

Hedda Befring
Mari Hval

Ledelse av implementeringsprosjekter

En casestudie om implementering av nytt
saksbehandlingssystem i offentlig sektor

Masteroppgave i Digital Samhandling

Veileder: Elena Parmiggiani

Medveileder: Tangni Cunningham Dahl-Jørgensen

Juni 2023

Hedda Befring
Mari Hval

Ledelse av implementeringsprosjekter

En casestudie om implementering av nytt
saksbehandlingssystem i offentlig sektor

Masteroppgave i Digital Samhandling
Veileder: Elena Parmiggiani
Medveileder: Tangni Cunningham Dahl-Jørgensen
Juni 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Casestudiet omhandler Trondheim kommune sitt implementeringsprosjekt av nytt saksbehandlingssystem. Dette prosjektet er en del av DigiBarnevern, et nasjonalt initiativ for å bedre kommunalt barnevern i hele Norge. Innføringen av nytt saksbehandlingssystem i Trondheim kommune er en prosess som har pågått over flere år, og etter et par utsettelser planlegges systemet nå å tas i bruk fra 1. juni 2023. Fokuset i studien har vært på hvordan implementeringen skal gjennomføres for å sikte mot et godt sluttresultat og hvilke faktorer og aktiviteter som har blitt tatt i bruk for å nå dette målet. For å finne ut av dette ønsker vi å besvare forskningsspørsmålet: *"Hvilke faktorer anses som viktige i implementeringen av et nytt saksbehandlingssystem fra et ledelsesperspektiv?"*. Ettersom at saksbehandlingssystemet ennå ikke har blitt implementert i Trondheim på dette tidspunktet, har fokuset vært på forberedelsesprosessen før implementeringen.

For å besvare forskningsspørsmålet har det blitt gjennomført en kvalitativ studie, der datainnsamlingen har foregått ved hjelp av intervjuer, observasjoner og dokumenter. Ved å intervjuer prosjekt- og team-ledere har vi fått et godt inntrykk av hvordan ledelsen har arbeidet i forberedelsen til implementering av nytt saksbehandlingssystem. Intervjuer med ansatte på forskjellige enheter og team har gitt oss et innblikk i hvordan de ansatte opplever prosessen og hva som fungerer godt og hva som fungerer mindre godt.

Funnene i denne oppgaven viser at Trondheim kommune har gjort en god jobb i forberedelsesprosessen. Det har blitt satt av mye tid og ressurser for å jobbe mot gode endringsprosesser. Ledelsesgruppen har bestått av ansatte med forskjellig bakgrunn for å sikre at både de barnevernsfaglige og de tekniske behovene har blitt ivarettatt, samtidig som at det har vært stor fokus på endringsledelse.

Abstract

This case study is based on the ongoing implementation project of a new case management system runned by Trondheim municipality. This project is part of the national initiative DigiBarnevern which aims to improve the Norwegian Child Welfare Services throughout Norway. The implementation of a new case management system in Trondheim municipality is a process that has been going on for a few years, and after some delays, the system is now scheduled to be launched on June 1st 2023. The focus of this study has been on how the implementation will be accomplished to achieve a successful end result, and which strategies and activities has been used to reach this goal. To investigate this, we have conducted the following research question: *"Which factors are considered important in the implementation of a new case management system from a management perspective?"*. As the system has not yet been implemented, the focus of the study has been the preparation prior to the actual implementation.

To answer the research question, a qualitative study has been conducted. The data collection has been done through interviews, observations and documentation analysis. By interviewing team- and project leaders we have gained a good impression about how the management has worked prior to the implementation of the new system. Interviewing employees in different departments has given us an impression on how they experience the process and what works well and what does not work that well.

The results show that Trondheim municipality has done a good job preparation process. A lot of time and resources has been put into achieving a high level of change management. The management consists of employees with different backgrounds to ensure both the Child Welfare Service and the more technical aspect has been taken into account, as well as having a strong focus on change management.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på den toårige masteren Digital Samhandling ved institutt for datateknologi og informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Elena Parmiggiani for god oppfølging fra start til slutt. Dine tilbakemeldinger har vært til stor hjelp hele veien, og har bidratt til at vi kan levere en oppgave vi er svært stolte av. Vi vil også takke Tangni Cunningham Dahl-Jørgensen for et godt samarbeid. Våre samtaler om DigiBarnevern og din hjelp med å sette oss i kontakt med de rette folkene har vært til stor hjelp.

I tillegg vil vi gjerne takke våre kontaktpersoner i Trondheim kommune, Elin E. Sotberg Harder og Thomas Berge Mjølhus, samt alle informantene som stilte til intervjuer. Det ville ikke vært mulig å gjennomføre studien på denne måten hvis det ikke hadde vært for deres åpenhet og villighet til å dele deres informasjon og erfaringer med oss.

Vi vil takke våre medstudenter på Digital Samhandling for to fine år, det ville ikke vært det samme uten dere. Vi håper våre veier krysses igjen senere i livet, og ønsker alle lykke til videre!

Trondheim

Mai 2023

Mari Hval

Mari Hval

Hedda Befring

Hedda Befring

Innhold

Figurer	xiii
Tabeller.....	xiii
1 Introduksjon	14
2 Bakgrunn og relatert arbeid	15
2.1 Digital transformasjon	15
2.2 Offentlige IT-prosjekter.....	17
2.3 Kompleksitet	18
2.4 Endringsledelse.....	19
2.4.1 Lewins endringsmodell og Kotters åttestegsmodell	19
2.4.2 ADKAR-modellen	23
2.4.2.1 Bevissthet.....	23
2.4.2.2 Ønske.....	24
2.4.2.3 Kunnskap.....	25
2.4.2.4 Evne.....	25
2.4.2.5 Forsterkning	26
2.5 Faktorer for brukerakseptanse	27
2.5.1 Modell for brukerakseptanse.....	27
2.5.2 Design-in-use.....	29
2.5.3 Brukerinvolvering	29
2.5.4 Holdninger	31
2.5.5 Støtte fra ledelsen	32
2.5.6 Tillit	32
2.5.7 Opplæring	33
3 Casebeskrivelse.....	34
4 Forskningstilnærming	36
4.1 Forskningsdesign	36
4.1.1 Casestudie	36
4.1.2 Kvalitative metoder.....	37
4.1.3 Tidsperspektiv	37
4.2 Datainnsamling.....	38
4.2.1 Begrensninger	41
4.3 Analyse av data	42
4.3.1 Transkribering	42
4.3.2 Innholdsanalyse	42
4.4 Kvalitet.....	44

