskap i organisasjonen. Denne kombinasjonen gir strukturert kunnskap, men likevel får ikke organisasjonen utnyttet den helhetlige kunnskapen som finnes (Nonaka, 1991; Nonaka et al., 1994). Nonaka (1991) og Nonaka et al. (1994) uttrykker at den beste måten å danne ny kunnskap på er når det er interaksjon mellom den tause og eksplisitte kunnskapen. Fasen «*From Tacit to Explicit*» og «*From Explicit to Tacit*», gir organisasjonen mulighet til å utnytte begge kunnskapstypene og dermed danne ny og verdifull kunnskap.

Nonaka og Toyama (2003), og Nonaka et al., (2000) omtaler at SECI modellen er en effektivt måte for å utvikle ny kunnskap, som består av fire faser; «*Socialization*», «*Externalization*», «*Combination*» og «*Internalization*». SECI modellen gir et bilde av hvordan taus kunnskap kan transformeres til eksplisitt kunnskap og omvendt (Nonaka & Toyama, 2003, s. 5).



Figur 9 - SECI model of knowledge creation (Nonaka & Toyama, 2003)

SECI modellen starter med «*Socialization*», som innebærer å konvertere taus kunnskap som kommer fra daglige sosiale opplevelser, som deles blant enkeltpersoner og i organisasjonen (Nonaka & Toyama, 2003). Den tause kunnskapen kommer fra delte opplevelser, der ansatte tilbringer tid og arbeider sammen, enten lokalisert eller distribuert (Nonaka et al., 2000). Det er vanlig at den tause kunnskapen blir konvertert fra praktiske opplevelser enn fra skriftlige håndbøker og rapporter. Videre blir den tause kunnskapen omgjort til eksplisitt i fasen «*Externalization*». Den tause kunnskapen har blitt artikulert til eksplisitt kunnskap for at det skal bli enklere å dele kunnskapen med andre i organisasjonen. Når den tause kunnskapen har blitt omgjort til eksplisitt kunnskap, blir det grunnlaget for ny kunnskap (Nonaka et al., 2000). I fasen «*Combination*» blir det samlet eksplisitt kunnskap fra internt i organisasjonen og eksternt utenifra. Denne kunnskapen blir integrert og bearbeidet, slik at kunnskapen blir mer systematisk og meningsfull (Nonaka & Toyama, 2003). Den nye eksplisitte kunnskapen kan deretter formidles til ansatte i organisasjonen på en enkel måte (Nonaka et al., 2000). Siste fasen

i SECI modellen er å omgjøre den ny eksplisitte kunnskapen til taus kunnskap igjen, som blir gjort i fasen «*Internalization*». Prosessen fungerer slik at en konverterer den eksplisitte kunnskap til taus kunnskap slik at organisasjonen kan bruke kunnskapen i praktiske situasjoner (Nonaka & Toyama, 2003). Dette kan gjennomføres ved at de ansatte i organisasjonen leser gjennom dokumenter og manualer, og deretter reflekter med andre kollegaer, som da igjen blir omgjort til taus kunnskap (Nonaka et al., 2000). På bakgrunn av at SECI modellen baserer seg på en spiralprosess, vil prosessen «starte på nytt» i fasen «*Socialization*». Der vil den nye tause kunnskapen som har blitt dannet i organisasjonen omgjort til eksplisitt kunnskap igjen (Nonaka & Toyama, 2003; Nonaka et al., 2000).

Kunnskap er kontekstspesifikk, som gjør at dannelsen av ny kunnskap trenger en plattform å utvikle seg på (Nonaka & Toyama, 2003), dette blir omtalt som «*BA*» i litteraturen. Organisasjoner trenger en plattform der informasjonen blir tolket og utviklet til kunnskap. Denne plattformen konverterer informasjon til kunnskap ved siden av SECI modellen (Nonaka et al., 2000).

Som det ble nevnt tidligere i delkapittelet, blir kunnskap omtalt som en viktig kilde i en organisasjon. Ifølge Ipe (2003) har mennesker ubevisst delt kunnskap med hverandre i organisasjoner. På bakgrunn at dette skulle en tro at det ville vært naturlig for organisasjoner å dele kunnskapen som finnes i organisasjonen, men fordi kunnskapsdelingsprosessen er så kompleks og omfattende (Ipe, 2003), er det ikke så naturlig som en skulle tro (Hendriks, 1999). Kunnskapsdeling relaterer seg til kommunikasjon og informasjon. Det omhandler at mennesker klarer å fange opp informasjon som blir kommunisert av andre mennesker, gjøre denne informasjon til håndfast kunnskap, før en deler det videre med andre (Hendriks, 1999). Ifølge Ipe (2003) vil kunnskapsdeling si å gjøre kunnskap tilgjengelig for andre i organisasjonen, der kunnskapen fra enkeltpersoner eller grupper blir omgjort til tekst som er forståelig og enkelt å dele med andre. Kunnskapsdeling kan dermed defineres ved at relevant informasjon, ideer, hendelser (Bartol & Srivastava, 2002), og personlige opplevelser blir delt med hverandre (Michailova & Minbaeva, 2012), der kunnskapen kan både bestå av taus og eksplisitt kunnskap.

3.3.3 Barrierer for kunnskapsdeling og samhandling

Teknologien har ført med seg flere muligheter, men også barrierer og utfordringer for organisasjoner (Noll et al., 2011). En følge av den teknologiske utviklingen har dette ført til at organisasjoner må benytte seg av samhandling for å holde følge med utviklingen (Noll et al.,

2011). Ifølge Hansen (2009, s. 49) kommer ikke samhandling naturlig, fordi ledelsen ubevisst setter en stopper for samhandling. Dette gjør at mennesker må skape samhandlingen på egenhånd, noe som kan være en utfordring (Hansen, 2009, s. 49). Det trekkes frem at det er nødvendig å ta hensyn til hele organisasjonen når det er snakk om samhandling og kunnskapsdeling, både fra enkeltpersoner og fra grupper i organisasjonen (Wang & Wang, 2012). Wang og Wang (2012) mener at eksplisitt kunnskap er mer vanlig å dele i en organisasjon, fordi det er enklere å fange opp, det er formalisert, samt overførbart. Når det gjelder taus kunnskap kan dette være mer krevende, fordi det er basert på menneskelige erfaringer som er vanskelig å formalisere og overføre til andre (Wang & Wang, 2012).

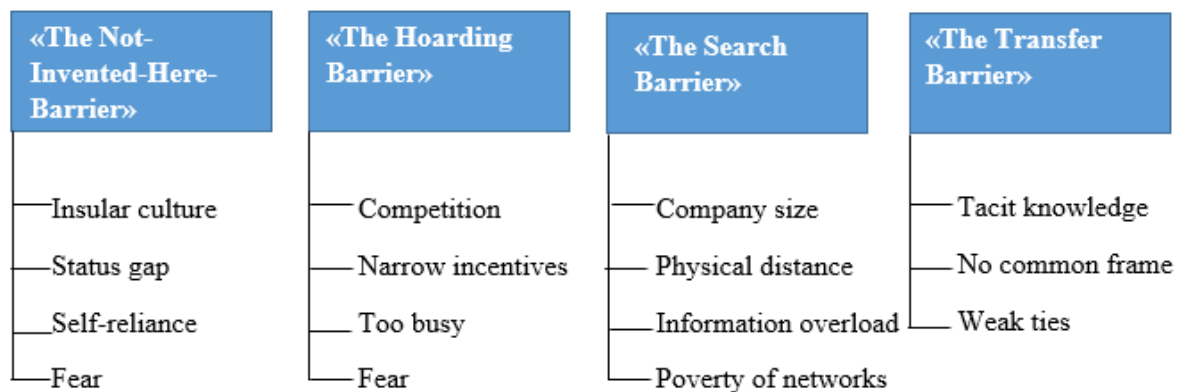
Ifølge litteraturen finnes det flere barrierer for å dele eksisterende kunnskap og/eller kunnskap som skapes i organisasjonen (Hendriks, 1999). Mange organisasjoner er usikre på hva kunnskap er og hvordan den skal utnyttes til fordel for organisasjonen (Newell et al., 2002, s. 144). Det finnes også barrierer som sosial distanse, kultur- og språkforskjeller, samt hvordan en skal håndtere kunnskap (Ipe, 2003). Ifølge forskningen til Ardichvili et al. (2003) besto de fleste barrierene av menneskelige årsaker og deres holdninger til å dele informasjon og kunnskap. Den største barrieren er at mennesker er redde og bekymret for det de deler med omverdenen. Mennesker er redde for at det som blir delt ikke er viktig eller interessant for andre å lese eller motta (Ardichvili et al., 2003). En annen barriere omhandler om det ikke er kultur for å samhandle, og dele dokumenter med andre i organisasjonen (Alavi & Leidner, 1999; Hendriks, 1999). Det vil si at organisasjonen i utgangspunktet ikke har en kultur for å samhandle, og dele informasjon og kunnskap, noe som fører til at det vil være utfordrende å overtale mennesker til å dele med hverandre og resten av organisasjonen (Alavi & Leidner, 1999). En annen barriere omhandler at organisasjonen ikke har hatt noe kultur for kunnskapsdeling og samhandling via en felles plattform tidligere, noe som kan føre til frykt blant de ansatte (Nonaka et al., 2000). En organisasjon som ikke har hatt en plattform eller at plattformen ikke har tilrettelagt for kunnskapsdeling og samhandling, kan gjøre at det oppstår motstand på grunn av at det er ukjent (Nonaka & Toyama, 2003). Av naturlige årsaker synes mennesker det er ubehagelig å dele fordi de er redde for å bli kritisert av andre på det som blir delt. Ifølge Alavi & Leidner (1999) har ledelsen påvirkningseffekt på de ansattes holdninger til kunnskapsdeling. Ledelsen har ansvaret for å tilrettelegge for kunnskapsdeling og samhandling i organisasjonen, motivivere og skape trygghet for de ansatte til å dele (Alavi & Leidner, 1999; Ardichvili et al., 2003).

Ifølge Ipe (2003) har det blitt forsket på ulike faktorer som påvirker kunnskapsdelingen i en organisasjon. Disse faktorene bygger på at kunnskapsdelingsprosessen har blitt mer kompleks

med årene. Ipe (2003, s. 343) trekker frem fire faktorer som har innflytelse på kunnskapsdeling, «*Nature of Knowledge*», «*Motivation to Share*», «*Opportunities to Share*» og «*Culture of the Work Environment*». Når det gjelder faktoren «*Nature of Knowledge*», vil det si av naturlige årsaker at organisasjoner operer med både med taust og eksplisitt kunnskap. Det har utviklet seg slik at ulike type former for kunnskap gir ulike former for verdier som organisasjonen kan dra nytte av (Ardichvili et al., 2003; Ipe, 2003). Når det gjelder kunnskap som relaterer seg til forskning eller utvikling, har dette gjort at mennesker har fått mer eierskap til kunnskapen som er skapt. Ipe (2003) uttrykker at når mennesker får et eierskap til en form for kunnskap, kan det føre til at de ønsker å holde dette for seg selv og dermed ikke dele det videre med andre i organisasjonen. Men det avhenger av hva slags organisasjon det er snakk om. Store organisasjoner som operer med mye verdifull kunnskap vil av naturlige årsaker danne et konkurransemiljø mellom enkeltmennesker og ovenfor organisasjonen, noe som kan påvirke delingen (Ipe, 2003). Ifølge Stenmark (2001), vil mennesker sannsynligvis ikke dele informasjon hvis det ikke gir noe verdi for en selv, noe som gjør at mennesker må personlig bli motivert til å dele. Dette vil være Ipes (2003) andre faktor for innflytelse av kunnskapsdeling, «*Motivation to Share*». Motivasjonsfaktorer som påvirker kunnskapsdeling mellom enkeltmennesker kan deles inn i interne og eksterne faktorer. Når det gjelder internt vil det si hvordan enkeltmennesker oppfatter den makten som er knyttet til kunnskap, samt verdien enkeltmennesker får igjen ved å dele denne kunnskapen. Ved eksternt, vil dette være faktorer som inkluderer forholdet til mottakeren og hvilke belønninger enkeltmennesker får for denne delingen (Bartol & Srivastava, 2002). Oppsummert vil forholdet og relasjonene enkeltmennesker har til mottakerne påvirke kunnskapsdelingen, grunnet tillit, makt og statusen en har til mottakeren (Ipe, 2003). Faktoren «*Opportunities to Share*», kan en dele inn i formelle og uformelle muligheter (Ipe, 2003). Eksempler på formelle muligheter ifølge Bartol og Srivastava (2002), vil være kanaler som gir mulighet til opplæring, strukturert teamarbeid, samt teknologibaserte systemer som støtter for kunnskapsdeling. Uformelle muligheter inkluderer personlig relasjoner og sosiale nettverk som legger til rett for kunnskapsdeling. Formelle kanaler gi muligheter for en strukturert deling i organisasjonen (Ipe, 2003). Samtidig vil kanalene bidra til at eksplisitt kunnskap blir skapt (Nonaka & Takeuchi, 1995; Rulke et al., 2000). Uformelle kanaler derimot vil tilrettelegge for ansikt-til-ansikt kommunikasjon, personlig relasjoner og samhandling med andre, som dermed kan føre til tillitt og trygghet (Ipe, 2003.). Ipes (2003) siste faktor er «*Culture of the Work Environment*». De tre foregående faktorene bygger på og har innflytelse på kulturen i organisasjonen. Organisasjonskultur blir sett på som en stor barriere når det gjelder utvikling og bruken av kunnskap, samt deling av

kunnskapen (Pan & Scarbrough, 1999). Grunnen til dette er fordi organisasjonskulturen er formet av blant annet organisasjonens normer, regler og faste rutiner, som gjør det vanskelig å endre organisasjonen (Alavi & Leidner, 1999; Ipe, 2003). Det finnes også teknologiske barrierer med tanke på kunnskapsdeling (Alavi & Leidner, 1999; Hendriks, 1999). Dette kan være at mennesker har utfordringer med det tekniske, der IT-løsningen kan være for avansert og lite brukervennlig for deling. En annen utfordring er sikkerheten av den dataen som blir publisert og lagret på Intranettet (Alavi & Leidner, 1999).

Som tidligere nevnt er samhandling og kunnskapsdeling tilknytninger til hverandre (Schuh et al., 2014), noe som bidrar til at Hansens (2009) samhandlingsbarrierer indirekte knyttes til barrierer for kunnskapsdeling. Ifølge Hansen (2009) finnes det fire typiske barrierer for samhandling, som omhandler blant annet områdene geografisk avstand, kultur, teknologi, redsel og tillit. Barrierene består av fire hovedbarrierer som har flere underkategorier; «*The Not-Invented-Here Barrier*», «*The Hoarding Barrier*», «*The Search Barrier*» og «*The Transfer Barrier*» (Hansen, 2009, s. 50-63). Hovedbarrierene med underkategoriene blir visualisert i figuren under.



Figur 10 - Barriers for collaboration (Hansen, 2009, s. 50-63)

Barrierene som omtales kan deles inn i evnebaserte og motivasjonsbaserte barrierer (Hansen, 2009). Evnebaserte barrierer omhandler brukernes evne til å håndtere blant annet det tekniske, men også deres personlige evne til å håndtere samhandling. Motivasjonsbasert vil si barrierer der mennesker er umotiverte og trenger å bli oppmuntret for å samhandle.

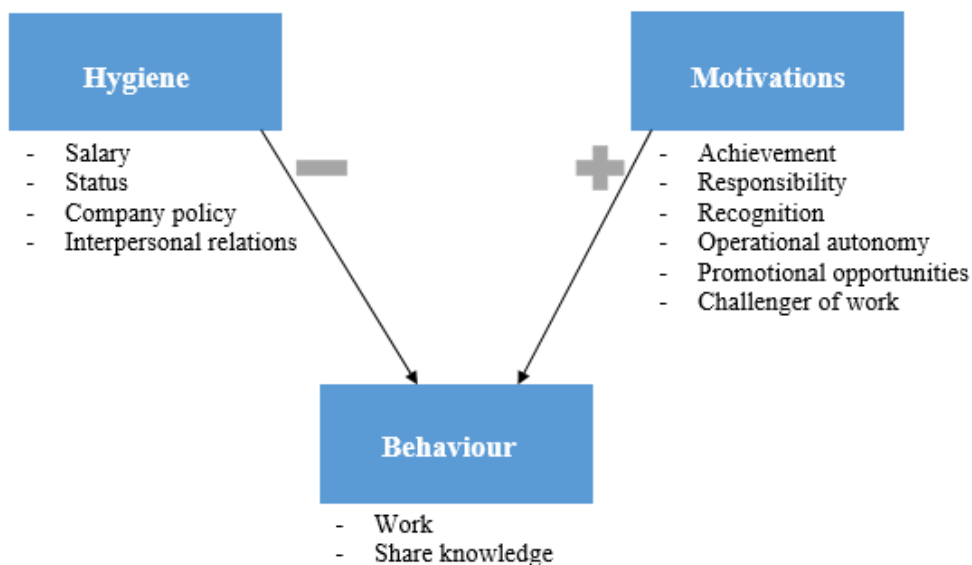
Barrieren «*The Not-Invented-Here Barrier*», omhandler at mennesker er lite villige til å kommunisere informasjon og funn utenfor arbeidsgruppen («*Insular culture*»), og dermed ikke får noe input fra andre. Dette gjør at opplevelser og synspunkter som blir delt i arbeidsgruppene ikke blir delt med andre mennesker utenfor (Hansen, 2009, s. 51). Noe annet som kan føre til en stopper for samhandlingen, er når mennesker føler at de har en høyere status enn andre («*Status gap*»). Dette kan medføre at en ikke ønsker å samhandle med de menneskene som har en lavere status i organisasjonen (Hansen, 2009, s. 52). Mennesker kan ha en selvstendig holdningen, ved at en ikke hjelper andre, fordi en har en formening om at mennesker skal klare å håndtere sine egne problemer («*Self-reliance*») En annen utfordring innenfor barrieren «*The Not-Invented-Here Barrier*», er at mennesker er redd for å vise sin svakhet ovenfor andre mennesker, som gjør at en ikke tar kontakt med andre hvis en trenger hjelp («*Fear*»). Den andre hovedbarrieren, «*The Hoarding Barrier*», omhandler at mennesker unngår å samhandle med andre fordi de ikke vil dele eller «gi slipp» på deres kunnskap, arbeid eller synspunkter om et området (Hansen, 2009, s. 54). Det er flere grunner til at slike holdninger oppstår. Det kan finnes skjult konkurranse mellom de ansatte («*Competition*»), noe som gjør at en vil holde informasjonen og kunnskapen for seg selv («*Narrow Incentives*»), slik at ikke andre kan ta æren for andres arbeid (Machado et al., 2016) og dermed miste status og makt i organisasjonen (Hansen, 2009, s. 55). En velkjent årsak til at ansatte synes det er en utfordring å samhandle er at de påstår at de ikke har tid til å samhandle og kommunisere ved siden av eksisterende arbeidsoppgaver («*Too busy*»). Dette gjelder både arbeidsrelatert- og uformell kommunikasjon (Machado et al., 2016). En annen barriere er at mennesker frykter å miste maktposisjonen hvis de deler deres arbeid med andre («*Fear*»). Den tredje hovedbarrieren, «*The Search Barrier*», omhandler at ansatte synes det er en utfordring å finne informasjon de trenger og hvem som innehar denne informasjon. Ansatte kan synes det er brysomt å lete er informasjon eller spørre andre om informasjon de trenger. Ulike grunner til dette kan være at det er en stor organisasjon («*Company size*»), for mye informasjon og kunnskap å lete gjennom («*Information overload*»), samt fysisk avstand («*Physical distance*») (Hansen, 2009, s. 57). Fysisk avstand vil si at mennesker føler seg mer bekvem med å ta kontakt fysisk enn å henvise seg ved hjelp av en samhandlingsløsning eller over Internett (Machado et al., 2016). Den siste hovedbarrieren, «*The Transfer Barrier*», er knyttet til at mennesker har utfordringer med å jobbe sammen på en produktiv måte, samt overføre ekspertise og taus kunnskap lokalisert og distribuert (Hansen, 2009, s. 60). Hansen (2009, s. 61-62) uttrykker at årsaken til dette er fordi at taus kunnskap er av naturlige årsaker vanskelig å arbeide med («*Tacit knowledge*»), at det ikke finnes en fellesramme («*No common frame*»), samt svake relasjoner («*Weak ties*»). Mennesker synes det

ubehagelig å samhandle med andre hvis de ikke har kjennskap til personen, personens arbeidsvaner, språk og artikulering (Machado et al., 2016). Flere av barrierene for kunnskapsdeling og samhandling omhandler motivasjonsproblemer, som vil si at de ansatte trenger å motivere seg selv, bli motivert av hverandre og ledelsen for at de skal overgå de gitte barrierene (Hansen, 2009, s, 51).

3.3.4 Motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling

Som tidligere nevnt må mennesker motiveres for å overgå barrierene som er knyttet til kunnskapsdeling og samhandling (Hansen, 2009, s. 51). Teknologien har medført store endringer når det gjelder måten å dele kunnskap og måten å samhandle med andre i en organisasjon (Budhathoki & Haythornthwaite, 2013). Tidligere studier demonstrerer at ansatte i en organisasjon ofte motstår eller har negative holdninger til å dele informasjon og kunnskap, samt samhandle med andre (Ardichvili et al., 2003).

Den mest kjente teorien innfor motivasjon vil være Maslows behovspyramide (Hendriks, 1999). Maslows behovspyramide består av fem faktorer, *fysiologiske behov*, *trygghetsbehov*, *sosiale behov*, *anerkjennelse*, samt *selvrealisering* (Maslow, 1954). Hendriks (1999) mener at det finnes andre teorier med tanke på motivasjon for kunnskapsdeling, som muligens vil være mer passende i denne sammenheng. Herzbergs to-faktor teori baseres seg på hvordan menneskers holdninger kan utarte seg hvis de blir motiverte og får dekket sine behov.



Figur 11 - Herzberg's two-factor theory (Hendriks, 1999, s. 95)

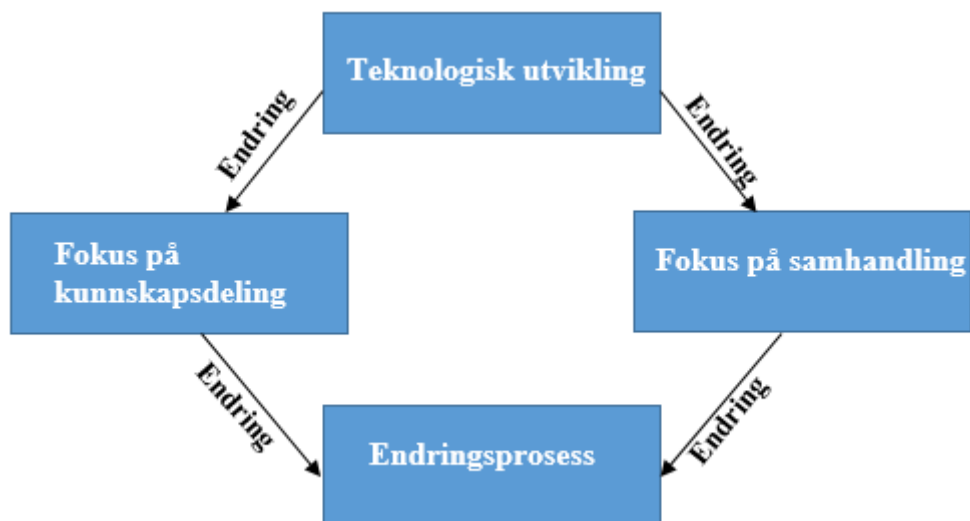
Figur 11 visualiserer Herzbergs to-faktor teori, som uttrykker seg om forskjellen mellom motivasjonsfaktorer og vedlikeholds- eller hygiene faktorer. Det blir beskrevet at mennesker har to typer sett av behov, der den ene omhandler grunnleggende behov, som vil si hygiene faktorer. Det andre settet med behov beskriver vekstbehovet hos mennesker, som vil si motivasjonsfaktorene (Lundberg et al., 2009). Herzberg (1987) beskriver at menneskers adferd i en organisasjon ikke bør overbelastes av ytre motivasjon, som vil si hygiene faktoren. Men at det er viktigere at motivasjonen blir styrt av de indre motivasjonsfaktorene. Årsaken til dette er at en ønsker at mennesker skal dele kunnskap med riktige intensjoner som vedvarer over lengre tid. Minus- og plusstegnene beskriver balansen mellom hygiene- og motivasjonsfaktorene, der motivasjonsfaktorene skal vektlegges (Hendriks, 1999). Ifølge Herzberg (1987) må både de ytre og indre faktorene være tilstedte for at mennesker skal bli motivert til å dele kunnskap med enkeltindivider og resten av organisasjonen.

Litteraturen gir eksempler på faktorer som har bidratt til å motivere mennesker til å dele kunnskap og samhandle med hverandre og for resten av organisasjonen. Mennesker deler kunnskap og samhandler med andre når de håper å få erkjennelse, at arbeidet deres er verdsatt, respekt (Wang & Wang, 2012), samt ved håp om forfremmelse (Hendriks, 1999). Andre faktorer som trigger mennesker til å dele kunnskap er personlig utvikling og presentasjonsoppnåelse (Tampoe, 1996). Flere forskere har demonstrert at tillitt og trygghet blant mennesker gjør at en enklere deler kunnskap og samhandler (Wang & Wang, 2012) med hverandre og med resten av organisasjonen (Ardichvili et al., 2003; Hendriks, 1999). I forhold til dette, uttrykkes det at det finnes to typer tillitt, «*Knowledge-based*» og «*Institution-based*». «*Knowledge-based*» vil si at en ønsker sosiale interaksjoner, som dermed kan føre til relasjoner med andre mennesker. Den andre typen for tillitt, «*Institution-based*», omhandler at organisasjonspolitikken og kulturen støtter opp de ansatte (Askay & Spivack, 2010). Ifølge Gilson et al., (2015) finnes det enda en type for tillitt, som omhandler online kommunikasjon i prosjektarbeid i form av blant annet prosjektarbeid og kursing. Denne type tillitt blir omtalt som «*Swift trust*». «*Swift trust*» har vist seg å være kritisk å ha i prosjektarbeid når en skal dele kunnskap og samhandle over Internett (Gilson et al., 2015). «*Swift trust*» blir etablert gjennom tidlig kommunikasjon og positiv fremvisning, som kan påvirke menneskers forståelse og tillitt. En annen motivasjonsfaktor som kan bidra til kunnskapsdeling, som ikke er så vanlig, er oppnåelsen av makt og status (Ipe, 2003). Andre forslag til motivasjonsfaktorer med tanke på kunnskapsdeling er å innføre et belønningssystem. Belønningene kan bestå av både finansielle og ikke-finansielle belønninger som bonuser, utmerkelse og offentlig anerkjennelse (Bartol

& Srivastava, 2002). Andre belønninger kan bestå av utfordrende oppgaver med oppnående målsetninger, som er enkle å observere og vurdere kvaliteten på (Bartol and Locke, 2000; Bartol & Srivastava, 2002). Ifølge Rode (2015) er det vanskelig å motivere mennesker hvis de i utgangspunktet ikke er villige til å dele informasjon og samhandle med kollegaer, noe som ledelsen må ta i betraktning. Litteraturen beskriver at ledelsen har ansvaret for å motivere de ansatte til å dele og samhandle med hverandre. Det er nødvendig at ledelsen legger frem at økt samhandling og kunnskapsdeling kan bidra til forenkling og effektivisering av arbeidshverdagen (Wang & Wang, 2012), ved å hjelpe andre kollegaer med arbeidsoppgaver, samt for å oppnå organisasjonens måloppsetninger (Vuori & Okkonen, 2012).

3.4 Endringsledelse, kunnskapsdeling, samhandling og bruk av teknologi

Dagens samfunn påvirkes av den teknologiske utviklingen, som har gjort at flere organisasjoner innfører IT-løsninger for å holde følge med utviklingen, for å forbedre kjernevirksomheten, for å bli konkurransedyktig, digitalisert, samt effektivisere arbeidsprosessene (Benjamin & Levinson, 1993; Nonaka & Toyama, 2003). Den teknologiske utvikling og bruk av informasjonsteknologi har også medført at organisasjoner må fokusere mer på kunnskapsdeling (Pan & Scarbrough, 1999) og samhandling (Wang & Wang, 2012), for å styrke organisasjonen. Dette bidrar til at organisasjoner må igangsette en endringsprosess som vil endre hele organisasjonen, der det vil bli endringer i organisasjonsstrukturen, den tekniske strukturen i organisasjonen, kulturen, samt menneskers holdninger og adferd (Eden & Sedera, 2014). Den tekniske strukturen vil i denne sammenheng si organisasjonens tekniske plattform, som også kan kalles for en samhandlingsløsning. Den teknologiske utviklingen har blitt demonstrert i figuren under.



Figur 12 - Organisatorisk påvirkning av den teknologiske utviklingen

Figuren gir et bilde av at den teknologiske utviklingen og endring i markedet, som har bidratt til at det har blitt mer fokus på kunnskapsdeling og samhandling (Pan & Scarbrough, 1999; Wang & Wang, 2012). Fokuset på kunnskapsdelingen og samhandlingen har bidratt til at organisasjonen må endre organisasjonsstrategier og organisasjonskulturen. Dette medfører til at organisasjonen må igangsette en endringsprosess for å oppfylle omgivelsens og markedets krav (Worthley, 2000).

En vellykket implementering av en samhandlingsløsning kan bidra til økt kunnskapsdeling og samhandling i organisasjoner (Ackerman et al., 2013), med kriterier om at organisasjoner klarer å gjennomføre en vellykket endringsprosess. Det vil si at organisasjonen må tar for seg en solid prosjektledelse med aktivitetene som kreves for prosjektet, samt en effektiv endringsledelse, som tar for seg menneskene som blir påvirket av endringen (Creasey, 2009). Et velkjent fenomen når en gjennomføre en endringsprosess, er at mennesker er kritiske og oppbygger seg motstand mot endring (Hennestad et al., 2006, s. 178; Jacobsen, 2004, s.155). Motstand mot endring kan oppstå av blant annet frykt og usikkerhet (Hennestad et al., 2006, s. 171) for hvordan endringen vil påvirke arbeidsoppgaver og relasjoner til andre i organisasjonen (Creasey, 2009). Frykten og usikkerheten vil av naturlige årsaker også påvirke kunnskapsdelingen og samhandlingen, og dermed danne barrierer i organisasjonen. På bakgrunn av dette må ledelsen og endringsagentene stå frem som gode rollemodeller, skape forståelse av endringen (Karp, 2014, s. 197), synliggjøre gevinstene og forbedringene som vil komme ut av endringen (Kotter, 1996). En samhandlingsplattform vil gjøre informasjonsflyten,

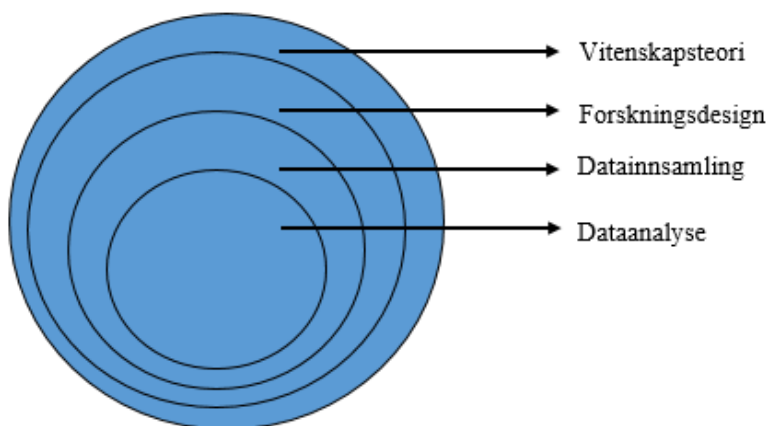
kunnskapsdelingen og samhandlingen mer synlig i organisasjonen. Dette kan medføre problematikk og ubehag hos de ansatte, som igjen kan medføre stopper for kunnskapsdelingen og samhandlingen (Nolte et al., 2017), eller i verstefall stoppe endringsprosessen (Kotter, 1996).

4. Metode og forskningstilnærming

Dette kapittelet tar for seg en gjennomgang av fremgangsmåten og de valgene som har blitt tatt underveis i forhold til metodevalget i denne studien. Hensikten er å kunne gi et innblikk i fremgangsmåten som skal belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet beskriver ulike områder innenfor vitenskapsteori, forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse, reliabilitet og validitet, samt forskningsetikk. Målet med dette er å gi et innblikk i den metodiske fremgangsmåten i denne oppgaven, samt gi leseren en mulighet til å gjøre opp sine egne tanker om studiens metodiske styrker og svakheter. Kapittelet tar utgangspunkt i metodebøkene til Bush (2013), Johannessen et al. (2004), Thagaard (2013) og Jacobsen (2015). Grunnen til dette er at de har så å si det samme synet på en metodisk tilnærming, samt fremgangsmåten på gjennomføring av undersøkelser.

4.1 Forskningstilnærming

I forbindelse med vitenskapelig undersøkelse må det foretas en rekke valg knyttet til forskningsmetodene, alt fra vitenskapsteoretiske utgangspunkt til valg av hvordan innsamlet data skal analyseres (Bush, 2013). Det er da viktig å ta for seg det store forskningsbildet og deretter gå dypere inn i forskningen. Saunders et al. (2009) i forskningsboken til Busch (2013, s. 49), har demonstrert dette ved å benytte seg av modellen «Forskningsløken».



Figur 13 - Forskningsløken (Saunders et al., 2009, i Bush, 2013, s. 49)

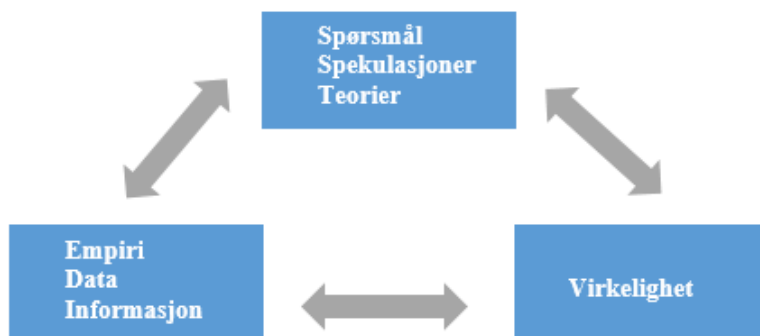
«Forskningsløken» beskriver de ulike nivåene for valg av forskningsmetode (Saunders et al., 2009 i Busch, 2013, s. 49). Modellen tar for seg vitenskapsteorien som har betydning i senere

metodevalg, deretter forskningsdesign, datainnsamling og til slutt dataanalyse. I dette kapitlet vil mye av strukturinndelingen basere seg på Busch (2013) og Saunder et al. (2009) forskningsmodell. Jeg har valgt å basere mye av strukturen på metodekapitlet etter «Forskningsløksmodellen», da denne modeller gir et godt og oversiktlig bilde av hvordan en kan gjennomføre undersøkelser ved kvalitativ forskningstilnærming.

4.1.1 Vitenskapsteori

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan forskeren skal gå frem for å få samlet informasjon om virkeligheten og analysere hva denne informasjonen forteller slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen et al., 2004, s. 33). Samfunnsvitenskapene har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale verden ser ut og hvordan en kan få kunnskap om virkeligheten, dette kan betegnes som forskerens ontologiske- og epistemologiske ståsted (Johannessen et al., 2004, s. 32). Ontologien er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Det er vanskelig å finne fram til en omforent forståelse av hvordan verden faktisk ser ut, som gjør at vi må finne teknikker som tilegner seg den rette kunnskapen om dette (Jacobsen, 2015, s. 22-23). Epistemologi vil si læren om kunnskap, som omhandler i hvilken grad det er mulig å få sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2015, s. 23). For at jeg som forsker skal få en viss grad av sann kunnskap om verden, er det mest hensiktsmessige å benytte seg av en kvalitativ tilnærming å undersøke dette på.

Metode dreier seg om hvordan en kan tilnærme seg og forsøke å avdekke virkeligheten. I praksis vil dette innebære en konsentrasjon om hvordan en kan samle inn data, også kalt empiri, om virkeligheten på best mulig måte, som vil si kvalitet og troverdig empiri (Jacobsen, 2015, s. 16). En måte å gjøre dette på er å se på sammenhengende mellom virkeligheten, empiri og teori, noe som Jacobsen (2015, s. 14) demonstrerer i modellen under.



Figur 14 - Sammenhengen mellom virkeligheten, empiri og teori (Jacobsen, 2015, s. 14)

Samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten og det mennesker opplever, lettere sagt hverdagsvirkeligheten. Hverdagsvirkeligheten er kompleks og består av uendelighet av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen et al., 2004, s. 39). Hvis en skulle framstilt virkeligheten på en forskningsmessig måte må en registrere dette i form av empiri. Empiri er noe en skaper, og utgjør bindeleddet mellom virkeligheten og analysen av den (Johannessen et al., 2004, s. 40). Teori derimot vil si en allmenn påstand om virkeligheten som må ha en faglig begrunnelse på bakgrunn av empiri og/eller logiske resonnementer (Johannessen et al., 2004, s. 45). Kort forklart vil sammenhengen mellom virkeligheten, teori og empiri si å ta utgangspunkt i hverdagsvirkeligheten og benytte seg av teori som er empirisk underbygd som dermed gir en ny innsikt i samfunnsmessige fenomener (Johannessen et al., 2004, s. 51).

I denne oppgaven blir det tatt utgangspunkt i Jacobsens (2015, s. 14) modell som ser på sammenhengen mellom virkeligheten, empiri og teori. Jeg vil få kunnskap om virkeligheten, som i denne sammenheng vil si å få kjennskap til de ansattes arbeidsmetoder og deres holdninger til dagens samhandlingsløsning hos Kunden. Det vil bli gjort ved en kvalitativ forskningstilnærming som henter ut relevant empiri. Deretter vil jeg benytte meg av relevant teori som kan understøtte den innhentet empirien. Ved å benytte meg av både primærdata og sekundærdata, vil jeg få et inntrykk av hvordan den virkelige verden ser ut.

4.1.2 Fortolkningsbasert tilnærming

To begreper som er knyttet sammen med ontologi og epistemologi er positivisme og hermeneutikk, der sistnevnte kan omtales som fortolkningsbasert tilnærming. Positivisme tar utgangspunkt i at vitenskapelige metoder gjør det mulig å avdekke en objektiv virkelighet, mens

fortolkningsbasert tilnærming hevder at det ikke finnes en objektiv virkelighet, bare subjektive meninger om virkeligheten (Busch, 2013, s. 51). Det som menes med fortolkningsbasert tilnærming er at det fremhever betydningen av å fortolke menneskers handlinger, gjennom å utforske et dypere meningsinnhold og legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomenet kan tolkes på flere nivåer (Thagaard, 2013, s. 41). Fortolkningsbasert tilnærming er et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse, mye fordi det innebærer å sette ting i en sammenheng som gjør at en forstår hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes (Johannessen et al., 2004, s. 363). Tjora (2012, s. 23) og Jacobsen (2015, s. 29) hevder at kvalitative forskningsmetode er mer subjektive enn de kvantitative. Grunnen til dette er fordi at forskeren knytter relasjoner med intervju kandidatene uansett hvordan dataen samles inn. I tillegg er det vanskelig for forskeren å unngå sin egen fortolkning av virkeligheten både før gjennomføringen av undersøkelsen og ved fortolkning av resultatene fra undersøkelsen.

For at jeg som forsker skal ha mulighet til å få informasjon om virkeligheten, samt analysere informasjonen for å få et fornuftig bilde av forskningen, har jeg valgt å benytte meg av en fortolkningsbasert tilnærming med et ontologisk- og epistemologisk ståsted. Jeg ønsker å få en meningsrik forståelse av menneskers handlinger, samt hvordan virkeligheten ser ut, noe som positivismen begrenser ved at det avdekker et objektivt syn på virkeligheten. Selv om en fortolkningsbasert tilnærming er mer subjektiv, må dette til for at oppgaven skal gi en klarere mening om virkeligheten.

En prinsipiell dimensjon er forholdene induktiv, deduktiv og abduktiv, som vil si tilnærmingen til teori og empiri (Busch, 2013, s. 51; Johannessen et al. 2004, s. 51). Rent induktivt og rent deduktivt betraktes som ytterpunktene på en skala. En induktiv tilnærming vil si at en går fra empiri til teori, mens deduktiv går en fra teori til empiri. Når en går fra empiri til teori starter undersøkelsen uten noe teoretisk utgangspunkt og dermed trekker slutninger fra det spesifikke til det mer allmenne. Mens fra teori til empiri vil si at en har et teoretisk utgangspunkt før en starter med undersøkelsen, og dermed benytter det allmenne med den empiriske dataen (Johannessen et al., 2004, s. 51). Den tredje måten er abduktiv tilnærming, også kalt pragmatisk tilnærming. Det menes at i utgangspunktet starter forskningen med observasjoner av et fenomen som vekker nysgjerrighet og spekulasjoner. Spekulasjonene leder forskeren til antagelser, som dermed fører til undersøkelse om antagelsene stemmer (Jacobsen, 2015, s. 34). I denne studien blir det benyttet en pragmatisk tilnærming som vil si at det er en kontinuerlig problemløsende prosess, som gjør den til en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Enklere forklart vil en pragmatisk tilnærming bestå av å veksle mellom teori og empiri, der funn leder til nye

spørsmål som igjen må undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 35; Tjora, 2012, s. 175). Årsaken til valg av en pragmatisk tilnærming er fordi jeg har interesse og kjennskap for de valgte temaene, som har gjort at jeg har blitt nysgjerrig på å undersøke områdene nærmere.

4.2 Forskningsdesign

Når en skal gjennomføre forskning, må det gjøres mange overveielser og valg, dette er valg som hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan skal undersøkelsen gjennomføres. Dette blir betegnet som forskningsdesign (Johannessen et al., 2004, s. 71). I dette kapitlet omhandler design og formgiving av forskningen som har blitt gjort. Det blir diskutert utforming av studiens problemstilling, studiens design og til slutt valg av metode.

4.2.1 Studiens problemstilling

Forskningsprosjekter tar utgangspunkt i temaer som forskeren er interessert i å finne ut mer om. Inspirasjonen til temaene kan komme fra faglitteraturen, fra problemer i samfunnet eller situasjoner forskeren har kjennskap til (Thagaard, 2013, s. 49). Det blir ofte stilt omfattende og upresise spørsmål om interesseområde som følges av spekulasjoner (Johannessen et al., 2004, s. 53; Jacobsen, 2015, s. 71). Det må dermed utarbeides en problemstilling og forskningsspørsmål som vil gi retningslinjer for hvordan forskningsprosjektet kan utformes for å gi svar på forskningen innenfor en bestemt tidsramme (Thagaard, 2013, s. 49).

Arbeidet med å utforme og konkretisere en god problemstilling regnes av mange for å være en vanskelig og krevende fase i forskningsprosessen (Thagaard, 2013, s. 50-51; Jacobsen, 2015, s. 71). Det er da viktig å vite at utformingen av en problemstilling er en kontinuerlig prosess, der problemstillingen vil endre seg underveis i forskningsprosjektet (Thagaard, 2013, s. 51). Problemstillingen for denne oppgaven tok i førsteomgang utgangspunkt i tidligere fag fra studietiden på Universitetet. Dette var fagområder som jeg har interesse for og god kjennskap til. Studien og utarbeidelsen av problemstillingen startet med et oppstartmøte hos den gitte Leverandøren, der jeg fikk bakgrunnsinformasjon om et nylig oppstartet innføringsprosjekt av en samhandlingsløsning hos den gitte Kunden. Kundens målsetning for dette prosjektet var at de ville blant annet øke kunnskapsdelingen og samhandlingen i organisasjonen. Etter oppstartsmøtet gjennomførte jeg en vurderingsprosess i samarbeid med veilederen min fra NTNU, om hvilke temaer som kunne være relevante og interessante i forhold til den gitte informasjonen fra Leverandøren. Det ble dermed avgjort at temaene «*Endringsledelse*», «*Kunnskapsdeling*» og «*Samhandling*» ble hovedområdene i denne forskningen. Disse temaene

var passende i forhold til min faglig bakgrunn, i tillegg til at temaene er mye omtalt i samfunnet, noe som gjør det både interessant for meg som forsker, for Leverandøren som skal gjennomføre prosjektet, samt for dagens samfunn. Ikke lenge etter dette oppstartsmøte var jeg observatør på et møte der Leverandøren la frem løsningsbeskrivelsen for Kunden. Deltakerne på møtet var ansatte fra både Leverandør- og Kundesiden. Etter møtet begynte utformingen av problemstillingen, da jeg følte at jeg hadde nok informasjon om prosjektet.

Bakgrunnen for studien var å finne ut hvordan Kunden kunne oppnå kunnskapsdeling og samhandling etter å ha implementert en ny samhandlingsløsning i organisasjonen. Det vil si at Kunden ønsket å fornye dagens samhandlingsløsning og dermed innføre en ny samhandlingsløsning som skulle støtte opp under deres målsetninger om økt kunnskapsdeling og samhandling. Min oppgave var da å se på hvordan innføringen av den nye samhandlingsløsningen ble implementert hos Kunden, og Kundens opplevelse av prosessen. Områder som er viktig å ta hensyn til er hvordan en endringsprosess blir gjennomført og hvordan denne prosessen oppleves for de som er involvert i den. Resultatet av studien vil kunne gi kunnskap om hvordan en endringsprosess kan påvirke menneskene som tar del i den, påvirkningen av den tekniske løsningen samt hvordan den tekniske løsningen kan bidra til å oppnå organisasjonens målsetninger som i dette tilfelle er kunnskapsdeling og samhandling. Resultatene vil videre gi innspill til hvilke elementer, aktiviteter og vurderinger som burde gjøres i et slikt prosjekt for å oppnå organisasjonens målsetninger.

Ut ifra det foregående, har følgende problemstilling blitt utarbeidet:

«Hvordan kan endringsledelse bidra til økt motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling ved innføring av en ny samhandlingsløsning?»

Ut ifra denne problemstillingen må en finne ut om forskningen består av et ekstensivt eller intensivt design. Det vil si hvor mange ressurser en har å bruke på datakilder og hvor mange variabler som skal kartlegges (Busch, 2013, s. 52). Forskjellen på disse to designene er at ekstensivt er at en samler data fra mange datakilder, mens intensivt design går en mer i dybden og samler data fra et fåtall datakilder (Busch, 2013, s. 52). Problemstillingen i denne studien oppfyller et intensivt design, fordi forskningen er kompleks med mange variabler, få datakilder, samt at forskningen går i dybden. Problemstillingen har lagt føringer for hvilken teori som har blitt brukt, hvilke fremgangsmetoder og strategier som har blitt benyttet i studien. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har blitt endret underveis i forskningsprosessen, men essensen av problemstillingen har vært den samme gjennom hele prosessen.

4.2.2 Studiens design

En av de store utfordringene ved forskning handler om hvordan en skal avgrense det empiriske arbeidet (Tjora, 2012, s.32), samt bestemme hvilket design som representerer en bestemt kobling av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer (Busch, 2013, s. 54). I denne studien har det blitt benyttet et casestudie. Casestudie er en utbredt form for avgrensing i kvalitative studier (Tjora, 2012, s. 35), som kan gi detaljerte og omfattende datainnsamling, der det benyttes ulike datakilder som er tids- og stedsavhengige (Johannessen et al., 2004, s. 82). Svært ofte finner en ut at case velges mer pragmatisk, grunnet tilgjengelighet og/eller forskerens kjennskap til den (Tjora, 2012, s. 36), noe som passer godt til denne studien. En annen grunn for valg av casestudie er fordi at forskningsprosjektet undersøker hvordan mennesker handler og samhandler med hverandre i en organisasjon, noe som Johannessen et al. (2004, s. 82) har omtalt som et kjennetegn for et casestudie.

Det som særpreger casestudier er at det fenomenet som studeres, er sterkt knyttet til konteksten (Busch, 2013, s. 56). Fenomenet vil si det som fremstår av problemstilling, mens konteksten betyr situasjonen som omgir fenomenet (Busch, 2013, s. 65). Det vil si at for at analysegrunnlaget for denne studien skal få kvalitet, er det nødvendig å vite litt om hvordan organisasjonskulturen er i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, men også om historikken når det gjelder tidligere endringer i organisasjonen. Dette kan fortelle en historie om hva som har skjedd før i organisasjonen som muligens kan påvirke resultatet for undersøkelsen.

Det finnes to dimensjoner ved utforming av casedesign; enkeltcase eller flere case, og hvorvidt en anvender en eller flere analyseenheter (Johannessen et al., 2004, s. 83). I denne studien blir det benyttet et enkelt case, men med to analyseenheter. Det vil si at studien har undersøkt et konkret prosjekt, som omhandler innføringen av en samhandlingsløsning hos Kunden, der analysen har bestått av å undersøke både ansatte fra Leverandørsiden og forskere fra Kundesiden. Dette har medført at jeg har fått et helhetlig bilde av forskningsprosjektet, ved å få forståelse og innsikt fra begge sider av prosjektet.

4.2.3 Valg av metode

Casestudier gjennomføres som oftest ved en intensiv kvalitativ tilnærming, men det kan også anvendes ved en kvantitativ tilnærming (Johannessen et al., 2004, s. 82). I forhold til denne studien er en kvalitativ tilnærming mest hensiktsmessig med tanke på den informasjonen som skulle samles inn, samt omfanget av innføringsprosjektet. Jeg ønsket å få mer innsikt og

forståelse av hvordan folks liv formes og hvordan sosial orden oppstår, istedenfor å få oversikt og forklaring ut i fra tallfestede elementer, der sistnevnte betegnes som kvantitativ tilnærming (Tjora, 2012, s. 22). I tillegg hadde jeg lite forkunnskaper og erfaring av gjennomføring av et slikt prosjekt, og ønsket dermed å oppnå forståelse og få mer kunnskap om dette. En kvantitativ tilnærming krevet mye forkunnskaper om fenomenet fra før av (Tjora, 2012, s. 105), mange datakilder med informasjon som lett kan systematiseres og dermed presenteres i standardisert form (Jacobsen, 2015, s. 251). Innenfor den kvalitative forskningstilnærmingen kan en velge mellom ulike undersøkelsesmetoder som individuell intervju, fokusgrupper, observasjon og dokumentstudier (Jacobsen, 2015, s. 145). For denne studien har det blitt valgt individuell intervju, observasjon og dokumentstudier.

Det som karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet er en strukturert samtale med et formål, der strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom forskeren og deltakeren i intervjuet (Johannessen et al., 2004, s. 139). Hensikten med å benytte seg av det kvalitative intervjuet er å få fram beskrivelser av kandidatenes hverdagsverden (Johannessen et al., 2004, s. 139), ved å studere kandidatenes meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012, s. 105). For å få innsikt i kandidatenes hverdagsverden mener Tjora (2012, s. 105) at dybdeintervjuer er de som passer best for dette. Med tanke på problemstillingen min vil dybdeintervjuer være det mest hensiktsmessige å benytte seg av, fordi jeg er interessert i hva det enkelte individ sier, samt hvordan den enkelte fortolker seg når det gjelder det gitte fenomenet. Jeg ønsket å ha en fri og åpen samtale rundt spesifikke temaer, for å gi kandidatene trygghet og friheten til å uttrykke seg. Når intervjuet er basert på en åpen dialog kan kandidaten komme med informasjon og momenter som intervjuet i utgangspunktet ikke hadde tatt for seg på forhånd, men som kan være viktig for kandidaten å uttrykke seg om (Tjora, 2012, s. 205). Jeg var ute etter opplevelser, erfaringer og ærlige svar og ønsket dermed å gi kandidaten den muligheten til å snakke fritt. Derfor falt valget tidlig for bruk av semistrukturerte intervjuer, som legger til rette for dette. Et semistrukturert intervju vil bestå av en overordnet intervjuguide som vil være utgangspunktet for intervjuet, mens spørsmålene, temaer og rekkefølgen kan varieres, altså metoden gjør det mulig å bevege seg fram og tilbake under intervjuet (Johannessen et al., 2004, s. 141). Fordelene ved valget av et semistrukturert intervju er at det bærer preg av en samtale, en uformell atmosfære, samt at en kan tilpasse spørsmålene til en viss grad til kandidatene. Ulempen med å benytte seg av et semistrukturert intervjuoppsett er at det er mer tidskrevende for forskeren å analysere den innhentede dataen (Johannessen et al., 2004, s. 142). Jeg valgte å se på fordelene,

og kom frem til at et semistrukturert intervju ville gi meg en bedre forståelse av fenomenet, konteksten fenomenet er den del av, samt kandidatenes syn på den sosiale verden.

Den andre kvalitative undersøkelsesmetoden er observasjon. Observasjon vil si at forskeren er til stede i situasjoner som er relevante for studien, lytter og registrerer hendelsene (Johannessen et al., 2004, s. 119). Enkelt sagt kan en si at ved observasjonsstudier studerer en det folk gjør, mens i intervjuer studerer en det folk sier (Tjora, 2012, s. 46). Grunnen til at jeg valgte å ta for meg observasjoner ved siden av intervjuene var fordi jeg hadde tilgang til denne formen for datagenerering, som dermed gjorde at observasjonsdataen ble en supplement til intervjudataen. Slik som det er i intervjuer, er det like viktig å finne en observasjonsrolle som er legitim på den plassen en skal observere (Tjora, 2012, s. 52). Da observasjonsrollen ble valgt tok jeg utgangspunkt i Tjora (2012, s. 56) sin modell for inndelingen av observasjonsroller, for å finne ut hva som passet best med tanke på organisasjonen.

Observatør	Synlig	Skjult
Aktiv	Interaktiv observasjon	Fullstendig deltakelse
Passiv	Interaktiv observasjon	Fullstendig observasjon

Tabell 2 - Observasjonsroller (Tjora, 2012, s. 56)

Begge de fullstendige rollende som er betegnet som skjult (Tjora, 2012, s. 53), faller bort i denne studien. Dette er fordi de som har blitt observert har fått opplysning om at jeg er til stedet for å observere møtene. Svakheten med å være en synlig observatør er at de som blir observert kan endre adferd, for å tilfredsstille undersøkelsen eller unngå å gjøre det de vanligvis gjør. Jeg fikk inntrykk at dette ikke var noe tilfelle under observasjonene, da de som ble observert turte å uttrykke både positive og negative meninger om temaet som ble omtalt under møtene. I tillegg la jeg merke til at de som ble observert hadde et tydelig kroppsspråk som viste at de følte seg komfortable der de satt.

Det som menes med interaktiv observasjon er at det er noe sosial interaksjon mellom observatør og observert, grunnet situasjonen i sin natur (Tjora, 2012, s. 56). Det er mulig å si at i denne studien har jeg vært både aktiv og passiv observatør. Det første møtet hadde jeg ingen relasjoner

eller kjennskap til de som ble observert, mens på det andre møtet hadde jeg mer kjennskap til organisasjonen og enkelte av de som ble observert. På begge møtene satt jeg helt stille og lyttet til det som ble sagt, uten å være aktiv i møtet. Denne måten å observere på heter ikke-deltakende observatør, som vil si at jeg var som en «flue på veggen» (Jacobsen, 2015, s. 167). Det var viktig for meg å ikke forstyrre eller lage noe ubehag for deltakerne, slik at møtet kunne gå sin gang.

Når det er snakk om dokumentstudier vil det si dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning, men som likevel kan være tilleggsdata til primærdataen (Tjora, 2012, s. 162). Primærdataen vil i denne studien være den kvalitative rådataen som har kommet ut i fra undersøkelsene (Tjora, 2012, s. 162; Jacobsen, 2015, s. 171). Jeg ønsket å sette dataen fra intervjuene og observasjonene mer i kontekst, slik at jeg fikk et bredere forståelse av prosjektet. Dette ble gjort ved å få tilgang på aktuelle dokumenter fra Leverandøren om blant annet Kundens historikk, Leverandørens prosjektmetodikk, samt løsningsbeskrivelsen for Kunden. Informasjonen som ble hentet ut i fra disse dokumentene ble relevante ved utforming av intervjuguidene, forståelse om prosjektgjennomføringen mellom Leverandøren og Kunden, samt kunnskap om Kundens historikk fra tidligere innføringsprosjekter.

4.3 Datainnsamling

Dette delkapitlet tar for seg hvordan datainnsamlingen ble gjennomført på bakgrunn av metodevalgene dybdeintervju og observasjon.

4.3.1 Utvikling av intervjuguide

En viktig målsetting for kvalitative intervjuer er å utforske de temaene en ønsker å få informasjon om (Thagaard, 2013, s. 100). Det mest hensiktsmessige er da å benytte seg av en intervjuguide som strukturerer intervjuet, der en går gjennom en rekke spørsmål som tilhører ulike temaer (Tjora 2012, s. 129). Det er viktig at forskeren klarer å stille spørsmålene på den måten at kandidaten ønsker å reflektere over temaene, samt at de blir oppmuntret til å gi fyldige svar (Thagaard, 2013, s. 100).

Da jeg skulle utforme intervjuguiden for denne studien tok jeg i utgangspunkt i de grunnleggende prinsippene som Thagaard (2013, s. 100) referer til. De grunnleggende prinsippene for hvordan en skal utforme en intervjuguide er at den skal bestå av hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål, samt støtte for prober. Prober vil si oppmuntrende tilbakemeldinger

og respons til kandidatene underveis i intervjuet (Thagaard, 2013, s. 101-102). Da hovedspørsmålene ble utarbeidet tok jeg utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene for å finne ut hva jeg ønsket å få svar på. Da ble det dannet 5 hovedtemaer; «*Endringsprosessen*», «*Kunnskapsdeling*», «*Samhandling*», «*Motivasjon og gevinster*» og «*Annet*». Spørsmålene som ble stilt innenfor de ulike temaene ville gi svar på kandidatens opplevelse av dagens situasjon i organisasjonen og deres meninger og holdninger innenfor de ulike temaene. Enkelte spørsmål var ikke direkte rettet til problemstillingen og forskningsspørsmålene, men var ment for å opparbeide bedre innsikt i det jeg skulle studere. Noen av spørsmålene som ble utarbeidet var ikke så åpne som Thagaard (2013, s. 103) anbefaler, noe som jeg valgte å gjøre bevisst. Grunnen til at jeg valgte at noen spørsmål var mindre åpne var fordi jeg ønsket å lage et engasjement ovenfor kandidatene, for å vise at det som ble sagt var interessant, slik at det ble naturlig for meg å komme med oppfølgingsspørsmål om det omtalte temaet. Dette gjorde at kandidatene ble mer engasjert til å prate mer om temaet, som igjen gjorde at jeg fikk mer innsamlet data. Ifølge Thagaard (2013, s. 101) er det ulike grunner til at det blir stilt oppfølgingsspørsmål underveis i et intervju. Forskeren ønsker å få mer detaljert informasjon om de temaene og kommentarene kandidater beskriver, ønsker å la samtalen fortsette om det samme teamet, ønsker å utfordre kandidaten til å gi mer nyanserte svar, og/eller for at kandidaten skal utdype mer om sine meninger om det de beskriver. De oppfølgingsspørsmålene som ble stilt i intervjuene gjorde at jeg fikk bedre innsikt og mer utdypende svar om de gitte temaene. Når det gjelder prober så kom det av seg selv, samt når det var passende underveis i intervjuet. Ved at jeg responderte i form av blant annet «ja», «hm» eller et nikk, signaliserte jeg interesse for det som ble sagt som gjorde at kandidatene ønsket å fortelle mer om det gitte temaet (Thagaard, 2013, s. 102). En faktor som kan være lett å glemme er at intervjuguiden bør legge opp til pauser underveis. Pausene vil gi forskeren anledning til å reflektere over den informasjonen som blitt sagt, samt at kandidaten får anledning til å vurdere om en ønsker å fortelle mer om det forgående temaet (Thagaard, 2013, s. 103). Pausene ble naturlig lagt inn ved temaskifte, men det oppsto pauser når jeg trengte å prosessere informasjonen, samt når jeg så at kandidatene ønsket å si mer om det foregående temaet. Dette gjorde at kandidatene fikk mulighet til å ta en vurdering om de ønsket å fortelle mer.

4.3.2 Utvalg og omfang av kandidater

Hvem og hvor mange kandidater som velges ut, er avhengig av forskningsspørsmålene. Utvelgelsen er viktig i forskning fordi prosessen har stor innflytelse på analysen av dataen, samt hvilke konklusjoner en kan trekke og hvor stor tillit en kan ha til disse konklusjonene

(Johannessen et al., 2004, s. 107). Hovedregelen i kvalitative intervjustudier, slik som denne studien, er at en velger kandidater som kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2012, s. 145). Ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene valgte jeg å intervju kandidater som både var en del av innføringsprosjektet, men også de som ikke var involvert. Samtidig er det involvert to ulike organisasjoner i innføringsprosjektet, som gjør at jeg valgte å studere ansatte både fra Leverandør- og Kundesiden. I tillegg består dette innføringsprosjektet av en endringsprosess, der selve gjennomføringen av endring og lederskap er viktig å ta for seg. Dette gjorde at jeg sto igjen med fire intervjuguider, fra to vinkler, som i bunn og grunn tok for seg det samme. Intervjuguiden «*Prosjektleder Leverandøren*» og «*Prosjektleder Kunden*», tok for seg prosjektlederne både fra Leverandørsiden og fra Kundesiden. Dataen som kom fra disse intervjuene ga innsikt i hvordan planleggingen og gjennomføringen av innføringsprosjektet fungerte mellom organisasjonene. Derimot intervjuguiden «*Prosjektgruppen*», besto av blant annet forskere fra Kundesiden, som i utgangspunktet er engasjerte for prosjektet og som skal ta i bruk den nye samhandlingsløsningen. Den siste intervjuguiden «*Ikke direkte involvert*», består av forskere fra Kundesiden som ikke er involvert i prosjektet, men som skal ta i bruk den nye samhandlingsløsningen når det er ferdigutviklet. Utvalget med både prosjektledere og forskere fra to vinkler gjorde at jeg fikk bedre forståelse i hvordan Leverandøren arbeider med prosjekter, samt bakgrunn for hele organisasjonen hos Kunden. I tillegg fikk jeg informasjon om hvordan de ansatte opplever innføringen av den nye samhandlingsløsningen.

Utvelgelsen av kandidater for denne studien ble basert på et strategisk utvalg, som vil si at forskeren har bestemt seg for hvilke målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data (Johannessen et al., 2004, s. 107). Valg av personer fra målgruppene er ikke et enkelt valg å ta på forhånd, med tanke på at forskeren ikke er helt klar over hvilke data en ønsker å samle inn (Johannessen et al., 2004, s. 107). I denne studien ble kriteriene satt etter det første observasjonsmøtet var gjennomført. Det var da jeg fant ut at jeg ønsket å studere både prosjektledere og forskere. Kriteriene ble utarbeidet og sendt på mail til min kontaktperson hos Leverandøren, som også er prosjektleder for innføringsprosjektet. I første runde fant kontaktpersonen hos Leverandøren ulike kandidater som oppfylte mine kriterier. Her ble utvalget flest fra Leverandørsiden og fra prosjektgruppen. Deretter tok jeg kontakt med prosjektlederen fra Kundesiden, og fikk de resterende kandidatene for intervjuguiden «*Ikke direkte involvert*». Årsaken til dette var fordi prosjektlederen fra Kundesiden hadde mer

kjennskap til forskerne som ikke var involvert i prosjektet og dermed gikk rekrutteringsprosessen for kandidater raskere.

I kvalitative metoder er formålet som regel å komme nært inn på personene som tilhører den målgruppen vi er interessert i å vite noe om (Johannessen et al., 2004, s. 103). Forskeren ønsker å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall personer. Det er mulig å ta for seg et stort antall med intervjuer, men en må tenkte på at det er en tidkrevende prosess å transkribere og analysere dataen i etter tid (Johannessen et al., 2004, s. 104). På grunn av at denne studien har begrenset med tid til forskning, ble det avgjort at 9-10 gode intervjuer, vil være praktisk mulig å gjennomføre og forhåpentligvis gi den dataen en ønsker.

4.3.3 Omgivelsene

Når en skal anvende observasjon som metode er det andre elementer som er aktuelt å ta hensyn til enn utvelgelse av kandidater. Ved observasjon er det nemlig hvilke situasjoner en skal observere som er viktig å ta for seg, altså valg av tid og sted. Hensikten er ikke å velge ut kandidater en kan observere, men hvordan de opptrer i ulike offentlige og sosiale situasjoner (Jacobsen, 2015, s. 186). Når en skal velge ut sted og tidspunkt vil det mest hensiktsmessige være å ta utgangspunkt i problemstillingen med tanke på hva slags situasjon en ønsker å se kandidatene i. I mitt tilfelle hadde jeg mulighet til å observere så å si alle aktivitetene som skjedde mellom Leverandøren og Kunden. Men med tanke på at denne studien hadde begrenset med tid, så falt valgene å observere et møte tidlig i innføringsprosjekt og et møte der prosjektet hadde kommet lengre og godt i gang med utviklingen av samhandlingsløsningen. Spørsmålet jeg spurte meg selv før jeg valgte ut observasjonsmøtene, var om møtene var relevante i forhold til forskningsmessige interesse og passet med problemstillingen min. Valg av sted og tidspunkt for observasjon var i denne studien ikke noe jeg kunne ha påvirket, med tanke på at innføringsprosjektet allerede har lagt opp strategier og planer for møter og aktiviteter som skulle skje mellom Leverandøren og Kunden.

Omgivelsene med tanke på dybdeintervjuer har en stor betydning i enkelte intervjusituasjoner. Det at kandidatene føler seg komfortable og trygge under et intervju kan ha mye å si på dataen som samles inn (Tjora, 2012, s. 122). Åtte av ni intervjuer ble gjennomført ansikt-til-ansikt, mens ett ble intervjuet via Skype, da kandidaten hadde kontorplass i Oslo. Da jeg fikk bekreftelse fra kandidatene som ønsket å stille til intervju, ga jeg dem mulighet til å velge hvor de ønsket å bli intervjuet. Dette gjorde jeg bevist, fordi jeg ville at de skulle velge et sted de følte seg trygge og komfortabel. Alle de som ble intervjuet ansikt-til-ansikt valgte å bli

intervjuet på deres arbeidsplass, der de booket et møterom. Mye av grunnen til at de valgte å bli intervjuet på arbeidsplassen deres, var for å spare dem selv for tid, med tanke på at de har lite tid til overs, noe som mange av kandidatene uttrykte under intervjuene. Møterommene demonstrerte for andre forbigående at kandidaten satt i et møte og dermed ikke kunne bli forstyrret. Når det gjaldt Skype-intervjuet, valgte kandidaten å sitte på kontoret sitt å bli intervjuet. Det oppstod ingen forstyrrelser fra andre, noe som ofte kan oppstå når en gjennomfører et intervju på kandidatens arbeidsplass (Johannessen et al., 2004, s. 146).

4.3.4 Gjennomføring av observasjoner og intervjuer

En viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervjuer er hvordan en kan skape en avslappende stemning mellom forskeren og intervjukandidaten (Tjora, 2012, s. 110). Får en kandidaten til å åpne seg, samt den avslappende atmosfæren, er det større sannsynlighet for at en får relevant informasjon med god kvalitet (Jacobsen, 2015 s. 154). For å oppnå en åpen informasjonsutveksling er det nødvendig at det etableres en tillitsrelasjon mellom forskeren og kandidaten som blir intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 155). Da jeg gjennomførte intervjuene benyttet jeg meg av Jacobsens (2015, s.155-159) anbefalinger og kriterier for god intervjugjennomføring i bakhodet. Før intervjuene var jeg godt forberedte og kjente godt til temaene, samt jeg hadde fått tak opplysninger om hver enkelt kandidat jeg skulle intervjuet. Intervjuene startet som oftest med en kopp kaffe eller te, som indikerte på at intervjuet var en uformell prat om ulike temaer. Oppstarten av intervjuet ble introdusert ved at jeg presenterte meg selv og hensikten med undersøkelse. Dette ble etterfulgt med opplysninger om hva som skulle gjøres med datagrunnlaget og hvordan det skulle behandles. Forhåpentligvis gjorde dette at kandidatene følte seg trygge på at informasjonen som kom ut i fra intervjuet ville bli anonymisert og ikke vist til noen utenfor. Med tanke på at denne studien har en kvalitativ tilnærming er det mest hensiktsmessige å stille åpne spørsmål som gjør at kandidaten har mulighet til å reflektere og snakke fritt om temaene. For at intervjuet ikke skulle starte for brått og for å ikke virke trengende, starte jeg med å stille noe generelle spørsmål som «*Fortell kort litt om deg selv og din stilling i organisasjonen?*». Dette gjorde jeg for å gi kandidaten en myk start, samt vise at jeg var interessert i kandidaten som person, og ikke bare det som ble sagt av informasjon. Det er like viktig å innta en lyttende posisjon som å stille spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 156). Det ble bevisst og ubevisst bruk av prober, som gjorde at kandidaten følte at de ble lyttet til og dermed muligens følte seg trygge for å åpne seg. Bruk av prober gjorde at kandidatene kom med informasjon som ikke var direkte relevant for problemstillingen, men som førte til supplerende data som var mulig å benytte seg andre steder i studien. For å få

kandidatene på riktig spor igjen, ble det stilt oppfølgingsspørsmål som førte dem på riktig spor. Det ble også benyttet oppfølgingsspørsmål da jeg følte noe av informasjonen var uklar, samt hvis jeg ønsket at de skulle utdype temaet mer. Når intervjuet begynte å nærme seg slutten ble det blant annet sagt «*Da har jeg notert meg to spørsmål til før vi kan avslutte*». Dette gjorde at kandidatene fikk mulighet til å forberede seg på å runde av intervjuet, samt komme med informasjon som de muligens ikke har fått fortalt om tidligere i intervjuet. Da lydopptakeren ble slått av takket jeg for intervjuet og at de stilte opp, samt spurte om det var noe mulighet for å sende oppfølgingsspørsmål på mail hvis jeg hadde behov for det. Det ble sendt en mail til en av kandidatene i etterkant med tre oppfølgingsspørsmål. Oppfølgingsspørsmålene i mailen gjorde at jeg fikk mer informasjon innenfor et område jeg i utgangspunktet ikke selv var klar over.

Det ble noen endringer underveis i gjennomføringen av dybdeintervjuene, som gjorde at intervjuguiden «*Ikke direkte involvert*» måtte endres på. Årsaken til dette var fordi jeg hadde tatt utgangspunkt i at forskerne utenfor innføringsprosjektet hadde god kjennskap til den nye samhandlingsløsningen som skulle innføres, noe de ikke hadde. Noen av spørsmålene ga dermed ingen verdi og det kom heller ikke noe relevant informasjon ut av de spørsmålene. Dette kom tydelig frem i starten av det første intervjuet innenfor denne intervjugruppen, som gjorde at jeg måtte improvisere med andre spørsmål som dermed kunne gi meg relevant informasjon. Utfordringen med dette intervjuet var at jeg måtte improvisere spørsmål som dermed skulle gi meg relevant informasjon med tanke på problemstillingen som var satt. Da intervjuet var ferdig takket jeg for at kandidaten stilte opp og beklaget meg. Intervjuet ga meg fortsatt mye, selv om intervjuguiden ikke var helt passende til denne kandidaten. Det positive som kom ut av dette var at jeg hadde dannet meg et nytt bilde av situasjonen hos forskerne utenfor innføringsprosjekt. Før jeg gjennomføre de andre intervjuene innenfor intervjugruppen «*Ikke direkte involvert*», tilpasset jeg intervjuguiden slik at den skulle passe for denne intervjugruppen.

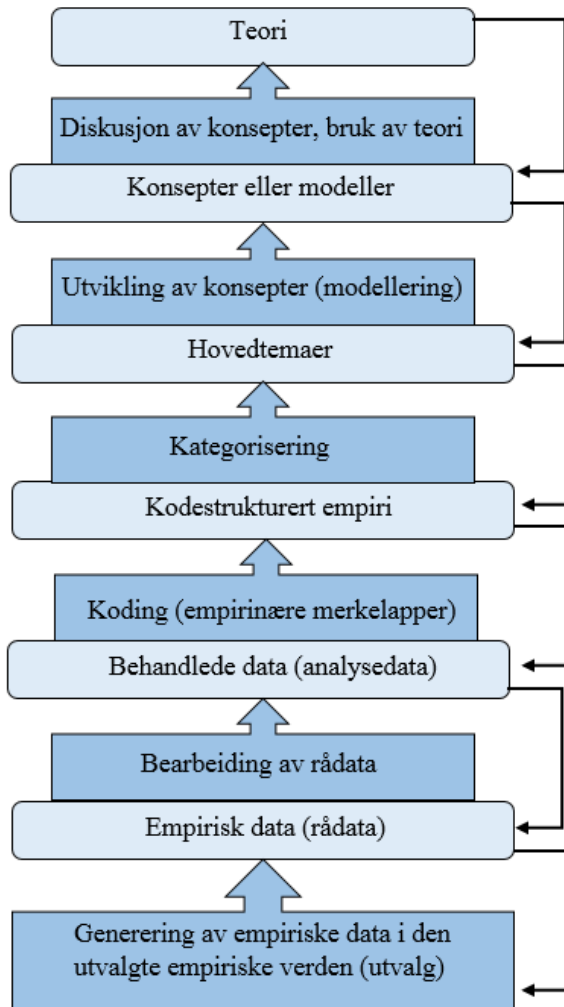
Ved gjennomføring av observasjonene er det viktig å tenke på hva slags rolle en har som observatør (Tjora, 2012, s. 52), hvordan feltnotatene blir nedskrevet, samt forskerens nærvær (Thagaard, 2013, s. 87). Det har blitt tidligere nevnt at jeg har valgt å være en synlig, men ikke-deltakende observatør. Det vil si at de som ble observert visste at jeg var tilstede for å gjennomføre observasjonsstudier. På det første observasjonsmøte som omhandlet fremvisning av løsningsbeskrivelsen, besto møtet av ansatte og forskere fra både Leverandør- og Kundesiden. Det ble ikke nevnt på møtet hvorfor jeg var til stedet, men det kan være mulig det

ble sagt før jeg ankom. Da jeg kom på møtet var det ikke noe mulighet til å finne en plass som var skjernet fra deltakerne. Det gjorde at jeg ble sittende synlig for deltakerne, samt det var mulig å se PC-skjermen der feltnotatene ble skrevet ned. Det virket ikke som min synlige nærværelse påvirket adferden til de som ble observert. Jeg fikk inntrykk av at deltakerne glemte at jeg var til stedet, noe som gjorde at de følte seg trygge til å komme med positive og negative kommentarer til den nye samhandlingsløsningen. Under pausen tok jeg meg en prat med de ulike deltakerne for å danne kjennskap til dem, for eventuelt å få intervjuer dem i senere tid. Det andre observasjonsmøtet omhandlet planlegging av opplæringen av samhandlingsløsningen. Møtet besto av prosjektleder hos Kunden, samt forskere hos Kunden. Forskjellen fra forrige observasjonsmøte og dette møte, var at jeg hadde bedre kjennskap til noen av deltakerne, i tillegg til at møtet besto av en mindre forsamling. Samt på dette møtet fikk alle beskjed om hvorfor jeg var til stedet. Jeg satt meg bevisst lengst unna deltakerne, for at de ikke skulle legge merke til meg og dermed bli forstyrret av at jeg var til stedet. Etter å ha vurdert effekten og kvaliteten på innsamlet data fra begge observasjonsmøtene, er det vanskelig å finne noen faktorer som kan ha gjort at datagrunnlaget har blitt påvirket av de ulike måter jeg har vært observert på.

4.4 Dataanalyse

En kvalitativ analyse har som mål å finne fornuftige koblinger fra transkriberingsnotatene, slik at det skal bli enklere å håndtere empirien. Samtidig skal analysen gjøre det interessant og mulig for andre å kunne lese forskningen, og dermed få økt kunnskap om saksområdet som har blitt forsket på (Tjora, 2012, s. 174). Utfordringen for forskeren er å få noe fornuftig ut av en stor mengde ustrukturert data, redusere informasjonsmengden, identifisere mønsteret og lage et rammeverk for å formidle innholdet. Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse er som regel data i tekstform, det vil si tekster eller dokumenter i form av notater fra intervjuer, observasjoner, samtaler og lignende (Johannessen et al., 2004, s. 183). Denne studien tar rede for dataanalyse fra dybdeintervjuer og observasjoner.

For å redusere kompleksiteten av hvordan en dataanalyse kan bli gjennomført når en benytter seg av en kvalitativ tilnærming, kan en bruke et flytdiagram for å strukturere empirien. Dette analyseforløpet visualiserer Tjora (2012, s. 175) i et flytdiagram for en stegvis-deduktiv induktiv metode.



Figur 15 - Stegvis-deduktiv metode (Tjora, 2012, s. 175)

Figur 15 kan gi inntrykk for en lineær prosess, noe den ikke er. Aktivitetene går mye parallelt og fram og tilbake, men danner fortsatt et godt utgangspunkt for systematikk og framdrift i en kvalitativ forskning. Prosessen som går oppover oppfattes som induktiv, mens pilene som går nedover oppfattes som deduktiv (Tjora, 2012, s. 175-176). Den induktive prosessen innebærer at en arbeider fra data til å utvikle teori. Mens den deduktive preges av at en knytter teori fra andre teoretiske bidrag til den teksten vi analyserer (Thagaard, 2013, s. 187).

Etter innhenting av data fra dybdeintervjuene og observasjonene, består blant annet analysen av å gjøre den store mengden av data om til meningsfull data. Dette kan gjøres ved hjelp av koding (Johannessen et al., 2004, s. 186). Når det gjelder koding er den mest hensiktsmessige måten å arbeide nært opp til empirien, der det detaljerte arbeidet skal representere de empiriske dataen (Tjora, 2012, s. 179).

Dybdeintervjuene har blitt fordelt på fire ulike intervjuguider; «*Prosjektleder Leverandøren*», «*Prosjektleder Kunden*», «*Prosjektgruppen*» og «*Ikke direkte involvert*». Åtte av ni intervjuer ble gjennomført i løpet av tre uker, der intervjuene ble transkribert parallelt med intervjugjennomføringen. Årsaken til transkriberingen var å få et tekstformat ut ifra lydopptakene slik at datamaterialet ble mer håndfast. Transkriberingsprosessen gjorde at jeg fikk bedre forståelse av fenomenet og bedre kjennskap til datamaterialet. Prosessen bidro til at rådataen ble transkribert svar på hvitt, noe som gjør det enklere for meg som forsker å skille mellom empirien og mine egne tolkninger. Analysearbeidet startet nokså raskt etter at transkriberingen var ferdig. Det niende intervjuet ble gjennomført tre uker etter det åttende intervjuet, der transkriberingen ble utført fortløpende. Ut ifra ni dybdeintervjuer utgjorde det transkriberte datamaterialet 80 sider. Tabell 3 visualiserer antall dybdeintervjuer som har blitt gjennomført, i hvilken uke, hvilken intervjuform som ble brukt, varigheten på intervjuene, samt omfanget av kandidater fra Leverandør- og Kundesiden. Dybdeintervjuene ble gjennomført i år 2017.