4.4.1	Gyldighet.....	44
4.4.2	Pålitelighet.....	44
4.4.3	Overførbarhet	45
4.5	Samtykke og personvern	45
5	Funn	47
5.1	Kompleksitet	47
5.2	Endringspulsene	49
5.3	Opplæring	51
5.3.1	Trenere	52
5.3.2	Ansatte	53
5.4	Holdninger	54
5.5	Brukerinvolvering.....	55
5.6	Informasjonsside	57
6	Diskusjon	59
6.1	Kompleksitet	59
6.2	ADKAR-modellen.....	61
6.2.1	Bevissthet.....	61
6.2.2	Ønske	61
6.2.3	Kunnskap	62
6.2.4	Evne	63
6.2.5	Forsterkning.....	64
6.3	Brukerinvolvering.....	65
6.4	Holdninger	65
6.5	Opplæring.....	67
6.6	Bærekraft	68
7	Konklusjon.....	70
	Referanser	72
	Vedlegg	76

Figurer

Figur 1: Digital transformasjon (Digdir, u.å.).....	15
Figur 2: TAM-modellen (Davis, 1985).....	28
Figur 3: UTAUT-modellen (Venkatesh et al., 2003).	28
Figur 4: Sammenhengen mellom saksbehandlingssystemet (her kalt fagsystem) og de nasjonale løsningene (KS, 2020).	35
Figur 5: Eksempel på induktiv kode	43
Figur 6: Eksempel på deduktiv kode	43
Figur 7: Spørsmål Digbart har stilt ansatte i Trondheim kommune i spørreundersøkelsen "Endringspuls".	50
Figur 8: Utklipp fra informasjonssiden	57

Tabeller

Tabell 1: Oversikt over informanter	40
---	----

1 Introduksjon

Forskning viser at mange IT-prosjekter møter på utfordringer i utviklings- og implementeringsprosessen, og er preget av å levere mindre nytte enn planlagt og overskride budsjett og tidsestimater (Jørgensen, 2015). Mange forbinder IT-prosjekter med å mislykkes, og årsaker til dette er blant annet teknologiske vanskeligheter og ledelsesproblemer (Al-Ahmad et al., 2009). I denne masteroppgaven forskes det på faktorer som kan bidra til å unngå at implementeringen av nye IT-systemer blir en del av denne statistikken.

Denne masteroppgaven er en casestudie som har fulgt implementeringen av et nytt saksbehandlingssystem i barnevernet i Trondheim kommune. DigiBarnevern er et nasjonalt IT-prosjekt som handler om å digitalisere det norske barnevernet, og som en del av dette prosjektet står Trondheim kommune midt i implementeringen av det nye saksbehandlingssystemet. Hovedfokuset i oppgaven har vært å følge endringsprosessen, med spesielt fokus på endringsledelse. Som følger av dette har oppgaven hatt til hensikt å svare på følgende forskningsspørsmål:

"Hvilke faktorer anses som viktige i implementeringen av et nytt saksbehandlingssystem fra et ledersperspektiv?"

Studien kan være spesielt interessant for ledere som skal lede virksomheter gjennom implementeringsprosjekter. Ved å ha kunnskap og forståelse om hva som er viktig i prosessen vil de kunne ha bedre forutsetninger for å få med de ansatte gjennom en endringsprosess. I tillegg vil studien kunne være interessant for andre som har interesse for digitalisering generelt ettersom at implementering av nye systemer er en sentral del av dette temaet og foregår i de fleste virksomheter.

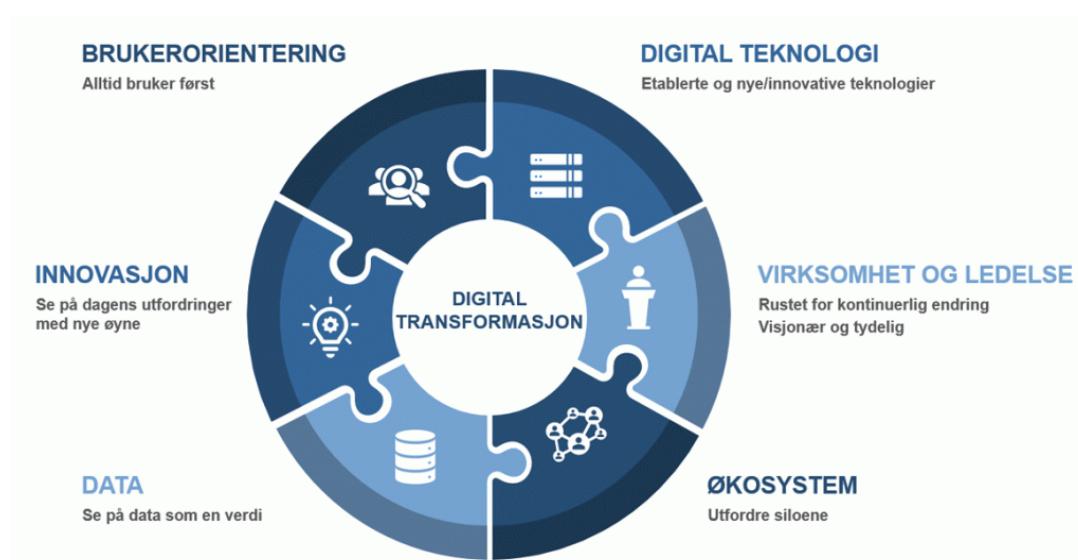
Masteroppgaven starter med å presentere teoretisk bakgrunn og relatert arbeid som legger grunnlaget for oppgaven videre. Deretter kommer en casebeskrivelse som forklarer caset oppgaven har tatt utgangspunkt i for å gjennomføre forskningen. Videre blir forskningstilnærmingen og metoden presentert, etterfulgt av funnene fra datainnsamlingen. Til slutt kommer diskusjonskapittelet der vi diskuterer funnene opp i mot teorien og en konklusjon som oppsummerer forskningen og besvarer forskningsspørsmålet.

2 Bakgrunn og relatert arbeid

Dette kapittelet presenterer en gjennomgang av relevant litteratur og gir en oversikt over det teoretiske rammeverket som er relevant for denne oppgaven. Kapittelet starter med å presentere digital transformasjon og offentlige IT-prosjekter ettersom dette er viktige aspekter ved det nasjonale prosjektet, DigiBarnevern. Forskingen har hatt fokus på endringsledelse, og ulike modeller vil dermed bli presentert. Til slutt presenteres faktorer som er sentrale i implementeringsfasen.

2.1 Digital transformasjon

Digital transformasjon er et tema som har vært veldig aktuelt de siste årene. Det finnes ikke en tydelig ensformig definisjon på hva digital transformasjon er, og litteraturen viser at det har dukket opp mange forskjellige definisjoner opp gjennom (Markus & Rowe, 2023). Basert på tidligere forskning definerer (Parviainen et al., 2017) digital transformasjon som endringer i arbeidsmåter, roller og forretningstilbud på bakgrunn av digitale teknologier i en organisasjon. Når bedrifter og organisasjoner gjennomgår digital transformasjon innebærer dette ofte implementering av nye IT-systemer. For å dra nytte av disse nye teknologiene er det viktig at det følger med organisatoriske endringer som innebærer at både strukturer, prosesser og kultur endres (Hartl & Hess, 2017).



Figur 1: Digital transformasjon (Digdir, u.å.)

Digitaliseringsdirektoratet peker på seks temaer som står svært sentralt innenfor digital transformasjon. Brukerorientering handler om å alltid ha fokus på bruker. Brukere i dag har høye forventninger til digitale tjenester. Det er dermed viktig for virksomheter å fokusere på at brukerens behov blir møtt, og deres ønsker blir ivaretatt. For å få til dette vil det være nyttig med hyppig brukerinvolvering i for eksempel utviklingsprosesser (Digdir, u.å.). Innovasjon er viktig ettersom at verden er i konstant utvikling. Virksomheter må ha en innovativ tankegang og et ønske om å skape og forbedre tjenester og prosesser (Digdir, u.å.; Hartl & Hess, 2017). Data i denne sammenhengen handler om å se på data som en verdi og det å klare å utnytte dataene som virksomheten sitter på ved eksempelvis deling og gjenbruk (Digdir, u.å.). Det hjelper ikke å samle inn data dersom virksomheten ikke bruker dataen til noe fornuftig. Det er også et mål å styrke sikkerheten, gjennomsiktigheten og tilliten til de digitale dataene man har tilgjengelig (Ebert & Duarte, 2018). Digital teknologi er en viktig byggestein for digital transformasjon. Selv om fokuset i digital transformasjon skal være prosessen og virksomhetens strategi er det nødvendig å ha digitale teknologier som bygger opp under det virksomheten ønsker å få til. De ledende virksomhetene utvikler teknologi som vil passe kunder sine fremtidige behov (Ebert & Duarte, 2018). Virksomhet og ledelse er et av de viktigste punktene. Organisasjoner og virksomheter er nødt til å flytte fokuset fra teknologien i seg selv til hvordan de kan utvikle og forbedre virksomheten. Ledere må veilede, motivere og støtte de ansatte (Ebert & Duarte, 2018), og de må finne ut hvilke teknologier som kan brukes, eller trengs for å oppnå ønsket endring (Digdir, u.å.). Økosystemet bør utforskes for å finne muligheter til samarbeid på tvers. Dette handler om å tenke nytt. Datadeling kan for eksempel være et insentiv til andre for å utvikle tjenester som kan være nyttige for egen virksomhet (Digdir, u.å.). Digitale teknologier levert av flere forskjellige parter er viktig for at en virksomhet skal kunne lykkes med en plattform eller et økosystem (Vial, 2019) og dette må hele tiden utforskes og jobbes videre med.

I organisasjoner er det viktig å få de ansatte til å forstå nytten og verdien av digital transformasjon og nye IT-løsninger. Ansatte sine holdninger til digitalisering er viktig for å sikre god bruk, og det er viktig at man forstår at IT og digitale tjenester brukes til å utvikle virksomheten, legge til rette for videre vekst og sørge for god sikkerhet (Heigre, 2021).

2.2 Offentlige IT-prosjekter

Målet med IT-investeringer i offentlig sektor handler ofte om å øke effektiviteten og bedre tilgjengeligheten/brukervennligheten (Westeren, 2015). I Norge brukes det milliardbeløp på offentlige IT-prosjekter hvert eneste år for å skape verdi og tjenesteyting (Jørgensen, 2015). Til tross for at mange prosjekter leverer verdi viser det seg at mange prosjekter går langt over budsjett eller ikke leverer noe i det hele tatt (Jørgensen, 2015), og de siste årene har vi sett flere skandaler om IT-prosjekter i offentlig sektor med eksempler fra helsevesenet, NAV, politiet og vegvesenet (Westeren, 2015).

Det finnes lite forskning på forskjeller mellom offentlige og private IT-prosjekter (Jørgensen, 2015). En undersøkelse viser at de ikke fant noen vesentlige forskjeller mellom offentlige og private IT-prosjekter når det kommer til levert nytte, budsjettoverskridelse og andre faktorer som var med på å føre til suksess eller fiasko (Jørgensen, 2015). De største forskjellene mellom offentlig og privat sektor viser seg å være i beslutnings-, bevilgnings- og oppstartsprosess, samt prosess for valg av leverandører og ordninger for kvalitetssikring (Jørgensen, 2015).

I offentlige IT-prosjekter i andre land i verden har følgende faktorer vært årsaker til at store IT-prosjekter ikke har oppnådd suksess (Jørgensen, 2015):

- Lav forståelse av prosjektets kompleksitet
- Manglende erfaring hos prosjektledelsen
- Manglende fokus på prosjektledelse
- Utfordring med kommunikasjon mellom kunde og leverandør
- Liten evne til å stille krav

Jørgensen (2015) påpeker at ingen lik forskning er gjort på norske IT-prosjekter, men trolig går mange av de samme faktorene igjen for norske forhold. Westeren (2015) nevner mange av de samme svakhetene, i tillegg til at offentlig sektor kan få kritikk for å være for byråkratisk og regelstyrt. Mange offentlige IT-prosjekter er svært komplekse, da det er mange hensyn som må tas og mange som er involvert i prosessen med å få innvilget nye endringer.

2.3 Kompleksitet

Når et nytt IT-prosjekt skal implementeres er det nødvendig å forstå systemets kompleksitet for å kunne ta hensyn til faktorer som kan påvirke i positiv og negativ grad (Eden & Sedera, 2014). Alle prosjekter er forskjellige, og prosjektets kompleksitet vil variere. Et studie viser at å undervurdere tid og kompleksitet kan få fatale konsekvenser (Eden & Sedera, 2014). Studiet beskriver hvilke faktorer de undervurderte av prosjektets kompleksitet. Blant annet er disse industriens kompleksitet, forholdet mellom klient og konsulent og systemtesting.

Det er store forskjeller på ulike industrier, og alle må behandles unikt. Derfor er det nødvendig å forstå hvor stort, komplisert og komplekst industrien er. I tillegg varierer hvert prosjekt, og man er derfor nødt til å sette seg inn i hvem implementeringen påvirker, og hvor stort omfang den nye endringen har. Industriens kompleksitet kan være omfattende, da den påvirker personer, systemer og prosesser. Hvert prosjekt påvirker ulike brukergrupper, med ulike behov. Det er ikke alltid en enkel oppgave å få et system til å dekke alle sine behov. Enkelte implementeringsprosjekter kan påvirke ulike instanser og avdelinger, enten samlokalisert eller med geografiske avstander, og de ulike instansene og avdelingene kan ha vidt forskjellige behov. For å lykkes med et implementeringsprosjekt er det en av faktorene som er viktig å forstå for å klare å implementere et vellykket prosjekt (Eden & Sedera, 2014).