Nr.	Uke	Dybdeintervjuer	Intervjuguide	Intervjuform	Tid
1	2	Kandidat A: Kunden	Prosjektgruppen	«Ansikt-til-ansikt»	01:07:53
2	2	Kandidat B: Kunden	Prosjektgruppen	Skype	01:18:07
3	3	Kandidat C: Kunden	Prosjektleder Kunden	«Ansikt-til-ansikt»	00:36:47
4	3	Kandidat D: Kunden	Prosjektgruppen	«Ansikt-til-ansikt»	00:51:24
5	3	Kandidat E: Leverandøren	Prosjektleder Leverandøren	«Ansikt-til-ansikt»	00:57:55
6	3	Kandidat F: Kunden	Prosjektleder Kunden	«Ansikt-til-ansikt»	00:59:12
7	3	Kandidat G: Kunden	Ikke direkte involvert	«Ansikt-til-ansikt»	00:53:42
8	4	Kandidat H: Leverandøren	Prosjektleder Leverandøren	«Ansikt-til-ansikt»	00:32:27

9	7	Kandidat I: Kunden	Ikke direkte involvert	«Ansikt-til-ansikt»	01:07:47
---	---	--------------------	------------------------	---------------------	----------

Tabell 3 - Oversikt over dybdeintervjuene

De to siste kandidatene i tabell 3 ble valgt ut en god stund etter jeg ble ferdig med transkriberingen av de andre åtte intervjuene. Grunnet forsinkelsen ble transkriberingen senere enn planlagt og deler av analyseringen forskjøvet.

Det ble gjennomført to møter der jeg var observatør. Det ene møtet var om løsningsbeskrivelsen av samhandlingsløsningen, mens det andre møtet besto av planlegging av opplæring av den nye samhandlingsløsningen. Det var et stort sprang mellom hver av observasjonene, der den ene observasjonen ble gjennomført ved oppstart av denne studien, mens den andre observasjonen var tre måneder etter dette. Ut ifra de to observasjonene utgjorde det transkriberte datamaterialet 9 sider. Tabell 4 gir en visning av deltakerne som ble observert, når observasjonene ble gjennomført, temaet og varigheten på observasjonen. Observasjonene ble gjennomført både i år 2016 og 2017.

Nr.	Uke	Observasjon	Antall	Tema for møtet	Tid
1	43	Leverandøren og Kunden	Kunden: 27 stk. Leverandøren: 3 stk.	Fremvisning av løsningsbeskrivelsen	2 timer
2	4	Kunden	Kunden: 5 stk.	Planlegging av opplæring	3 timer

Tabell 4 - Oversikt over observasjonene

Observasjonsmøtene hadde forskjellige strukturer, grunnet at agendaen allerede var bestemt på forhånd. I tillegg besto møtene av ulike deltakere, der det ene møtet besto av ansatte både fra Leverandør- og Kundesiden, mens det andre møtet besto av deltakere fra Kundesiden. Dette utgjorde at dataen fra transkriberingen av observasjonene ble ulike fra hverandre.

Transkriberingen fra observasjonen vil være en supplerings for dybdeintervjuene, som dermed vil understøtte noen av forskningsspørsmålene.

De transkriberte intervjuene og observasjonene ble gjennomgått og analysert for å få et helhetlig inntrykk av den informasjonen som ble samlet inn. Denne studien baserer seg på et casestudie, som i dette tilfelle vil si å finne logiske sammenhenger mellom data og antagelser (Johannessen et al., 2004, s. 214). Analysen har tatt utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene som har blitt utarbeidet i denne studien, deretter har empirien blitt bearbeidet og behandlet. Behandlingen av dataen ble gjennomført ved en induktiv gjennomgang, der koding var en sentral del av prosessen. Kodingen ble gjennomført i form av åpen koding, som betyr å bryte ned, undersøke, sammenligne, begrepsdefinere og kategorisere (Johannessen et al., 2004, s. 203). Informasjonen fra de transkriberte intervjuene og observasjonene ble dermed gitt koder ved bruk av dataverktøyet NVivo. NVivo er et program for analyse av kvalitative data, som gjør at en får oversikt over og å analysere ustrukturert informasjon («NVivo - Wiki - Brukerveiledninger for NTNUere - innsida.ntnu.no, » n.d.). NVivo gjorde det enklere å kode den mangfoldige informasjonen samtidig som at det ble en strukturert måte å samle data som omhandlet samme temaer. Bruk av Nvivo var tidsbesparende, med tanke på at det ble analysert 80 sider med transkriberte intervjuet og 9 sider med observasjoner.

I førsteomgang ble det dannet forhåndsbestemte noder ut i fra forskningsspørsmålene, før det ble dannet flere noder som var basert på empirien. De forhåndsbestemte nodene ble dermed seende slik ut:

Problemstilling og forskningsspørsmål	Noder
1.Hvilke forventninger og utfordringer blir det sett for seg i forhold til kunnskapsdeling og samhandling?	Muligheter Utfordringer
2.Hvilke motivasjonsfaktorer påvirker kunnskapsdelingen og samhandlingen ved bruk av en samhandlingsløsning?	Motivasjon Kunnskapsdeling Samhandling

3.Hvordan kan endringsledelse påvirke de identifiserte motivasjonsfaktorene	Endringsledelse

Tabell 5 - Forhåndsbestemte noder

Studien består av tre hovedområder, «*Endringsledelse*», «*Kunnskapsdeling*» og «*Samhandling*». Siden hovedområdene omhandler omfattende temaer som har flere undertemaer tilknyttet til dem, ble det opparbeidet et stort antall noder som dermed måtte bli kategorisert. Kategorisert vil si å samle de nodene som er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene i grupper, som igjen former undersøkelsens analysedel (Tjora, 2012, s. 185).

Neste steg i kodingen var å lese avsnitt for avsnitt fra transkriberingen og dermed plassere kodene inn i de ulike forhåndsbestemte nodene, som er presentert i tabell 5. Underveis i arbeidet ble det opprettet nye noder ettersom kodetekstene ikke passet inn i de forhåndsbestemte nodene. Innholdet i kodeteksten gjorde at en måtte lage nye noder som var mer konkretisert og beskrivende. Noen av de nye nodene ble plassert som undernoder innenfor de forhåndsbestemte nodene, mens andre ble plassert som enkeltstående noder. Ved å plassere de nyopprettede nodene inn under en av de eksisterende nodene gjorde at nodene ikke ble så store og omfattende. Figur 16 visualiserer hvordan kategoriseringen og plasseringen av nodene ser ut i dataverktøyet NVivo.

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified B
1.Dagens løsning	8	45	13. feb. 2017, 09.21	MMF	Today, 14.42	MMF
10.Kunnskapsdeling	6	31	13. feb. 2017, 10.47	MMF	Today, 14.48	MMF
Dagens løsning	6	29	13. feb. 2017, 10.47	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
Den nye løsningen	5	10	13. feb. 2017, 10.47	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
Muligheter	7	13	13. feb. 2017, 10.47	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
Utfordringer	8	30	13. feb. 2017, 10.47	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
11.Annet	3	5	13. feb. 2017, 15.59	MMF	15. feb. 2017, 10.28	MMF
2.Den nye løsningen	7	31	13. feb. 2017, 09.30	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
3.Informasjon om Kunden	3	8	13. feb. 2017, 09.57	MMF	25. feb. 2017, 09.02	MMF
4.Informasjon om Levera...	0	0	13. feb. 2017, 10.01	MMF	25. feb. 2017, 09.02	MMF
Prosjektlederne	1	2	13. feb. 2017, 10.03	MMF	13. feb. 2017, 17.50	MMF
Suksessfaktorer for end...	1	12	13. feb. 2017, 10.03	MMF	23. feb. 2017, 23.01	MMF
5.Endringsledelse	5	12	13. feb. 2017, 10.04	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
6.Fra gammel til ny løsning	5	14	13. feb. 2017, 10.12	MMF	22. feb. 2017, 15.08	MMF
7.Prosjektgjennomføring	8	43	13. feb. 2017, 10.13	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
8.Brukernes ønsker og be...	10	46	13. feb. 2017, 10.15	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
9.Samhandling	3	5	13. feb. 2017, 10.21	MMF	22. feb. 2017, 12.48	MMF
Dagens løsning	6	27	13. feb. 2017, 10.44	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
Den nye løsningen	5	20	13. feb. 2017, 10.45	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
Muligheter	7	16	13. feb. 2017, 10.43	MMF	25. feb. 2017, 09.13	MMF
Utfordringer	5	13	13. feb. 2017, 10.42	MMF	22. feb. 2017, 13.14	MMF

Figur 16 - Kategorisering og plassering av noder

Inne i nodene ble kodene plassert samlet fra de ulike kandidatene, slik at det var enkelt å se hva de ulike kandidatene hadde sagt i intervjuene. Da jeg skulle begynne på kodingen fra transkriberingen av det andre intervjuet, ble det mye endringer i nodene og i kodene. Det var mulig å flytte koding fra en node til en annen node, som gjorde at en ikke trengte å gå tilbake til det gjeldende intervjuet og finne hvor kodingen var hentet fra. Da kodingen av intervjuene var gjennomført, startet jeg å kode observasjonsmøtene, som ble gjort på samme måte som kodingen av intervjuene.

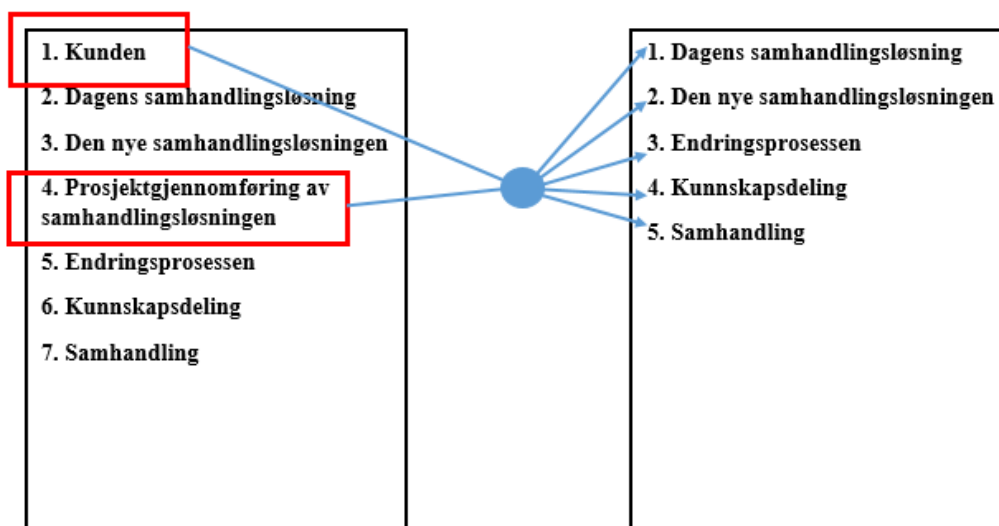
Etter å ha ferdigkodet både dybdeintervjuene og observasjonsmøtene sto jeg igjen med 51 noder, som besto både av hovednoder og undernoder. Etter å ha definert de 51 nodene, benyttet jeg meg av den deduktive måten å analysere på. Da tok jeg utgangspunkt i nodene, samt innhentet teori, og klarte dermed å kategorisere nodene inn i elleve kategorier med underkategorier. Jeg gjennomførte en kvalitetskontroll av de elleve kategoriserte nodene i tillegg til undernodene som var tilknyttet dem. Da tok jeg utgangspunkt i de elleve nodene og fant ut at noen av nodene kunne passe inn under en av de andre nodene. Dette gjorde at jeg fikk redusert nodene ned til syv kategorier. Disse syv kategoriene utgjorde strukturen for resultatskapittelet i denne studien. Figuren under gir en oversikt over hvordan de elleve nodene ble kategorisert til syv noder.



Figur 17 - Omgjøring av nodene (1)

I dette arbeidet ble det reflektert over betydningen av hver kategori, tilhørigheten til kategoriene, samt hvor de passet best inn. Da datagrunnlaget var strukturert og bearbeidet, ble det mulig å finne likhetstrekk mellom hva de ulike kandidatene hadde oppgitt under intervjuene og ved observasjonene.

Etter å ha skrevet store deler av resultatsdelen så jeg at det var fornuftig å redusere omfanget i hver av nodene og dermed komprimere strukturen på kapittelet. Dermed ble de syv kategoriserte nodene omgjort til fem noder, som dannet den endelig strukturen for resultatsdelen, «Dagens samhandlingsløsning», «Den nye samhandlingsløsningen», «Endringsprosessen», «Kunnskapsdeling» og «Samhandling». Innholdet i nodene «Kunden» og «Prosjektgjennomføring av samhandlingsløsningen» ble dermed fordelt på de nye kategoriserte nodene. Figuren under visualiserer hvordan dette ble gjort.



Figur 18 - Omgjøring av nodene (2)

4.5 Kvalitet i kvalitativ forskning

Det som menes med kvaliteten i et forskningsprosjekt er hvor god kvaliteten på innhentet empiri og hvordan den ses i sammenhengen mellom den utformede problemstillingen. Det finnes indikatorer når en skal måle kvaliteten på kvalitativ forskning; reliabilitet og validitet, der validitet omtales som intern og ekstern (Tjora, 2012, s. 202). Reliabilitet omhandler intern logikk gjennom hele forskningsarbeidet, mens intern validitet handler om logisk sammenheng mellom prosjektets utforming, der funn og spørsmål en ønsker å finne svar på står i fokus (Tjora, 2012, s. 202). Intern validitet vil si hvordan en kan overføre resultater fra ett forskningsprosjekt til lignende fenomener (Johannessen et al., 2004, s. 228). Det er i tillegg viktig at forskeren kan se både styrkene og svakhetene i forskningsarbeidet (Tjora, 2012, s. 203).

4.5.1 Reliabilitet – pålitelighet

Reliabilitet kan omtales også som pålitelighet. Det vil si spørsmålet om gjennomføringen av undersøkelsen, datainnsamlingen og om analysen kan påvirke resultatet. De som undersøkes påvirkes av undersøkelsen, og undersøkelsen blir påvirket av relasjonene som oppstår i datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015, s. 241). Det vil si at forskerens engasjement i de gitte teamene vil kunne påvirke både de som blir undersøkt, i tillegg til selve undersøkelsen. I den sammenheng er det viktig at forskeren redegjør hvorvidt resultatene ville blitt de samme dersom en annen forsker anvender de samme metodene (Thagaard, 2013, s. 202; Tjora, 2012,

s. 206). Innenfor fortolkende tilnærming, som den kvalitativ forskning baserer seg på, kan forskerens engasjement betraktet som støy men også som en ressurs (Tjora, 2012, s. 203).

I datainnsamlingsprosessen ble empirien innhentet i denne studien gjennom dybdeintervjuer og observasjoner. I utgangspunktet var intervjuguidene bygd opp på samme måte og besto av de samme temaene. Intervjuguidene var tilpasset deltakernes bakgrunn, om de var prosjektleder, i prosjektgruppen eller ingen av delene. Dybdeintervjuene var basert på en strukturert guide som var tilrettelagt og åpen for muligens tillegsspørsmål som kunne dukke opp underveis. Grunnen til dette var fordi jeg ønsket at deltakerne skulle kunne ytre sine tanker og ikke føle seg låst til de gitte spørsmålene. I tillegg håpte jeg å få tak i informasjon og opplysninger som en ikke hadde tenkt på da intervjuguidene ble utviklet. Dette ble gjort fordi jeg ikke ville fremstå som pågående, samt «legge svaret i munn på dem», noe som kunne ha påvirket den innhentede dataen og/eller risiker skade på deltakeren. Med tanke på at intervjugjennomføringen ikke var strukturert, som gjorde at intervjuene og innhentet data ble ulike for hvert intervju, ville det vært vanskelig for en annen forsker å gjøre presis det samme arbeidet, og i tillegg få de samme resultatene. På en annen side er temaene «*Endringsledelse*», «*Kunnskapsdeling*» og «*Samhandling*», kjente områder der det er begrenset for hvor mye en kan vinkle i ulike retninger, samt at en ønsker mange av de samme svarene som er rettet til disse områdene.

Når det gjelder observasjonene i denne studien er det basert på ett møte der både Leverandøren og Kunden var til stedet, og ett der Kunden var ansvarlig for møtet. Grunnet at møtene besto av ulike deltakere og at hensikten med møtene var ulike, var det ikke mulig å strukturere observasjonene på samme måte. Observasjonsstudier er ifølge Johannessen et al. (2004, s. 227) verdiladede og kontekstavhengig. Det vil si, som det er blitt beskrevet over og har blitt erfart, at det er nokså umulig å duplisere dataen som kommer fra denne metoden. I tillegg bruker forskeren seg selv som instrument, som vil si at forskere har ulike erfaringsbakgrunner og startpunkt når en skal observere (Johannessen et al., 2004, s. 227). Med tanke på dette hadde jeg erfaring og teoretisk bakgrunn innenfor de gitte temaene i forkant av både observasjonene og intervjuene.

En annen måte som har betydning for påliteligheten er hvordan kandidatene har blitt valgt ut, altså relasjonene mellom personen som har valgt kandidatene og hva slags relasjoner det er mellom forsker og kandidatene. Forskeren bør redegjøre hva slags relasjoner en knyttet til deltakerne og hvordan disse relasjonen vil påvirke innhentet data (Tjora, 2012, s. 205).

Grunnlaget for utvelgelse av kandidater til forskningsprosjektet ble dannet etter første observasjon var gjennomført og da utformingen av problemstillingen var foreløpig utarbeidet. Observasjonen var mitt første møte med prosjektgruppen som besto av ansatte fra både Leverandør- og Kundesiden. I løpet av observasjonsperioden ble det dannet kriterier for de kandidatene jeg ønsket å intervju. Kriteriene ble sendt til prosjektlederen fra Leverandørsiden, som igjen anbefalte noen kandidater fra Leverandør- og Kundesiden. Resterende kandidater ble anbefalt fra Kundesiden. Det som er vanskelig å vite er hvilke kriterier kontaktpersonen fra Leverandør- og Kundesiden har satt i forhold til valg av de utvalgte kandidatene. Det kan være hensiktsmessige for dem å velge ut kandidater de har gode relasjoner til eller etter kandidatens holdninger til organisasjonen og dagens samhandlingsløsning. Det kan menes at kandidatene har blitt «håndplukket» av kontaktpersonene. Dette kan påvirke påliteligheten av innsamlet data. Jeg har ikke fått inntrykk at dette har vært et tilfelle, med unntak av en kandidat. Denne kandidaten nevnte selv at en hadde blitt «håndplukket» av kontaktpersonen, men jeg kan ikke si at jeg la merke til at den innsamlet dataen fra dette intervjuet skilte seg ut ifra de andre dataene. Det viser seg at både jeg og kontaktpersonene i utgangspunktet hadde en viss påvirkning på hvilke kandidater som ble valgt ut til forskningsprosjektet. Det er mulig å si at jeg hadde fått relasjoner til de ulike deltakerne fra prosjektgruppen og prosjektlederne på et tidlig stadium, men vil heller si at jeg fikk relasjoner til prosjektgruppen som en gruppe og ikke til enkeltpersoner. Når det gjelder kandidater til intervjuguide «*Ikke direkte involvert*», var det ikke noen relasjoner mellom kandidatene og meg i forkant av intervjuene. Derfor mener jeg påliteligheten har blitt til en viss grad påvirket av mine relasjoner til noen av kandidatene.

Det er ulike måter for å styrke påliteligheten ved bruk av kvalitativ forskningsmetode. En måte er at forskeren kan gi leserne en inngående beskrivelse av konteksten i form av en casebeskrivelse, samt en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2004, s. 227). I denne studien har det blitt fremstilt en casebeskrivelse, beskrivelse av fenomenet og en tydelig plan av forskningsprosessen. Reliabiliteten kan også styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet, enten ved at flere forskere samarbeider eller for å utføre en kritisk evaluering (Thagaard, 2013, s. 203). Dette ser jeg ikke på som relevant i denne studien, grunnet at det har ikke vært nødvendig eller ønske fra Leverandøren. En siste faktor som kan bidra til å påvirke reliabiliteten er at forskeren må være konkret på hva slags data som er fra intervjuene og fra observasjonen, og hva som er forskerens fortolkninger (Thagaard, 2013, s. 203). En måte å gjøre det på er å benytte seg av lydopptakene fra dybdeintervjuene og dermed legge frem direkte sitater fra kandidatene (Tjora, 2012, s. 205;

Thagaard, 2013, s. 203). I resultatkapitlet har det blitt lagt fram empiri fra både Leverandør- og Kundesiden, der relevante temaer i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene blir fremstilt. I tillegg blir det presentert direkte sitater fra de ulike kandidatene, der de uttrykker blant annet sine meninger om organisasjons situasjon, dagens samhandlingsløsning og forventningene til den nye samhandlingsløsningen. Sitatene fra kandidatene fremstiller informasjonen på en objektiv måte, der leserne kan se at informasjonen kommer rett fra kilden og ikke er fortolket av meg som forsker. På den måten blir det et tydelig skille mellom hva som er fra datagenerering og hva som er mine tolkninger. Likevel vil nok sammensetningen av utvalget fra resultatene være farget av min tolkning, grunnet mitt ståsted, kunnskapsnivå og bakgrunn. Dette er vanskelig å unngå, grunnet at forskeren vil være et instrument ved en kvalitativ forskningstilnærming (Johannessen et al., 2004, s. 130).

4.5.2 Validitet – gyldighet og overførbarhet

I motsetning to reliabilitet som knytter seg til undersøkelsens data, knytter validiteten seg til tolkningen av data (Johannessen et al., 2004, s. 227; Thagaard, 2013, s. 204). Thagaard (2013, s. 204-205) presiserer begrepet validitet ved å stille spørsmål om tolkningen en kommer frem til, er gyldige i forhold til den virkeligheten en har studert. Det menes at sammenhengen mellom forskningsspørsmål, valg av datagenerering og teoretisk grunnlag bør diskuteres i langt større grad innenfor forskningsprosjekter (Tjora, 2012, s. 207). Dette refererer tilbake til Jacobsens (2015, s. 14) modell om sammenhengen mellom empiri, teori og virkeligheten. I den sammenheng vil en høy gyldighet være når forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning samt at forskningsspørsmålene må ha høy fokus (Tjora, 2012, s. 207).

4.5.2.1 Intern validitet – gyldighet

Seale (1999, s. 28-40) skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet vil si vurdering av fortolkninger som omfatter den enkelt studie (Thagaard, 2013, s. 205). Intern validitet kan i en pragmatisk tilnærming, slik det er i denne studien, stille spørsmålet ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228). Dette vil si om kandidatene faktisk har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, hvorvidt forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig, og til slutt hvorvidt forskerens funn og konklusjoner faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 228-229).

I denne studiene har det blitt intervjuet og observert kandidater fra ulike avdelinger og målgrupper, der en ønsket å samle inn et datagrunnlag som muligens kunne dekket alle

synspunktene fra hele organisasjonen. Dette hadde vært en utfordring, med tanke på at Kundens organisasjon er en stor organisasjon med flere lokasjoner i Norge og Skandinavia. Undersøkelsene ble gjennomført med samme problemstilling, og mange av intervjuguidene besto av de samme spørsmålene, men med ulike metodiske innfallsvinkler. På bakgrunn av dette kom det fortsatt frem mange av de samme argumentene, og flere av kandidatene mente det samme om de gitte temaene. Dette kan tyde på at kandidatene oppga en sann beskrivelse av situasjonen i organisasjonen, noe som gjør at resultatene blir sett på som gyldige.

4.5.2.2 Ekstern validitet – overførbarhet

Ekstern validitet omhandler hvordan forståelsen som utvikles innenfor en studie, også kan være gyldig i andre sammenhenger (Thaagard, 2013, s. 205). Den eksterne validiteten, også kalt gyldigheten, finner ut i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre enn dem en har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Det vil si at tolkningen som utvikles innenfor rammen av et forskningsprosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 2013, s. 2010). Så det er derfor viktig i kvalitativ forskning å utvikle en forståelse for de fenomenene som studeres, slik at fortolkningen gir grunnlag for overførbarhet til andre situasjoner.

Studien forsøker å bidra med generell kunnskap om hvordan en organisasjon kan lykkes med en organisasjonsendring, der organisasjonen skal innføre en teknisk løsning i form av en samhandlingsløsning. Med tanke på hva litteraturen beskriver må organisasjoner endre seg i forhold til den teknologiske utvikling. I tillegg fører den teknologiske utviklingen til at organisasjoner må fokusere mer på kunnskapsdeling og samhandling. På bakgrunn av dette er det mulig å si at andre organisasjoner kan dra nytte av funnene som kommer ut ifra denne studien.

4.6 Forskningsetikk

Når en skal gjennomføre et kvalitativt studie er det en rekke etiske aspekter som må bli tatt hensyn til. Grunnen til dette er at det er ulike etiske utfordringer knyttet til ulike datagenereringsmetoder, og dermed hensiktsmessig å integrere etiske betraktninger så godt som mulig (Tjora, 2013, s. 39). Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2004, s. 89). I forhold til etiske hensyn vil aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet prege kontakten vi har med våre kandidater (Tjora, 2013, s. 39). Etisk hensyn vil i denne sammenheng innebære at forskeren

tenker på hvordan et tema skal belyses, uten at det får etiske uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller hele samfunnet (Johannessen et al., 2004, s. 90-91). Som et hjelpemiddel til forskeren har De nasjonale forskningsetiske komiteer (NESH) utarbeidet retningslinjer for hvordan en bør reflektere over sine etiske oppfatninger og holdninger, vurdere riktige aspekter rundt forskningen og treffe velgrunnede valg (NESH, 2006, s. 4-5).

Ifølge Thagaard (2009, s. 26) og Busch (2013, s. 62) fremhever de tre hovedpoeng i forhold til retningslinjer; meldeplikt, informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter. Dette er viktige temaer å ta hensyn til når en operer med forskningskandidater. Disse temaene legger dermed føringer for dette kapitlet samt det blir fokusert på etiske dilemmaer rundt de kvalitative metodene intervju og observasjon.

4.6.1 Meldeplikt

Det er krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandlinger av personopplysninger med elektroniske hjelpemidler er ifølge personvernopplysningen meldepliktig (NESH, 2006, s. 15; Johannessen et al. 2004, s. 94). Personopplysninger vil si opplysninger og vurderinger som gjør det mulig for andre å identifisere enkeltpersoner, dette gjelder både direkte- og indirekte identifisering (personopplysningsloven 2001). I denne studien blir det behandlet personopplysninger gjennom hele undersøkelsen, fra datainnsamlingen via analyse til rapportering. Opplysningene om intervjukandidatene har blitt anonymisert i etterkant av datainnsamlingen samt at det ikke skal være mulig å identifisere enkeltpersoner ut ifra oppgitte sitater, men likevel kan personer indirekte identifiseres. Dette gjør at studien må meldes til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) (Jacobsen, 2015, s. 51; Johannessen et al., 2004, s. 95). Det ble utarbeidet et samtykkeskjema for deltakerne i forskningsprosjektet (se vedlegg 1), som ble sendt som vedlegg via epost. Intervjukandidatene samtykket via epost i forkant av intervjuet samt på lydopptakene før intervjuet startet. Årsaken til dette var for å spare intervjukandidatene for tid og ekstra papirarbeid, da Kunden har et stramt tidsregime fra før av.

4.6.2 Informert samtykke

Den grunnleggende forutsetningen for begrepet informert samtykke vil si at intervjukandidatene skal delta frivillig i undersøkelsen samt at de vet om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2015. 47). NESH (2006, s. 13) definerer informert samtykke; «*Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer,*

settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte din deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem». Det finnes ulike utfordringer knyttet til informert samtykke i kvalitativ forskning, fordi det vil alltid være begrensninger knyttet til informasjonen forskeren kan gi fra seg (Thagaard, 2009, s. 26). For detaljert informasjon kan medføre at kandidaten tilpasser sine svar eller handlinger til dette, som igjen kan påvirke empiriens pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 48). I denne studien ble intervjukandidatene informert om forskningsprosjektet gjennom prosjektlederen fra både Leverandør- og Kundesiden, via samtykkeskrivet fra NSD i forkant av undersøkelsen samt ved oppstart av undersøkelsen. Detaljnivået på informasjonen og forståelsen av informasjonen var påvirket i forhold til hvor involvert de er i innføringsprosjektet hos Kunden. Uavhengig av utgangspunkt ble alle intervjukandidatene informert likedannet fra min side, i forkant og ved oppstart av undersøkelsen. De ble både informert om lydopptak, anonymisering, frivillighet og muligheten til å trekke seg fra undersøkelsen, noe som Jacobsen (2015, s. 47-48) anbefaler i forhold til informert samtykke.

4.6.3 Konfidensialitet

I samfunnsvitenskapelig forskning operer en med informasjon og opplysninger om enkeltmennesker. Forskeren har som oppgave å behandle denne informasjon konfidensielt når resultatene fra undersøkelsen skal presenteres (Thagaard, 2009, s. 28). Viktige faktorer å ta hensyn til når det gjelder konfidensialitet er respekten for privatliv, anonymisering og vurdering av risiko for skade (Johannessen et al. 2004, s. 92; Thagaard, 2009, s. 28). Respekten for privatliv vil si at kandidatene har rett til å bestemme hvem de slipper inn i livet sitt, og hva som slippes ut av informasjon. Kandidatene skal kunne kontrollere hvorvidt informasjonen fra undersøkelsen kan gjøres tilgjengelig for andre (Johannessen et al, 2004, s. 92). Det som menes er at forskeren har et ansvar om å tolke hvor følsom og privat informasjonen er, samt hvor stor muligheten er for andre å identifisere den innhentede dataen (Jacobsen, 2015, s. 49). Deretter må forskeren gjøre rede for hvor skadelig denne informasjonen er slik at det ikke gir noe belastning på kandidaten. Den siste faktor som er viktig å ta hensyn til er anonymisering av innhentet empiri. Det innebærer at forskeren må anonymisere alt av informasjon som kommer fra undersøkelsen slik at det ikke er mulig for allmenheten å identifisere kandidatene (Thagaard, 2009, s. 28).

Det er ulike grunner for at empirien i denne studien har blitt anonymisert. Først og fremst har NSD satt kriterier for anonymisering når en operer med personopplysninger. I tillegg var det et ønske fra Leverandøren og Kunden om at alt av informasjon om personer, strategier og empiri

fra undersøkelsene skulle anonymiseres. Det ble dermed inngått både en muntlig og skriftlig avtale på dette. En annen grunn for anonymisering var for å sikre bidragsytternes konfidensialitet, samt at kandidatene skulle føle seg tryggere ved deltakelsen i studien. Det som kan være vanskelig å unngå er at enkelte kandidater kan gjenkjenne seg selv i resultatene, men det er muligens fordi de husker hva de oppga underveis i undersøkelsen. Det kan være muligheter for at enkelte resultater blir gjenkjent av andre kandidater, noe som kan være et tegn på at vedkommende allerede kjenner til denne personens meninger. Dette har blitt grundig vurdert, da denne informasjonen ikke representeres som avslørende informasjon. Noen av kandidatene oppga informasjon om hva de personlig følte for de gitte temaene, men gjennom undersøkelsesprosessen så en klart et mønster der flere av kandidatene mente mye av det samme. Empirien som ble innhentet har blitt vurdert som ikke skadelig, grunnet at de gitte temaene ikke var personlige rettet, men mer på generell basis. Som Johannessen et al. (2004, s. 92) uttrykket, at risiko for skade er ikke så utbredt i samfunnsvitenskapelig forskning som i andre forskninger som går mer på medisinsk forskning (Johannessen et al., 2004, s. 92).

4.6.4 Konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter

Et grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskning er å knyttet det til konsekvensene forskningen kan ha for deltakerne (Thagaard, 2009, s. 30). Det vil si at forskeren har et ansvar å unngå at deltakerne utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger (NESH, 2006, s. 12). Forskerens etiske ansvar innebærer å beskytte integriteten til deltakerne ved å unngå at forskningen medfører negative konsekvenser for dem (Thagaard, 2009, s. 30). I denne studien er temaene som er forsket på ikke spesielt sårbare eller personlig rettet til enkeltpersoner, det vil dermed ikke være grunn til å tro at undersøkelsene vil kunne skade kandidatene. I gjennomføringen av intervjuene og observasjonene har det ikke vært noen spesielle hendelser som har tydet på at noen av kandidatene har opplevd undersøkelsen som belastende. Det er ikke mulig i forkant å vite om deltakerne synes intervju- og observasjonssituasjonen var stressende, men fra mitt ståsted virket deltakerne rolige og bekvemme. I tillegg nevnte enkelte av kandidatene at de var åpne for å bli forsket på, grunnet at de selv er forskere og vet dermed hvordan dette fungerer.

Jacobsen (2015, s. 53-54) tar i tillegg for seg et annet etisk aspekter som omhandler arbeidsforholdet mellom forsker og arbeidsgiver. Det blir skapt relasjoner mellom arbeidsgiver og forsker. Grunnen til dette er fordi forskeren er på en eller annen måte ansatt for å forske på et fenomen i organisasjonen til arbeidsgiveren. I enkelte tilfeller har forskere blitt mistenkt for å forfalske dataen slik at resultatene blir sett på som fabrikkert (Jacobsen, 2015, s. 45). Mye av grunnen til dette er fordi forskeren føler at de må fremvise de gode resultatene mer enn de

spennende resultatene. Spannende resultatene betyr i denne sammenheng overraskende resultater som muligens kan gi negativ data (Jacobsen, 2015, s. 54). I denne studien har jeg fått inntrykk av at arbeidsgiveren, altså Leverandøren, samt Kunden har vært åpen for både gode resultater og spennende resultater. Mye av grunnen til dette er nok fordi Leverandøren ønsker å være konkurransedyktig i markedet og må derfor innse hvis det er elementer som må endres på. I tillegg ønsker Kunden innsyn i organisasjonens kultur, samt de ansattes meninger og holdninger, noe som kan være vanskelig hvis en enten er kollegaer eller er sjefen deres.

5. Resultater

I dette kapitlet presenteres empirisk funn fra datainnsamlingen som kom ut ifra dybdeintervjuene, observasjonene, samt dokumentstudiene. Resultatene har blitt utarbeidet på bakgrunn av dataanalysen som ble gjort. Kapitlet er delt inn i seks delkapitler som omhandler dagens samhandlingsløsning, den nye samhandlingsløsningen, samt de tre fokusområdene som finnes i denne studien, endringsprosessen, kunnskapsdeling og samhandling. Avslutningsvis blir det et oppsummerende delkapittel av resultatene. Strukturen for dette kapitlet blir dermed seende slik ut:

- Dagens samhandlingsløsning
- Den nye samhandlingsløsningen
- Endringsprosessen
- Kunnskapsdeling
- Samhandling
- Oppsummering av resultatene

Dagens samhandlingsløsning tar for seg selve løsningen, organisasjonens historikk for løsningen, problematikken og misnøyen, opplæring, samt hvilke gevinster som har kommet ut av løsningen. Når det gjelder den nye samhandlingsløsningen blir det fokusert på selve løsningen og brukernes forventning, informering og fremvisning av løsningen til brukerne, brukernes ønsker og behov, opplæring, samt forventet gevinster. Delkapitlet endringsprosessen tar for seg ulike temaer som hvordan Kunden skal lede endringen, forankring, involvering av brukerne, hensikten med løsningen, motstand mot endringen, motivasjon, samt kommunikasjonsflyten mellom Leverandøren og Kunden. Når det gjelder delkapitlet om kunnskapsdeling omhandler det hvordan kunnskapsdelingen fungerer i dagens samhandlingsløsning, kulturen for kunnskapsdeling i organisasjonen, utfordringene og mulighetene for kunnskapsdeling, samt brukernes motivasjon for kunnskapsdeling. Det siste delkapitlet, samhandling, tar for seg hvordan samhandlingen fungerer i dagens samhandlingsløsning, kulturen for samhandling i organisasjonen, utfordringene og mulighetene for samhandling, samt brukerens motivasjon for samhandling. Det blir presentert empiri fra både Leverandør- og Kundesiden, der funn fra prosjektlederne, prosjektgruppen, samt forskerne som ikke er direkte involvert i innføringsprosjektet av samhandlingsløsningen.

5.1 Dagens samhandlingsløsning

Delkapitlet tar for seg dagens samhandlingsløsning hos Kunden. Det vil bli presentert Kunden historikk når det gjelder tidligere innføringsprosjekter. Deretter blir det tatt for seg problematikken rundt bruken av dagens samhandlingsløsning, hvilke gevinster de ansatte har fått ut av den, samt hvordan opplæringen av dagens samhandlingsløsning har fungert.

Det trekkes frem at Kundens organisasjon i flere år har prøvd å gjennomføre endringer og forbedringer av dagens samhandlingsløsning. Det blir nevnt fra flere av kandidatene at det var høye forventninger for dagens samhandlingsløsning, noe som har ført til skuffelser og lite bruk av løsningen. Dette har igjen ført til konsekvenser for bruken av dagens samhandlingsløsningen. Én av kandidatene uttrykker seg om dette:

«Utrullingen av dagens løsning fikk vi ikke vite eksakt hensikten for innføringen. Ledelsen gikk ganske høyt inn på banen på at dette skulle bli bra, at dette skal vi bruke og at dette kommer til å løse masse problemer. Det ble solgt inn ganske høyt, også viste det seg ganske fort at det ikke levde opp til forventningene, altså det traff ikke behovet vårt. Så skuffelsen var ganske umiddelbar. Så det var en ganske mismatch mellom forventningene og leveransen, noe som gjorde at vi ikke valgte å bruke det i stor grad. Så opplevde vi nok også en lederaksept for at vi slapp å bruke det. Så løsningen ble på en måte lagt bort fra ledelsen også, som vi så på som en blankofullmakt til å slutte å bruke den».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Dagens samhandlingsløsning består i utgangspunktet av to hovedsystemer, en SharePoint løsning og et økonomisystem. SharePoint løsningen ble kalt for «Prosjekt- og kunnskapsforvaltning», som skulle støtte for kunnskapsdeling og samhandling i prosjektarbeidet. Økonomisystem blir brukt til timeføring og fakturering av prosjektarbeidet. Det påpekes at organisasjonen har to forskjellige systemer som blir brukt som Intranett, der innholdet består av så og si det samme. Det ene systemet blir brukt mest for nyhetsoppdateringer, mens det andre består av både nyhetsoppdatering og kobling til andre systemer. Det trekkes frem at Intranettene er en del av SharePoint løsningen, der begge systemene har samme funksjonalitet og gir den samme informasjonen til brukerne. Én av kandidatene uttrykker dette:

«Intranett A er som en forside med litt viktige nyheter, og ikke så mye annet. Mens Intranett B har nyhetsstrøm og linker til en del andre systemer vi trenger, f.eks. økonomisystemet vårt».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

I dagens situasjon kommer frem fra intervjuene at de ansatte benytter seg av mange ulike systemer som ikke er integrert i dagens samhandlingsløsning. Det blir uttrykk fra kandidatene at det finnes ulike systemer ved siden av SharePoint løsningen som støtter for dokumenthåndtering og samhandling i prosjektene. De ulike systemene gir både gode og dårlige muligheter for kunnskapsdeling og samhandling, noe som gjør at de ansatte nesten ikke bruker SharePoint løsningen. To av kandidatene nevner dette:

«Det skulle skje mye kunnskapsdeling og samhandling gjennom SharePoint løsningen, men det skjedde aldri. Det skjedde lite gjennom der, fordi det har vært andre verktøy til å dele dokumenter på».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

«I dag opprettes det automatisk prosjektrom når en oppretter prosjekter i SharePoint, men de er tomme fordi de ikke blir brukt».

Kandidat F, Kunden, Prosjektleder

Kandidatene reflekter over hvorfor dagens samhandlingsløsning ikke blir brukt slik forventet. Noen av faktorene som kom frem var at det var lite fokus fra ledelsen om å bruke SharePoint løsningen, tungvint måte å dele dokumenter på, ingen felles arbeidsmåte, samt dårlig dokumentsamskriving og versjonskontroll. Kandidatene uttrykker dette:

«Det er lite fokus fra ledelsen på at det skal bli brukt. Så en kan gjøre litt sånn en vil. Da blir det litt slik at noen har lyst, men får ikke med seg andre i prosjektet til å bruke SharePoint løsningen. Så da forsvinner det litt».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

«Det er slik at en må ha en kontrakt for å opprette prosjekter i økonomisystemet, med priser, timeantall etc. før en kunne opprette prosjektrom i SharePoint, når en hadde det så kunne en begynne å dele dokumenter. Dette er veldig krøket».

Kandidat F, Kunden, Prosjektleder

«Det er slik at vi kan sjekke dokumenter også kan vi jobbe på det, og da kan ingen andre skrive i det. Når vi er ferdig så lagrer vi, og da kan andre se våre endringer. Når det gjelder versjonskontroll er dette tungvint. Når en er ferdig med et dokument blir det sendt på mail for korrigering som v.1.0, så blir det sendt tilbake som v.2.0, deretter blir det endret og endret navn til v.3.0, slik forsetter det til v.9.0 f.eks. Lett å miste kontroll på alle versjonene»

Kandidat G, Kunde, Ikke direkte involvert

Alle kandidatene har opplevd noe misnøye og problematikk med dagens samhandlingsløsning. Misnøyen og problematikken omhandler blant annet bruken av løsningen, delingen av dokumenter og forskningsartikler, prosjektarbeid, samhandling i prosjektene både internt og eksternt, samt sosial kommunikasjon. Dette blir oppsummert i tabellen under:

Misnøye og problematikk med dagens samhandlingsløsning
Lite tilpasset for samhandling med Word-dokumenter
Lite tilpasset samhandling med interne og eksterne
Ingen integrasjon mellom systemene
Ikke tilpasset Mac-brukere
Begrenset tilgang for å dele – adgangskontrollstyring
Lite tilpasset for kunnskapsdeling
Svak søkemotor for dokumenter og ansatte
Anstrengende å komme i kontakt med interne
Lite brukervennlig for prosjektarbeid i prosjektrommene
Ustrukturert versjonskontroll
Treghet i systemet
Ikke tilpasset brukernes behov

Lite dokumentstrukturering
Støtter ikke for samskriving
Ingen støtte for deling underveis i prosjektarbeidet

Tabell 6 - Oversikt over misnøye og problematikk rundt dagens samhandlingsløsning

Opplæring av dagens samhandlingsløsning var også en av de tingene som de ansatte har vært misfornøyd med. Opplæringen av dagens samhandlingsløsning skulle i utgangspunktet utføres i to ulike deler. Første delen var opplæring av økonomisystemet og SharePoint løsningen, mens andre delen besto i å lære opp superbrukerne. På opplæringen av dagens samhandlingsløsning ble det bare opplæring av økonomisystemet, grunnet at det var et mer krevende og kritisk system enn forventet.

Med tanke på at økonomisystemet tok mye av fokuset, ble opplæringen av SharePoint løsningen satt på vent i enkelte institutter og dermed glemt bort, noe som ble nevnt blant flere av kandidatene. Når det gjaldt opplæringen av superbrukerne var det én kandidat som sa at dette ikke ble gjennomført, mens én annen kandidat sa at det ble gjennomført, men ble ikke forankret videre til de andre brukere. Med tanke på en av utsagende som ble sagt, kan det virke som det ble gjennomført, men at forankringen og superbrukerne ikke var synlig nok for resten av organisasjonen:

«Det ble invitert til superbrukerkjøring hvor det ble holdt kurs. Hensikten var at det skulle forvitte ut til organisasjonen, noe det egentlig ikke gjorde. Men så var det den prosessgruppen for kunnskapsforvaltning, de tok førersetet og kjørte på der det var interesse».

Kandidat A, Kunden, Prosjektleder

Med tanke på utsagnet trekker kandidaten frem at det finnes en prosessgruppe for kunnskapsforvaltning i organisasjonen. Ut i fra et oppfølgingsspørsmål til en av kandidatene kommer det frem at denne prosessgruppen for kunnskapsforvaltning har vært i drift i lang tid og er fortsatt i drift. Kandidaten nevner at prosessgruppen arbeider for å støtte opp under hele produksjonslinjen for ny kunnskap i organisasjonen, som omhandler blant annet

tilgjengeliggjøring av ekstern kunnskap for forskerne i organisasjonen, samt gjøre Kundens kunnskap tilgjengelig for omverdenen.

Én av kandidatene nevnte at det ble laget flere e-læringskurs for SharePoint løsningen, som ble sendt på mail både for nyansatte og nåværende ansatte. Kandidaten ga uttrykk for at e-læringskursene ikke var gode nok og heller ikke tilpasset til dagens samhandlingsløsning:

«De var helt forferdelige. Det var en fyr som hørtes ut som han holdt på å kjede seg i hjel som fortalte hvordan en skulle navigere seg gjennom det her systemet. Det var ikke så mye om hvordan systemet var bygd opp og tenkt å brukes, men mer om hvordan en trykket på knappene egentlig».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

Det kom frem blant kandidatene at de ansatte valgte å ikke se gjennom alle e-læringskursene, fordi det var så lite motiverende og kjedelige. Samtidig var videoene utdaterte. Det ble demonstrert at en kunne trykke på ulike knapper, men disse knappene fantes ikke lengre i dagens samhandlingsløsning.

Det ble nevnt fra noen andre kandidater at det ble laget User Guides i form av manualer for SharePoint løsningen. Manualene var tilgjengelig på Intranettet hos Kunden, der en kunne laste det ned lokalt til egen datamaskin. SharePoint manualene ble positivt mottatt ifølge flere av kandidatene. Det ble sagt at manualene var brukerrettet, de beskrev funksjonaliteten, men det var problematisk når brukeren trengte å utføre noe som ikke sto i manualen. Kandidatene uttrykte at det var da vanskelig å vite hvem en skulle henvende seg til hvis dette skjedde. Én av kandidatene la frem at personen trengte å benytte seg av brukermanualene, men fant dem ikke igjen på Intranettet.

Det siste opplæringsopplegget som ble nevnt var fra én kandidat som likte å lære på egenhånd. Kandidatene deltok på et frokostmøte, der det ble gjennomført suksesshistorier for bruken av SharePoint løsningen. Ifølge kandidatene var dette en veldig positiv opplevelse som gjorde at en ble motivert til å teste ulike funksjoner ved dagens løsning. Det ble uttrykket:

«Jeg har vært på et frokostmøte, og sett og hørt på suksesshistorier som var et tiltak for ett år side. Det var frivillig, der meldte jeg meg aktivt på selv, litt fordi jeg var nysgjerrige. Det var det eneste jeg har vært på med tanke på formell opplæring».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Enkelte kandidater nevnte at ikke har vært noe strukturert eller formell opplæring av dagens løsning. Det ble gitt inntrykk av at opplæringen var frivillig og ikke noe krav til å delta på. Én av kandidatene nevner at grunnen til at de ansatte meldte seg på opplæringen var fordi de var nysgjerrig, og ikke fordi at det var noe krav til det å delta.

«Det var ikke noe tvang om at vi skulle gjennom den opplæringen. Det var ikke noe avgang til at vi skulle gjennom opplæringen heller. Så jeg har aldri vært på kurs når det kom».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Det at opplæringsopplegget har vært frivillig har gjort at kandidatene har lært dagens løsning på egenhånd, noe som ble nevnt underveis i intervjuene. Ifølge kandidatene har noen lært deler av løsningen på egenhånd, mens andre har lært så å si hele løsningen på egenhånd.

«Det er litt interessant at det ikke ble noe opplæring, ingen superbrukere, ingen å spørre eller ingen som visste hvordan vi skulle bruke SharePoint. Så det var fullstendig fraværende og helt opp til den enkelte».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

Egenlæringen har blitt gjort ved at de ansatte har prøvd seg frem i systemene, samt trykket seg frem og tilbake i løsning. Én av kandidatene tok på seg jobben som superbruker, lærte seg selv opp, og prøvde å få med flest mulig kollegaer for å lære dem opp. Kandidaten kalte dette for en fadderordning, der ansatte kunne spørre hvordan ulike funksjoner fungerte, fikk prøvd seg frem på egenhånd, samt utvekslet erfaringer med hverandre.

Med tanke på misnøyen og problematikken rundt dagens samhandlingsløsningen, samt svakheter i opplæringen, har dette ført til lite nytteverdi, men også noen gevinster. Gevinster eller nytteverdien av dagens samhandlingsløsning, vil i dette tilfelle si om den har gitt brukerne noe glede og/eller forenkling i arbeidshverdagens deres. Det kommer tydelig frem at det er usikkerheter om dagens samhandlingsløsning har gitt noen gevinster for brukerne hos Kunden. Én av kandidatene sier at det er vanskelig å se noen gevinster når en ikke har noe sammenligningsgrunnlag fra andre IT-løsninger, mens én annen kandidat forteller at det er sikker noe gevinster å hente ut fra dagens samhandlingsløsning, men har ikke opplevd noen. Det er en enighet blant kandidatene at den delen som omhandler prosjekt- og kunnskapsforvaltning i samhandlingsløsningen, ikke har gitt noen gevinster. Det var ulike

spekulasjoner rundt hvorfor denne delen ikke ga noe gevinst, med tanke på at den omhandler kjerneområdet hos Kunden.

Én av kandidatene har god kunnskap innenfor funksjonaliteten bak SharePoint, og beskriver at de ansatte hos Kunden ikke vet hvordan en skal bruke samhandlingsløsningen. Dette kan muligens komme av svakheter i opplæringen av SharePoint løsningen. Kandidaten uttrykker seg ved å si:

«SharePoint løsningen gir egentlig veldig mye verdi, men folk har ikke opplevd, samt de er litt tunghørt for å oppdage det».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

Én av kandidatene uttrykker at gevinstrealisering innenfor samhandling har vært ønsket i lengre tid, samt flere av kandidatene nevnte dette indirekte under intervjuene.

«Når det gjelder samhandling, så var gevinsten vi håpet på i forkant å få en plass der en enkelt kunne opprette, dele og samhandle med dokumenter i prosjekter med interne og eksterne. Det var det vi håpet på, og det er det vi fremdeles håper på».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Det var enkelt å se at gevinstrealisering i forhold til dagens samhandlingsløsning ikke har vært noe stort fokus på hos Kunden, men likevel var det én av kandidatene som hadde opplevd noe form for gevinster. Vedkommende arbeider i administrasjonen og dermed har en annen arbeidsmåte å jobbe på. Gevinstene som har blitt opplevd er at kandidaten har spart tid når det gjelder godkjenning av viktige leveranser, grunnet at dette har arkivert seg automatisk. Det andre positive var at dagens samhandlingsløsning har gjort det enklere å sjekke hvilke dokumenter som ligger ute og er tilgjengelig på Intranettet. Med tanke på dette, kan det virke som at dagens samhandlingsløsning støtter bedre for administrasjonsarbeid enn forskerarbeid. Dette er noe som blir uttrykk fra flere av kandidatene.

Kort oppsummert har Kunden tidligere prøvd å gjennomføre endringer og forbedringer av dagens samhandlingsløsning, uten suksess. Organisasjonen har i dag en samhandlingsløsning som består av en SharePoint løsning og et økonomisystem. Med tanke på at det har vært mye problematikk og misnøye med dagens samhandlingsløsning, har dette ført til at de ansatte benytter seg av ulike systemer som ikke er integrert i dagens løsning. Når det gjelder opplæringen, framstår det at gjennomføringen har vært svak, men at det muligens ikke var opplæringen i seg selv, men at dagens samhandlingsløsning ikke var tilpasset brukernes behov.

5.2 Den nye samhandlingsløsningen

Delkapitlet tar for seg den nye samhandlingsløsningen som Leverandøren har utviklet og skal implementere hos Kunden. Det vil bli presentert hva som innebærer i den nye samhandlingsløsningen, hvordan Leverandøren og Kunden har informert om løsningen til Kundens organisasjon, samt hvilke forventninger de ansatte hos Kunden har til den nye samhandlingsløsningen. Deretter blir det beskrevet Kundens behov og ønsker i forhold til en ny samhandlingsløsning, hva slags muligheter og gevinster løsningen vil gi med tanke på kunnskapsdeling og samhandling, samt hvordan opplæringen vil bli gjennomført.

Ut i fra intervjuene kommer det tydelig fram at kandidatene fra prosjektgruppen og prosjektlederne hos Kunden har skjønnet det overordnede av den nye samhandlingsløsningen. Det vil si at de har forstått at SharePoint løsningen består av fire deler der delene er integrert i hverandre, at de samkjører med hverandre, samt hensikten med hver av delene.

Gjennom intervjuene og observasjonsstudiene trekkes det frem at årsaken til at prosjektgruppen har fått en god forståelse av den nye samhandlingsløsningen er fordi at det har vært aktiv fremvisningen av løsningen i form av mail, møter, workshops, demoer og visuelle. Under møtet der løsningsbeskrivelsen ble lagt frem, ble det observert at Leverandøren gikk grundig gjennom løsningen og dens funksjon. Prosjektgruppen virket veldig ivrige til å høre mer om løsningen. Én av de som ble observert ga uttrykk for at personen ønsket å få en nøyere fremvisning av dokumenthåndteringen, samt hvordan samskrivingen ville bli i den nye samhandlingsløsningen.

Når det gjelder kunnskapen om den nye samhandlingsløsningen blant kandidatene som ikke er direkte involvert i prosessen, gir det inntrykk av at de vet lite om den, noe som kommer frem fra kandidatene. Kandidatene trekker frem at grunnen til dette er fordi det har vært altfor lite informasjon om den til resten av organisasjonen. Det blir nevnt at noen fra konsernledelsen har kommet innom et møte uanmeldt, der de har snakket om den nye samhandlingsløsningen, samt at det har blitt lagt ut noe skiftelig på Intranettet. To av kandidatene uttrykker seg om dette:

«Jeg har ikke hørt noe spesielt om den nye løsningen, men det jeg har hørt er at vi skal oppgradere fra SharePoint 2010 til SharePoint Online og Office365. I tillegg ble det litt informert på et faglagmøte for min faggruppe. Vi hadde et møte der det kom en fra konsernledelsen. Personen snakket litt om informasjonssikkerhet og litt om hvordan den nye løsningen skal bli. Så fikk vite litt på det møtet».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

«Vet ikke så mye i dybden av den nye løsningen. Jeg tror formelt sett så vet vi veldig lite om at det kommer noe ny løsning. Jeg tror hvis en hadde spurt mine nærmeste kollegaer, så tror jeg de fleste vet at det jobbes med en ny løsning, men har ikke anelse om hvordan den skiller seg fra dagen løsning, annet at den skal bli bedre, det har vi hørt. Fornuftig nok».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Med tanke på den ulike graden av kunnskap de ansatte har til den nye samhandlingsløsningen, gjør dette at forventningene blir spredt. Forventningene og bekymringene til den nye samhandlingsløsningen bygger både på at organisasjonen er klar for noe nytt og moderne, men at de ansatte er litt bekymret for hvordan den vil påvirke arbeidsmetodene deres. Det blir uttrykt fra flere av kandidatene at de forventer at det tekniske rundt den nye samhandlingsløsningen må fungerer så og si med en gang etter at det blir lansert, noe som ikke skjedde ved forrige innføringsprosjekt. En oppsummering av brukernes forventninger blir vist i følgende tabell:

Forventningene til den nye samhandlingsløsningen
Noe nytt som er bedre
Bedre dokumenthåndtering og samskriving – OneDrive
Ser lovende ut med Yammer som samhandlingsplattform
God opplæring for all funksjonalitet
Det tekniske må fungere
God forankring av løsningen
Mulighet for publisering av resultater
Støtter for kunnskapsdeling

Tabell 7 - Forventningene til den nye samhandlingsløsningen

En annen forventning som bekymrer én av kandidatene, er fremgangsmåten for lanseringen av løsningen. Det blir nevnt fra denne kandidaten at forrige innføringsprosjekt ble hele dagens samhandlingsløsning lansert på en gang, noe som viste seg å ikke fungere så bra. Kandidaten uttrykker seg om dette:

«En bekymring er at en ikke prøver å lage en stor løsning for hele organisasjonen og setter den live med en gang. Sånn at en heller fokuserer på å bygge stein for stein».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Som det ble nevnt tidligere i delkapittelet om dagens samhandlingsløsning, kom det frem at brukerne ikke følte at den dekket deres behov og ønsker, noe som gjorde at brukerne ikke den som forventet. Flere av kandidatene trekker frem at dagens samhandlingsløsning var bygd mer for administrativt arbeid og ikke forskerarbeid. Så én av kandidatene uttrykker at det er viktig å bruke forskerne for det de er verdt ved utviklingen av den nye samhandlingsløsningen:

«Det er viktig at det er med forskere, siden det er forskerne som skal bruke løsningen mest og da må det være tilrettelagt for hverdagen til forskerne. Men det regner jeg med at det allerede er en del forskere som er representert i denne prosjektgruppen, så da stoler jeg egentlig på at dem ønsker det samme som jeg ønsker».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

De ønskene og behovene som trekkes frem fra de ulike kandidatene er at den nye samhandlingsløsningen må være enkel å bruke, enkle tilleggsfunksjoner som dekker arbeidsaktivitetene, moderne, støtter for samhandling, felles plattform for alle systemene, samt støtter for kunnskapsdeling. Det største behovet som trekkes frem fra flertallet nevnes av én av kandidatene:

«Jeg tror det å ha en enkel og funksjonell måte å dele og samhandle om dokumenter i prosjekter, det tror jeg vil være noe mange setter pris på og som mange har ønsket seg lenge».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Det blir tidligere nevnt i dette delkapittelet at de ansatte har forventninger om at det må bli en form for opplæring, slik at den nye samhandlingsløsningen blir aktivt tatt i bruk og blir en del av organisasjonskulturen, noe som ikke skjedde ved forrige innføring. Ut i fra intervjuene

kommer det frem at det er ulike behov med tanke på form for opplæring som kan passe i organisasjonen. Det blir uttrykk av kandidatene fra prosjektgruppen og de som ikke er direkte involvert i prosessen, at de ønsker å ha manualer tilgjengelig på Intranettet, seminarer med suksesshistorier der ulike funksjoner blir lagt frem, e-læringskurs som en kan bruke når en selv ønsker, samt opplæring på egenhånd.

Under observasjonsmøte for planlegging av opplæringen av den nye samhandlingsløsningen, kom det frem mye gode tiltak til hvordan de skulle gjennomføre opplæringen. Mange av opplæringsmetodene som ble foreslått under møtet har allerede blitt nevnt som ønsker fra brukerne. I tillegg til de foreslåtte opplæringsmetodene, ble det nevnt opplæring av superbrukere, velkomstvideo av løsningen som skal bli vist på lanseringsdagen, One Paper, User Guides og seminarer der de reiser rundt. Det som kom ut av observasjonen av møtet var at de hadde tenkt godt gjennom hvilken form som skal benyttes og hvordan de skal selge inn den nye samhandlingsløsningen. Én av de som ble observert nevner at det er viktig å ha blant annet «*Selling Points*», hvordan løsningen gjør arbeidshverdagen til forskerne bedre, samt ha en overordnet visning av løsningen slik at det ikke blir for mye på en gang.

Det kommer frem at så å si alle kandidatene fra prosjektgruppen at de ser for seg at den nye samhandlingsløsningen vil gi gevinster og muligheter for organisasjonen. De gevinstene som blir nevnt fra disse kandidatene omhandler blant annet, dokumenthåndtering, enklere og stabil løsning, bedre versjonskontroll på dokumenter, samt opprettelse av prosjektrum der en kan dele og samhandle med hverandre. Kandidatene med rollen som prosjektleder nevner at hvis en får til en vellykket opplæring av brukerne, kan dette bidra til at de ansatte lettere vil få kort- og langvarige gevinster. Kandidatene nevner at det finnes masse funksjonalitet som vil gi gevinster, men at det stort sett handler om å effektivisere arbeidsmetodene når det gjelder prosjektarbeid, deling av dokumenter, samt samhandling med interne og eksterne. Prosjektlederne uttrykker sin mening om hva som vil gi gevinst for resten av organisasjonen:

«Fokusere på dokumenter, gi brukerne større fleksibilitet enn hva som var i dagens løsning, og løse opp koblinger med f.eks. opprettelse av prosjektrum med en gang et prosjekt har begynt, slik at en kan begynne å dele med en gang. En annen gevinst er at det kan se ut som at den nye løsningen bli mer moderne og det er mer intuitivt enn dagens løsning, som er gammeldags».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

«De skal fokusere på noen få av de gevinstene, slik at det omfatter de fleste brukerne. Da tror vi at de får større bruk av løsningen».

Kandidat H, Leverandøren, Prosjektleder

Kort oppsummert av delkapittelet «Den nye samhandlingsløsningen», er det litt svakheter rundt forståelsen av funksjonaliteten av den nye samhandlingsløsningen. Det kommer frem at grunnen til dette er fordi informasjon om den ikke har vært tilstrekkelig til alle nivåer i organisasjonen. Med tanke på de tidligere endringene som har blitt gjort med dagens samhandlingsløsning kommer det frem at det er noen bekymringer og forventinger til hvordan løsningen skal dekke brukerne behov, hvordan den skal effektivisere og forbedre hverdagen til brukerne, hva som skjer med de eksisterende systemene, samt endring av organisasjonskulturen.

5.3 Endringsprosessen

Delkapitlet tar for seg hvordan Leverandøren og Kunden har opplevd endringsprosessen. Områdene som blir omtalt er hvordan Kunden har sett for seg å lede endringen, forankring av den nye samhandlingsløsningen i organisasjonen, ledelsens rolle, samt hvordan brukerne har blitt involvert i prosessen. Andre områder som blitt tatt for seg er forståelsen av viktigheten av den nye samhandlingsløsningen, motstand mot endring, motivasjon i forhold til å økte kunnskapsdelingen og samhandlingen i organisasjonen, samt kommunikasjonsflyten mellom Leverandøren og Kunden.

Det kommer frem fra intervjuene at Kunden skal lede endringen på egenhånd med støtte fra Leverandøren. Prosjektlederne fra Leverandørsiden trekker frem at fordi Kunden vil lede endringen på egenhånd har Leverandøren presentert og gitt fra seg et skriv om hva endringsledelse er og hvordan en kan lykkes med endringsledelse. Kandidatene fra Leverandørsiden uttrykker seg om dette:

«Nei, Kunden har ikke sagt grunnen til at de skal lede endringen selv. Vi har ikke fått klarhet i dette. Det ene er kanskje på grunn av forståelsen av endringen. Og jeg tror ikke Kunden vet hvor stor endringen egentlig er. Men det er mulig det kan være både at de har lyst til å gjøre det selv, at det er nære dem og at de kjenner sine brukere best. Vi har i tillegg gitt dem et skriv om endringsledelse som er en del av endringstilbudet vi har gitt dem, i tillegg til brukeradopsjon. Det står en del ting der».

Kandidat H, Leverandøren, Prosjektleder

«Kunden har valgt å lede endringen selv. Det er ikke noe vi egentlig eier og styrer i dag. Vi har ikke noe mandat til det i dette prosjektet. Jeg har ønsket å ha et mandat om det. Men foreløpig har vi gitt det tilbudet om å delta i det arbeidet også blir det opp til Kunden om de ønsker vi skal være med på endringen eller om de skal gjøre alt selv. Så foreløpig sitter Kunden på ballen. Så det er Kunden sin oppgave å lede endringen også får vi delta aktivt hvis vi får forespørsel om det. Men Kunden har brukt «ADKAR-modellen» ved tidligere endringsprosesser, så de har nok en anelse om hva en endring innebærer».

Kandidat E, Leverandør, Prosjektleder

Prosjektlederne fra Kundesiden trekker frem at årsaken til at de ønsker å lede endringen for denne innføringen er blant annet fordi at det var eksterne leverandører som gjennomførte det ved forrige endringsprosjekt, noe som Kunden ikke hadde så god erfaring med. I tillegg blir det nevnt fra én av kandidatene at de har mer fokus på denne løsningen, som gjør at de skal klare å lede endringen på egenhånd:

«Jeg tror at vi skal klare å lede endringen veldig bra, vi har mer fokus nå, så det er en fordel. Så det kan bli lettere å lykkes da».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Det trekkes frem at Kunden ikke har fastsatt noen strategier for hvordan de skal lede endringen, men ulike tiltak for gjennomføringen. Kunden har kommet frem til tiltakene ved rådgøring med Leverandøren, samt at de har samlet erfaringer fra tidligere innføringsprosjekt. Én av kandidatene uttrykker seg om tiltakene:

«Vi har snakket med Leverandøren om dette, siden de har gjort dette mange ganger før. Organisasjonen har en egen avdeling som tar seg av organisasjonsutvikling og vi snakker med brukerne. Så det handler mye om opplæring, være til stedet og være tilgjengelig slik at de får hjelp hvis de står fast. Også ledelsesfokus, passe på at lederne er informert og kjenner til fremdriften, og er med på beslutninger. Det synes jeg er veldig viktig, det er helt vesentlig».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

«Vi har hele tiden lett etter «Selling Points», som forteller brukerne fordelene de får ved den nye inngsløsningen»

Kandidat F, Kunden, Prosjektleder

Andre tiltak som skal bli igangsatt er at Kunden skal lage kort videosnutter og kampanjer der de prøver å få blest om den nye samhandlingsløsningen, om hvilke muligheter brukerne har, beskrivelse av fordelene, samt hva de kan oppnå. Det ble i tillegg nevnt forankring av ledelsen og av brukerne, samt erstatte de gamle systemene i dagens samhandlingsløsning med den nye funksjonaliteten i den nye samhandlingsløsningen.

Når det gjelder å få brukerne til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen blir det foreslått fra så å si alle kandidatene om hva som bør bli gjort for at dette skal skje. En av metodene som trekkes frem er å ha superbrukere som kan stå til rådighet og være et bindelegg mellom ledelsen og brukeren. Det ble uttrykt at å ha en superbruker eller ildsjel i spissen ville motivert brukerne til å benytte seg av den nye løsningen. Én av kandidatene uttrykker seg om dette:

«En måte å motivere på er egentlig å ha en ildsjel som bruker det. Altså en finner noen nøkkelpersoner. Trenger ikke å være en person som er autoritær i form av tittel, altså ledertittel. Hvis en har prosjekter som begynner å bruke det, og enda bedre hvis en har sosiale tilsnitt av det, som bruker det, så tror jeg bruken sprer seg mye mer selv, og da får en oppleve det denne nytten som jeg tror ligger i det».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Fåtalet av kandidatene mente at en annen metode var at brukerne skulle oppleve den nye samhandlingsløsningen på egenhånd. De mente at dette ville være en naturlig og effektiv måte å forankre på. Én av kandidatene uttrykker seg:

«Tror folk nesten må se og oppdage selv at det gir verdi. Og da må noen fortelle en hva som gir verdi, og være tydelig på ting. Dette fordi brukerne må se hvordan det fungerer bedre og at det kan spre seg og bli veldig naturlig for folk å ta det i bruk».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

Som det ble nevnt tidligere så benytter de ansatte seg av mange ulike systemer i dagens samhandlingsløsning, som har gjort at de har funnet sine egne systemer som passer deres arbeidsmetode. Dette har ført til at mange av kandidatene stiller spørsmål om hva som skal skje med disse systemene når den nye samhandlingsløsningen kommer i drift. Det er delte meninger

om en skal benytte seg av tvang eller frivillighet med tanke på dette. To av kandidatene uttrykker seg om sperring av de gamle systemene:

«Det er nok det eneste problemet som er ved å avlive de gamle systemene, at det ligger data der som vi egentlig trenger. Hvis en finner en løsning på dette, så tenker jeg en kan få til slik «read only» av systemene, også kvitte seg med det på sikt. Ellers så kan en være kynisk, en kan gjøre ytelse progressivt dårligere, at de naturlig dør. Rett og slett at det blir et dårligere alternativ enn det er i dag, forutsatt at en er trygg på at den nye løsningen dekker behovene og at det ser ut til å fungere».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

«Det har vært en diskusjon om vi skal sperre av bruken av andre systemer, sånn som filarkiv. For i dag har de valget om hvilke systemer de kan bruke, noe som egentlig kan være bra. I styringsgruppen har det vært snakk om vi skal sperre av opprettelse av nye rom i de andre løsningene fra dag én. Noe som gjør at de ikke mister innholdet i de ulike rommene, men at det er i lese-modus».

Kandidat F, Kunden, Prosjektleder

En av de forankringsmetodene som ble vektlagt fra kandidatene var forankring av ledelsen i organisasjonen. Det ble trukket frem at ledelsen må være tydelig og klare på hensikten med den nye samhandlingsløsningen, være synlige, aktivt bruke løsningen, hvis ikke blir det vanskelig å få med resten av organisasjonen. To av kandidatene påpeker dette:

«Det hjelper selvfølgelig om ledelsen sier det her bør vi bruke, det er klart. Så det må egentlig til. Det er nødvendig, for ellers så tror jeg det kan bli vanskelig å få forankret løsningen».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

Når det gjelder ledelsen, fremstiller kandidatene dem både på en positivt og en negativ måte. Det er delte meninger om ledelsens stilling til den nye samhandlingsløsningen, deres troverdighet, formidling av informasjon, samt deres overtalelsesevne. Utsagnene under uttrykker ledelsen på ulike nivåer, som blir presentert fra tre ulike kandidater:

«Inntrykket er at, hvis en tenker på toppledelsen i konsernledelsen, altså de øverste nivå, så tror jeg nok de har troen på at dette skal vi og dette må vi. Men det ankeret sitter ikke

hele veien ned, så en kjenner ikke igjen budskapet, det blir ikke levert med troverdighet fra de nærmeste lederne».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

«Ledelsen tør å satse og legge litt press på at dette skal bli bra, istedenfor å vente på at det skal ordne seg. Så jeg tror de har gjort noe bra denne gangen. Jeg tro det blir en annen type satsning nå. Kan jo ikke leve i limboland for alltid, det er en grunn til at vi sier at vi skal ha en ny løsning nå på det 4.året».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

«Ledelsen er veldig interessert i den nye løsningen, så en trenger egentlig ikke å si hva de skal gjøre, de har lyst til å bruke det selv, også vet de utfordringen og fordelene med den nye løsningen, og da er det lettere for dem å stå og si dette skal dere også gjøre. Så jeg tror helt konkret forankring er faktisk å bruke dem for det de er verdt».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Når det gjelder kommunikasjonsflyten i organisasjonen fra ledelsen og nedover, blir det kommunisert og lagt ut aktuelle saker på epost, Intranettet, nyhetsside for prosjekter og på IT bloggen. Det blir nevnt at konsernledelsen står for det meste av informasjonsaktiviteten på IT bloggen, der de ansatte kan komme med kommentarer. Noen av kandidatene trekker frem at det er muligheter for å abonnere på IT bloggen og dermed får en epost hvis noe nytt publiseres, noe som fåtallet i organisasjonen benytter seg av.

Det kommer frem fra intervjuene at det er ulike tolkninger av hvordan kommunikasjonsflyten i organisasjonen fungerer. Noen av kandidatene mener at det har blitt lagt ut moderat med informasjon om innføringsprosjektet. To av kandidatene uttrykker dette slikt:

«Vi prøver å gjøre det jevnlig, istedenfor å ha store informasjonsinnlegg så kommer vi heller med små drypp. Så håper vi at de fanger det opp, om ikke alle dryppene så noen av dem»

Kandidat F, Kunden, Prosjektleder

«Det som har blitt gjort hittil er å komme med jevnlig drypp med informasjon. Slik at folk skal vite hva som skjer, siden det er ganske lang periode med utvikling, der en egentlig ikke har noe å vise frem ennå. Så vi begynte med å informere at nå er det

besluttet at vi skal starte med dette prosjektet, i tillegg til at vi har tatt noen valgt underveis».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Flere av kandidatene fra prosjektgruppen og de som ikke er direkte involvert i endringsprosessen, trekker frem at kommunikasjon og formidlingen av innføringen av den nye samhandlingsløsning ikke har vært godt nok formidlet til resten av organisasjonen. Dette kommer frem ved at mange av kandidatene ikke vet eksakt at det er igangsatt en endringsprosess for å forbedre dagens samhandlingsløsning, hensikten med løsningen, samt når samhandlingsløsningen skal lanseres. Dette blir uttrykt av to av kandidatene:

«Jeg opplever ikke at de har lansert ideen om et nytt intranett eller en ny samhandlingsplattform veldig tydelig til resten av organisasjonen. Det tror jeg kanskje skyldes at det ikke var 100% suksess sist gang med samhandlingsplattformen. Så en ønsker kanskje å gå litt stillere i dørene denne gangen og heller presentere det på en tydelig måte når det faktisk er ferdig».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

«Det kan være at det ligger noe på Intranettet nå, men jeg husker ikke å ha sett noe av det. Jeg hadde en liten vag anelse at det skulle komme en oppdatering, før jeg fikk vite det her og nå. Men hvor jeg skulle ha funnet informasjonen, det er jeg ikke helt sikker på. Det kan hende det står noe på IT bloggen bare sånn halvveis».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

«Vi har vel som læreboken sier, vi har ikke blitt involvert i endringsprosessen og innføringen av den nye løsningen. Det her er noe vi har hatt en anelse at foregår, hvis en stikker hodet frem så får en delta tror jeg, har jeg inntrykt av».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Det kommer frem fra én av kandidatene at konsernledelsen formidler nye hendelser som skjer i organisasjonen ved å komme med små drypp av informasjon for å skåne de ansatte med for mye informasjon:

«Konsernledelsen forteller det til folk som er et nivå under i hiarkivet, så forteller de det videre nedover. Da er det en del ting som kommer frem og en del som ikke kommer frem

så tydelig, siden de må filtrere informasjonen til de ulike nivåene. De kan ikke fortelle alt de vet, for det kan være altfor mye informasjon på en gang».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

Prosjektlederne fra Kundesiden, trekker frem at de har prøvd å formidlet og publisere informasjon om den nye samhandlingsløsningen til resten av organisasjonen. Det kommer frem at det er utfordrende å nå ut til folk, men til de personene en har nådd ut til har de fått positive tilbakemeldinger fra. Én av kandidatene uttrykker blant annet dette:

«Ja, synes vi har fått gode tilbakemeldinger på det vi har informert. Vi har lagt ved en epostadresse de kan kontakte oss på. Så da står det «dere kan kontakte oss på denne epostadressen». Det er flere som har tilgang på denne epostadressen».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Med tanke på at det er delte meninger om kommunikasjonen og informasjonen i organisasjonen, har dette gjort at noen av kandidatene har en klar formening om hensikten med løsningen, mens andre har en mer uklar oppfatning. Noen av kandidatene gir uttrykk for at hensikten har blitt lagt frem, men ikke på detaljnivå. Andre kandidater mener at hensikten er godt lagt frem for prosjektgruppen, men ikke for resten av organisasjonen. Kandidatene påpeker dette slik:

«Ja, de har vel egentlig lagt frem hensikten i flere runder, men har ikke anelse om hvordan den skiller seg fra dagens løsning, annet at den skal bli oppgradert og bedre».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

«Jeg synes ikke at ledelsen har lagt frem hensikten. Det har jeg tatt opp flere ganger, at jeg vil ha mer og hyppigere informasjon, og at det bør være mer åpenhet rundt det».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

«Ja, vi har lagt frem hensikten. Vi har lagt ut flere saker, f.eks. beslutninger som er tatt og at vi har tatt noen valg om å fokusere på dokumenter, gi brukerne større fleksibilitet enn hva som er i dagens løsning».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Fra prosjektlederne på Leverandørsiden, blir det påpekt at det er nødvendig med forankring og informasjon om hensikten av en løsning, ved oppstart av en endringsprosess. Det blir da nevnt fra kandidatene, at dette kan bidra til å redusere motstanden mot endringen. Ut i fra intervjuene

og observasjonsstudiene har det ikke tydet på kraftige motstander, men mer kritikk og bekymringer. Det blir også trukket frem fra én av kandidatene at det oppsto mye motstand da dagens samhandlingsløsning ble implementert, men at dette har roet seg ned. Noen av kandidatene uttrykker seg om kritikken og bekymringen:

«Så har det gått litt tid fra den forrige løsningen kom, sånn at den voldsomme motstanden som jeg opplevde når jeg kom hit, den har roet seg litt».

Kandidat F, Kunde, Prosjektleder

«Det gjør vondt å endre, men så går det greit etter hvert».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

Noen av kandidatene uttrykker at de er bekymret for hvordan innføringen av den nye samhandlingsløsningen blir, kontra forrige innføring. Det ble nevnt at innføringen for den nye samhandlingsløsningen kommer til å bære preg av forrige mislykket innføring. To av kandidatene uttrykker seg om dette:

«Det jeg er litt redd for er at det samme skal skje nå som med forrige innføring, altså at det kommer til å være gode ideer som har blitt gjennomført, men er for dårlig til å brukes. Men det får jeg nesten se når det kommer. Jeg er ikke altfor negativ, jeg prøver ikke å være altfor negativ».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

«Hvis jeg skal gjette, men det er bare spekulasjoner, så tror jeg mange av de ansatte i organisasjonen vil ha problemer med å se denne innføringen som noe annet enn den forrige, men en ser det mer som en glidende overgang fra forrige innføring».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Én av prosjektlederne fra Kundesiden, trekker frem at de vil ikke starte for tidlig med å presse den nye samhandlingsløsningen på brukerne, slik at det muligens reduserer reaksjonene og motstanden mot dette. Kandidaten uttrykker dette:

«Så tenker jeg at vi må intensivere dette når vi begynner å nærme oss lanseringen. For vi vil ikke starte for tidlig heller, for med en gang en begynner å fortelle at nå kommer det snart en ny løsning så blir det reaksjoner, de slutter å bruke dagens løsning, også blir brukerne utålmodige, samt det kan skape frustrasjonen og motstand».

Kandidat F, Kunden, Prosjektleder

Da det ble gjennomført observasjoner under fremvisningen av løsningsbeskrivelsen, ble den nye samhandlingsløsningen først møtt med positivitet og nysgjerrighet. I løpet av observasjonsmøtet utviklet det seg bekymringer og litt kritikk fra noen av deltakerne. Dette gjorde at Leverandøren prøvde å forklare løsningen grundigere, svare på spørsmål, samt kom med tips til hvordan en skulle innføre den nye samhandlingsløsningen med suksess. En av faktorene som kom frem under møtet var om motivasjon og hvordan en burde motivere de ansatte til å benytte seg aktivt av den nye samhandlingsløsningen.