Forholdet mellom klient og konsulent har stor betydning, da et dårlig forhold kan føre til ineffektiv kommunikasjon som igjen kan føre til feil oppfatning av ønskene og målene til klienten. Dersom konsulenten ikke har oppfattet hva klienten faktisk har sett for seg, vil resultatet av prosjektet heller ikke bli som forventet. Det hjelper ikke at konsulenten har gode forretnings- og tekniske ferdigheter hvis de ikke har forstått hva klienten er ute etter (Eden & Sedera, 2014). Leverandøren har størst kunnskap om systemets muligheter, kunden har størst kunnskap om sin organisasjon og deres krav og mål, mens konsulenten har en blanding av teknisk og organisatorisk kunnskap som er nødvendig for å utføre implementeringsprosjekter. På den måten kan et godt forhold mellom partene være med på å føre prosjektet i riktig retning (Sedera & Gable, 2010).

Omfattende systemtesting er en faktor som er statistisk bevist å være viktig for å forstå om den nye implementeringen har dekket et stort nok behov. Desto mer omfattende testingen har vært, desto større er sannsynligheten for suksess i implementeringen (Saini et al., 2013). Dersom testingen av systemet ikke er omfattende nok kan man risikere å ikke oppdage fallgruver, som potensielt kan få store konsekvenser. Hvor omfattende testingen bør være kommer igjen an på prosjektet, men bør dekke store deler av prosjektet og bør gjennomføres av en bred og variert brukergruppe. Noen systemer har

stor kompleksitet, som krever mer omfattende testing, i motsetning til andre mindre komplekse systemer. Testing krever tid og ressurser, men til tross for om prosjektet har dårlig tid, vil dette være en avgjørende faktor for hvor vellykket prosjektet vil bli (Eden & Sedera, 2014).

2.4 Endringsledelse

Det finnes ulike rammeverk og modeller for hvordan man kan lede et prosjekt gjennom endring. Kotter er en anerkjent professor og forsker innen endringsledelse, og hans åttestegsmodell er basert på Lewins endringsmodell som fremdeles er hyppig sitert og brukt i litteratur om organisasjonsendring. I dette kapittelet presenteres disse modellene, samt ADKAR-modellen som Trondheim kommune bruker som et rammeverk i deres endringsprosjekt.

2.4.1 Lewins endringsmodell og Kotters åttestegsmodell

Alle organisasjoner, både offentlige og private, går regelmessig gjennom endrings- og utviklingsprosesser. For å kunne håndtere prosessene på best mulig måte er det nødvendig å sette seg inn i potensielle farer og trusler som kan påvirke prosjektet. Blant annet vil det være viktig med gode forberedelser før implementeringen settes i gang, og passe på at man har systemets brukere med seg på laget. Mange forstår ikke behovet for endring, fordi de ikke ser farene og mulighetene som ligger foran seg. Potensielt kan motstand mot endring være kritisk, da det kan medføre ekstra kostnader og forsinkelser (Pardo & Martínez, 2003). Det må dermed brukes ressurser på å motivere andre til å forlate komfortsonen for å forsterke nåværende situasjon (Kotter, 1996). Enhver endring krever at det velges riktig endringsstrategi, og den må være situasjonsbestemt. Selv de største og mest krevende endringene kan lykkes dersom det velges rett strategi, mens selv de minste endringer kan feile dersom det velges en feil og lite gjennomtenkt strategi (Nicholas, 1982).

Endring foregår ofte i bestemte faser, og i følge Lewins endringsmodell er de følgende:

1. Opptiningsfase (unfreeze)
2. Gjennomføringsfase (change)
3. Nedfrysingsfase (refreeze)

Opptiningsfasen, også kalt forberedelsesfasen, består av en rekke oppgaver som omhandler forberedelser før gjennomførings- og implementeringsarbeidet starter. Opptiningsfasen er veldig viktig og mange teorier legger mer vekt på denne fasen enn selve gjennomføringsfasen (Jacobsen, 2012). Ledelsen bør arbeide for at medarbeidere ser personlige og organisatoriske svakheter, samt utilstrekkeligheten med dagens løsning. De fire første stegene i Kotters åttestegsmodell kan være en fordel å bruke som en del av opptiningsfasen. Første steg går ut på å skape en følelse av nødvendighet. Endring møter ofte motstand, og hvordan man behandler motstanden kan være en avgjørende faktor for om endringen blir en suksess eller fiasko (Pardo & Martínez, 2003). Dersom brukerne ikke forstår nødvendigheten og hvilke farer de står ovenfor vil de motarbeide ethvert forsøk på å innføre en ny endring. Det er behagelig å forbli i komfortsonen, derfor er det viktig å synliggjøre farene man står ovenfor. Kotter antyder at dersom en organisasjon ikke klarer å få overbevist en stor nok prosentandel om at endringen er nødvendig, vil de ikke lykkes uavhengig av hvor hardt de jobber. Derfor mener han at det vil være viktig å bruke nok tid på dette steget, og ikke haste videre til neste steg i prosessen (Kotter, 1996).

Etter at ledelsen og medarbeidere har forstått behovet for endring kan man gå videre til neste steg i åttestegsmodellen som er å etablere en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringen (Kotter, 1996). Når ledelsesgruppen skal opprettes er det viktig å velge riktig folk. Blant annet er det nødvendig at gruppen utelukkende består av ledere som er positive til endring og har forstått nødvendigheten. I tillegg må de bygge sterkt lederskap med autoritet og synlig støtte fra sentrale personer i organisasjonen. En effektiv maktkoalisjon må inneholde representanter som sitter i høye stillinger, kompetanse som representerer ulike relevante synspunkter, representanter med godt omdømme for å gi troverdighet til koalisjonens arbeid, og erfarne ledere som vil være i stand til å veilede endringsprosessen (Kotter, 1996). Videre må denne gruppen klare å etablere og opprettholde tillit. For å oppnå et godt samarbeid er det viktig med tillit mellom medarbeidere og ledelsen. Når teamet har bygd tillit kan de jobbe mot et felles mål, og det vil være mulig å utvikle en visjon for hva de ønsker å oppnå med endringsprosessen (Kotter, 1996).

Tredje steg er å utvikle en endringsvisjon og -strategi (Kotter, 1996). I dette steget handler det om å tidlig få avklart hvilken retning endringsprosjektet skal ta, slik at alle sitter igjen med samme forståelse. Ofte har folk forskjellig oppfatning og ulike meninger om hvilken retning prosjektet skal ta, derfor er det effektivt og nødvendig å utarbeide en visjon og ha en klar strategi for å oppnå målet. Visjonen skal tydeliggjøre hvilken retning prosjektet skal ta og motiverer folk til å bevege seg i riktig retning. Visjonen skal gjøre det enklere med beslutningstaking, da spørsmålet de skal stille seg er om handlingene er i tråd med visjonen. Den må være realistisk og fleksibel, slik at koalisjonen kan justere den på

bakgrunn av tilbakemeldinger de får. Fjerde, og siste steg i opptiningsfasen, er å kommunisere endringsvisjonen (Kotter, 1996). Det bør skje kontinuerlig gjennom alle fasene. En visjon er ubrukelig dersom den ikke hjelper noen med å forstå organisasjonens nye mål og retning, derfor må den kommuniseres bevisst til alle som er en del av organisasjonen. Hold visjonen enkel, fokusert og med forståelig språk. Bruk ulike forum til å kommunisere den, det kan være i store eller små møter, formelt eller uformelt (Kotter, 1996).