Kort oppsummert har Kunden bestemt seg for å lede endringen på egenhånd, men med bistand fra Leverandøren. Grunnen til dette er uklart, men det trekkes frem at Kunden ønsker å få en bedre tilhørighet til den nye samhandlingsløsningen, samt at ved forrige innføringsprosjektet var det andre leverandører som gjennomførte dette, noe de ikke var fornøyde med. Det kommer frem at Kunden ikke har fastsatt noen strategier for gjennomføringen av endringen, men de har likevel kommet opp med ulike endringsledelsestiltak. Tiltakene omhandler forankring av ledelsen, hvordan de skal erstatte de gamle systemene, samt hvordan opplæringen skal gjennomføres. Det trekkes frem fra flere av kandidatene at de er bekymret for ledelsens rolle i endringsprosessen, og at de ønsker at de skal være mer synlige og rollemodeller for resten av organisasjonen. Prosjektlederne uttrykker seg om at det kan bli en utfordring å endre arbeidsmåten og organisasjonskulturen, med tanke på at brukerne har funnet seg godt til rette med egne systemer de har blitt komfortable med.

5.4 Kunnskapsdeling

I dette delkapitlet blir det tatt for seg hvordan kunnskapsdelingen fungerer i dagens samhandlingsløsning, brukernes holdninger til kunnskapsdeling, samt utfordringene og mulighetene for kunnskapsdeling. I tillegg blir det presentert brukernes motivasjon til kunnskapsdeling i forhold til den nye samhandlingsløsningen.

Det kommer frem at Kundens organisasjon er en kunnskapsorganisasjon, som består av å selge den anvendte kunnskapen, forskning og problemløsning. Én av kandidatene beskriver at det finnes tre måter å dele sluttresultatet av forskningsresultatene i dagens samhandlingsløsning:

«I organisasjonen fungerer deling av sluttresultatene på tre måter:

- 1. Deler med prosjektpartnerne eller med prosjekteier.*

2. *Så kan det deles med de som er interessert, altså populærpresentasjoner av funnene.*
3. *Kunnskapsdeling i vitenskapelig sammenhenger. Det har to typisk ferdigstillingskrav; Den ene er den rapporten en sender over til et tidsskrift eller en konferanse, den andre er at rapporten legges ut av forlaget eller tidsskriftet.»*

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Når det gjelder å dele andre hendelser som blant annet nyheter og sosiale saker, kommer det frem at dette blir gjort på en annen måte enn deling av forskningsresultater. Ut i fra intervjuene var det litt uklart hvordan dette ble gjort, men én av kandidatene uttrykte seg om hvordan denne personen gjorde det hvis noe skulle bli delt:

«Jeg har faktisk lagt ut en ting på Intranettet i mitt liv. Vi har typ kjøp/salg forum, der har jeg delt én boligannonse, det er nok det nærmeste og det eneste jeg har delt med hele konsernet. Eller så får vi andre til å lage nyhetssaker for oss. Så hvis noe skal deles på Intranettet, så bruker vi kommunikasjonsleder på instituttet som gjør dette. Kanskje fordi jeg ikke har tilgang, det har jeg ikke sjekket en gang, men det er mye enklere å sende mail og si sånn og sånn, også ser kommunikasjonsleder gjennom det før det havner på Intranettet».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Det blir nevnt fra kandidatene at Kundens organisasjon operer med mye kunnskap, der de deler altfor lite med hverandre, enten om det gjelder underveis i forskningen, sluttresultatene av forskningen, nyheter eller sosiale saker. To av kandidatene nevner at graden av kunnskapsdelingen avhenger av hva slags rolle en har i organisasjonen, altså om en er en forsker eller arbeider i administrasjonen:

«Har delt mest nyheter. Jeg jobber administrativt, så det legger preg på det. Jeg driver med forskningsstøtte, så når det kommer til deling av ting, er jeg mer et verktøy for å få det på web og inn på publikasjonsdatabaser for å laste opp og slik. Så deler ikke så mye av mitt eget, annet at jeg prøver å dele det jeg føler er nyttig. Da bruker jeg Intranettet som medium».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

«Som forsker deles det mye innenfor faggruppen, men ikke på tvers av organisasjonen, men altså med de menneskene en sitter tett sammen med fysisk. I tillegg er det slik at en

kanskje snubler over ting som kan deles i prosjektet, da kan det være at vi sender en mail med en link eller en Twitter-melding på det som har blitt funnet».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Det blir nevnt fra så å si alle kandidatene at det ikke finnes noe struktur og heller ingen felles plattform for delingen i organisasjonen, noe som har ført til at de ansatte benytter seg av andre systemer som ikke er integrert i dagen samhandlingsløsning, som blant annet systemet som støtter for filarkiv. To av kandidatene utrykke seg om dette:

«Det er ikke noe strukturert deling, og det er i iallfall ikke noe deling på tvers av prosjektene. Sånn at filområdene lever og dør litt med prosjektene, så da sørger en stort sett for å lagre ting på ditt hjemmeområde eller på din egen maskin, sånn at en har litt kontroll på diverse prosjekter. Det er faktisk så kaotisk som det høres ut som, og ikke bare litt».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

«Det er slik at Kundens organisasjon har en del sideløsninger i dag og bruker andre prosjektbaserte rom som ligger ute på andre plasser enn internt i organisasjonen, for eksempel et system som filarkiv».

Kandidat E, Leverandør, Prosjektleder

Det blir nevnt fra kandidatene at det kan blir vanskelig å endre kulturen og holdningen i forhold til kunnskapsdeling, fordi de ansatte har hver sin måte å jobbe på, ulike syn på hvilken måter som er mest effektive, samt hvilke verktøy som en liker å bruke. Det blir nevnt at Kundens organisasjon består av ulike kulturer og behov, der de ansatte har sterke meninger om deres måte å arbeide på. To av kandidatene uttrykker dette:

«Den største utfordringer er å få alle brukerne til å bruke den samme løsningen. Fordi det er forskjellige behov og kulturer, også er det mange som har innarbeidet rutiner rundt andre løsninger. Det er en utfordring vi har å løse, ved at løsningen skal være bedre enn den gamle løsningen. Men det er litt subjektivt. De som er vant til å gjøre det på en måte de vil fortsette med det en stund til».

Kandidat H, Leverandør, Prosjektleder

«Det er en ganske vanskelig organisasjon å endre kulturen på. For det første er det mange med sterke meninger og mye løse kanoner, fordi det er en kunnskapsorganisasjon med ekstrem grad av autonomi og veldig høyt under taket».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Det blir nevnt at de ansatte er presset på tid når det gjelder det å dele forskningen til interne i organisasjonen. Kandidatene uttrykker at kulturen er satt for at en i utgangspunktet skal dele forskningen sin når en er ferdig med prosjektet, men at det er som oftest ikke alltid skjer. I tillegg at det er lite respons på det som blir delt internt i organisasjonen om generelle ting, som informasjon om prosjektene, nyheter og annet. Dette blir uttrykk av noen av kandidatene:

«Det er slik at i prosjekter har en liten tid til å informere andre til å gi ut informasjon. Fordi den tiden vi har tid rådighet til prosjektet, den er alltid veldig knapp, og da har vi stort sett bare tid til det aller viktigste, som er å få prosjektet unnagjort og dermed publisere resultatene når prosjektet er avsluttet».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

«Vi har også mulighet til å skriv litt på nettsiden i organisasjonen om prosjektene våre og hva vi jobber med. Men det virker som det er veldig få som gjør det, folk er veldig lite villige til å snakke åpent om forskningen sin til den større verden».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

Det blir reflektert fra flere av kandidatene om årsaken til at organisasjonen har en svak kultur når det gjelder kunnskapsdeling. En av årsakene er at det sitter langt inne det å dele noe så personlig som sin egen forskning. En annen årsak er at den interne konkurransen i organisasjonen hindrer de ansatte til å dele. Det blir i tillegg nevnt at kunnskapen som kommer ut i fra forskningsresultatene er så spesifikk og interesserettet, noe som har gjort noe med forskerens syn på det å dele denne kunnskapen med resten av organisasjonen. En siste årsak som blir nevnt er at en ikke ønsker å bli sett på som «den personen som deler mye». Noen av kandidatene uttrykker seg om de ulike årsakene:

«Deling pirker borti det som er vondt, deling kan være vondt – personlige ting. Jeg liker ikke å gi fra meg ting før jeg er ferdig med det. Men hvis jeg skal få det bra, må en tørre å dele, men det er vondt. Det gjør vondt, det er pinlig. Stoltheten er i veien. I tillegg hører jeg fra flere at den interne konkurransen stopper kunnskapsdelingen, en måler på hvor mye en har tjent, hvilke prosjekter en har, samt hvordan en fakturerer prosjektene».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

«Vi har nok en svak tradisjon for å dele forskningsresultatene internt. Det er ingen hemmelighetskultur selv om en holder det hemmelig. Men det er mer at kunnskapen er såpass spiss at det ikke er interessant for de fleste andre. Dette gjør at den detaljkunnskapen ikke er så interessant for andre i organisasjonen, men er mer interessant for bestemte avdelinger og områder».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

«Det er noen som publiserer en del i dagens løsning, men disse personene blir kjent som han/hun som deler veldig mye. Men hvis det hadde vært mer kultur for å dele og plattformen hadde gitt mulighet for det, hadde det blitt bedre når det gjelder kunnskapsdelingen i organisasjonen».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Med tanke på Kundens svake kultur på kunnskapsdeling i organisasjonen kommer det frem at dette kan bygge på noen utfordringer i forhold til å øke kunnskapsdelingen. Dette er utfordringer som at de ansatte vegrer seg for å dele, tidspress, og at det ikke er en kritisk masse. Kandidatene fra Leverandørsiden uttrykker at det finnes en del utfordringer med tanke på kunnskapsdeling i Kundens organisasjon, men at det er to utfordringer som skiller seg ut, som omhandler svakheter i dagens samhandlingsløsning:

«Den største utfordringen for deling er at det er veldig komplisert, det er komplisert å opprette et prosjekttrom. Når de fleste ikke klarer å opprette et prosjekt fordi det er for komplisert, så er det veldig dumt. Når en først oppretter er det tilrettelagt, men noen valg er lite brukervennlig som gjør at de ikke får til å dele nok. Den neststørste utfordringen er deling med eksterne partnere. Fordi det er litt forskjellige kulturer, språk, tidssoner etc. som spiller inn. I verstefall en del barrierer mot deling som ikke er fullt så enkelt. I tillegg får de ikke all funksjonaliteten i løsningen som ekstern».

Kandidat H, Leverandøren, Prosjektleder

Ser borti fra de nevnte utfordringene og problematikken rundt kunnskapsdelingen, blir det uttrykt av kandidatene at de fortsatt ser noen muligheter med den nye samhandlingsløsningen i forhold til kunnskapsdeling. Den største muligheten kandidatene ser for seg og håper, er at den nye samhandlingsløsningen forenkler og effektiviserer deling av dokumenter internt og eksternt. Én av kandidatene uttrykker dette:

«Så snart en får en dokumentdelingsløsning som fungerer internt og eksternt, i organisasjonen, så kommer en langt, når det gjelder å få til kunnskapsdeling i prosjektene».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Det blir tidligere nevnt at de ansatte har svake relasjoner til andre ansatte i organisasjonen, noe kandidatene påpeker kan påvirke at en ikke er villige til å dele så mye. Det trekkes frem at hvis en får bedre relasjoner med de interne i organisasjonen og de eksterne partnerne kan dette øke kunnskapsdelingen. Én av kandidatene uttrykker seg om dette:

«Jeg tenker at hvis en får relasjoner med andre i organisasjonen, så tør en kanskje å dele mer. Det må være feedbackmuligheter på det som blir delt. Noe som igjen kan bidra til en snakkis i kaffekroken».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

Én av kandidatene trekker frem at verktøyet Yammer kan være en mulighet å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen. Verktøyet vil gjøre at de ansatte får feedbackmuligheter, samt at en kan fatte interesse for dokumenter eller personer som en ikke var klar over:

«Yammer er bra med tanke på den stereotypiske delingen, altså at en skriver noe til alle også er det noen som fatter interesse som en ikke viste at det var en mulig kobling».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

«Hvis vi får økt kunnskapsdelingen i organisasjonen kan det føre til f.eks. at en ansatte legger ut sine forskningsresultater, som kan gjøre at jeg tenker «dette er relevant for min forskning» eller «denne personen burde jeg samarbeide med», det kan føre til noe bra».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Det kommer frem fra prosjektlederne på Kundesiden, at hvis en fjerner skillet mellom de interne og eksterne i prosjekter, kan dette bidra til å øke kunnskapsdelingen og effektivisering av prosjektene. Én av kandidatene uttrykker dette:

«Når en tenker prosjekter, er det mulig å kunne dele ting på tvers i organisasjonen og med eksterne. Da er det ofte dokumenter det er snakk om først og fremst, og dele og

kunne skrive samtidig. Disse mulighetene kan gjøre at folk sparer mye tid, men da må en kjenne til hvordan løsningen fungerer».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Ser en bort fra organisasjons svake kultur og utfordringer i forhold til kunnskapsdeling, trekkes det frem at kandidatene er motiverte for å prøve noe nytt, men at det er avhengig av funksjonaliteten på den nye samhandlingsløsningen. Én av kandidatene uttrykker seg om dette:

«Jeg kan være motivert til å dele, men må nesten se hvor bra funksjonaliteten er, og hvor mye brukt det blir. Men på en annen side så er mesteparten av løsningen ting som vi må bruke for å kunne gjennomføre vår arbeidsdag».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

Ut i fra intervjuene og observasjonsstudiene trekkes det lite frem motivasjon som rettet seg spesifikt til det å dele dokumenter og forskningsresultater. Men det blir påpekt at hvis den nye samhandlingsløsningen gjør det enklere og mer moderne, så vil det øke kunnskapsdelingen i prosjekter, og på tvers av organisasjonen. Det blir også nevnt at det er motiverende å høre at det skal bli enklere og mer effektivt å arbeide i prosjekter, noe som kan bidra til at en deler mer med interne og eksterne. Én av kandidatene gir uttrykk for dette:

«Er motivert til å bruke Prosjektrom der en kan samhandle og dele mer enn hva jeg har gjort før, i den grad at det faktisk fungerer slik de sier det skal gjøre».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Kort oppsummert av delkapittelet «Kunnskapsdeling», trekkes det frem at det deles altfor lite internt og eksternt i prosjektene og med resten av organisasjonen. Det trekkes frem at brukerne må dele dokumenter og filer med hverandre i prosjektene, noe som er en utfordring fordi dagens samhandlingsløsning ikke støtter opp for dette. Dette har gjort at brukerne i organisasjonen må finne andre systemer som gir dem mulighet til å dele med hverandre. Flere av kandidatene gir uttrykk for at de ønsker en felles plattform der de kan dele dokumenter og filer, samt gjør prosjektarbeidet mer effektivt. Det kommer frem at det kan bli en utfordring å øke kunnskapsdelingen i organisasjonen, grunnet at brukerne vegrer seg for å dele, de er presset på tid, samt at det er for få brukere som deler i dag. Hvis en ser bort i fra den svake kulturen for kunnskapsdeling, kommer det frem at brukerne er motiverte for en ny samhandlingsløsning som skal gi dem mulighet til å dele mer med hverandre og i prosjektene.

5.5 Samhandling

Delkapitlet tar for seg hvordan samhandlingen fungerer i dagens samhandlingsløsning, brukernes holdninger til samhandling, samt Leverandørens og Kundens forventninger for hvordan samhandlingen skal fungere i den nye samhandlingsløsningen. I tillegg blir det presentert hvilke utfordringer og muligheter den nye samhandlingsløsningen kan gi med tanke på samhandling, samt brukernes motivasjon for å samhandle i forhold til den nye samhandlingsløsningen.

Som tidligere nevnt i delkapitlet «Kunnskapsdeling», opererer Kunden mye med forskning og prosjektarbeid både med interne og eksterne. Prosjektene omhandler å arbeide, kommunisere og samhandle med andre, enten om det er på samme kontorplass eller fra andre lokasjoner. Det blir nevnt fra kandidatene at alle prosjektene innebærer at en må samhandle og dele dokumenter med hverandre, noe som i liten grad blir gjort. På grunn av at prosjektarbeid er en stor del av Kundens organisasjon, samt det å samhandle og dele med hverandre i prosjektene, vil de å fokusere på og øke kommunikasjonen og samhandlingen både internt og eksternt med partnerne. Dette er blant annet Kundens målsetning for innføringen av den nye samhandlingsløsningen.

Det kommer frem under intervjuene at noen av kandidatene mener at dagens samhandlingsløsning fungerer bra for å samarbeide med Word- og Excelfiler, men flesteparten er likevel ikke fornøyd med dagens samhandlingsløsning. Så å si alle kandidatene nevner at det var et ønske og behov for å ha et felles samhandlingsverktøy der en kunne samhandle med interne og eksterne i prosjektarbeidet. Grunnen til dette er fordi at det blir brukt forskjellige verktøy per prosjekt, noe som én av kandidatene uttrykker seg om.

Som det blir nevnt kommer det frem at det blir brukt mange ulike samhandlingsverktøy som både er en del av dagens samhandlingsløsning, men også andre verktøy som ikke er integrert i den. Dette kom tydelig frem da kandidatene oppga de ulike systemene de bruker for å samhandle med interne og eksterne partnere. Grunnet at dagens samhandlingsløsning ikke støttet opp for samhandling, har noen av kandidatene innført egne systemer for å komme i kontakt med kollegaer og med de eksterne partnerne. Én av kandidatene uttrykker seg om dette:

«Bruker chat-mulighetene i Slack, Facebook, Snapchat og Instragram til sosiale- og faglige hendelser. Dette er jo ikke sanksjonert av organisasjonen, det er noe vi har oppretter og innført på egenhånd».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Med tanke på at brukerne finner sine egne veier og egne systemer for å samhandle med hverandre, kommer det tydelig frem at de ansatte benytter seg av mange forskjellige systemer, der Skype for Business er det som er mest foretrukket og brukt mest for samhandling med både interne og eksterne partnere:

«Skype for Business kan en forvente at fungerer med alle i organisasjonen. Har noen som ikke har innfunnet seg at videosamtaler eksisterer, ja, greit nok, men stort sett fungerer det til alle. Det er den primære kanalen».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Det kommer frem fra de ulike kandidatene at Skype for Business blir brukt mest for video- og lyd samtaler med ansatte i organisasjonen, samt med partnerne i prosjektene, der sistnevnte er det som fungerer best i dagens samhandlingsløsning. Skype for Business gir tilgang til chat-muligheter, noe som blir lite brukt i organisasjonen. Det trekkes frem at chat-mulighetene i Slack og Facebook er bedre egnet enn chat-mulighetene i Skype for Business. Det blir beskrevet fra kandidatene at Slack er et samhandlingsverktøy som gjør at brukerne raskt kan komme i kontakt med andre, lage chat-grupper og dele filer med hverandre.

Ut i fra intervjuene kommer det tydelig frem fra alle kandidatene at epost blir brukt til så å si alt av samhandling og kunnskapsdeling i organisasjonen. Epost blir brukt til blant annet målrettet dialog, forespørsler om spesifikke spørsmål, kontakt med ansatte fra andre kontorer eller lokasjoner, samt ved raske henvendelse før eventuelt et møte eller Skype-møte. Det blir nevnt at epost egner seg godt når en skal ha kontakt med en liten gruppe på ti personer, men at det blir lett uoversiktlige og spam-relatert med flere enn ti personer.

Én av kandidatene trekker frem at det finnes en del som benytter seg av telefon når en skal ha kontakt med andre i organisasjonen, men dette blir mest benyttet når en skal ha kontakt med ansatte en har relasjoner til. Samtidig nevner én av kandidatene at et alternativ til dette, er å først kommet i kontakt med personen via epost eller Skype-melding før en eventuelt skal komme i kontakt via telefon, noe som uttrykt i sitatet under:

«Det sies kanskje at det er gamle mennesker som ringer med telefonen, så min foretrekkende måte er å sende en epost først. Hvis jeg oppriktig ikke kjenner dem, så ville jeg sendt dem en epost, selv om de sitter i samme gang som meg. Alternativet hvis

jeg kjenner dem litt eller vet litt om dem, så kunne jeg sendt dem en Skype-melding før jeg hadde ringt, altså avtalt tid for å ringe».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

En annen måte å samhandle på er å ikke benytte seg av noe samhandlingsverktøy, men å benytte seg av menneskene som er rundt seg, noe som trekkes frem av én av kandidatene. Kandidaten uttrykker at en av måtene en kan komme i kontakt med folk på, er slik:

«Vi har blant annet gått gjennom forskningssjefene. Så en tar det opp med forskeren til forskningssjefen til en annen forskningssjef eller annen forsker, også ned igjen, og spør for eksempel «Er det noen som har jobbet med dette området før»? Det går via folk».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

Det var fåtallet av kandidatene som nevner noe om sosial kommunikasjon, men de som først tok opp temaet hadde sterke meninger om dette. Én av kandidatene gir uttrykk for at personen mener at sosial kommunikasjon fører til bedre samhandling på arbeidsplassen. I tillegg blir det nevnt fra den samme kandidaten at det er kritisk å benytte seg av det sosiale for å få til bedre samhandling på arbeidsplassen.

Det ble dermed nevnt at dagens samhandlingsløsning ikke var god nok med tanke på sosial kommunikasjon, og at det var et ønske om mer av det, samt at det kunne påvirke positivt for prosjektene.

«Jeg tror en skal ha med det sosiale, det er mye av den kommunikasjonen som har vært suksessfaktoren min for å få nye prosjekter og skape prosjekter. Det har vært en sosial effekt, mye det å drikke kaffe med folk og bli venner med dem, noe som kan være vanskeligere over epost».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

Det kommer tydelig frem fra intervjuene at kandidatene mener at dagens samhandlingsløsning ikke har gitt mulighet til et sosialt rom eller til ikke-prosjektrelaterte saker. Det har gjort at mange av kandidatene har tydd til andre samhandlingsverktøy som Facebook, Slack, Instagram, Snapchat og blogg. En av avdelingene i organisasjonen har en lukket gruppe på Facebook, som består av å kommunisere, deling av bilder og reiseaktiviteter. Slikt sosial kommunikasjon blir også brukt via Snapchat og Instagram. Én av kandidatene beskriver at Instagram blir brukt til både til sosialt og jobbrelaterte hendelser:

«På Instagram har det hendt seg at jeg har videresendt ting til kollegaer. Der jeg har nevnt at dette her var kult, dette skulle vi ha tenkt på i dette her og her prosjektet».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Når det gjelder den eksisterende bloggen som finnes i organisasjonen, har det blitt nevnt at dette ikke kan bli kalt for et sosial rom, men at det har vært en viktig informasjonskilde for de ansatte. Bloggen blir brukt for å samhandle og komme med sine egne synspunkt om ulike saker som for eksempel «endringer i systemer». Det gir inntrykk av at samhandlingsverktøyet Slack blir for det meste brukt for det sosiale, men har også prosjekttilknyttet. Slack ble igangsatt av én av kandidatene. Kandidaten brukte Slack fra før av med noen av partnere og noen kompiser, også innførte kandidaten dette i de ulike prosjektene personen har vært med på. Etter dette har det tatt seg opp og blitt et verktøy mange i organisasjonen benytter seg av.

Noen av kandidatene konkluderte med at samhandlingen og det sosiale, fungerer, men ikke optimalt. Det blir nevnt at det er veldig lite samordnet kommunikasjon, mange kanaler å forholde seg til, samt at det ikke er noe sammenheng mellom samhandlingskanalene.

Det kommer frem gjennom intervjuene og observasjonsstudiene at organisasjon har en svak kultur når det gjelder samhandling. Én av kandidatene påpeker dette:

«Det er ikke så mye samhandling i organisasjonen som det burde være. Mye fordi vi ikke kjenner hverandre eller ikke kjenner til hverandre».

Kandidat C, Kunden, Prosjektleder

Flertallet av kandidatene uttrykker at det må være en kritisk masse før de vil benytte seg av mulighetene for samhandling i den nye samhandlingsløsningen. Noen av kandidatene trekker frem at det er vanskelig å få med andre kollegaer til å benytte seg av samhandlingsverktøyene i dagens samhandlingsløsning, fordi mange av de ansatte ikke bruker det i utgangspunktet. To av kandidatene uttrykker seg slik:

«Hvis jeg skal begynne å bruke Yammer, er det under forutsetningen av at ganske mange også bruker det. Men selv om mange andre bruker det så er jeg ikke helt sikker på at jeg ville vært en storbruker av Yammer for det».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

«Det er så få andre som bruker det, at en får ikke en løsning, så en må stort sett tvinge andre til å samhandle med deg gjennom en løsningen de ikke vil bruke eller ikke kan

bruke. I prosjektarbeidet utenfor avdelingen har vi rett og slett absolutt ingen struktur på samhandlingen. Vi har ad hoc utveking på epost med varierende type versjonsnummeringen av dokumenter vi deler mellom oss og partnerne».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

En annen faktor som kan gjøre at det blir vanskelig å endre organisasjonskulturen når det gjelder samhandling, er tidspresset en har på prosjektarbeidet, noe som kommer frem fra intervjuene. Som tidligere nevnt er forskerne presset på tid, som gjør at de ikke tar seg tiden til å sette seg inn i nye løsninger, som kan muligens endre deres arbeidsmetode. To av kandidatene uttrykker dette slik:

«Vi har nesten ikke noe tid til å gjøre andre ting enn å jobbe jobbe jobbe med prosjektet, da har vi heller ikke tid til å bruke den ny løsningen eller benytte oss av samhandlingsverktøyene».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

«Fordi vi ofte er presset på tid og har kanskje ikke behov for mange nye innspill og verktøy, men har behov for å få gjort det vi skal gjøre, og derfor kanskje vi setter på skylapper for å få gjort de oppgavene en har».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Med tanke på at det blir nevnt at det er en svak kultur for samhandling, kommer det frem at brukerne må motiveres på en eller annen måte for at de det skal endres og dermed blir en del av deres organisasjonskultur. Én av kandidatene nevner at motivasjonsgraden har gått litt opp og ned, men har endelig sett fordelene med samhandlingsløsningen når det gjelder samhandling, som har gjort at personen har blitt mer motivert enn tidligere. Dette blir uttrykt:

«Jeg er motivert. Jeg var ikke det rett før julen 2016, da var jeg litt blææ».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

Andre kandidater har nevnt at det som motiverer dem til å begynne å samhandle mer, er hvis den nye samhandlingsløsningen gjør det enkelt for brukerne og at det blir enklere å finne de personene en ønsker å komme i kontakt med. Utsagnene under, representerer flertallet av kandidatene:

«Motivasjonen ligger nok der at en får opprettet kontakt. Tenker at hvis en skal få kontakt med andre institutter, og en har en flate en kan gjøre det på, og lenke det opp til web og slik. Det tror jeg blir bra».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

Den siste motivasjonsfaktoren som blir nevnt fra kandidatene omhandler hvordan ledelsen kan motivere brukerne til å samhandle mer internt og med eksterne brukerne. Det blir nevnt av kandidatene at en ønsker at ledelsen skal være rollemodeller og mer synlig når det gjelder å ta kontakt med de ansatte og samhandle mer åpent.

«Hvis ledelsen tar Yammer i bruk som en måte å involvere de ansatte i ting som har med styr og stell i organisasjonen, ville det nok antagelig vakt entusiasme».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

«Det omhandler ledelsen. Jeg har en ny leder nå. Det er to kvinner som fronter det og sier «det her og der skal vi gjøre», det er virkelig motiverer. Jeg skulle ønske de var mer involvert i prosessen».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

Så å si alle kandidatene uttrykker at de er motiverte til å begynne å samhandle når den nye samhandlingsløsningen blir implementert, men andre kandidatene er mer usikre på hva som skal til for å motivere dem til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen.

Det blir gitt uttrykk for at kandidatene har ulike forventninger på hvordan den nye samhandlingsløsningen skal støtte opp for samhandling. Kandidatene er spente på hvordan den nye samhandlingsløsningen kommer til å passe inn i deres arbeidshverdag, med tanke utfallet av tidligere endringer i organisasjonen. Så å si alle kandidatene er positivt til Yammer, som er et integrert samhandlingsverktøy i den nye samhandlingsløsningen. Kandidatene gir uttrykk for at Yammer virker lovende med et godt tilsnitt, samt at det ligner på Facebook. Men det blir nevnt at det største suksesskriteriet er kritisk masse. Én av kandidatene uttrykket dette slik:

«Jeg synes Yammer virker lovende, hvis en bare får opp en kritisk mengde aktivitet og folk skjønner at her er det demokratisk, altså at en kan opprette interesseforum for hva som helts. Så tror jeg det kan gi en helt ny dimensjon i forhold til samhandling».

Kandidat D, Kunden, Prosjektgruppen

Andre bekymringer som kom frem i forhold til Yammer var blant annet, at en burde ha en struktur på informasjonen som blir publisert, at det bør være interessante diskusjoner og utveklinger, samt risikoen at det er tilpasset til administrativ- og ledelsesmessig bruk. Én av kandidatene uttrykker seg om organisasjonens behov for sosial kommunikasjon:

«Mitt inntrykk er at forskerne ikke har behov for mer sosial kommunikasjon enn det som Yammer tilbyr. Jeg tror en får dekket de behovene en har for sosial kommunikasjon der. Når det er sagt så tror jeg ikke de behovene er store. Så jeg ville blitt veldig forbauset hvis Yammer ble en plass for å samhandle og dele opplevelser fra helgen eller tanker rundt ferieturer. Det kunne tenkte seg å skje, men det ville vær litt overraskende».

Kandidat B, Kunden, Prosjektgruppen

Ut ifra det overgående, ser det ut til at flesteparten av kandidatene er klar for ett felles samhandlingsverktøy som både kan gi dem sosiale- og faglige opplevelser. De andre kandidatene som muligens ikke har så mye teknologisk bakgrunn er mer håpefulle og spente på hvordan samhandlingen skal blir i den nye samhandlingsløsningen. Samtidig blir det nevnt at det kan bli vanskelig å få de unge ansatte til å begynne å bruke Yammer, fordi de har så godt forhold til andre sosiale samhandlingsverktøy. Dette gir to av kandidatene uttrykk for:

«Den sosiale biten bekymrer jeg mest for, det er min største kneik. Det må bli klart definert hensikten med verktøyet og hvordan det skal brukes. Det må også bli klart definert, slik at folk blir fortrolige med verktøyet, og at blir akseptert for å bruke det fra ledelsen».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

«Så det er en kjempeoppgave å bli bedre og mer tilgjengelig, eller da like tilgjengelig som en er på Facebook, for den sosiale delen i den nye løsningen. Det tror jeg faktisk kommer til å være vanskelig. Jeg ser jo unge og oppegående tekniske begavede kollegaer som ikke bruker Slack, men Facebook, fordi det er noe de har et forhold til. Da er da veldig vanskelig å få dem over på Yammer, da må en nesten fysisk legge det inn på telefonen deres for dem, for å vise at dette er et reelt alternativ. Det tror jeg er en utfordring».

Kandidat I, Kunden, Ikke direkte involvert

Selv om kandidatene gir uttrykk for at de er klare for en ny samhandlingsløsning, kommer det tydelig frem at det er noen utfordringer og barrierer som kan påvirke samhandlingen. Så å si

alle kandidatene har gitt uttrykk for at Kundens organisasjon samhandler veldig lite og at dette er en stor barriere for dem. Én av kandidatene uttrykker dette slik:

«Det er lite samhandling i organisasjonen. Vi vet delvis hva mine kollegaer på gruppen gjør, fordi de prater jeg med ganske ofte, men det å få vite hva folk fra andre avdelinger gjør, til og med de som sitter nede i gangen, det er vanskelig».

Kandidat G, Kunden, Ikke direkte involvert

Det kommer tydelig frem at det er bekymringer for det å samhandle mer enn det som allerede blir gjort i dagens samhandlingsløsning. Kandidatene gir uttrykk for at de ikke har behov for flere kommunikasjonskanaler, samt de er bekymret for hvordan samhandling vil fungere i den nye samhandlingsløsningen. I tillegg trekkes det frem at de er bekymret på grunn av den kritiske massen som i utgangspunktet ikke finnes fra før av.

Ser en borti fra utfordringene og bekymringene som er nevnt over, ser kandidatene for seg en del muligheter når det gjelder å øke samhandlingen ved den nye samhandlingsløsningen. Kandidatene trekker frem at hvis den nye samhandlingsløsningen er godt teknisk oppbygd, uten feil vil det gi samhandlingsmuligheter som blant annet bedre kontakt og relasjoner internt i organisasjonen, men også med eksterne partnere, som igjen kan føre til at en deler mer med hverandre. Én av kandidatene trekker frem dette:

«Jeg tenker at hvis en får relasjoner med andre i organisasjonen, så tør en kanskje å dele mer. Det må være feedback muligheter, men kanskje ikke likes».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

Andre muligheter som kandidatene trekker frem er at det kan effektivisere hverdagen, at det kan blir enklere å uttrykke seg i mindre interesseforum, samt at det blir mer dialog istedenfor en enveiskommunikasjon. Én av kandidatene gir uttrykk for at samhandlingsmulighetene kan gjøre at en minsker epostbruken:

«Jeg kommer til å erstatte mye av epost korrespondansen med Yammer. Jeg ser flere ting som jeg vil få bort fra epost og inn i Yammer. Jeg misliker graden av epostbruken, jeg mister tråden og oversikten».

Kandidat A, Kunden, Prosjektgruppen

En annen stor mulighet som kommer frem fra kandidatene er at økt samhandling i organisasjonen kan styrke og synliggjøre ledelsen. Det blir sagt at hvis ledelsen er mer synlige

og en kan vite hvem som er tilgjengelig, kan det være lettere å ta kontakt med ansatte fra ledelsen, og dermed styrke relasjonene.

Kort oppsummert trekkes det frem at Kunden operer med mye prosjektarbeid som krever kommunikasjon og samhandling med både interne og eksterne, noe som er en utfordring i dagens samhandlingsløsning. Det blir nevnt at dagens samhandlingsløsning ikke støtter for samhandling i prosjektarbeidet, samt samhandling med hverandre i organisasjonen. Dette har ført til at brukerne har funnet andre samhandlingsverktøy som gir dem bedre mulighet til å samhandle. Det trekkes frem at det kan bli en utfordring i forhold til økt samhandling i organisasjonen, på grunn av at brukerne benytter seg av ulike samhandlingsverktøy de har blitt komfortable med og har godt forhold til. Hvis en ser bort ifra den svake kulturen i forhold til samhandling, kommer det frem at brukerne er motiverte for en ny samhandlingsløsning som skal gi dem mulighet til å samhandle mer med hverandre.

5.6 Oppsummering av resultatene

Det kommer frem at Kundens organisasjon arbeider mye med prosjektarbeid, der de i utgangspunktet må kommunisere, samhandle og dele dokumenter med hverandre. Med tanke på dette, blir det sagt at det så å si ikke finnes noe form for kunnskapsdeling og samhandling i organisasjonen. Årsakene som kommer frem i forhold til at det er lite kunnskapsdeling og samhandling er at dagens samhandlingsløsning ikke har gitt støtte for dette, samt at ledelsen ikke har gitt noe inntrykk at dette er viktig for organisasjonen. Det trekkes frem at disse årsakene har ført til konsekvenser som har gjort at de ansatte ikke bruker dagens samhandlingsløsning slik den er tenkt, de ansatte vegrer seg mer for å dele og ta kontakt med andre, samt lite relasjoner til andre ansatte på samme og på tvers av lokasjonene. En annen konsekvens er at de ansatte benytter seg av ulike systemer som støtter for kunnskapsdeling og samhandling, fordi dagens løsning ikke gjør dette. Det blir gitt uttrykk for at det dermed vil være en utfordring å endre de ansattes holdning og adferd i forhold til kunnskapsdeling og samhandling.

Når det gjelder endringsprosessen trekkes det frem at Kunden skal lede endringen for den nye samhandlingsløsningen, med bistand fra Leverandøren. Kunden har dermed kommet med ulike tiltak for hvordan dette skal bli gjort. Tiltakene omhandler forankring av ledelsen og brukerne, erstatter av de gamle systemene i dagens løsning, tiltak for motivasjon, samt opplæring av brukerne og superbrukere.

Hvis en ser borti fra organisasjonens svake kultur, utfordringer og bekymringer for kunnskapsdeling og samhandling, ser prosjektlederne og de andre kandidatene flere muligheter for at løsningen skal bli positivt mottatt. Dette blir oppsummert i tabellene under. Tabellene gir en oversikt over de mulighetene Kunden har sett for seg at den nye samhandlingsløsningen skal gi i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, samt en oversikt over hvilke muligheter Leverandøren ser for seg skal gi brukerne.

Kundens syn på muligheter
Effektivisering av arbeidshverdagen
Reduserer epost-bruken
Relasjoner med ledelsen
Sterkere relasjoner mellom de ansatte
Øking av sosial kommunikasjon
Synlighet blant de ansatte og fra ledelsen
Øking av dialog
Økt samhandlingen ved mindre forum
Effektiviserer kunnskapsdelingen
Økte kunnskapsdelingen – Yammer
Øke samhandlingen generelt – Yammer

Tabell 8 - Kundens perspektiv for muligheter til den nye samhandlingsløsningen

Leverandørens syn på muligheter	Verktøy i den nye samhandlingsløsningen
Samskriving	OneDrive og SharePoint
Publisere video	Office 365 Video

Nettverksbygging på tvers av organisatoriske grenser	Yammer, Teams og Groups
Faglige diskusjoner	Yammer, Teams og Groups
Møteplanlegging	Kalender og Planner
Oppgavestyring	Oppgaver og Planner
Søke etter informasjon	O365 Søk + Enterprise Search
Forbedre etterlevelsen av styringssystemet	SharePoint Arbeidsrom
Koordinere ressurser	Oppgaver og Planner
Integrasjon med LOB	Azure Functions / Biztalk
Finne personer	Delve og People Search
Ring personer (Click to Call)	Skype for Business
Finne informasjon de ikke visste om fantes	Delve
Informere organisasjonen om viktige ting	Intranettet
Finne svar på spørsmål	Yammer, Teams og Groups
Finne aktuelle verktøy	SharePoint Verktøymeny
Finne viktig informasjon om min arbeidshverdag	SharePoint Støttetjenster + integrasjon med PhB
Navigere i organisasjonskart	Delve
Dele informasjon med eksterne	SharePoint Arbeidsrom og Groups
Arkivere viktige dokumenter	Integrasjon med B360
Automatisere enkle oppgaver	Flow
Chatte med folk	Teams, Yammer og Skype for Business

Tabell 9 - Leverandørens perspektiv for muligheter for den nye samhandlingsløsningen

6. Diskusjon

I dette kapittelet blir funnene fra dybdeintervjuene og observasjonene drøftet opp imot tidligere forskning. Kapittelet er strukturert i forhold til de tre forskningsspørsmålene, med en avsluttende del som belyser problemstillingen i denne studien. Det første delkapittelet vil ta for seg brukernes forventninger i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling, deretter vil det bli presentert motivasjonsfaktorer som påvirker endringen, kunnskapsdelingen og samhandlingen i forhold til bruken av den nye samhandlingsløsningen. Tredje delkapittelet vil drøfte hvordan endringsledelse påvirker de identifiserte motivasjonsfaktorene, der det blir presentert hvordan Kunden har benyttet seg av endringsledelse i forhold til å øke kunnskapsdelingen, samhandlingen og motivasjonen. I det siste delkapittelet drøftes problemstillingen på bakgrunn av forskningsspørsmålene, der det vil bli presentert anbefalinger til hvordan Kunden kan benytte seg av endringsledelse i forhold til å motivere for kunnskapsdeling og samhandling.