Når målene i opptiningsfasen er nådd bør man ha gode forutsetninger for å bevege seg videre til neste fase. Gjennomføringsfasen består av en rekke aktiviteter for å få mennesker til å endre sin atferd og hvordan de samhandler med andre (Jacobsen, 2012). Den første oppgaven til lederen er i denne fasen å legge til rette for at endring er mulig, fjerne hindringer og passe på at menneskene har ressursene og tiden de trenger for å gjennomføre endringene. Det kan være lønnsomt å gjennomføre de tre neste stegene i Kotters åttestegsmodell. Disse stegene handler om å fjerne hindringer for å nå visjonen, synliggjøre kortsiktige resultater, og konsolidere gevinster og skape mer endring (Kotter, 1996). Hensikten med steg fem er å gi et bredt spekter brukere mulighet til å handle ved å fjerne så mange barrierer som mulig for implementeringen av endringsvisjonen på dette tidspunktet i prosessen. Fire store hindringer er ofte struktur, ferdigheter, systemer og veiledere (Kotter, 1996).

Enhver organisasjon må legge en strategi som passer seg og sitt prosjekt best mulig. Det er nødvendig å kartlegge barrierer og fjerne disse for å lykkes. Nøkkelen for å gjøre dette er følgende:

- Identifiser barrierene
- Bekreft at den mistenkte hindringen er en barriere for endring
- Vurder alternativer for å eliminere barrieren
- Velg det beste alternativet
- Kommuniser og tren de ansatte i hvordan de kan fjerne barrieren
- Fjern barrieren
- Overvåk fremdriften

I alle endringsprosesser er det viktig å skape og vise kortsiktige gevinster for å motivere brukerne. En god kortsiktig gevinst inneholder tre karakteristikk. Det må være synlig, entydlig og resultatene må være tydelig knyttet til endringsarbeidet. Slik vil de ansatte motiveres av at de ser det gir resultater og det vil være tydelig at resultatet er en suksess. Det vil variere på hvert selskap/ organisasjon hvor fort gevinstene bør være synlige, men Kotter (1996) antyder at for små selskaper eller enheter bør det skje innen seks måneder, mens for store organisasjoner bør det skje innen 18 måneder. Dette kan være med på å få motstandere av endringen mer positive og motvillige støttespillere til aktive deltakere (Kotter, 1996).

I siste steg i gjennomføringsfasen må endringskoalisjonen konsolidere gevinster og skape mer endring (Kotter, 1996). Det er ingen enkel oppgave, men det er viktig at ledelsen jobber mot flere endringer, og ikke glemmer dette etter å ha oppnådd kortsiktige gevinster. Fokuset må ligge på hva som skal gjøres videre og toppledere bør fokusere på å kommunisere og forsterke visjonen til folk i organisasjonen. Når organisasjonen skal foreta viktige endringer er det viktigere enn noen gang at ledere og ansatte har en klar forståelse av hvordan arbeidet deres bidrar til å realisere visjonen (Kotter, 1996).

Etter gjennomføringsfasen er fullført beveger man seg inn i siste fase, kalt nedfrysningsfasen. Denne fasen handler både om implementering og rutinisering av driften. Rutinisering betyr at endringene går over fra å være en fase preget av prøving og feiling til å bli trygge prosedyrer og vaner (Kirkhaug, 2017). De nye endringene skal dermed begynne å driftes. Her er det kritisk at driftsansvarlig har god kompetanse om det nye systemet. Dersom driftsansvarlig ikke har vært en del av endringsprosessen er det nødvendig med tilstrekkelig med opplæring og innføring i tankene og ideene som ligger bak konseptet (Kirkhaug, 2017). I denne fasen passer steg åtte i Kotters åttestegsmodell som omhandler å skape forankring i organisasjonskulturen (Kotter, 1996). En vanlig feil som gjøres er å hoppe over siste steg. Steget er viktig for å sikre at endringen forblir selv om personene som initierte endringen ikke lenger er til stede (Kotter, 1996).

2.4.2 ADKAR-modellen

ADKAR-modellen er en tilnærming til endringsledelse. ADKAR står for "awareness", "desire", "knowledge", "ability" og "reinforcement", og kan oversettes til bevissthet, ønske, kunnskap, evne og forsterkning. (Hiatt, 2006) kom frem til disse fem elementene etter å ha studert endringsmønster i over 700 organisasjoner, og beskriver de som avgjørende for å lykkes med en endringsprosess. Modellen fokuserer på individuell endring og forklarer det med at organisatorisk endring kun kan skje dersom det skjer endring på individuelt nivå. (Hiatt, 2006) forklarer det med at han har observert at roten til fiasko ikke nødvendigvis kommer av utilstrekkelig kommunikasjon eller dårlig opplæring. Suksess kommer heller ikke av god ledelse alene eller om man har den beste visjonen eller løsningen til et problem, men ligger i hvordan ledelsen fasiliterer individuell endring.

2.4.2.1 Bevissthet

Som flere andre teorier beskriver er en person nødt til å forstå hvorfor endringen skjer og risikoen med å ikke endre seg. Dette bygger første element i ADKAR-modellen på. Bevissthet representerer en persons forståelse av endringen (Hiatt, 2006). Det innebærer hvorfor endringen oppsto og risikoen ved å ikke endre. Informasjon om hva som er de interne og eksterne faktorene som har skapt behovet for endringen, samt "what is in it for me?", er det viktig å kommunisere til ansatte (Hiatt, 2006). På mange arbeidsplasser kan det ofte komme spørsmål som:

- Hvorfor er endringen nødvendig?
- Hvorfor skjer endringen nå?
- Hva er galt med løsningen vi har i dag?
- Hva vil skje om vi ikke endrer?

Et studie fra 2005 med 411 selskaper som skulle gjennomgå et stort endringsprosjekt viser at den største årsaken til motstand kommer av mangel på bevissthet rundt hvorfor endringen skulle skje. Ledere og ansatte ville vite hva som var den organisatoriske årsaken til endringen, slik at de kunne tilpasse seg retningen organisasjonen ønsket å ta (Hiatt, 2006).

Å bygge bevissthet rundt endringen er første steg mot å oppnå endring, og krever at følgende spørsmål er besvart og kommunisert (Hiatt, 2006):

- Hva er endringens karakter og hvordan samsvarer det med visjonen til organisasjonen?
- Hvorfor gjøres endringen og hva risikerer det å ikke endre?
- Hvordan vil endringen påvirke organisasjonen og vårt fellesskap?
- Hva får jeg ut av det?