6.1 Forventninger

I dette delkapittelet vil det bli drøftet hvilke forventninger som blir sett for seg i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, og ved endringen som skal gjennomføres. Det vil bli presentert Kundens endringshistorikk, samt generelle endringsbarrierer i forhold til tidligere og gjeldende endringsprosjekt. Deretter vil det bli presentert brukernes forventninger i form av barrierer i forhold til den nye samhandlingsløsningen, kunnskapsdeling og samhandling.

6.1.1 Endringsbarrierer

Den teknologiske utviklingen har gjort at flere organisasjoner innfører ny teknologi (Wang & Wang, 2012) i form av IT-løsninger for å blant annet være konkurransedyktig, for å effektivisere arbeidsprosessene, samt for å holde følge med teknologien og bli innovative (Worthley, 2000). I denne studien kan det tyde på at Kunden er en av de organisasjonene som har blitt påvirket av omgivelsene og den teknologiske utviklingen, med tanke på at de i flere år har prøvd å endre og forbedre dagens samhandlingsløsning, uten suksess. Som litteraturen uttrykker, kan en organisasjon som har en historikk preget av dårlige endringsresultater, ha utfordringer med å håndtere og lykkes med en endring (Jacobsen, 2004, s. 119). Med tanke på dette, kommer det frem fra flere av kandidatene at de er bekymret for hvordan denne endringen vil være forskjellig fra de forrige endringene som har blitt gjennomført i organisasjonen. Det blir uttrykt fra flere av kandidatene at de er bekymret for hvordan den nye

samhandlingsløsningen skal lanseres, det vil si om hele skal lanseres med en gang, slik det ble gjort ved forrige endringsprosjekt, eller om det blir lansert fasevis, som er et ønske fra kandidatene. Det kan tyde på at kandidatene vil at den nye samhandlingsløsningen skal lanseres fasevis, slik at brukerne kan fokusere og bli kjent med hver enkelt del om gangen. Som en følge av misnøyen fra tidligere endringsprosjekt og bekymringene for den nye samhandlingsløsningen, kan det muligens oppstå usikkerhet for hvordan de ansatte skal ta i bruk den nye samhandlingsløsningen, som igjen kan føre til endringsbarrierer.

Det kan virke som at de tidligere endringene i organisasjonen har medført at de ansatte er bekymret for om den nye samhandlingsløsningen vil bedre eller forverre arbeidshverdagen deres, slik det har gjort ved tidligere endringer. Dette kan være på grunn av de høye forventningene som oppsto ved det tidligere endringsprosjektet. Det ble lagt frem at dagens samhandlingsløsning skulle bidra til forenkling av arbeidsprosesser, bli mer moderne, mer deling av forskning, samt at den skulle styrke relasjonene mellom de ansatte. Når disse forventningene ikke ble oppfylt, er det forståelig at det har oppstått skuffelser og misnøye blant de ansatte, som muligens har medført til barrierer for endringen i det gitte prosjektet. Det kan tyde på at skuffelsen og misnøyen rundt dagens samhandlingsløsning har vært en av flere faktorer som har bidratt til utfordringer for bruken av dagens samhandlingsløsning. På en annen side, kan det være at organisasjonen har lært av erfaringene fra tidligere, og dermed utnytter seg av dette, som kan bidra til å redusere endringsbarrierene.

6.1.2 Forventninger til den nye samhandlingsløsningen

Ifølge resultatene i denne studien trekkes det frem at kandidatene har en del forventninger til den nye samhandlingsløsningen. Noen av forventningene er basert på bekymringer, mens andre er basert på at kandidatene har sett for seg at den nye samhandlingsløsningen vil gi flere muligheter enn dagens samhandlingsløsningen. En mulig årsak til at forventningene er så spredt, kan være på grunn av kommunikasjonen og formidlingen av informasjon om den nye samhandlingsløsningen. Andre mulige årsaker kan være på grunn av organisasjonens endringshistorikk og bekymringer for hvordan endringene vil påvirke arbeidsmetodene til de ansatte. Ut i fra intervjuene er det mulig å se at kandidatene som ikke er direkte involvert i endringsprosessen, uttrykker at de er bekymret for hvordan den nye samhandlingsløsningen skal bli, og har forventninger om at den skal bli bedre enn dagens samhandlingsløsningen. Når det gjelder kandidatene som er involvert i endringsprosessen, har de høye forventninger til at den nye samhandlingsløsningen vil bli positivt mottatt og gi brukerne flere muligheter enn dagens samhandlingsløsningen. Som litteraturen uttrykker, vil mennesker som har kjennskap

til endringen og grunnlaget for endringen (Hennestad et al., 2006, s. 173), være mer endringsvillige og positive (Creasey, 2009). Dette kan tyde på at de som er involvert i endringsprosessen har mer kjennskap til den nye samhandlingsløsningen, som muligens gjør at de føler seg tryggere og har troen på at den vil gi muligheter og verdi for brukerne. Derimot de som ikke er direkte involvert i endringsprosessen, har mindre kjennskap om den nye samhandlingsløsningen, som muligens gjør at deres forventninger baserer seg på de tidligere forventningene de hadde ved forrige endringsprosjekt.

En av de største forventningene som kom frem fra undersøkelsene var at kandidatene forventer at den nye samhandlingsløsningen skal fungere fra første stund. Det vil si at brukerne har forventninger om at det tekniske rundt den nye samhandlingsløsningen, må fungere umiddelbart. Litteraturen uttrykker at dette er en velkjent tankegang for organisasjoner som skal innføre ny teknologi. Mange organisasjoner tror at teknologien i seg selv har makten til å endre og forbedre en IT-løsning (Rolland, 2014), men at det faktisk handler om å endre menneskers holdninger og adferd (Benjamin & Levinson, 1993). Det er forståelig at Kundens organisasjon har denne holdningen, med tanke på at dagens samhandlingsløsning ikke fungerte godt nok fra starten av, ikke ga forventet effektiv og verdi med en gang, noe som medførte til skuffelser og misnøye. Det kan tyde på at det vil bli store utfordringer å endre denne tankegangen, selv om det tekniske rundt den nye samhandlingsløsningen vil fungere som den skal fra starten av. Fordi det handler om å endre de ansattes holdninger og de gamle arbeidsmetodene. Tar en ikke hensyn til dette kan det bli vanskelig å lykkes med innføringen av den nye samhandlingsløsningen (Eden & Sedera, 2014).

Ifølge resultatene i denne studien har flere av kandidatene sett for seg flere muligheter for den nye samhandlingsløsningen i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. Det kan tenkes at informasjonen som har blitt formidlet om den nye samhandlingsløsningen, har gjort at brukerne har sett og forstått at den vil gi verdi, som igjen har ført til høye forventninger. Forventningene i denne sammenheng består av motiverte og positive forventninger, som forhåpentligvis forvitrer seg til resten av organisasjonen. Erfaringene som opplevdes etter undersøkelsene, var at de fleste positive forventningene kom fra kandidatene fra prosjektgruppen og prosjektlederne. Dette kan tyde på at disse kandidatene har mer kjennskap og kunnskap om den nye samhandlingsløsningen, noe som må bli formidlet videre til de ansatte som ikke er direkte involvert i endringsprosessen. Mulighetene som kandidatene har sett for seg blir omtalt i resultatskapittelet (tabell 8), der både mulighetene for endring, kunnskapsdeling og samhandling blir presentert. En av mulighetene som blir omtalt er effektivisering av

arbeidshverdagen, der brukerne har forventninger til at den nye samhandlingsløsningen skal forenkle ulike arbeidsprosesser, som for eksempel prosjektarbeidet i organisasjonen. Ut ifra undersøkelsene kan det tyde på at den nye samhandlingsløsningen vil bidra til effektivisering av arbeidsprosessene i organisasjonen, der blant annet «Prosjektrom» skal bidra til forenkling og effektivisering av prosjektarbeidet. Andre muligheter som blir nevnt, er at den nye samhandlingsløsningen kan bidra til å øke samhandlingen i organisasjonen, ved for eksempel bruk av Yammer. De ser for seg at Yammer kan bidra til å øke den sosiale kommunikasjonen, øke samhandling på grunn av forumene, samt kan styrke relasjonen mellom ledelsen og de ansatte. Det tyder på at mulighetene for samhandling er tilstede, men det handler om at brukerne må aktivt må samhandle for at det skal gi noe verdi for organisasjonen. Flere av kandidatene nevner at de ser muligheter for kunnskapsdeling i prosjektarbeidet, der de vil benytte seg av «Prosjektrom» og verktøyet Yammer. Det er mulig å se at den nye samhandlingsløsningen er tilrettelagt for kunnskapsdeling, men at det handler om at brukerne må endre holdninger og overgå barrierene for kunnskapsdeling. Mulighetene som Leverandøren har sett for seg omhandler flere muligheter enn hva Kunden har sett for seg. Det er ingen overraskelse at Leverandøren har sett for seg flere muligheter, med tanke på at det er de som har designet og utviklet den nye samhandlingsløsningen. Erfaringsmessig kan det gi mer verdi for Kunden å fokusere på de gitte mulighetene, slik at det ikke oppstår for mange forventninger fra brukerne, som muligens kan føre til skuffelse hvis ikke forventningene blir oppfylt eller synliggjort. Som litteraturen uttrykker vil en samhandlingsløsning kunne bidra til effektivisering av arbeidsprosesser, økt kunnskapsdeling og samhandling i en organisasjon, samt utvikling av ny kunnskap (Newell et al., 2002). Men det er viktig å tenke på at en samhandlingsløsning i seg selv ikke bidrar til økt kunnskapsdeling og samhandling, men at aktiviteten til brukerne påvirker verdien og effektiviteten (Ackerman et al., 2013).

6.1.3 Forventninger til kunnskapsdeling og samhandling

Litteraturen uttrykker at teknologien kan bidra til muligheter for organisasjoner, men at det ikke er uvanlig at den kan føre til utfordringer også (Ackerman et al., 2013), noe som kan tyde på er et tilfelle i dette prosjektet. Det kan virke som teknologien har ført med seg flere utfordringer enn muligheter i forhold kunnskapsdelingen og samhandlingen i organisasjonen. En av årsakene som kommer frem fra undersøkelsene, er at det har vært lite fokus fra ledelsen i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, som har gjort at organisasjonen i utgangspunktet ikke har delt og samhandlet så mye fra før av. Det er mulig å se at dette er en klassisk utfordring ifølge Hansen (2009, s. 49). Det kan virke som de ansatte selv har fått ansvaret for å dele og samhandle

med hverandre, fordi ledelsen ikke har tydeliggjort hvor viktig dette er for organisasjonen, samt hvilke muligheter de ansatte kan oppnå ved dette. Når de ansatte ikke har fått noe rådgiving på hvorfor og hvordan en skal dele og samhandle, er det ingen overraskelse at det har oppstått usikkerhet og barrierer mot kunnskapsdeling og samhandling.

Ifølge resultatene trekkes det frem at det finnes flere barrierer som hindrer de ansatte til å dele og samhandle med andre kollegaer, både internt og eksternt. Ifølge Ardichvili (2003) kan barrierer bestå av både teknologiske og menneskelige årsaker, men at de fleste barrierene består av menneskers holdninger og frykt for deling og samhandling. I denne sammenheng er det mulig å se at barrierene som finnes hos Kunden består av menneskers holdninger, frykt, lite relasjoner til andre, samt bekymringer for kunnskapsdelingen og samhandlingen i organisasjonen. Det blir uttrykt i litteraturen at organisasjoner som ikke har en kultur for å dele og samhandle med hverandre, har vanskeligheter med å endre kulturen og menneskers holdninger i forhold til kunnskapsdeling og samhandling (Alavi & Leidner, 1999). Det er mulig å se at resultatene i denne studien understøtter Alavi og Leidners (1999) teori om endring av en organisasjonskultur. Flere av kandidatene uttrykker at organisasjonen har en svak kultur i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, i tillegg til at det er vanskelig å overtale kollegaer til å begynne å dele mer og samhandle mer med hverandre når de ikke har en felles plattform å gjøre det på. Nonaka og Toyama (2003) uttrykker at kunnskap er kontekstspesifikk, som vil si at kunnskap trenger en plattform for å utvikle ny kunnskap, som de omtaler som «BA». Med tanke på at Kunden ikke har en felles plattform for å dele kunnskapen eller for å utvikle ny kunnskap, er det forståelig at det har oppstått forventninger i forhold til hvordan den nye samhandlingsløsningen vil støtte for dette.

Ipe (2003) og Hansen (2009, s. 50) presenterer klassiske barrierer for kunnskapsdeling og samhandling som ofte finnes i organisasjoner, noe som er essensielt å ta for seg hvis en organisasjon ønsker å oppnå kunnskapsdeling og samhandling. De presenterte barrierene blir betegnet som evnebaserte barrierer, som omhandler brukernes evne og mulighet til å håndtere blant annet det tekniske ved en IT-løsning. Det er mulig å se at barrierene som finnes hos Kunden, tilsvarer flere av faktorene til Ipe (2003). «*Nature of Knowledge*», vil si at kunnskapen har utviklet seg slik at ulike type kunnskap gir ulike former for verdier for organisasjonen. Det vil si at Kunden må klare å unytte seg av både den tause og den eksplisitte kunnskapen for at organisasjonen skal oppnå optimal verdi av kunnskapen. Erfaringene fra undersøkelsene gir uttrykk for at Kunden har god erfaring med å forske og utvikle ny kunnskap. Når det gjelder den tause kunnskapen er dette en viktig del av enhver organisasjon, i tillegg til deling av den

tause kunnskapen som kan være en utfordring (Nonaka, 1991), noe som også er et tilfelle i Kundens organisasjon. Ut i fra resultatene kan det virke som deling av den tause kunnskapen er en barriere for de ansatte, av ulike grunner. På bakgrunn av litteraturen vil delingen av både taus og eksplisitt kunnskap gi Kunden en mulighet til å utvikle ny og innovativ kunnskap, der den nye samhandlingsløsningen vil være et støtteverktøy for dette. Som litteraturen uttrykker, er organisasjoner avhengig av å ha både taus- og eksplisitt kunnskap (Nonaka, 1991), der begge kunnskapstypene bidrar til å utvikle ny og verdifull kunnskap (Nonaka & Toyama, 2003; Schuh et al., 2014). Det vil si at Kundens organisasjonen er avhengig av å utnytte informasjon og kunnskapen som finnes i organisasjonen, samt informasjon som kommer fra de eksterne partnerne. Organisasjonen operer med mye eksplisitt kunnskap, som består av blant annet forskningsdokumenter og forskningsresultater. Ut i fra undersøkelsene er det uklart om Kundens organisasjon operer med taus kunnskap, men ifølge Nonaka (1991), vil det alltid finnes taus kunnskap i en organisasjon. Det vil si at Kundens organisasjon har taus kunnskap, men at det kan virke som at organisasjonen ikke er klar over dette, eller ikke vet hvordan å utnytte den tause kunnskapen. En annen mulige årsak som kommer frem, kan være fordi at organisasjonen består av lite uformell kommunikasjon.

Det blir uttrykt at organisasjoner som operer med kunnskap knyttet til forskning og utvikling ofte får lettere eierskap til kunnskapen de utvikler, noe som er et tilfelle hos Kunden. Det er bra at de ansatte får eierskap til kunnskapen de har utviklet, men samtidig kan dette føre til at de ikke ønsker å dele kunnskapen med andre. Dette er en utfordring i organisasjonen, noe som blir uttrykt fra resultatene. Det har blitt dannet en intern konkurranse blant de ansatte, noe som kan ha hatt en innflytelse på kunnskapsdeling i organisasjonen. «*Culture of the Work Environment*», er en annen klassisk barriere som Ipe (2003) presenterer. Den beskriver at det er utfordrende å endre kulturen i en organisasjon i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. Som det ble nevnt tidligere i dette kapittelet, vil det være en utfordring å endre organisasjonskulturen hos Kunden, noe som flere av kandidatene gir uttrykk for. Mulig årsak til dette kan være fordi organisasjonen har i flere år hatt en kultur der det har vært lite fokus på kunnskapsdeling og samhandling, noe som har gjort at de ansatte har blitt komfortable og vant til lite deling og samhandling med andre. En annen mulig årsak kan være fordi de ansatte ikke har hatt en felles plattform der de enkelt kan dele og samhandle med hverandre, noe som har ført til at de har funnet andre systemer som er bedre tilpasset enn dagens samhandlingsløsning. Når de ansatte har i flere år benyttet seg av ulike systemer som ikke er integrert i dagens samhandlingsløsning, kan det bli utfordrende å danne en felles måte for deling og samhandling i ettertid. Som

litteraturen beskriver kan det være vanskelig å endre en organisasjonskultur, fordi mennesker føler seg mer komfortable i trygge og kjente rutiner (Hennestad et al., 2006, s. 171). Erfaringsmessige fra undersøkelsene, er det mulig å se at det kan oppstå vanskeligheter for de ansatte å gå fra komfortable og trygge arbeidsmetoder til en ny og felles arbeidsmetode som den nye samhandlingsløsningen krever. Endringen av arbeidsmetodene kan dermed skape usikkerhet og bekymring blant de ansatte, som igjen kan føre til motstand mot endringen, noe som diskuteres senere i kapittelet.

Hansen (2009, s. 50) uttaler seg om velkjente barrierer som ofte finnes i organisasjoner. Det er mulig å se at Kundens organisasjon har flere av de tilsvarende barrierene som Hansen (2009) uttrykker i litteraturen. Barrieren «*The Search Barrier*», handler om at mennesker synes det er vanskelig å finne frem til relevant informasjon og hvem som innehar denne informasjon. Kundens organisasjon består av mye informasjon, som har gjort det vanskelig å finne informasjonen, og når en først finner informasjonen og trenger hjelp til å tolke den, er det ubehagelig å ta kontakt med vedkommende som innehar den. Dette er en typisk barriere som kommer tydelig frem hos Kunden. Dagens samhandlingsløsning har ingen struktur på dokumentene som finnes, noe som gjør at de ansatte lagrer alt av kunnskap og informasjon lokalt på datamaskinen. Dette gjør at personer må ta kontakt med hverandre hvis en ønsker tilgang til denne informasjonen. De ansatte føler seg ubekvemme når de må ta kontakt med kollegaer de ikke har noe forhold eller relasjoner til. Dette er en følge av en lite tilpasset samhandlingsløsning for dokumentdeling, samt svake relasjoner mellom de ansatte. Barrieren «*The Transfer Barrier*», omhandler at det er vanskelig å overføre taus kunnskap mellom mennesker fordi det ikke finnes noen fellesramme, samt svake relasjoner mellom de ansatte. Noen av faktorene i denne barrieren har allerede blitt diskutert ovenfor. Når det gjelder fellesrammer, vil det si at mennesker synes det er ubehagelig å ta kontakt med andre de ikke har relasjoner til, fordi de ikke vet noe om personens arbeidsvaner, på grunn av blant annet tidssoner, språk og artikuleringer (Machado et al., 2016). I undersøkelsene kommer dette frem som en barriere for samhandling. For å overkomme denne barrieren er det nødvendig at ledelsen fokuserer på hvordan de kan skape og styrke relasjonene mellom de ansatte, slik at de ansatte føler seg trygge og bekvemme med å ta kontakt med andre kollegaer de ikke har forhold til.

Kort oppsummert så har det oppstått både positive og negative forventninger til den nye samhandlingsløsningen, som muligens kan ha en følge av Kundens tidligere endringshistorikk. Det er mulig å se at de negative forventningene kommer fra brukerne som ikke er direkte involvert i endringsprosessen, som kan komme av lite informasjon fra ledelsen og

prosjektlederne for det gjeldende endringsprosjektet. Mens de positive forventningene som blir omtalt som mulighetene brukerne seg for seg, ble trukket frem fra kandidatene som har tatt del i endringsprosessen.

6.2 Motivasjonsfaktorer

I dette delkapittelet vil det blir drøftet hvilke motivasjonsfaktorer som kan påvirke kunnskapsdelingen og samhandlingen ved bruk av en samhandlingsløsning. I denne studien identifiseres motstand som et tegn på manglende motivasjon, som dermed gjør at delkapittelet tar for seg motstand mot endring, kunnskapsdeling og samhandling. Deretter vil det bli drøftet motivasjon i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling.

6.2.1 Motstand mot endring, kunnskapsdeling og samhandling

Motstand mot endring er som litteraturen uttrykker et velkjent fenomen når en gjennomfører en endringsprosess (Jacobsen, 2004, s. 155). Mennesker er i utgangspunktet positive til endring i førsteomgang, men at det raskt oppstår negativitet og motstand når endringen blir igangsatt (Hennestad et al., 2006, s. 178). En av kandidatene trekker frem at ved forrige endringsprosjekt var det voldsom motstand, men at det har roet seg ned med årene. Til tross for misnøyen og problematikken rundt dagens samhandlingsløsning, kommer det frem fra intervjuene at så å si hele organisasjonen er klare for en fornyelse av den tekniske plattformen. Dette kan vise til at de ansatte er endringsvillige, motivert, samt ser positivt på at noe nytt skal bli innført. Som litteraturen uttrykker, kan motstand bestå av synlig og/eller skjult motstand, der den ene formen er lettere å oppdage enn den andre (Hennestad et al., 2006, s. 182). Det kan virke som de ansatte uttrykte synlig motstand ved forrige endringsprosjekt, men at dette har roet seg ned, eller har blitt ubevisst omgjort til skjult motstand. Skjult motstand er kritisk at ledelsen og lederne oppdager, fordi en slik motstanden sprer seg raskt i det skjulete, og kan bidra til å sabotere hele endringsprosessen. Ifølge Jacobsen (2004, s. 156), kan motstand oppstå og utvikle seg gjennom ulike faser, noe som kan være tilfellet for den tidligere endringsprosessen, men også for gjeldene endringsprosjekt. Erfaringene fra intervjuene kan det tyde på at det er lite synlig motstand i organisasjonen, men samtidig vises det at kandidatene er bekymret for utfallet av endringen. Når det gjelder resultatene fra observasjonsstudiene viste deltakerne til nysgjerrighet til den nye samhandlingsløsningen, som utviklet seg til å bli en kritisk diskusjon. Det interessante under møtet var at en av deltakerne bemerket seg å være mer kritisk enn de andre. Underveis i møtet utbredte kritikken seg til de tre nærmeste personene. Dette er et godt

eksempel på at kritikk og motstand sprer seg raskt og danner seg et kollektivt mønster (Hennestad et al., 2006, s. 173).

Litteraturen presenter flere årsaker til hvordan motstand oppstår, der flere av momentene kan være passende til Kundens organisasjon. Med tanke på at det er krevende å se om organisasjonen består av skjult motstand, er det vanskelig i førsteomgang å komme frem til en klar bekreftelse på om det finnes motstand i det hele tatt. Men etter å ha gjennomført undersøkelsene er det mulig å se at endringsgjennomføringen legger opp til spredning av motstand. Manglende tillitt er en velkjent årsak til at motstand oppstår. Det er lett å miste tillitten til ledelsen når organisasjonen har tidligere opplevd å mislykkes med en endring (Stensaker & Langley, 2010), samt hvis organisasjonen har en historie preget av dårlig endringsresultater, er det vanskelig å unngå motstand hos de ansatte (Hennestad et al., 2006, s. 171). Det kommer tydelig frem at Kundens organisasjon er preget av dårlig endringsresultater fra forrige endringsprosjekt, i tillegg til at tillitten til ledelsen har tidligere vært svekket på grunn av dette. En mulig årsak for at det ikke har oppstått synlig motstand for det gjeldende prosjektet, kan være fordi de ansatte er likegyldig til endringen, fordi de ser et mønster fra tidligere endringsprosjekt som muligens vil være gjeldene for dette endringsprosjektet også. Dette kan tyde på at de ansatte ønsker å skjule motstanden og kritikken. På en annen siden kan det være at de ansatte har slått seg til ro og har fått troen på denne endringen, fordi de ser at ledelsen er mer interessert og fokusert på å lykkes.

En annen årsak litteraturen nevner er «endringskynisme» og «endringsmetning», som vil si at organisasjonen opplever for høy endringstakt (Amundsen & Kongsvik, 2010, s. 27) og for mange endringer på en gang (Creasey, 2009). Dette kan muligens være et tilfelle hos Kunden, med tanke på at organisasjonen har prøvd å gjennomføre flere endringer på en gang, som kan være overveldende for de ansatte i organisasjonen. Dette kan føre til at de ansatte er lei og lite motiverte for å igangsette en ny endring. Som tidligere nevnt blir det uttrykt at kommunikasjonsflyten og formidlingen av den nye samhandlingsløsningen har vært minimal ovenfor de ansatte som ikke er direkte involvert i endringsprosessen. Dette bygger på Hornstein (2015) sin teori om viktigheten om å legge frem hensikten med endringen. For å redusere følelsen av en påtvunget endringen er det nødvendig at ledelsen formidler hensikten med endringen og hva den vil bringe med seg (Crawford et al., 2014). I dette tilfelle kommer det frem fra intervjuene at noen av kandidaten har en klar formening om hensikten, mens andre er usikre på hensikten med endringen, noe som kan tyde på at formidlingen ikke har vært optimal på alle nivåer. Med tanke på misnøyen og problematikken etter tidligere endringsprosjekt, er

det ingen overraskelse at de fleste kandidatene har en anelse for hvorfor dagens samhandlingsløsningen må endres og forbedres. En omfattende endringsprosess som denne, er det kritisk at viktigheten av endringen blir framstilt klart og tydelig, og ikke baseres på antagelse fra brukerne (Kotter, 1996). Det som er interessant i dette tilfellet er at det ikke finnes noe mønster i forhold til hvilke målgruppe en har spurt. Det vil si at prosjektlederne hos Kunden, uttrykker at de har flere ganger lagt frem hensikten med endring, mens kandidater fra prosjektgruppen, sier at ledelsen ikke har formidlet hensikten tydelig nok og ønsker at de skal gi ut hyppigere informasjon og være mer åpent rundt dette. Kandidatene som ikke er direkte involvert i endringsprosessen uttrykker at ledelsen ikke har lagt frem hensikten i det hele tatt. Dette kan tyde på at det ikke har vært noe strukturert informering om hensikten eller at ledelsen faktisk har formidlet hensikten, men at dette ikke har vært synlig nok for resten av organisasjonen. En annen mulighet er at de ansatte er likegyldig til at en endring er igangsatt, på grunn av organisasjonens endringshistorikk eller på grunn av «endringsmetning».

Går en tilbake til litteraturen som omhandler påtvungen endring, kan dette være en suksessfaktor for en vellykket endring. Ofte ønsker mennesker å identifisere grunnlaget for endringen, som vil si om endringen er krise- eller idédrivet (Creasey, 2009). Dette kan bidra til en oppklaring og trygghet om hva endringen omhandler, som kan føre til at de ansatte ser positivt på endringen. Undersøkelsene gir en tydelig fremvisning av at denne endringen er krisebasert, fordi organisasjonen er preget av en lang historikk med endring som ikke har gått som forventet. Dette gjør at det er kritisk for organisasjonen å lykkes med endringen for at de skal klare å oppnå målsetningene sine, som dermed vil styrke organisasjonen. Det kan virke som ledelsen, prosjektlederne og prosjektgruppen hos Kunden er klar over at dette er en krisebaret endring, men at resten av organisasjonen har en mindre anelse om det. Dette kan ha en sammenheng med kommunikasjonsflyten og ledelsens formidlingsevne til resten av organisasjonen. Denne situasjonen går tilbake til viktigheten av å forstå hensikten med løsningen. Hvis de ansatte ikke har forstått viktigheten av endringen kan det være vanskeligere å endre deres meninger og holdninger, som kan føre til at de mister troen på endringen (Kotter, 1996).

I denne studien kan motstand mot endring, også omhandles som motstand mot kunnskapsdeling og samhandling. Det kan virke som at barrierene for kunnskapsdeling og samhandling i organisasjonen, kan ha en kobling mellom at de ansatte har utfordringer med å dele og ta kontakt med andre, som dermed oppstår som motstand. Ipe (2003) og Hansen (2009) presenterer ulike motivasjonsbaserte barrierer for kunnskapsdeling og samhandling. Det vil si barrierer der

menneskene er umotiverte og trenger dermed å bli motivert for at de skal se verdien med å dele og samhandle. Ipe (2003) presenterer faktorer «*Motivation to Share*», som vil si forholdet og relasjonene en har til mottakeren. Det menes at relasjonene og forholdet en har til andre kollegaer, vil ha en innflytelse på delingen i organisasjonen. Resultatene uttrykker at de ansatte har lite forhold til andre kollegaer, både når det gjelder kollegaer på samme arbeidsplass og på tvers av lokasjoner. Mulig årsak til dette, kan være fordi at de ansatte ikke har sett verdien med å ta kontakt med andre, noe som er forståelig når dette har vært lite fokus på tidligere. Det vil si at hvis en får styrket relasjonene mellom kollegaene, kan det bidra til økt kunnskapsdeling og samhandlings blant enkeltpersoner, og i prosjekter. Faktoren «*Opportunities to Share*» omhandler barrierer i forhold til teknologibaserte systemer. Kandidatene har gitt uttrykk for at dagens samhandlingsløsningen ikke er god nok med tanke på kunnskapsdeling og samhandling. Det tekniske rundt den nye samhandlingsløsningen må bestå av både formell og uformelle kanaler, som i dette tilfelle vil bidra til kunnskapsdeling i prosjektarbeidet og samhandling gjennom sosiale kanaler. Formelle kanalene vil gjøre at Kunden enkelt kan dele forskningsarbeidet innad i arbeidsgruppene, men også til resten av organisasjonen. De uformelle kanalene vil tilrettelegge for sosial kommunikasjon, personlige relasjoner og samhandling, noe som vil være passende for Kunden med tanke på at sosial og uformell kommunikasjon er en barriere i organisasjonen.

Hansen (2009, s. 50-63) presenter flere motivasjonsbaserte barrierer som er relevante i forhold til resultatene som trekkes frem i denne studien. Den ene motivasjonsbarrieren, «*The Not-Invented-Here-Barrier*», omhandler at mennesker er lite villige til å kommunisere informasjon og funn utenfor arbeidsgruppene, at mennesker føler at de har høyere status enn andre, at de er lite villige til å hjelpe andre, samt at en er redd for å vise svakheter ovenfor kollegaer. Det kommer frem fra undersøkelsene at de ansatte deler og samhandler mest med de kollegaene en jobber sammen med i arbeidsgruppene. Informasjonen innenfor arbeidsgruppene blir så å si aldri delt med andre utenfor. En mulig årsak kan være at de ansatte er umotiverte, fordi de tror at de ikke trenger å få input fra andre utenfor arbeidsgruppen, som medfører at det ikke blir delt noe med andre utenfor. Dette er en barriere som kan føre til en stopper for kunnskapsdeling og samhandling. Det er nødvendig at ledelsen legger frem fordelene med å dele og samhandle med andre kollegaer utenfor arbeidsgruppene. Hvis de ansatte forstår verdien av å få input av andre kollegaer utenifra vil dette gi stor gevinst, samt en aktivisering av kunnskapsdeling og samhandlingen i organisasjonen. Det er uklart å se om de andre barrierene innenfor «*The Not-Invented-Here-Barrier*», finnes i organisasjonen. Men det kan virke som de ansatte er villige

til hjelpe andre hvis de får en henvisning av en kollega. Men inntrykket er at det er få ansatte i utgangspunktet som henviser seg til andre kollegaer de ikke kjenner, noe som kan anses som en barriere. Barrieren «*The Hoarding Barrier*», omhandler at de ansatte får eierskap til informasjon og kunnskapen, som gjør at de ikke ønsker å dele med andre. Ifølge Schuh et al. (2014) er dette en vanlig tankegang for en gruppe mennesker som samhandler og arbeider om en felles oppgave. Tankegangen som dannes er at de ansatte er redd for at andre ansatte skal ta æren for deres arbeid. Dette omhandler at organisasjonen har dannet seg en ikke-delings-kultur, noe som kan være vanskelig å endre uten hjelp fra ledelsen. En velkjent barriere innenfor «*The Hoarding Barrier*», omhandler at en ikke har tid til å dele informasjon og samhandle med hverandre ved siden av de daglige arbeidsoppgavene, noe som kommer tydelig frem som en barriere hos Kunden. Så å si alle kandidatene har gitt uttrykk for at de har et tidspress på prosjektene de jobber med, noe som gjør at de ikke har tid til å dele og samhandle med kollegaer utenfor arbeidsgruppene. Det kan tenkes at grunnen til at de ansatte har denne tankegangen, er fordi de ikke har forstått og sett verdien av å få input av andre i form av informasjon eller refleksjon fra andre kollegaer. I tillegg har de opplevd dagens samhandlingsløsning som tungvint og tidkrevende, noe som har gått utover arbeidstiden deres.

6.2.2 Motivasjon i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling

Motivasjon blir sett på som en nødvendig faktor å ta for seg når en skal gjennomføre en endringsprosess, redusere motstand mot endring, samt for å overgå barrierer i forhold til kunnskapsdeling og samhandling (Hansen, 2009, s. 51). Det er viktig at ledelsen skaper et oppmuntrende arbeidsmiljø, slik at de ansatte opplever endringen som noe positivt (Gilley et al., 2009). På bakgrunn av dette, vil motivasjon ha en stor relevans for dette endringsprosjektet, med tanke på organisasjons historikk med motstand og deres barrierer i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling.

Ifølge Gilley et al., (2009) trekkes det frem at mennesker blir motivert ved belønninger, der både enkeltindivider og medlemmer av en prosjektgruppe kan belønnet for deres arbeid. I forhold til Kundens organisasjon kan dette gi både positivt og negativt utfall. Kandidatene fra intervjuene har uttrykt at det er ulik pris på prosjektene avhengig av omfanget av prosjektet, noe som har ført til en intern konkurranse, som muligens igjen har medført til barrierer for å dele forskningsarbeidet med andre. Det er mulig å beskrive dette som en form for belønning, der utfallet har medført til flere hindringer enn oppmuntring. På en annen siden kan belønning være at ledelsen ser og registrerer de ansattes utførelse av arbeidsoppgaver, som kan føre til anerkjennelse og personlig utvikling (Ahmed et al., 2010). Med tanke på at flere av

kandidatene har uttrykt at de ønsker at ledelsen var mer synlig og tok mer kontakt med de ansatte, ville denne formen for belønning være passende og motiverende for de ansatte i organisasjonen.

Litteraturen uttrykker at tillit er en motivasjonsfaktor som kan skape trygghet hos de ansatte, som dermed kan føre til økt kunnskapsdeling og samhandling (Wang & Wang, 2012). Med tanke på de ulike barrierene som er nevnt tidligere, vil tillit være en nødvendig faktor å fokusere på. Som litteraturen uttrykker er det viktig å ta for seg tillit ved sosiale interaksjoner («*Knowledge-based*»), tillit i organisasjonskulturen («*Institution-based*»), samt tillit ved online kommunikasjon («*Swift trust*»). Med tanke på at hovedbarrieren for samhandling omhandlet svake relasjoner til andre kollegaer, er det nødvendig at Kunden tar for seg «*Knowledge-based*» tillitt, som kan føre til trygghet til andre personer, som igjen kan føre til å styrke relasjoner mellom kollegaer. «*Institution-based*» tillit kan bidra til å styrke organisasjonskulturen, slik at de ansatte føler at kulturen støtter for kunnskapsdeling og samhandling. Dette kan bidra til at de ansatte føler seg tryggere til å dele mer med andre, og dermed ikke bli sett på som «*den person som deler hele tiden*». Tillitten «*Swift trust*», er nødvendig for å redusere frykten for å kommunisere over en teknologisk plattform. Denne type tillitt er avgjørende at Kunden fokuserer på, med tanke på de nevnte barrierene i forhold til en samhandlingsløsningen. Dette kan bidra til å redusere frykten for kommunikasjon og dermed øke samhandlingen i organisasjonen.

I denne studien blir Maslows behovspyramide og Herzbergs to-faktor modell beskrevet som passende modeller for motivasjon (Hendriks, 1999). Selv om deler av Maslows behovspyramide kan være passende for dette prosjekt, vil Herzbergs to-faktor modellen være mer rettet til kunnskapsdeling. Herzberg to-faktor modellen beskriver at organisasjonen må finne en balanse mellom de indre og ytre motivasjonsfaktorene, der motivasjonen bør bli styrt av de indre faktorene. I forhold til modellen er det mulig å se at Kunden har fokusert mer på de ytre motivasjonsfaktorene som lønn og status. Som tidligere nevnt, har hvert prosjekt fått tildelt en pengesum, noe som har gjort at det har dannet seg en indre konkurranse blant de ansatte, som igjen har gjort at de ansatte ikke ønsker å dele denne informasjonen med andre. Den indre konkurransen kan i tillegg føre til at noen arbeidsgrupper får mer status enn andre grupper, grunnet at noen prosjekter er mer interessant og bedre betalt enn andre prosjekter. Det er mulig at dette er motiverende for noen ansatte, men ifølge litteraturen kan dette sette en stopper for delingen, eller at de ansatte deler med feil intensjoner.

Kort oppsummert så kan det virke som det finnes skjult motstand mot endringen, som muligens har forårsaket flere av de nevnte barrierene for kunnskapsdeling og samhandling. Studien har tatt for seg motstand og barrierer for kunnskapsdeling og samhandling, fordi det kan bli sett på som et tegn for manglende motivasjon. Motivasjonsfaktorene som muligens vil redusere motstanden og barrierene for kunnskapsdeling og samhandling, omhandler blant annet belønninger, annerkjennelse, samt tillitt fra ledelsen og mellom de ansatte.

6.3 Endringsledelse hos Kunden

I dette delkapittelet drøftes hvordan endringsledelse påvirker de identifiserte motivasjonsfaktorene som har blitt nevnt i denne studien. Det blir drøftet hvordan Kunden har gjennomført endringsprosessen i forhold til «*best practise*», der Kundens endringsprosjekt blir sett opp imot litteraturens endringsmodeller med fokus på motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling.

I en endringsprosess er det nødvendig å utvikle tydelige strategier og planer for hvordan en skal igangsette, hvordan en skal lede endringen og hvordan en skal håndtere menneskenes adferd og holdninger (Stensaker & Langley, 2010). I motsetning til de tidligere endringsprosjektene, har Kunden tatt endringen i egne hender, med rådgiving fra Leverandøren. De ønsker å lede endringen på egenhånd, noe som kan føre til et positivt eller negativt utfall. På den ene siden er det et positivt tegn at Kunden ønsker å lede og gjennomføre endringen på egenhånd, med tanke på at de kjenner bedre til de ansatte og organisasjonen enn hva eksterne partnere gjør. I tillegg vil det være enklere å få eierskap til endringen (Karp, 2014, s. 174). På en annen side har ikke Kunden noe bakgrunn for hvordan en skal lede en endring, noe som kan slå negativt. Ifølge Creasey's (2009) modell (figur 6) for hvordan en organisasjon kan gå fra en nåværende situasjon til en fremtidig ønsket situasjon, er det viktig å fokusere både på prosjektledelse og endringsledelse. Dette kan øke sannsynligheten for at organisasjonen kan lykkes med endringen (Creasey, 2009). Ifølge resultatene i denne studien, stiller Kunden sterkere på prosjektledelsesdelen enn på endringsledelsesdelen, noe som tidligere forskning uttrykker er vanlig for endringsprosjekter. Prosjektlederne hos Kunden har gode målsetninger og strategier for hvordan prosjektet skal komme i mål. Når det gjelder endringsledelsesdelen kan det virke som de stiller svakere. Det kommer frem at Kunden ikke har fastsatt noen strategier for hvordan håndtere brukernes holdninger og adferd, noe som litteraturen anbefaler at organisasjoner bør gjøre i en endringsprosess. Ut i fra resultatene fra intervjuene kommer det frem at Kunden har

utarbeidet ulike tiltak for hvordan de skal gjennomføre endringen. Tiltakene omhandler for det meste hvordan de skal få de ansatte til å bruke den nye samhandlingsløsningen fremfor de eksisterende systemene som blir brukt, tiltak for å oppmuntre de ansatte til å se positiv på endringen, samt hvordan motivere de ansatte til å se verdien for å dele og samhandle i organisasjonen.