2.4.2.2 Ønske

Ønske om endringen kan ikke komme før et individ er bevisst på endringen og dens natur (Hiatt, 2006). Dette elementet representerer motivasjonen og valget om å støtte og delta i en endring. I motsetning til elementet "bevissthet" kan det være utfordrende å oppnå et ønske om endring ettersom det er begrenset hvor mye en kan påvirke et annet individs valg. Man kan kommunisere og bygge forståelse for hvorfor endringen er nødvendig, men man kan ikke tvinge en person til å støtte og engasjere seg til en ny endring. En gjennomgående feil mange ledere gjør er å anta at å bygge bevissthet fører til et ønske om endring, noe som senere kan føre til en overraskelse av at endringen ikke er ønsket. For å oppnå elementet "ønske" er det nødvendig å forstå faktorer som påvirker et individs valg (Hiatt, 2006).

(Hiatt, 2006) viser til fire faktorer som bidrar til et individ eller en gruppe sitt ønske om endring:

1. Endringens natur (hva endringen er og hvordan det vil påvirke dem).
2. Den organisatoriske/ miljømessige konteksten for endring.
3. Et individs personlige situasjon.
4. Hva motiverer dem? Indre motivasjon som er unik for hvert enkelt individ.

Bevissthet er med på å øke sjansen for å oppnå et ønske om endring (Hiatt, 2006). Endringens natur handler ofte om hva et individ får ut av det, og inkluderer hva endringen er og hvordan den vil påvirke et individ. Den organisatoriske/miljømessige konteksten for endring vil variere fra person til person, da alle har sin egen vurdering av omgivelsene. På en arbeidsplass har alle forskjellig livssituasjoner (Hiatt, 2006). Det er mye som spiller inn og må tas i betraktning, blant annet alder, familiestatus, økonomisk sikkerhet, helse, utdanning og tidligere suksess på arbeidsplassen. Deres livssituasjon spiller en stor rolle i beslutningsprosessen relatert til endring. Eksempelvis kan et individs helseutfordringer

føre til beslutninger som ikke gir mening før man er klar over utfordringene. Hvert individ har en unik evne til å endre seg. Siste faktor handler om indre motivasjon. Hva som driver hvert enkelt individ til å endre seg er unik og det er et bredt spekter av hva som motiverer dem. Det innebærer personlige verdier, hva en person tror den oppnår ved å endre. En kombinasjon av disse fire faktorene vil påvirke vår atferd og hvordan vi uttrykker ønsket om endring (Hiatt, 2006).

2.4.2.3 Kunnskap

Elementet kunnskap handler om hvordan en endring skal gjennomføres (Hiatt, 2006). Opplæring for å være rustet til å ta i bruk den nye endringen er nødvendig for å utarbeide riktige ferdigheter og atferd. Opplæringen bør inkludere detaljert informasjon om hvordan man bruker det nye systemet, prosessen eller verktøyet. I tillegg bør det bygges en forståelse for sin nye rolle og ansvaret som kommer med den nye endringen (Hiatt, 2006).

I noen tilfeller kan personer ha kunnskapen og ferdighetene som kreves fra før, mens i andre tilfeller kan det være motsatt. En persons nåværende kunnskapsnivået kontra kunnskapsnivået som kreves for at endringen kan påvirke utfallet på hvor suksessfullt resultatet blir. I tillegg har hvert enkelt individ ulik evne til å lære. Noen plukker opp ny informasjon raskt, mens andre har større utfordringer med å lære nye prosesser og verktøy. For at hvert enkelt individ skal nå kunnskapsnivået som kreves, er det en forutsetning at det blir satt av ressurser til å drive opplæring og trening. Resurser som kan bli brukt til opplæring er å ha tilgang til eksperter, instruktører, bøker, systemer og treningsprogram. Organisasjoner har ulik tilgang til kunnskap og noen sitter med lite kunnskap før prosjektet settes i gang. For andre type endringer kan det være mangel på kunnskap da den ikke eksisterer eller ikke er fullt utviklet enda (Hiatt, 2006).

Elementet "kunnskap" er viktig og avgjørende for utfallet, både for individer og for organisasjonen som helhet. Til slutt er det nødvendig å huske på at å ha kunnskapen til å gjøre noe ikke nødvendigvis er det samme som å være i stand til å utføre det (Hiatt, 2006).

2.4.2.4 Evne

Evne er det fjerde elementet i ADKAR-modellen og representerer evnen til å realisere eller gjennomføre endringen og oppnå ønsket ytelsesnivå (Hiatt, 2006). Kunnskap er ikke nok alene, man må også vite hvordan man skal bruke kunnskapen i praksis. Det oppnås ved å gjøre kunnskap til handling. Bevissthet, kunnskap og ønske er essensielle byggeklosser, men til syvende og sist må det brukes for å oppnå endring. Evne er handlingen til å gjøre, slik at de ønskede målene for endringen blir realisert. Når en person eller gruppe oppnår

dette elementet i ADKAR-modellen, skal det være en synlig eller målbar endring i form av handling (Hiatt, 2006).

Det er flere faktorer som kan påvirke en persons evne til å gjennomføre endring (Hiatt, 2006):

- Psykologiske hindringer
- Fysiske evner
- Intellektuell kapasitet
- Tiden tilgjengelig for å utvikle de nødvendige evnene
- Tilgjengeligheten av ressurser til å støtte utviklingen av nye evner

Psykiske barrierer for å endre seg er en kompleks og reell problemstilling som kan være utfordrende å håndtere (Hiatt, 2006). På arbeidsplasser finnes det forskjellige psykiske barrierer, disse må man være bevisst på eksisterer for å ha mulighet til å få individer til å utnytte sitt fulle potensial. For andre kan fysiske begrensninger hindre dem i å implementere en ny endring. Avhengig av ytelsesnivået kan det nye ytelsesnivået ligge utenfor et individs fysiske evne. På en arbeidsplass kan fysiske begrensninger inkludere styrke, fysisk smidighet, finmotorikk og øye-hånd-koordinasjon. Alle besitter unike evner, også i form av intellektuelle evner, og kan spille en viktig rolle i utvikling av nye evner. Tid er nok en faktor som kan påvirke. Dersom ikke et individ klarer å utvikle nødvendige evner innen tidsrammen, kan endringen feile, til tross for at individet kan ha potensial til å utvikle dem med mer tid. I forretningssituasjoner kan tidsrammen ligge i eksterne faktorer som ligger utenfor leder og veileders kontroll. Tilgjengeligheten av ressurser for å støtte individet i utviklingen av evnene vil spille en viktig rolle. Ressurser kan være økonomisk støtte, riktige verktøy og materialer, personlig veiledning og tilgang til mentorer og fagekspertter (Hiatt, 2006).