6.3.1 Generelt om Kundens endringsprosess

Teorien presenterer tre modeller (figur 7) fra Kanter (1992), Kotter (1996) og Luecke (2003), som vektlegger brukeres engasjement og deres holdninger til organisasjonsendring (By, 2005), og én modell (figur 8) av Procsi, som fokuserer både på individ- og organisatorisk nivå (Creasey, 2009). Sammenligner en Kundens endringsprosess opp imot Kanter (1992), Kotter (1996) og Lueckes (2003) endringsmodeller, er det noen elementer organisasjonen har fokusert på, mens andre elementer har muligens blitt lagt mindre vekt på. Kunden har klart å analysere organisasjonens behov for endringen og hvilke utfordringer som finnes i organisasjonen. De har fokusert på organisasjonens visjoner og mål for endringen, der de har kommet opp med tiltak for hvordan de skal gjennomføre den. Viktigheten og forståelsen av endringen har blitt identifisert, men har muligens ikke blitt godt nok formidlet til resten av organisasjonen. Kunden har i samarbeid med Leverandøren skissert en implementasjonsstrategi, men den har ikke kommet tydelig nok frem under undersøkelsesperioden. Et av elementene som blir presentert i modellene til Kanter (1992), Kotter (1996) og Luecke (2003), omhandler kommunikasjon og formidling av visjonen og hensikten med endringen. Som det har blitt nevnt tidligere er det uklart hvor synlig og tydelig dette har blitt gjort. Men med tanke på hva undersøkelsene har kommet frem til er det mulig å si at dette har ikke blitt formidlet godt nok til resten av organisasjonen. Andre elementer som organisasjonen har tar for seg i forhold til endringsmodellene er det å identifisere og styrke lederskapet, men dette har ikke vært synlig nok for resten av organisasjonen. Figur 19 visualiserer hvordan Kundens organisasjon har gjennomført endringsprosessen i forhold til «*best practise*».

Kanter <i>et al.</i> 's Ten Commandments for Executing Change (1992)	Kotter's Eight-Stage Process for Successful Organisational Transformation (1996)	Luecke's Seven Steps (2003)
1) Analyse the organisation and its need for change		1) Mobilise energy and commitment through joint identification of business problems and their solutions
2) Create a vision and a common direction	3) Developing a vision and strategy	2) Develop a shared vision of how to organise and manage for competitiveness
3) Separate from the past		
4) Create a sense of urgency	1) Establishing a sense of urgency	
5) Support a strong leader role	2) Creating a guiding coalition	3) Identify the leadership
6) Line up political sponsorship		
7) Craft an implementation plan	5) Empowering broad-based action	
8) Develop enabling structures	4) Communicating the change vision	
9) Communicate, involve people and be honest	8) Anchoring new approaches in the culture	6) Institutionalise success through formal policies, systems, and structures
10) Reinforce and institutionalise change	6) Generating short-term wins	
	7) Consolidating gains and producing more change	4) Focus on results, not on activities
		5) Start change at the periphery, then let it spread to other units without pushing it from the top
		7) Monitor and adjust strategies in response to problems in the change process

Figur 19 - Kundens endringsprosess i forhold til endringsmodellene

Figuren gir et bilde av hvilke steg i de ulike endringsmodellene Kunden har tatt for seg i det gjeldende endringsprosjektet, der stegene er markert i rødt. Det er mulig å se at Kunden har tatt for seg mange av stegene i endringsmodellene. Men som det har kommet frem tidligere, har ikke alle stegene blitt gjennomført optimalt innenfor alle nivåene i organisasjonen. Det er tydelig å se at Kunden har vært aktiv i oppstarten av endringsprosessen, men at de senere stegene ikke har vært så mye fokus på.

Tar en for seg «ADKAR-modellen» (figur 8), kan en se at prosjektlederne og prosjektgruppen har forstått viktigheten av endring og hvorfor igangsette en endringsprosess, som vil si

«*Awareness*», som er første steget i modellen. Neste steg, «*Desire*», vil si at en skal skape et ønske og behov for å endre seg, samt et ønske om å delta i endringen. Dette kommer tydelig frem hos de to nevnte målgruppene som er involvert i prosessen. Men når det gjelder resten av organisasjonen stiller de svakere, noe som kan føre til utfordringer senere i endringsprosessen. Når en skal skape entusiasme og ønsker for hvordan en skal endre seg, må en skape kunnskap, dette er tredje steget i ADKAR-modellen, «*Knowledge*». En må ha kunnskap om hvordan en skal endre sin egen adferd, men også adferden til resten av organisasjonen. Det kan virke som prosjektlederne og prosjektgruppen er på riktig retning når det gjelder dette. Men når det gjelder adferden til resten av organisasjonen, har de ikke kommet så langt ennå. I neste steg anbefales det å ha kunnskap om hvordan lede og gjennomføre endringen, som vil si «*Ability*». Med tanke på at Kunden har bestemt seg for å lede endring selv, bør de ha nok kunnskap om hvordan dette skal gjøres. Ut i fra undersøkelsen kan det tyde på at kunnskapen på dette område ikke er optimalt. Men det er en sikkerhet at Leverandøren stiller seg til rådighet på dette område, med tanke på at endringsledelse er et av ekspertområdene deres. Innenfor dette steget er det viktig å ta for seg «PCT-modellen», som omhandler prosjektledelse, endringsledelse og lederskap. Områdene endringsledelse og lederskap er de to områdene Kunden bør fokusere mer på, samt få mer kunnskap om. Siste steg, «*Reinforcement*», omhandler å implementere endringene inn i organisasjonskulturen. Dette er en nødvendig og en utfordrende prosess å gjennomføre, slik at organisasjonen ikke faller tilbake til gamle rutiner og arbeidsmåter (Kotter, 1996). Ut ifra undersøkelsene kommer det frem at kulturen i organisasjonen vil være vanskelig å endre, fordi at de ansatte har funnet sine arbeidsmetoder som de er komfortable og fornøyde med. Det er et godt tegn at prosjektlederne og prosjektgruppen er klar over dette, noe som muligens gjør at de vil fokusere ekstra mye på dette.

6.3.2 Endringsprosessen i forhold til motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling

Som tidligere nevnt ble det antydnet at en av årsakene til at forrige implementasjonsprosjekt ikke gikk som forventet, var på grunn av ledelsens rolle i forhold til endringen. Det kommer frem fra de ansatte at det er forskjellige meninger om hvordan ledelsen tidligere har utøvet lederskap i forhold til endringer i organisasjonen. Ifølge litteraturen har ledelsen stor innflytelse på hvordan endringsprosessen utarter seg (Kotter, 1996).

Tar en for seg suksessfaktorene fra litteraturen for hvordan ledelsen bør utøve lederskap i forhold til en endring, kontra hvordan ledelsen hos Kunden har gjort det, antyder det mulig en bekreftelse på hvorfor endringsprosessen fikk det utfallet den fikk. Det kommer frem fra intervjuene at flere av kandidatene uttrykker at ledelsen ikke var synlig nok i forrige

endringsprosjekt, det var lite fokus på bruken av dagens samhandlingsløsning, samt lite troverdighet til den. Litteraturen påpeker at ledelsens rolle i en endringsprosess er å være drivkraften, oppfordre til positivitet rundt endringen (Kotter, 1996), være synlig (Boaz & Fox, 2014) og rollemodeller for resten av organisasjonen, samt skape forståelse av endringen (Karp, 2014, s. 197). Tar en utgangspunkt i dette og ser på hvordan ledelsens rolle har vært for innføringen av den nye samhandlingsløsningen, er det delte meninger fra kandidatene. Dette kan tyde på at kommunikasjonen og formidlingen har vært tydeligere blant kandidaten som er involvert i endringsprosessen enn de som ikke er involvert.

Når det kommer til kommunikasjonsflyten og involvering av brukerne med tanke på den nye samhandlingsløsningen, er det avhengig av hvilke målgruppe en spør. Kandidatene fra prosjektgruppen og de som ikke er direkte involvert i endringsprosessen, uttrykker at kommunikasjonen og formidlingen av den nye samhandlingsløsningen til resten av organisasjonen ikke har vært god nok. Erfaringene fra intervjuene med kandidatene som ikke er direkte involverte, var at de visste svært lite om den nye samhandlingsløsningen og når den skal lanseres. Dette kan skape utrygghet og bekymringer, som kan føre til motstand. Prosjektlederne fra Kundesiden, gir uttrykk for at de har kommet med jevne drypp med informasjon på Intranettet om den nye samhandlingsløsningen. Det er uklart hva som er årsaken til dette, men erfaringene fra undersøkelsene viser at det er en god blanding av lite formidling fra ledelsen og lederne, samt at de ansatte i utgangspunktet ikke har vært så opptatt av informasjonen på Intranettet, av ulike grunner.

Litteraturen uttrykker at endringsagenter ofte blir sett på som en suksessfaktor i forhold til en endring (Caldwell, 2003), der enten interne eller eksterne personer bidrar til å initiere, være støttespillere, motivere og kartlegge motstanden mot endringen (Stensaker & Langley, 2010). I forrige endringsprosjekt var det planlagt å benytte seg av superbrukere som skulle hjelpe til med endringen, noe som ikke ble gjort. En superbruker har de samme arbeidsoppgavene som en endringsagent, noe som gjør at superbrukerne blir omtalt som endringsagenter i denne studien. For det gjeldene endringsprosjekt har det blitt planlagt å benytte seg av interne endringsagenter som skal hjelpe til med endringen, ved å motivere for endringen, kunnskapsdeling og samhandlingen, samt bidra til opplæring av brukerne. I intervjuene blir det presisert at så å si alle kandidatene ønsker å ha endringsagenter som kan motivere og hjelpe dem med bruken av den nye samhandlingsløsningen.

Litteraturen uttrykker at det er viktig at ledelsen og prosjektlederne definerer rollen som endringsagent, slik at endringsagentene ved hva de skal bidra med i prosessen (Stensaker &

Langley, 2010). Erfaringsmessige fra undersøkelsene har endringsagentrollen blitt definert og tildelt til de ansatte som er i prosjektgruppen, fordi de er med på hele endringsprosessen og har dermed mye informasjon og kunnskap om endringen, samt hvordan den nye samhandlingen fungerer. I tillegg vil det bli opplæring av flere endringsagenter som skal være støttespillere når de ansatte skal begynne å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen. Tar en utgangspunkt i Stensaker og Langley's (2010) teori om definisjonen på endringsagentrollen, har Kunden tatt høyde for flere av faktorene som blir nevnt. Kunden har valgt ut endringsagenter som hjelper til med det materielle rundt implementeringen, som består av blant annet prosjektlederne og ansatte fra prosjektgruppen. De har allerede valgt ut ansatte som skal være rådgivende og støttespillere, der de i tillegg skal velge ut flere etter hvert. Forhåpentligvis vil de valgte endringsagentene skape og opprettholde de ansattes troverdighet. Erfaringsmessige fra undersøkelsene har dette ikke blitt tydelig formidlet fra ledelsen, noe det muligens vil bli mer fokus på senere. Litteraturen uttrykker at endringsagenter kan bidra til å redusere motstanden hos de ansatte, noe som kan påvirke de ansattes opplevelse med endringen (Caldwell, 2003). Det er uklart om Kunden har hatt fokus på dette, i forhold til hva som har blitt uttrykk under intervjuene om kommunikasjon og formidling av den nye samhandlingsløsningen til resten av organisasjonen.

Når det gjelder motivasjonsarbeidet for kunnskapsdelingen og samhandlingen, blir det nevnt at prosjektlederne på Kundesiden har kommet frem til flere faktorer som skal motivere brukerne til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen. Motivasjonsfaktorene tar også for seg motivasjon i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. Prosjektlederne hos Kunden har rådført seg med Leverandøren, og kommet frem til ulike faktorer som skal motivere og oppmuntre brukerne til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen, samt tiltak som skal få de ansatte til å overgå barrieren i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. På bakgrunn av dette kan det tyde på at dette blir en utfordrende prosess, med tanke på hvor lite kunnskapsdeling og samhandling der er fra før av, samt hvor sterk denne kulturen har blitt. Det er da kritisk at ledelsen finner tiltak som også motiverer de ansatte til å endre adferd og holdninger knyttet til endring, kunnskapsdeling og samhandling.

I litteraturen kan en finne flere motivasjonsfaktorer som kan bidra til å motivere og oppmuntre mennesker til å se positivt på en endring, der noen av faktorene vil være relevante for denne studien. Ifølge resultatene kom det frem fra prosjektlederne fra Kundesiden at det skal utarbeides videosnutter og kampanjer med «*Selling «Points»*». Videosnuttene og kampanjene skal fremstille mulighetene, hva brukerne vil oppnå, samt fordelene med den nye

samhandlingsløsningen. Det trekkes frem at hensikten med de nevnte motivasjonsfaktorene skal oppmuntre de ansatte til å se positivt på endringen og på hva den nye samhandlingsløsningen bringer med seg. Ut ifra det som har blitt uttrykt fra undersøkelsene, kan det virke som dette vil være en god måte å motivere brukerne til å se mulighetene og verdien med den nye samhandlingsløsningen. På en annen siden er det vanskelig å si om videosnuttene og kampanjene i seg selv, vil motivere de ansatte til å bruke den nye samhandlingsløsningen, samt bli oppmuntret til å dele og samhandle mer. Mulig årsak for dette kan være fordi organisasjonen er preget av flere endringer som ikke har gått som forventet, samt at organisasjonen har i utgangspunktet en svak kultur for kunnskapsdeling og samhandling. Dette gjør at Kunden bør utarbeide tiltak som går direkte på de ansattes holdninger og adferd, noe som ikke kommer tydelig frem fra undersøkelsene. Dette kan bli sett på som kritisk, med tanke på at menneskers adferd og holdninger er ofte det som avgjør om en organisasjon lykkes med en endring (Hornstein, 2015).

6.4 Endringsledelse – motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling

I dette delkapittelet blir det drøftet hvordan endringsledelse kan bidra til økt motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling. Basert på tidligere drøfting i denne studien blir det presentert anbefalinger til hvordan Kundens organisasjon kan bidra til økt motivasjon i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. Delkapittelet er strukturert i to deler, der første delen tar for seg generelt om endringsmodellene med anbefalinger og bidrag, mens det andre delkapittelet fokuserer mer på motivasjon i forhold til kunnskapsdeling og samhandling.

6.4.1 Endringsmodellene

Litteraturen beskriver flere metoder for hvordan en organisasjon kan lykkes med en endring og hvilke elementer en må ta hensyn til. De nevnte endringsmodellene i denne studien gir ikke garanti for at organisasjoner lykkes med en endringsprosess, men modellene kan være veiledende slik at organisasjoner kan øke sannsynligheten for å lykkes med en endring, og i dette tilfelle lykkes med kunnskapsdeling og samhandling. Tar en for seg endringsmodellene til Kanter (1992), Kotter (1996), Luecke (2003) og «ADKAR-modellen», vil det i utgangspunktet ikke har noe betydning hvilken modellen en følger. Fordi modellene har som hensikt å veilede organisasjoner til å lykkes med en endringsprosess, der mange av fasene er baserte på det samme. På den en siden kan «ADKAR-modellen» være passende for Kundens organisasjon, med tanke på at den består av en ekstra del som omhandler hvordan balansere mellom prosjektledelse, endringsledelse og lederskap (Creasey, 2009), der de to sistnevnte blir

uttrykt fra undersøkelse at Kunden stiller svakt. På en annen side kan endringsmodellene til Kanter (1992), Kotter (1996) og Luecke (2003) være like passende for Kundes organisasjon. Fordi disse modellene er velprøvde endringsmodeller som litteraturen uttrykker har bidratt til at organisasjoner har lyktes med en endring (By, 2005).

Endringsmodellene kan bidra til å veilede Kundens organisasjon til å oppnå målsetningen om å øke kunnskapsdelingen og samhandlingen og dermed øke sannsynligheten for å lykkes med gjennomføringen av endringen. Aktivitetene i endringsmodellene kan gi en pekepinn på hvordan Kunden kan redusere de gitte barrierene for endring, samt barrierene for kunnskapsdeling og samhandling. Ifølge litteraturen hadde det optimale vært å oppfylt så å si alle aktivitetene som blir presentert i en endringsmodell, noe som kan være utfordrende i praksis. Dermed vil det bli presentert de mest nødvendige aktivitetene i endringsmodellene som kan bidrar til å motivasjon, samt bidra til å redusere motstanden og barrierene for endring, kunnskapsdeling og samhandling. Samler en de fire endringsmodellen fra litteraturen, og ser det i sammenheng med resultatene fra denne studien, vil det være seks aktiviteter som kan ha en innvirkning på motstanden for endringen og barrierene for kunnskapsdeling og samhandling, samt kan bidra til motivasjon. De utvalgte aktivitetene vil være: «Formidling av hensikten med endringen», «Kartlegge behovet for endringen», «Identifisere viktigheten av endringen», «God kommunikasjon», «Forankring av ledelsen og sterkt lederskap» og til slutt «Forankring i organisasjonskulturen». Kundens organisasjon har vært gjennom de ulike aktivitetene i større eller mindre grad ved gjennomføringen av endringsprosessen. Aktivitetene blir presentert i en tabell, fordi flere av aktivitetene kan bidra til samme utfall.

Aktiviteter fra endringsmodellene	Utfallet
<ul style="list-style-type: none"> • Formidling av hensikten med endringen. • Kartlegge behovet for endringen • Identifisere viktigheten med endringen • God kommunikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Redusere motstanden endring • Overgå barrierer for kunnskapsdeling og samhandling • Bedre kjennskap til endringen • Føre til trygghet • Føre til sikkerhet med tanke på det tekniske • Forstå verdien og hensikten av endringen • Forstå verdien og gevinstene med kunnskapsdeling og samhandling

	<ul style="list-style-type: none"> • Gi mulig oppklaring om forventningene for den nye samhandlingsløsningen vil bli bedre enn dagens samhandlingsløsning • Gi mulig oppklaring om forventningene til Yammer i forhold til kunnskapsdeling og samhandling
<ul style="list-style-type: none"> • Forankring av ledelsen og sterkt lederskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Fører til motivasjon • Fører til tillitt • Rollemodeller – føre til «positiv» makt, veiledning, trygghet • Endring av de ansattes holdningen og adferd • Kan føre til at de ansatte vil dele og samhandle, fordi ledelsen er mer involvert og fokusert på viktigheten av det
<ul style="list-style-type: none"> • Forankring i organisasjonskulturen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilt – faller ikke tilbake i gamle arbeidsmetoder og rutiner • Bidrar til kontinuerlig endring i senere tid

Tabell 10 - Kundens aktiviteter i forhold til endringsmodellene

Tabellen gir en forklaring på aktivitetene Kunden bør ta hensyn til og hva utfallet kan føre til ved en solid gjennomføring. De første aktivitetene går mye på informering og formidlinger av endringen. Ved en solid gjennomføring av disse aktivitetene kan det føre til blant annet at brukerne får bedre kjennskap til hva som innebærer i endringen, hvordan endringen vil påvirke brukerne og deres arbeidsmetoder, samt det kan føre til trygghet og sikkerhet når det gjelder det tekniske rundt den nye samhandlingsløsningen. God kjennskap til den nye samhandlingsløsningen kan i tillegg føre til at brukerne ser verdien med endringen, kunnskapsdelingen og samhandlingen, som muligens kan føre til at en overgår de gitte barrierene i denne studien. «Forankring av ledelsen og sterkt lederskap» kan blant annet bidra til motivasjon ovenfor brukerne, endring av de ansattes holdninger og adferd, samt føre til trygghet og veiledende ledere som de ansatte får tillitt til. «Forankring i organisasjonskulturen» er en kritisk faktor å ta for seg i en endringsprosess, noe som kan virke som Kunden ikke har fokusert så mye på. Når endringen har blitt forankret i organisasjonskulturen kan det bidra til at brukerne ikke faller tilbake i gamle arbeidsmetoder og rutiner, eller i dette tilfellet, bruker de

gamle systemene som i utgangspunktet ikke er sanksjonert av organisasjonen. En forankret organisasjonskultur kan håndtere kontinuerlige endringer og er forberede på endringer som kan oppstå i fremtiden (Kotter, 1996).

6.4.2 Motivasjon, kunnskapsdeling og samhandling

Flere områder innenfor endringsledelse kan påvirke de identifiserte motivasjonsfaktorene som er nevnt i denne studien. På bakgrunn av Kundens organisasjon og gjennomføringen av endringsprosessen deres, vil det være mest hensiktsmessige å fokusere på hvordan ledelsen og endringsagentene kan bidra til å motivere og oppmuntre de ansatte til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen, samt overgå barrierene i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. I denne studien er det mulig å se at motivasjonen formes av brukernes forventninger til den nye samhandlingsløsningen. Dermed er det kritisk at ledelsen og endringsagentene fokuserer på tiltak som kan styre brukernes forventninger. Med tanke på misnøyen som oppsto ved forrige endringsprosjekt, kan det tenkes at de ansatte har mistet tillitt til ledelsen, noe som gjør det kritisk å benytte seg av endringsagenter. Endringsagenten vil være bindelegget mellom de ansatte og ledelsen i motivasjonsarbeidet, da det er viktig at endringsagentene bidrar til å bedre samhold mellom de ansatte og ledelsen, og ikke adskille dem mer enn hva de allerede er. Vellykket motivasjonsarbeid kan føre til at de ansatte får en positiv opplevelse av endringen som er igangsatt, som forhåpentligvis vil føre til at de ansatte blir motivert, samt overgår barrierene for kunnskapsdeling og samhandling.

Litteraturen anbefaler at ledelsen og endringsagenten er de som har hovedansvaret for å motivere og oppmuntre de ansatte til å bruke den nye samhandlingsløsningen, samt oppfordre til kunnskapsdeling og samhandling (Nolte et al., 2017). Dermed bør det fokuseres på tiltak som kan bidra til at de ansatte blir motiverte og oppmuntret til å ville endre sine arbeidsmetoder og adferd. Dette kan bidra til å øke sannsynligheten for at Kunden kan lykkes med implementasjonen og endringen. Dette kan være tiltak som synliggjør mulighetene og verdiene med den nye samhandlingsløsningen, samt tiltak som kan bidra til å redusere barrierene som finnes i organisasjonen. Det har blitt planlagt et tiltak å lage videosnutter som skal visualisere bruken av den nye samhandlingsløsningen. Ut i fra erfaringene som kom ut i fra undersøkelsene, vil dette tiltaket bli positivt mottatt av brukerne. Dette kan bidra til at de ansatte får enklere oversikt over hvordan den nye samhandlingsløsningen fungerer, som kan gi de ansatte en trygghet og sikkerhet rundt det tekniske. I tillegg kan det visualisere hvor enkelt det vil bli å dele og samhandle med hverandre og i prosjektarbeidet, noe som muligens kan føre til at de ansatte overgår de ulike barrierene som finnes i organisasjonen. Når det gjelder

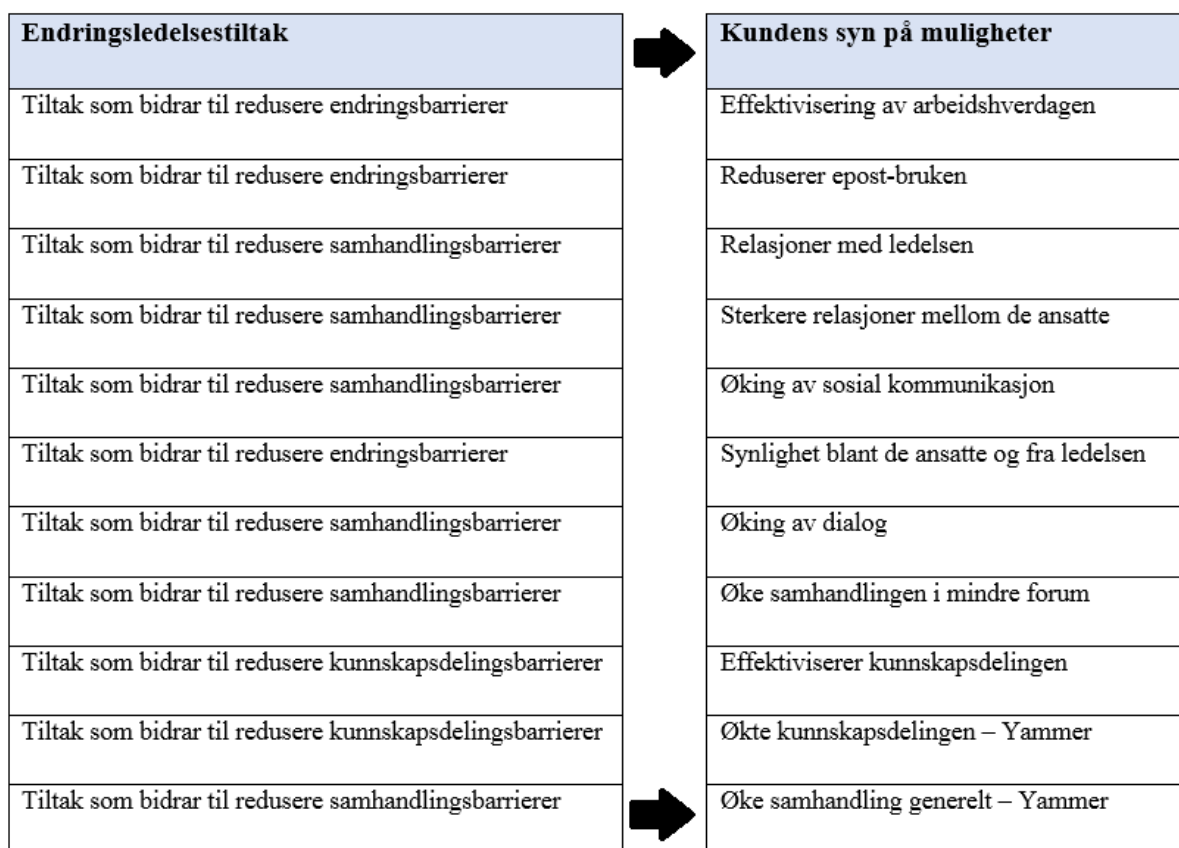
kampanjene med «*Selling Points*», kan dette bidra til at de ansatte ser mulighetene og verdien den nye samhandlingsløsningen bringer med seg. Ut ifra undersøkelsen, vil det være en mulighet å basere «*Selling Points*» på utfordringene og behovene de ansatte har, som muligens vil fange brukernes oppmerksomhet. I tillegg kan dette gi en positiv opplevelse, ved at de ansatte får følelsen av at den nye samhandlingsløsningen er tilpasset til brukernes ønsker og behov. Det å motivere i form av belønninger kan bestå av finansielle og ikke-finansielle belønninger. Ut ifra erfaringene fra undersøkelsene, vil de ikke-finansielle være mer passende for Kunden. Mulig årsak til dette kan være på grunn av den intern konkurranse som finnes i organisasjonen. Det vil dermed være mer oppmuntrende å få belønning i form av for eksempel anerkjennelse og personlig utvikling, noe som kom frem i undersøkelsene. Det blir uttrykk fra kandidatene at de ønsker at ledelsen skal involveres mer i de ansattes arbeid og ved det sosiale. På bakgrunn av dette kan det tenkes at belønninger fra ledelsen vil oppleves som positivt og motiverende.

Ledelsen og endringsagentene har en omfattende oppgaven å endre kulturen for kunnskapsdeling og samhandling. Når en skal prøve å endre en så veletablert organisasjon og deres kultur, kan det oppstå motstand og flere barrierer. Det er dermed nødvendig at ledelsen og endringsagentene fokuserer på hva som skal til for å unngå flere barrierer i fremtiden. Det kan anbefales at ledelsen fokuserer på tiltak som kan bidra til at brukerne ser verdien av det å dele og samhandle. Et mulig tiltak er at organisasjonen tar i bruk SECI modellen, som er en fremgangsmåte på utvikling av ny og innovativ kunnskap, i tillegg til at den kan bidra til samhandling og styrke relasjoner mellom de ansatte. Det anbefales at ledelsen tar tak i tiltaket og innfører dette i organisasjonens strategier, slik at det kan bli enklere å forankre det i kulturen. Selv om litteraturen anbefaler denne modellen, kan det være hensiktsmessig for Kunden i førsteomgang å identifisere den tause kunnskapen i organisasjonen, synliggjøre viktigheten av den, samt formidle hvilke fordeler de ansatte vil få ved å skape og utnytte seg av den tause kunnskapen. Dette vil gjøre at de ansatte forstår viktigheten, ser muligheten, samt hvordan de skal utnytte seg av den for at det skal gi verdi for organisasjonen og for dem selv. Det anbefales at Kunden benytter seg av prosessgruppen for kunnskapsforvaltning som finnes i organisasjonen, som muligens har mer erfaring og ferdigheter innenfor dette området. Dette kan bidra til at organisasjonskulturen styrkes slik at Kunden kan operere med mer kunnskap av høyere kvalitet.

SECI modellen består av fire faser, som fungerer som en spiral. I fasen «*Socialization*» konverteres den tause kunnskapen fra daglige sosiale hendelser, som deles mellom

enkelpersoner og i organisasjonen. Med tanke på at Kundens organisasjon operer med lite uformell kommunikasjon, på grunn av blant annet svake relasjonene mellom de ansatte, samt barrierene som finnes for samhandling, blir det dannet lite taus kunnskap. Det vil dermed være en utfordring for organisasjonen å gjennomføre denne fasen. Det er nødvendig at endringen som gjennomføres fører til at de ansatte får sterkere relasjoner til andre kollegaer, slik at det dannes mer kommunikasjon blant de ansatte. Neste fase blir kalt for «*Externalization*», som vil si at den tause kunnskapen blir omgjort til eksplisitt kunnskap. Det vil si at Kundens organisasjon må klare å skape den tause kunnskapen først, for så å gjøre denne informasjon om til håndfast kunnskap. Den håndfaste kunnskapen har dermed blitt grunnlaget for ny kunnskap (Nonaka et al., 2000). I fasen «*Combination*», blir den håndfaste kunnskapen som er dannet, bearbeidet og systematisert, slik at det skal bli lettere å dele den videre med andre. Erfaringsmessige fra undersøkelsene er det slik Kunden utvikler ny kunnskap, noe som stiller dem sterkt i denne fasen. Den siste fasen «*Internalization*», vil si at en konverter den eksplisitte kunnskapen til taus kunnskap, slik at en kan bruke den håndfaste kunnskapen i praktiske situasjoner. Denne måten å danne kunnskap på vil gi Kundens organisasjon en mulighet til å snakke om forskningen sin til andre kollegaer, som gjør at en danner taus kunnskap, som igjen kan brukes til fordel for de ansatte.

Det ble tidligere nevnt at motivasjonsfaktorene formes av brukernes forventninger. Hvis ledelsen og endringsagenten tar tak i de ulike tiltakene og anbefalingen som er nevnt i denne studien, kan det øke sannsynlighetene for blant annet å oppnå brukernes forventninger til den nye samhandlingsløsningen. Dette kan bidra til motiverte og tilfredse brukere, som igjen kan minske barrierene for endring, kunnskapsdeling og samhandling. For å sette dette mer i perspektiv vil det bli tatt utgangspunkt i tabell 8 fra resultatskapittelet, som omhandler Kundens perspektiv på mulighetene for den nye samhandlingsløsningen.



Figur 20 - Endringsledelsestiltak

Figuren beskriver at hvis ledelsen og endringsagentene håndterer en sold endringsledelse, motiverer, skaper trygghet og tillitt, kan det bidra til å redusere endrings-, kunnskapsdelings- og samhandlingsbarrierene i organisasjonen. Dette kan igjen medføre at brukerne oppnår behovene og de mulighetene de har sett for seg i forhold til den nye samhandlingsløsningen.

7. Konklusjon

I dette kapittelet blir det oppsummert funnene som skal besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet er strukturert med en oppsummering av hvert av de tre forskningsspørsmålene, deretter belyses problemstillingen med bidrag og anbefalinger til hvordan Kunden kan gjennomføre en vellykket endringsprosess. Det vil i tillegg blir presentert studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

I denne oppgaven har det blitt innhentet data for å besvarer følgende problemstilling: «*Hvordan kan endringsledelse bidra til økt motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling ved innføring av en ny samhandlingsløsning?*» Målet var å belyse hvordan endringsledelse kan bidra til å motivere de ansatte til å dele og samhandle mer med hverandre, ved bruk av en ny samhandlingsløsning.

Forskningsspørsmål 1: «*Hvilke forventninger blir det sett for seg i forhold til kunnskapsdeling og samhandling?*»

Kunden har i flere år prøvd å endre og forbedre den tekniske plattformen i organisasjon, der målsetningene var å effektivisere arbeidsprosessene, øke kunnskapsdelingen i organisasjonen og i prosjektarbeidet, samt økte samhandlingen og den sosiale kommunikasjonen. Det tidligere endringsprosjektet gikk ikke som forventet, noe som førte til mye misnøye og motstand mot dagens samhandlingsløsning. På bakgrunn av Kundens endringshistorikk er det mulig å se at det har oppstått forventninger og bekymringer for hvordan den nye samhandlingsløsningen kommer til påvirke organisasjonen. Samtidig ble det uttrykt bekymringer for hvordan denne endringen vil være forskjellig fra de tidligere endringene som har blitt gjennomført. Det kommer frem at flere av forventningene baserer seg på bekymringer for endringen, og barrierene for kunnskapsdeling og samhandling.

Det kan virke som at bekymringene som har oppstått i forhold til endringen, har blitt påvirket fra skuffelser og misnøyen rundt forrige endringsprosjektet. Brukerne har høye forventninger til at det tekniske rundt den nye samhandlingsløsningen skal fungerer umiddelbart etter at den er implementert, noe som ikke skjedde ved forrige innføring. Det er ikke uvanlig at en slik forventning oppstår, med tanke på organisasjonens endringshistorikk. Det kommer tydelig frem at brukerne har ulike forventninger i forhold til kunnskapsdeling og samhandling. Kundens organisasjon har i utgangspunktet hatt lite kultur for kunnskapsdeling og samhandling, noe som har bidratt til at brukerne ser barrierer og utfordringer som kommer til å oppstå med tanke på endringen som er igangsatt. Flere av barrierer i forhold til kunnskapsdeling og samhandling

omhandler for det meste brukernes evne, frykt og holdninger til å dele og samhandle. Brukerne operer med mye kunnskap og forskning innad i de ulike arbeidsgruppene. Det kommer frem at forskningen som blir behandlet i arbeidsgruppene ikke blir delt med brukerne utenfor, der årsaken er at forskningen er for interessebasert, og dermed vil ikke være interessant for andre i organisasjonen. I tillegg blir det uttrykt at brukerne synes det er ubehagelig å dele forskningen med andre, fordi forskningen er personlig som dermed gjør at de føler seg sårbare. Det blir uttrykt at det har dannet seg en intern konkurranse i forhold til de ulike prosjektene i organisasjonen. Dette har bidratt til at brukerne ikke tar kontakt med andre for input, i tillegg har det ikke vært noe ønske om å dele. Det kommer frem at brukerne har tidspress på prosjektene, som gjør at de ønsker å arbeide effektivt med arbeidsoppgavene før de går videre til neste prosjekt. Det blir dermed uttrykt at de ikke har tid til å samhandle og dele med andre mer enn nødvendig. Mulig årsak til denne holdningen er nok fordi brukerne ikke har opplevd eller sett verdien med å få input av andre, samt at det ikke har vært noe kultur for dette fra tidligere av. En stor barriere som har påvirket både kunnskapsdelingen og samhandlingen i organisasjonen, er fordi at de ansatte har svake relasjoner og lite forhold til andre ansatte. Dette har bidratt til at brukerne vegrer seg for å ta kontakt med andre hvis de blant annet trenger hjelp til noe. Det er mulig å se at barrierene bygger på hverandre, ved at brukerne ikke ønsker å dele på grunn av svake relasjoner til andre, og ved svake relasjoner er det ubehagelig å dele personlig forskning med ansatte en ikke har forhold til.

Undersøkelsene i studien viser også til positive forventninger i form av muligheter. Noen av kandidatene uttrykker at de ser enkelte muligheter med den nye samhandlingsløsningen. Totalt sett består mulighetene av at den nye samhandlingsløsningen vil effektivisere arbeidshverdagen, bidra til mer dialog og kommunikasjon på alle nivåer i organisasjonen, samt økt kunnskapsdeling og samhandling. Det skal sies at disse forventningene har blitt uttrykt av kandidatene som er involvert i endringsprosessen. Dette kan tyde på at de som er involvert i prosessen har fått mer kjennskap til den nye samhandlingsløsningen, som dermed kan ha bidratt til at de føler seg tryggere på hvordan den nye samhandlingsløsningen vil påvirke arbeidshverdagen deres og hvilke verdier det vil gi dem selv, og organisasjonen.

På bakgrunn av brukernes ulike forventninger til den nye samhandlingsløsningen, er det spesielt kritisk å ta for seg forventningene som er i form negativitet og bekymringer, slik at det ikke danner seg motstand som dermed kan bidra til utfordringer for endringsprosessen.

Forskningsspørsmål 2: *«Hvilke motivasjonsfaktor påvirker kunnskapsdelingen og samhandlingen ved bruk av en samhandlingsløsning?»*

I denne studien blir motivasjonsfaktorene formet av de identifiserte forventningene som ble trukket frem ved forrige forskningsspørsmål. I tillegg beskriver studien motstand mot endring, og barrierer for kunnskapsdeling og samhandling, som mangel på motivasjon. Dette har bidratt til at studien har fokusert mye på motstanden og barrierene som finnes i organisasjonen.

Etter forrige endringsprosjekt oppsto det mye motstand, fordi dagen samhandlingsløsningen ikke oppfylte brukernes forventninger, den var lite tilpasset etter brukernes behov, samt lite støtte fra ledelsen. Den tidligere motstanden ble redusert med årene, der en mulig årsaker kan være fordi brukerne fant sine egne måter å arbeide på, samt andre systemer som var mer tilpasset deres bruk. Ser en på erfaringene som kom ut ifra undersøkelsene, kan det virke som at det er lite synlig motstand, men med tanke på deres endringshistorikk og deres barrierer i forhold til kunnskapsdeling og samhandling, er det overraskende at det ikke har oppstått mer synlig motstand. Dette kan være et tegn på at brukerne har slått seg til ro med denne endringen, fordi de vet at organisasjonen trenger en ny samhandlingsløsningen. På en annen siden, trekkes det frem fra kandidatene at noen er bekymret og andre likegyldige for hvordan utfallet av endringen vil bli. På bakgrunn av undersøkelsene kan det virke som det eksisterer skjult motstand, noe som vil være mer kritisk å håndtere enn synlig motstand, fordi skjult motstand er vanskeligere å oppdage og skjer i det skjulte.