2.4.2.5 Forsterkning

Forsterkning er siste element i ADKAR-modellen (Hiatt, 2006). Dette elementet representerer interne og eksterne faktorer som opprettholder en endring. Anerkjennelse, belønning og feiring knyttet til realiseringen av endringen kan være eksterne faktorer, mens indre tilfredshet med personlige prestasjoner kan derimot være interne. Et studie viser at det ikke nødvendigvis trenger å være store forsterkninger, men for eksempel en personlig takk fra lederen eller at de uttrykker takknemlighet kan være betydningsfullt. Det er forskjell på hvor effektive forsterkninger som settes inn er, og man bør derfor tenke

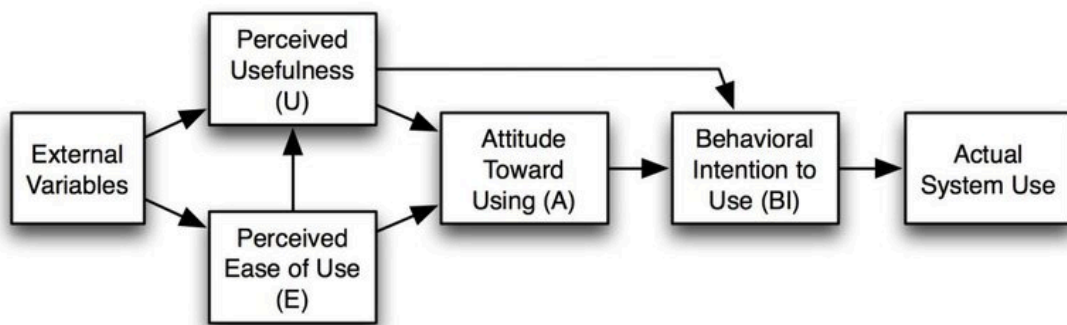
på i hvilken grad den er meningsfull for personen som blir påvirket av den. Individene vet ofte selv om de har lyktes med endringen eller ikke, likevel kan det være betydningsfullt å anerkjenne at endringen er viktig og viser at de fortsatt bryr seg. Det er viktig å forsøke å fjerne negative konsekvenser ved en endring, slik at det ikke ødelegger for endringsprosessen. Gruppepress er et godt eksempel, da det kan oppstå på en arbeidsplass dersom noen ansatte insisterer på å gjøre oppgaver på den gamle måten. Det kan være med på å skape et sosialt press på andre ansatte om å gjøre det på samme måte. Dersom gruppepress motarbeider endringen vil dette være en barriere. En av de sterkeste formene for forsterkning er ved å ha ansvar for å fortsette ytelsen og prestasjonene, og ansvarsmekanismer bør være på plass (Hiatt, 2006).

2.5 Faktorer for brukerakseptanse

Under presenteres ulike faktorer som kan påvirke brukerakseptanse. Dette inkluderer modeller og tilnærminger som kan danne en forståelse av prosessen bak å oppnå brukerakseptanse, etterfulgt av faktorene brukerinvolvering, holdninger, støtte fra ledelsen, tillit og opplæring. Dette er ofte brukt i litteratur om endringsledelse og implementeringsprosjekter.

2.5.1 Modell for brukerakseptanse

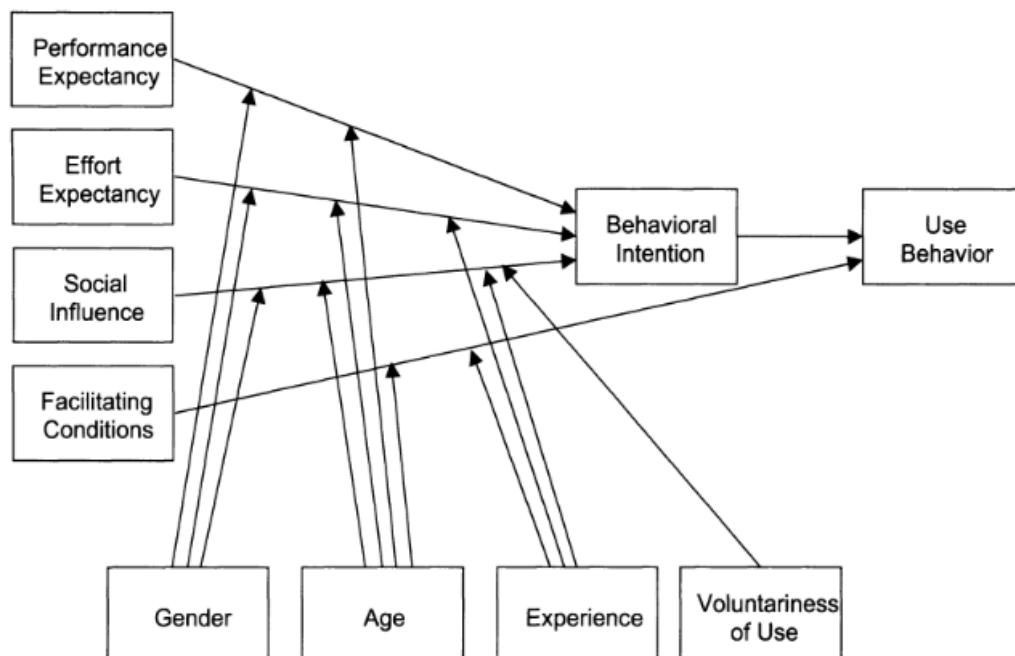
Det finnes flere modeller som brukes for å kartlegge de viktigste faktorene som skal til for å endre brukernes intensjoner til en ny digital løsning. Technology Acceptance model (TAM) er en av dem og er utviklet av F. Davis. TAM er laget for å bedre vår forståelse av prosessen bak brukeraksept og for å danne et teoretisk grunnlag for å kunne teste brukeraksept i praksis. Modellen har vært en viktig del av den historiske utviklingen. På den måten kan man evaluere et nytt system før implementeringen settes i gang. Testingen innebærer å bruke prototyper på potensielle brukere til å måle deres motivasjon til å ta i bruk det nye systemet, og kan være en indikator på hvordan systemet vil bli mottatt. Det kan være nyttig informasjon for å måle sannsynligheten for at systemet blir en suksess tidlig i utviklingen (Davis, 1985). Faktisk bruk av systemet, brukernes holdninger og ytelsespåvirkning er tre faktorer Davis mener er spesielt relevante.



Figur 2: TAM-modellen (Davis, 1985)

Figur 2 forklarer forholdet mellom opplevd brukervennlighet, opplevd nytte, intensjoner om bruk og faktisk bruk for å oppnå brukeradopsjon. I tillegg til dette er det eksterne faktorer som er med på å påvirke utfallet.

TAM fokuserer hovedsakelig på teknologiens nytte og deres brukervennlighet, og tar ikke hensyn til sosiale og kulturelle faktorer som påvirker brukeradopsjon. Det finnes flere utvidede modeller av TAM. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) er en av modellene som har tatt utgangspunkt i TAM og videreutviklet denne med hensyn til sosiale og kulturelle faktorer. Venkatesh utviklet UTAUT-modellen sammen med blant annet Davis med mål om å lage én forent modell for implementasjon av teknologi.



Figur 3: UTAUT-modellen (Venkatesh et al., 2003).