Studien har drøftet seg frem til flere årsaker til hvorfor det muligens er skjult motstand og barrierer for kunnskapsdeling og samhandling. «Endringskynismen» og «endringsmetningen» i organisasjonen har muligens ført til at de ansatte er lei og umotiverte for mer endring, noe som gjør at det å motivere og oppmuntre de ansatte, vil være enda mer kritisk å lykkes med. Årsaker som manglende tillitt, lite synlig ledelse, samt lite tilstrekkelig informasjon og kommunikasjon om den nye samhandlingsløsningen, bidrar fort til motstand og barrierer for hvordan kunnskapsdeling og samhandlingen kommer til å bli i den nye samhandlingsløsningen. Med tanke på at organisasjonen i utgangspunktet ikke har hatt en kultur for kunnskapsdeling og samhandling, er det kritisk å oppmuntre og motivere de ansatte, slik at de ser verdien og hvilke gevinster som kommer ut av det å dele og samhandle.

For å redusere motstanden og oppmuntre de ansatte til å se verdien med kunnskapsdeling og samhandling, presenterer studien motivasjonsfaktorer som blant annet belønninger, tillitt, anerkjennelse og forfremmelse i forhold til ansvarsområder. Som tidlige nevnt kan belønninger oppstå i form av finansielle og ikke-finansielle belønninger. Den ikke-finansielle belønningen vil nok være den mest hensiktsmessige for Kundens organisasjon med tanke på at det allerede finnes en intern konkurranse som har blitt dannet på grunn av at de ulike prosjektene

gir forskjellig pengeverdi. Belønninger som kan oppmuntre og motivere de ansatte, vil være at ledelsen involverer seg mer med de ansatte og deres arbeid, som ville gjort at de hadde følt at de hadde blitt satt pris på, samt fått anerkjennelse for deres forskningsarbeid. Det kom frem fra flere av kandidatene at de hadde et ønske om at ledelsen skulle være mer aktive når det gjaldt å ta del i diskusjoner og samtaler ved bruk av samhandlingsverktøy i den nye samhandlingsløsningen.

En annen identifisert motivasjonsfaktor som kommer frem i denne studien vil være tillitt. Med tanke på at brukerne muligens mistet litt av tillitten til ledelsen ved forrige endringsprosjekt, er det nødvendig at denne tillitten styrkes. Tillitt kan føre til trygghet hos de ansatte, noe som kan bidra til å redusere barrierer for kunnskapsdeling og samhandling. Hvis en tar for seg de tre typene for tillitt som litteraturen presenter, kan det skape en trygg atmosfære, som igjen kan skape en trygghet og relasjoner til andre mennesker, samt en trygghet rundt det tekniske ved den nye samhandlingsløsningen.

Når det gjelder motivasjonsfiguren til Herzberg (1987), kan denne være passende for å endre brukerne holdninger og frykt til kunnskapsdeling og samhandling (figur 11). Det er nødvendig at Kunden finner en balanse mellom de indre og ytre motivasjonsfaktorene. Det kan virke som Kunden har fokusere mer på de ytre motivasjonsfaktorene som lønn og status, noe som kan bidra til at brukerne deler og samhandlinger med feil intensjoner. Det er dermed essensielt at ledelsen også fokuserer på de indre motivasjonsfaktorene, som kan bidra til at brukerne deler og samhandlinger fordi de selv vil og ønsker.

Forskningsspørsmål 3: «*Hvordan endringsledelse påvirker de identifiserte motivasjonsfaktorene?*»

I motsetning til forrige endringsprosjekt har Kunden bestemt seg for å lede endring på egenhånd, med rådføring fra Leverandøren. Det kommer frem fra undersøkelsene at Kunden ikke har ledet en endring tidligere, noe som kan være bekymringsverdig. Men med tanke på at Kunden har tatt del i flere endringsprosjekter tidligere, kan det det virke som de har dratt nytte av de tidligere erfaringene.

Basert på endringsmodellene (figur 19) og resultatene som har kommet ut ifra denne studien, har Kundens organisasjon fokusert på mange av fasene som er anbefalt å gjennomføre ved en endringsprosess. Kunden har analysert organisasjonens behov og viktigheten av endringen, samt laget strategier for hvordan gjennomføre endringsprosessen. Når det gjelder fasen som omhandler å legge frem hensikten med endringen, er det uklart hvor tydelig dette har blitt gjort.

Det kan virke som at kandidatene som er en del av endringsprosessen har fått forståelse og vet hensikten med endringen. Når det gjelder kandidatene som ikke er direkte involvert i endringsprosessen har de en anelse om hva hensikten er, men har ikke fått noe tydelig beskrivelse om endringen og hvordan den kommer til å påvirke brukerne. Dette gir føringer til en annen nødvendig fase i endringsmodellene, kommunikasjon og videreformidling. Flere av kandidatene uttrykker at de har fått lite informasjon om hvordan den nye samhandlingsløsningen skal bli, samt hvordan det vil påvirke arbeidshverdagen til de ansatte. Dette kan føre til usikkerhet og bekymringer blant de ansatte, som kan legge føringer for fremtidig mostand. En kritisk faktor ifølge litteraturen er å ha et sterk lederskap som bidra til å lede endringen, være rollemodeller, samt forankre endringen i organisasjonskulturen. På bakgrunn av undersøkelsene kan det virke som ledelsen har vært mer involvert i dette endringsprosjektet enn hva de var ved forrige endringsprosjekt. Det trekkes frem at ledelsen er positive og har troen på at den nye samhandlingsløsningen vil bedre hverdagen til de ansatte, men at dette ikke har blitt synliggjort for resten av organisasjonen.

Det trekkes frem at prosjektlederne fra Kundesiden har definert motivasjonsfaktorer som skal bidra til at de ansatte skal se positivt på endringen og oppmuntre for økt kunnskapsdeling og samhandling. Det skal utarbeide videsnutter og kampanjer med «*Selling Points*», som skal fremstille fordelene, mulighetene og verdien med den nye samhandlingsløsningen. Dette kan bidra til at de ansatte enklere ser verdien med og hva de vil oppnå med den nye samhandlingsløsningen, som kan føre til at de vil bruke den mer aktivt. I ut ifra undersøkelsene er det uklart om videosnuttene og kampanjene vil gå direkte på brukerne holdninger og adferd, noe som kan være kritisk. Andre tiltak som skal igangsetter er bruk av endringsagenter, som skal ta del i motivasjonsarbeidet sammen med ledelsen. Endringsagentene skal fremme den nye samhandlingsløsningen, være veiledende ovenfor brukerne, samt gjennomføre opplæring av den nye samhandlingsløsningen.

Problemstilling: «*Hvordan kan endringsledelse bidra til økt motivasjon for kunnskapsdeling og samhandling ved innføring av en ny samhandlingsløsning?*»

I denne studien kommer det tydelig frem at endringsledelse vil være en essensiell faktor som kan bidra til at Kunden kan lykkes med implementeringen av den nye samhandlingsløsningen. Endringsledelse kan forenkle kompleksiteten på endringsprosessen hos Kunden, kartlegge motstand og barrierer for kunnskapsdeling og samhandling, samt motivere de ansatte til å aktivt ta i bruk den nye samhandlingsløsningen.

I forhold til endringsmodellene er det mulig å se at Kunden har vært aktive i flere av de første fasene, men at det kan virke som fasene mot slutten av endringsprosessen har blitt mindre fokusert på. Når en skal gjennomføre en endringsprosess er det nødvendig å gå grundig gjennom hensikten og viktigheten av endringen på alle nivåer i organisasjonen. Dette bidrar til tillitt og trygghet blant de ansatte, som kan påvirke brukernes mostand og holdninger til endringen. I tillegg er det viktig å opprettholde dette gjennom hele prosessen, slik at Kunden kan unngå utfordringer underveis i endringsprosessen. Når det gjelder ledelsen, har de en essensiell rolle i endringen. Det er viktig at ledelsen står frem som rollemodeller, er veiledende og fremmer den nye samhandlingsløsningen. Med tanke på at det er ledelsen som har makten og innflytelsen ovenfor de ansatte, er det viktig at de har troen på den nye samhandlingsløsning og synliggjør dette for resten av organisasjonen.

En solid endringsledelse kan bidra til å kartlegge mostanden og forventningen i forhold til endring, kunnskapsdeling og samhandling hos Kunden. Dette kan bidra til at ledelsen og endringsagenten enklere kan dra nytte av motstanden og forventningene, slik at de kan forme motivasjonsfaktorer etter dette. Dermed vil motivasjonsarbeidet bli mer tilpasset til brukernes forventninger og bekymringer, noe som kan føre til å redusere motstanden og barriere for endringen, kunnskapsdelingen og samhandlingen.

7.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

I denne studien har det blitt undersøkt et endringsprosjekt fra to perspektiver, Leverandør- og Kundesiden. Brukerne som har blitt intervjuet og observert fra Kundesiden har bestått av prosjektledere, deltakere fra prosjektgruppen, samt andre ansatte som ikke var direkte involvert i endringsprosessen. En begrensning ved studien er at det ikke er gjennomført noen undersøkelser fra ledelsen. Med tanke på at ledelsen er en essensiell faktor og har en stor innvirkning på endringsprosessen, vil dette bidra til en svakhet i studien. Dette hadde vært interessant å tatt for seg ved videre forskning av denne studien.

En annen begrensning med studien som muligens ville påvirket funnene, er hvis det hadde blitt gjennomført flere intervjuer fra intervjuguiden «*Ikke direkte involvert*». Dette kunne ha bidratt til et større bilde på hvordan de ansatte som ikke er direkte involvert i endringsprosessen hadde opplevd endringen i organisasjonen. Med tanke på at en endringsprosess påvirker alle nivåer og alle menneskene i en organisasjon, ville dette bidratt til en oppløftning av funnen i denne studien. For å få verifisert funnene i forhold til dette, hadde vært interessant å forsket videre og dermed fått en bekreftelse på det.

Denne studien startet i oppstartsfasen til endringsprosjektet hos Kunden, noe som har gjort at undersøkelsene har tatt for seg startfasen av endringsprosessen. I tillegg har studien hatt en tidsbegrensning, som har ført til at forskningen har blitt begrenset til en liten del av endringsprosessen. Det hadde vært interessant å tatt for seg hele endringsprosessen, fra planleggingsfasen og fram til forankringen av organisasjonskulturen. Skulle en forsket videre med tanke på dette, ville det vært interessant å gjennomført flere undersøkelser i jevne mellomrom, slik at studien hadde gått dypere inn i hele endringsprosessen. På bakgrunn av dette hadde det vært interessant å forsket videre på hvordan Leverandøren og Kunden skal måle kvaliteten på den nye samhandlingsløsningen, samt om Kunden har oppnådd målsetningene om økt kunnskapsdeling, samhandling og sosial kommunikasjon. Dette kunne ha bidratt til å få en bekreftelse på om endringsprosjektet har lyktes med innføringen av den nye samhandlingsløsningen, og om Kunden har oppnådd målsetningene sine om økt kunnskapsdeling og samhandling.

Studien har en begrensning ved at det kun er innhentet kandidater og data fra ett endringsprosjekt. Ved å undersøke flere endringsprosjekter i samme situasjon kunne en trukket relasjoner mellom endringsprosjektene, hvor funnene muligens ville gitt de samme faktorene som tidligere forskning, som dermed kunne styrket overførbarheten.

8. Referanser

- A. Momoh, R. Roy, & E. Shehab. (2010). Challenges in enterprise resource planning implementation: state-of-the-art. *Business Process Management Journal*, 16(4), 537–565. <https://doi.org/10.1108/14637151011065919>
- 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)*, 22(4–6), 531–573. <https://doi.org/10.1007/s10606-013-9192-8>
- Adler, P., Heckscher, C., & Prusak, L. (2011). Building a Collaborative Enterprise: Four keys to creating a culture of trust and teamwork. *Harvard Business Review*.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., & Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees' job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70–80.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Commun. AIS*, 1(2es). Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=374116.374117>
- Alexander Ardichvili, Vaughn Page, & Tim Wentling. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77. <https://doi.org/10.1108/13673270310463626>
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2010). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Askay, D. A., & Spivack, A. J. (2010). The multidimensional role of trust in enabling creativity within virtual communities of practice: A theoretical model integrating swift, knowledge-based, institution-based, and organizational trust. In *System Sciences (HICSS), 2010 43rd Hawaii International Conference on* (pp. 1–10). IEEE. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5428738/>

- Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2000). Incentives and motivation. In S. Rynes & B. Gerhardt (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and prospects* (pp. 104-147). San Francisco, CA: Lexington Press.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Benjamin, R. I., & Levinson, E. (1993). A Framework for Managing It-Enabled Change. *Sloan Management Review; Cambridge, Mass.*, 34(4), 23–33.
- Boaz, N., & Fox, E. A. (2014). Change leader, change thyself. *McKinsey Quarterly*, (4). Retrieved from <http://www.hansvanelk.nl/uploads/Change%20leader%20change%20thyself.pdf>
- Budhathoki, N. R., & Haythornthwaite, C. (2013). Motivation for Open Collaboration: Crowd and Community Models and the Case of OpenStreetMap. *American Behavioral Scientist*, 57(5), 548–575. <https://doi.org/10.1177/0002764212469364>
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4th ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bush, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostand & Bjørke AS.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cadle, J., & Yeates, D. (2004). *Project Management for Information Systems* (4.). Edinburgh: Prentice Hall Financial Times.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management*, 14(2), 131–142.

- Chia, R. (2014). Reflections: In Praise of Silent Transformation – Allowing Change Through “Letting Happen.” *Journal of Change Management*, 14(1), 8–27.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>
- Choi, M. (2011). Employees’ attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.
- Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., (2014). Project Management and Organizational Change. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
- Creasey, T. (2009). Defining change management. *Prosci and the Change Management Learning Center*. Retrieved from <http://www.change-management.com/Prosci-Defining-Change-Management-2009.pdf>
- Eden, R., & Sedera, D. (2014). The largest admitted IT project failure in the Southern Hemisphere: a teaching case. In *Proceedings of the 35th International Conference on Information Systems: Building a Better World Through Information Systems*. AISeL. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/84097/>
- Evans, K., Guile, D., Harris, J., & Allan, H. (2010). Putting knowledge to work: A new approach. *Nurse Education Today*, 30(3), 245–251.
<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2009.10.014>
- Gilbert, E. (2012). Designing Social Translucence over Social Networks. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2731–2740). New York, NY, USA: ACM. <https://doi.org/10.1145/2207676.2208670>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

- Gorman, M. E. (2002). Types of Knowledge and Their Roles in Technology Transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 27(3), 219–231.
<https://doi.org/10.1023/A:1015672119590>
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration - How Leaders Avoid the Traps, Create Unity, and Reap Big Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management; Chichester*, 6(2), 91–100.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Herzberg, F. (1987). ONE MORE TIME: HOW DO YOU MOTIVATE EMPLOYEES? *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 65(5). Retrieved from
<https://trid.trb.org/view.aspx?id=288321>
- 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. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Lufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. and Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change* (New York: The FreePress).

- Karp, T. (2014). *Endringer i organisasjoner - Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition* (Vol. 3). Harvard Business Press.
- Retrieved from
[https://www.google.com/books?hl=no&lr=&id=szFFsHufKuAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Luecke,+R.+\(2003\)+Managing+Change+and+Transition+\(Boston,+MA:+Harvard+Business+School+Press\).&ots=D5O8dBEVMD&sig=hjZiqqNIK_k6vE1dh9YJiAQQ_Hw](https://www.google.com/books?hl=no&lr=&id=szFFsHufKuAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Luecke,+R.+(2003)+Managing+Change+and+Transition+(Boston,+MA:+Harvard+Business+School+Press).&ots=D5O8dBEVMD&sig=hjZiqqNIK_k6vE1dh9YJiAQQ_Hw)
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management, 30*(6), 890–899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Machado, L., Kroll, J., Marczak, S., & Prikladnicki, R. (2016). Breaking Collaboration Barriers through Communication Practices in Software Crowdsourcing. In *2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)* (pp. 44–48). <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2016.32>
- Maglitta, J. (1995), "Smarten Up!" *Computerworld, 29*(23), pp. 84-86.
- Markus, M. L., & Benjamin, R. I. (1997). The Magic Bullet Theory in It-Enabled Transformation. *Sloan Management Review; Cambridge, Mass., 38*(2), 55–68.
- Maslow, A. H. (1954). The Instinctoid Nature of Basic Needs¹. *Journal of Personality, 22*(3), 326–347. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1954.tb01136.x>
- Michailova, S., & Minbaeva, D. B. (2012). Organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: The Danisco case. *International Business Review, 21*(1), 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.11.006>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.533225>
- NESH. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer, 5–35.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Vales: Palgrave Macmillan.
- Noll, J., Beecham, S., & Richardson, I. (2011). Global Software Development and Collaboration: Barriers and Solutions. *ACM Inroads*, 1(3), 66–78.
<https://doi.org/10.1145/1835428.1835445>
- Nolte, F., Guhr, N., & Breitner, M. H. (2017). Moderation of Enterprise Social Networks—A Literature Review from a Corporate Perspective. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved from
<http://scholarspace.manoa.hawaii.edu/handle/10125/41392>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337–351. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90027-2](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90027-2)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press. Retrieved from
<https://www.google.com/books?hl=no&lr=&id=tmziBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Ikujiro+Nonaka+%26+Hirotaka+Takeuchi,+%E2%80%9DThe+Knowledge->

- Creating+Company:+How+Japanese+Companies+Create+the+Dynamics+of+innovati
on%E2%80%9D,+1995&ots=pRceBR3KyA&sig=G1579aYps3lS-48EHFeB6Jt0TMM
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- NVivo - Wiki - Brukerveiledninger for NTNUere - innsida.ntnu.no. (n.d.). Retrieved February 25, 2017, from <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/NVivo>
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359–374. <https://doi.org/10.1080/095373299107401>
- Polanyi, M. (2009). *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press.
- Rode, H. (2015). Analyzing Motivational Determinants of Knowledge-sharing in Enterprise Social Media Platforms. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 10158. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2015.48>
- Rolland, K. H. (2014). THE TEMPORALITY OF FAILURE AND SUCCESS IN INFORMATION INFRASTRUCTURE EVOLUTION. In *Norsk konferanse for organisasjoners bruk av IT* (Vol. 22). Retrieved from <http://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/41>
- Rulke, D. L., Zaheer, S., & Anderson, M. H. (2000). Sources of Managers' Knowledge of Organizational Capabilities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 134–149. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2892>

- Schuh, G., Potente, T., Varandani, R., Hausberg, C., & Fränken, B. (2014). Collaboration moves productivity to the next level. *Procedia Cirp*, 17, 3–8.
- Seal, Clive. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage
- Stenmark, D. (2001). The relationship between information and knowledge. In *Proceedings of IRIS* (Vol. 24, pp. 11–14). Retrieved from http://www.academia.edu/download/30936623/info_coneix.pdf
- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). Change Management Choices and Trajectories in a Multidivisional Firm. *British Journal of Management*, 21(1), 7–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>
- Tampoe, M. (1996) Motivation knowledge workers – the challenge for the 1990s. In: Myers, P.S. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Boston, MA Butterworth-Heinemann 179-190
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- 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.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2nd ed.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Trent, R. J. (2004). Becoming an effective teaming organization. *Business Horizons*, 47(2), 33–40.
- Vance, D. M. (1997). Information, Knowledge and Wisdom: The Epistemic Hierarchy and Computer-Based Information System, Proceedings of the 1997 American's Conference on Information systems.
- Vilma Vuori, & Jussi Okkonen. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603. <https://doi.org/10.1108/13673271211246167>

- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: Delivering value from IS & IT investments*. John Wiley & Sons Chichester. Retrieved from
<http://certifications.bcs.org/upload/pdf/sd-diploma-reading.pdf>
- Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. *Industrial and Commercial Training*, 33(2), 63–68.
- Worthley, J. A. (2000). *Managing information in healthcare: Concepts and cases*. Health Administration Press.
- Yukle, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Samtykkeskjema for deltakelse i forskningsprosjektet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Endringsledelse som suksessfaktor ved innføring av en ny samhandlingsløsning – med fokus på kunnskapsdeling og samhandling»

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Maria M. Figenschou, kommer fra Asker og har studerte i snart 5 år i Trondheim. Jeg studerer på NTNU Kalvskinnet, og har fått muligheten til å skrive masteroppgaven min hos dere.

Formålet med forskningen er å forske på viktige og omtalte områder som endringsledelse, kunnskapsdeling og samhandling. Jeg ønsker dermed å innhente informasjon på hvordan endringsprosessen har fungert. I tillegg vil jeg forske på hvordan den nye samhandlingsløsningen kan bidra/øke til kunnskapsdeling og samhandling i organisasjonen.

Samarbeidet vil bli mellom meg som, NTNU veileder, Jostein Engesmo, samt en ekstern oppdragsgiver, [REDACTED]. For at jeg skal få tilgang til den informasjonen jeg trenger, har jeg kommet med ønsker til hvem jeg vil intervju. I tillegg har jeg fått veiledning fra ekstern oppdragsgiver om hvilke intervjuobjekter som kan være aktuelle å intervju.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å benytte meg av dybdeintervjuer med forskjellige deltakere fra innføringsprosjektet. Datainnsamlingen krever aktiv deltagelsen, det vil si et fysisk møte med intervjuobjektene. Dybdeintervju fungerer slik at jeg som intervjuer har lagt opp en intervjuguide som jeg kommer til å bruke som et støtteverktøy. Jeg ønsker å skape en lett og ledig atmosfære og forhåpentligvis få mest mulig «ærlige» svar.

Områder jeg vil ta for meg i intervjuet er:

- Endringsprosessen
 - Utviklingen
 - Implementeringen
 - Forankring
 - Brukeradopsjon / opplæring
- Kunnskapsdeling
- Sosial samhandling
- Motivasjon og gevinster

For å understøtte dataen som blir innhentet, vil jeg benytte meg av blant annet teori fra forskningsartikler, forelesninger fra NTNU og forskningsbøker.

I dybdeintervjuet vil jeg benytte meg av lydopptak via telefonen og notatskriving. Telefonen er beskyttet med passord og iTouch (fingeravtrykk). Grunnet til valg av verktøyet lydopptak er fordi jeg ønsker å være mest mulig til stedet under intervjuet og for å skape en mer behagelig atmosfære for intervjuobjektet.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Informasjonen vil bli midlertidig lagret på min private datamaskin som er passordbeskyttet. Personer som får tilgang på datainnsamlingen vil være meg og veileder ved NTNU.

Informasjonen som kommer frem i dybdeintervjuene vil bli anonymisert i masteroppgaven, dette gjelder også organisasjonens navn. For at jeg skal klare å holde oversikt over intervjuobjektene, samt trenger oppfølgingsspørsmål i etterkant, tar jeg vare på datainnsamlingen med hver enkelt navn. I oppgaven blir navnene endret til for eksempel «Kandidat A», «Kandidat B» etc.

I masteroppgaven vil intervjuobjektene ikke kunne gjenkjennes, grunnet at alt blir anonymisert. Det er mulig det blir tatt med noen sitater, men avslørende informasjon som kan gjenkjenne personer vil ikke blir tatt med i oppgaven. Når masteroppgaven er levert inn,

vil alt av datainnsamlingen slettes. Det har ikke blitt fastsatt en dato på avsluttet masteroppgaven, men omkring mai 2017. I juni 2017 vil oppgaven blir forsvaret.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Men det er selvfølgelig et stort ønske om at deltakerne vil delta under hele prosessen. Dette kan bli gjennomført via et dybdeintervju og eventuelt oppfølgings spørsmål via fysisk møte, Skype eller mail.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg, Maria M. Figenschou på mail, mfigens@gmail.com eller telefonnummer 92886002, eller [REDACTED] på mail, [REDACTED]

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

Mvh

Maria M. Figenschou

Vedlegg 2 – Intervjuguide «Prosjektleder Leverandøren»

1. Hvordan var fremgangsmåten ved oppstart av innføringsprosjektet? Eks. Bruk av standarder, metodikker etc.
2. Dere har sikkert kartlagt noen planer og strategier for hvordan dere skal gjennomføre endringen. Hvordan har dette fungert? Og har planene og strategiene fungert som det skal?
3. Har dere sett for dere noen muligheter og utfordringer ved samhandlingsløsningen med tanke på kunnskapsdeling og samhandling?
4. Hvilke endringsledelsestiltak er relevante for å påvirke motivasjonen til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen?
5. Hvordan har den nye samhandlingsløsningen blitt tilpasset til brukerne hos Kunden?

6. Hvordan har dere bidratt med å dekke kundens behov og ønsker?
7. Når i prosessen og hvordan vil dere måle om Kunden sine målsetninger har blitt nådd? Utdyp gjerne målsetningene «*Styrke informasjon og kommunikasjon med alle ansatte*» og «*Understøtte kunnskapsdeling og effektivitet i kommunikasjon*».
8. Hvordan fungerer deling og publisering av forskning i dagens løsning? Blir det publisert når forskeren er ferdig, underveis eller begge deler?
9. Hvordan vil det nye systemet bli forankret til ledelsen hos Kunden og deretter til brukerne?
10. Hva slags tilbud har dere gitt for opplæring til brukerne i forhold til den nye samhandlingsløsningen?
11. Hvordan utfører dere brukeradopsjon av den nye samhandlingsløsningen?
12. Det ble nevnt at Kunden skal stå for endringsledelsen. Hva er grunnen til dette? Hva vil dette innebære? Hva slags aktiviteter vil bli utført og hvordan?
13. Når og hvordan trer dere ut av prosjektet?
14. Hvilke av fasene i prosjekttilnærmingen føler dere at det har vært tettest samarbeid med Kunden?
15. Hvis dere skulle gjort dette om igjen, hva ville dere gjort annerledes?

Vedlegg 3 – Intervjuguide «Prosjektleder Kunden»

1. Kan du fortelle litt om organisasjonen og hva dere driver med?
2. Hvordan fungerte dagens løsning?
3. Hva er grunnen til at dere ønsket en ny samhandlingsløsning?
4. Hva var grunnen til at den gitte Leverandøren vant budrunden?
5. Hvordan var fremgangsmåten ved oppstart av innføringsprosjektet i forhold til aktiviteten mellom dere og Leverandøren?
6. Hvordan ble superbrukerne og deltakerne i prosjektgruppen valgt?
7. Dere har sikkert kartlagt noen planer og strategier for hvordan dere skal gjennomføre endringen. Hvordan har dette fungert? Og har planene og strategiene fungert som det skal?
8. Har dere sett for dere noen muligheter og utfordringer ved samhandlingsløsningen med tanke på kunnskapsdeling og samhandling?

9. Hvilke endringsledelsestiltak er relevante for å påvirke motivasjonen til å ta i bruk den nye samhandlingsløsningen?
10. Har den nye samhandlingsløsningen blitt tilpasset til enkelt individer? Evt. hvordan?
11. Hvordan har din rolle vært som prosjektleder i forhold til prosjektgruppen?
12. Hvordan har dere informert brukerne om at en ny samhandlingsløsning skal utvikles og implementeres?
13. Hva slags metoder har blitt benyttet i forhold til videreformidling av informasjon til brukerne?
14. Hvordan synes du de behovene og ønskene dere har oppgitt har blitt dekt ved den nye samhandlingsløsningen?
15. Når i prosessen og hvordan vil dere måle om deres målsetninger har blitt nådd? Utdyp gjerne målsetningene «*Styrke informasjon og kommunikasjon med alle ansatte*» og «*Understøtte kunnskapsdeling og effektivitet i kommunikasjon*».
16. Hvordan fungerer deling og publisering av forskning i dagens løsning? Blir det publisert når forskeren er ferdig, underveis eller begge deler?
17. Det ble nevnt at dere skal stå for endringsledelsen. Hva er grunnen til dette? Hva vil dette innebære? Hva slags aktiviteter vil bli utført og hvordan?
18. Hvordan vil den nye løsningen bli forankret til ledelsen og fra ledelsen til resten av organisasjonen?
19. Hvilke av fasene i prosjekttilnærmingen føler dere at det har vært tettest samarbeid mellom dere og Leverandøren?
20. Hvis dere skulle gjort dette om igjen, hva ville dere gjort annerledes?

Vedlegg 4 – Intervjuguide «Prosjektgruppen»

1. Endringsprosessen	
Generelt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Har du vært med på noe lignende innføringsprosjekt eller en endring som har påvirket arbeidshverdagen din? 2. Hvordan ble det lagt fram/informert om at dere skulle innføre en ny samhandlingsløsning (første gang)? Eks. Dette skal vi gjøre... Dette må til...

	<p>3. Hvordan benytter du deg av dagens løsning? Eks. Mail, publikasjoner, sosialt etc.</p>
Utvikling	<p>4. Føler du at du har fått være med på å påvirke/gi innflytelse på utviklingen av systemet?</p> <p>a. Hvis ja: På hvilket måte?</p> <p>b. Hvis nei: Hva tror du er grunnen og hvordan føler du på det å ikke blir inkludert i utviklingen?</p> <p>5. I utviklingsprosessen sies det at det er viktig å dekke brukernes behov og ønsker. Føler du at Leverandøren har fått med seg dine behov og ønsker?</p> <p>a. Hvis ja: Hvordan? Og hvilke behov og ønsker hadde du?</p> <p>b. Hvis nei: Hvordan har dette svekket din tillitt til å bruke systemet?</p>
Implementering	<p>6. Har prosjektlederen/ledelsen lagt fram hensikten med innføringen av samhandlingsløsningen.</p> <p>a. Hvis ja: Hvordan?</p> <p>b. Hvis nei: Hvordan ville du at de skulle lagt det fram?</p>
Forankring	<p>7. Føler du at prosjektlederen/ledelsen har tillitt/opptatt av den nye samhandlingsløsningen?</p> <p>a. Hvis ja: Hvordan har de vist dette?</p> <p>b. Hvis nei: Hva gjør det med ditt syn på løsningen?</p>
Brukeradopsjon /opplæring	<p>8. Hvordan ble gjennomføringen av opplæringen på forrige innføringsprosjekt?</p>

	<p>9. Har Leverandøren eller prosjektleder/ledelsen hos Kunden lagt frem hvordan dere skal bli lært om i den nye samhandlingsløsning?</p> <p style="margin-left: 40px;">a. Hvis ja: Hvordan?</p> <p style="margin-left: 40px;">b. Hvis nei: Hvordan ville du fått dette lagt fram? Eks. Brukermanual, fysisk kursing, nettkursing etc.</p> <p>10. Hva slags opplæring kunne du tenkt for den nye samhandlingsløsningen?</p>
--	---

2.Kunnskapsdeling

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan fungerer deling og publisering av fagrelaterte dokumenter? 2. Hvis samhandlingsløsningen hadde gitt deg mulighet til å dele forskningen underveis før den endelige publikasjonen? Ville du benyttet deg av det? <ol style="list-style-type: none"> i. Hvis ja: Hvorfor? ii. Hvis nei: Hvorfor ikke? 3. Har du noen gang delt/publisert noe internt i organisasjonen? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvis ja: Hva har du delt eller publisert? Eks. Forskning, nyheter etc. b. Hvis nei: Hva er grunnen til dette? 4. Får du noe ut av at andre deler eller publiserer internt? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvis ja: Hvordan? b. Hvis nei: Hvorfor ikke? 5. Med tanke på det du vet om den nye samhandlingsløsningen, tenker du at den nye samhandlingsløsningen vil fungere med tanke på deling og publisering av fagrelaterte ting? <ol style="list-style-type: none"> a. Hvis ja: Hvordan? b. Hvis nei: Hva skulle til for at det ville fungerte slik?
--	--

6. Hvilke muligheter og utfordringer ser du for deg med tanke på kunnskapsdeling ved bruk av den nye samhandlingsløsningen?

3.Samhandling

1. Hvordan fungerer dagens løsning med tanke på samhandling:
 - a. I prosjekter?
 - b. I avdelingen?
 - c. I organisasjonen på tvers?
 - d. Med eksterne partnere?

2. Med tanke på det du vet om den nye samhandlingsløsningen, tenker du at den nye samhandlingsløsningen vil fungere med tanke på samhandling?
 - a. Hvis ja: Hvordan?
 - b. Hvis nei: Hva skulle til for at det ville fungerte slik?

3. Tror du at bedre kommunikasjon på det sosiale rom vil øke til at folk publiserer mer fagrelaterte ting?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte?
 - b. Hvis nei: Hvorfor?

4. Kommer du til å benytte deg av det sosiale rom – Yammer?
 - a. Hvis ja: Hvordan og til hva?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?

5. Hvilke muligheter og utfordringer ser du for deg med tanke på samhandling ved bruk av den nye samhandlingsløsningen?

4.Motivasjon og gevinster

1. Hva er det som gir nytte for deg med tanke på dagens løsning/system – gevinster?
2. Hvilke muligheter og hva tror du kan bli nyttig med tanke på den nye samhandlingsløsningen?

3. Er du motivert til å bruke den nye samhandlingsløsningen?
 - a. Hvis ja: Hva er grunnen til dette? Hvilke tiltak har ansatte eller ledelsen gjort for at du har blitt motivert til å bruke den nye samhandlingsløsningen?
 - b. Hvis nei: Hvilke faktorer måtte vært til stedet for at du skal bli motivert til å benytte seg av samhandlingsløsningen?
4. Hvis vi tar et eksempel fra samhandlingsløsningen; Intranett, Samhandlingsrom eller Prosjektrom. Hvilket av disse har du sett for deg at du kommer til å bruke mest i forhold til kunnskapsdeling og samhandling? Forklar gjerne hvorfor (lagt opp til det/motivert deg/enkelt)?
 - a. Intranett – Kunnskapsdeling / Samhandling
 - b. Samhandlingsrom – Kunnskapsdeling / Samhandling
 - c. Prosjektrom – Kunnskapsdeling / Samhandling
5. Yammer et program som skal gjøre det lettere å samhandle. Hva motiverer/skal til for at du vil bruke Yammer aktivt?
6. Hva skal til for at du vil dele prosjekter/artikler med andre internt med prosjektet, i avdelingen og i organisasjonen?
7. Hva tenker du motiverer andre til å benytte seg av samhandlingsløsningen?
8. Hvis du tenker på hvordan du brukte systemet før, kontra hvordan du vil bruke den nye samhandlingsløsningen. Hvordan ville du benyttet deg av tilleggsfunksjonene (nye)?
 - a. Hvis ja: Hvilke og hvorfor?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?

5. Annet

1. Tenker du at den ny samhandlingsløsningen vil bidra til en mer effektiv og bedre hverdag?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte?
 - b. Hvis nei: Hvordan ville du ønsket at det skulle være?

Vedlegg 5 – Intervjuguide «Ikke direkte involvert»

1. Endringsprosessen

Generelt	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan benyttet du deg av dagens løsning? Eks. Mail, publikasjoner, sosialt etc.2. Har du fått mulighet til å være involvert i prosjektgruppen<ol style="list-style-type: none">a. Hvis ja: Hvorfor takket du nei?b. Hvis nei: Hva føler du om å ikke bli spurt?3. Hva slags kjennskap har du til den nye samhandlingsløsningen?<ol style="list-style-type: none">a. Hvis ja: Hvordan har du fått fatt på informasjonen?b. Hvis nei: Hva slags inntrykk ga det deg?4. Hvordan ble det lagt fram/informert om at dere skulle innføre en ny samhandlingsløsning (første gang)? Eks. Dette skal vi gjøre... Dette må til...5. Hvordan har du fått tak i informasjon om den nye samhandlingsløsningen i ettertid?
Utvikling	<ol style="list-style-type: none">6. Hvis du fikk muligheten til å påvirke resultatet av løsningen, hva ville du bidratt med, med tanke på dine behov og ønsker?

Implementering	<p>7. Hvordan har ledelsen lagt fram hensikten med innføringen av samhandlingsløsningen.</p> <p>a. Hvis ja: Hvordan?</p> <p>b. Hvis nei: Hvordan ville du at de skulle lagt det fram?</p>
Forankring	<p>8. Føler du at ledelsen/topplederen er opptatt av forankringen av løsningen?</p> <p>9. Føler du at din nærmeste leder er opptatt av forankringen av løsningen?</p>
Brukeradopsjon /opplæring	<p>10. Har du vært med på noe form for opplæring ved bruk av et nytt system?</p> <p>a. Hvis ja: Hvordan ble dette gjennomført?</p> <p>b. Hvis nei: Hvordan har du lært dette på egenhånd? Og hva synes du om dette?</p> <p>11. Har du hørt eller lest noe om hvordan opplæringen skal bli av det nye systemet? Evt. hva?</p> <p>12. Hva slags opplæring kunne du tenkt deg for den nye samhandlingsløsningen?</p>

2.Kunnskapsdeling

<p>1. Hvordan fungerer deling og publisering av fagrelaterte dokumenter?</p> <p>2. Hvordan fungerer prosjektarbeidet med de fra avdelingen din?</p> <p>3. Deler dere noe av arbeidet deres utenfor prosjektgruppen, med andre i organisasjonen?</p> <p>a. Hvis ja: Hvordan fungerer det?</p>
--

- b. Hvis nei: Hva er grunnen til det?
- 4. Har du noen gang delt eller publisert internt i organisasjonen?
 - a. Hvis ja: Hva har du delt eller publisert? Eks. Forskning, nyheter etc.
 - b. Hvis nei: Hva er grunnen til dette?
- 5. Får du noe ut av at det andre deler og publiserer internt?
 - a. Hvis ja: Hvordan?
 - b. Hvis nei: Hvorfor?
- 6. Hvis du hadde fått muligheten til å komme med noen ønsker om hvordan systemet skulle vært i forhold til deling av forskningsarbeid eller annet, hva ville det vært?

3.Samhandling

- 1. Hvordan fungerer dagens løsning med tanke på samhandling;
 - a. I prosjekter?
 - b. I avdelingen?
 - c. I organisasjonen på tvers?
 - d. Med eksterne partnere?
- 2. Hvis du hadde fått muligheten til å komme med noen ønsker om hvordan systemet skulle vært i forhold til samhandling, hva ville det vært?
- 3. Tror du at bedre kommunikasjon på det sosiale rom vil øke til at folk publiserer mer fagrelaterte ting?
 - a. Hvis ja: På hvilken måte?
 - b. Hvis nei: Hvorfor ikke?
- 4. Med tanke på det du vet om den nye samhandlingsløsningen, kommer du til å benytte deg av det sosiale rom?

- a. Hvis ja: Hvordan og til hva?
- b. Hvis nei: Hvorfor?

4.Motivasjon og gevinster

1. Hva er det som gir nytte for deg med tanke på dagens løsning/systemer – gevinster?
2. Hvilke muligheter og hva tror du kan bli nyttig med tanke på den nye samhandlingsløsningen?

3. Hva skal til for at du blir motivert til å bruke den nye samhandlingsløsningen?
4. Hvilke krav stiller du til prosjektgruppen/ledelsen for hvordan de skal motivere deg til å bruke den nye samhandlingsløsningen?
5. Yammer et program som skal gjøre det lettere å samhandle. Hva motiverer/skal til for at du vil bruke Yammer aktivt?
6. Hva tenker du motiverer andre til å benytte seg av samhandlingsløsningen?

5.Annet

1. Dagens løsningen består av ulike systemer, hva skal til for at du skal/vil slutte å bruke de gamle systemene og dermed bruke den nye løsningen fullt ut?
2. Totalt sett, hvordan føler du at du har blitt involvert med tanke på at det skal bli innført en ny samhandlingsløsning som kommer til å påvirke din arbeidshverdag? Er det noe som kunne blitt gjort bedre?