UTAUT brukes ofte for å forstå og forutsi brukeraksept og bruk av teknologi. Den bygger på flere av de samme determinantene som TAM, men gjør noen justeringer og inkluderer i tillegg sosiale og kulturelle faktorer. Legg merke til at opplevd nytte blir endret til forventet nytte. Som vist i figur 3 bygger UTAUT-modellen på fire direkte determinanter og fire påvirkende determinanter som leder til intensjon om bruk og faktisk bruk. De direkte determinantene er forventet innsats, forventet nytte, sosial påvirkning og tilrettelegging, mens de påvirkede determinanter er kjønn, alder, erfaring og frivillighet (Venkatesh et al., 2003). De direkte determinantene påvirker brukeres adferd både direkte og indirekte gjennom deres påvirkning på atferdsmessige intensjoner.

2.5.2 Design-in-use

Innen datastøttet samarbeid (computer-supported cooperative work) har forholdet mellom arbeidspraksis og teknologi alltid vært sentralt for å designe teknologi som støtter menneskelige interaksjoner (Aanestad, 2003). Design-in-use er en tilnærming som tar hensyn til den aktive rollen til brukere og deres praksis i å forme og transformere teknologisk infrastruktur over tid (Monteiro et al., 2013). Det fokuserer på hvordan teknologien faktisk blir brukt og tilpasset i praksis, og er en kontinuerlig prosess med å forme og transformere roller og funksjonalitet som skjer i samspill mellom teknologien og brukerne i deres arbeidspraksis (Aanestad, 2003).

Tradisjonelt har designprosessen vært preget av den initielle utformingen og dens tiltenkte bruk, og ofte vært forhåndsbestemt. Det kan føre til en begrenset forståelse av brukerkontekst og overse den dynamiske utviklingen av teknologien som skjer når den blir tatt i bruk i praksis. For å få en teknologi som passer bedre inn i brukernes arbeidshverdag bidrar design-in-use til å få teknologien til å samhandle bedre med brukerne og passe bedre med infrastrukturen den er en del av (Monteiro et al., 2013). Monteiro et al. (2013) mener design-in-use er viktig for å utvikle teknologi som er mer brukerorientert og tilpasset, og bidrar til å skape bedre teknologiske løsninger som samsvarer med brukernes behov og arbeidspraksiser.

2.5.3 Brukerinvolvering

Barki og Hartwick (1989) definerer brukerinvolvering som å delta i systemutviklingsprosessen av potensielle brukere og representanter. De siste årene har brukerinvolvering blitt en betydelig del av utviklingsprosesser for å lykkes med et nytt system, og kan brukes som et hjelpemiddel for å få mer detaljert informasjon om hva som er ønsket. Mange metodikker inkluderer brukere som et viktig aspekt i utviklingsfasen

(Sun, 2013). Det får frem synet til brukerne, og ikke kun analytikere, programmerere og leverandørene sine tanker om hvordan det nye systemet burde se ut. De fleste systemutviklingsmetodikker inkluderer ulike faser, disse er initiering, analyse, design, implementering og vedlikehold (Sun, 2013).

Sun (2003) skriver at flere metodikker vil motivere til å inkludere brukere, spesielt sluttbrukere, i initieringsfasen. Dette fordi de er kjent med miljøet de jobber i, og kan gi verdifull informasjon til systemutviklerne. Det er imidlertid viktig å ha en forståelse av at brukere ikke nødvendigvis har en dyp forståelse av dagens utfordringer og ikke vet hva som vil være mulig å representere i et nytt system. Systemutviklerne må dermed klare å hente ut det essensielle av brukernes tilbakemeldinger (Sun, 2013). I denne fasen vil brukerinvolvering bidra med å identifisere konfliktområdene til systemet (Avison & Fitzgerald, 2003).

Neste fase er analysefasen og her er det kun de mest sentrale brukerne som bør inkluderes. Etter at konfliktområdene er identifisert må disse analyseres og forstås før utviklingen av systemet starter. Det er ikke nødvendig å inkludere alle brukerne av systemet, men heller et visst antall hovedbrukere som kan gi mer detaljert informasjon om det nåværende systemet. Disse brukerne bør eksempelvis være avdelingslederen, teamlederen og det daglige personalet. Det vil også være til hjelp for at systemutviklere skal kunne gjøre dokumentasjonen forståelig for brukere som ikke har en teknisk bakgrunn. I utviklingsfasen testes systemet av utviklerne, men det er viktig at også brukerne får testet systemet. De har en bedre forutsetning til å kunne vurdere om det nye systemet tilfredsstillende som kreves av et nytt system. Utviklerne må kommunisere med brukerne kontinuerlig for å forstå hva de synes om det nye systemet, slik at det ferdige systemet vil bli godt tatt imot (Sun, 2013).

Brukerinvolvering bør også skje i designfasen. Mange tenker det kun er nødvendig med utviklernes tekniske ferdigheter i denne fasen, men for at systemet skal være brukervennlig og intuitivt bør brukere involveres også her. Ved hyppig inkludering av brukerne vil utviklerne hele tiden ha mulighet til å tilpasse systemet slik at det møter brukernes behov (Sun, 2013).

Til tross for at utviklerne har testet systemet mange ganger bør brukerne inkluderes i implementasjonsfasen også for å se om det tilfredsstillende deres behov (Sun, 2013). Utviklerne bør kommunisere kontinuerlig med brukerne for å få en forståelse av tanker om det nye systemet. Sun (2003) sier at utviklerne er de ansvarlige for opplæring og å trene opp brukerne, og i denne perioden har de mulighet til å ha tett kommunikasjon med brukerne og få tilbakemelding fra dem. Når brukerne er fornøyde, nærmer det seg fasen der systemet skal komme i full drift. I vedlikeholdsfasen kan brukerne møte på feil med

systemet, og disse feilene bør rapporteres inn. Dersom de har en effektiv kommunikasjon kan utviklerne raskt fikse dette slik at brukerne unngår potensielle tap (Sun, 2013).

2.5.4 Holdninger

Pardo & Martínez (2003) skriver at motstand mot endring er utvilsomt viktig å unngå og bør tas seriøst for å hjelpe organisasjoner til å oppnå fordeler med å gå gjennom en endring. Måten motstanden blir håndtert på er nøkkelen til om endringen blir en suksess eller fiasko (Pardo & Martínez, 2003). Det er vanskelig å komme frem til universelle råd for å unngå motstand, da alle prosjekter er forskjellige, men det er noen temaer som en leder bør være spesielt oppmerksom på (Pardo & Martínez, 2003). I noen organisasjoner sitter verdier dypt, og det kan være vanskelig å forandre på dem. En leder bør vurdere og tilpasse den gamle organisasjonskulturen og se hvor godt den passer sammen med de nye endringsmålene, og eventuelt gjøre forbedringer og tilpasninger før endringsprosessen blir satt i gang (Pardo & Martínez, 2003). Et annet sentralt tema de tar opp er opplæring, da dette kan bidra til å øke ferdighetene som kreves for endringsprosessen (Pardo & Martínez, 2003). Et tredje sentralt tema er kommunikasjon som har blitt en viktig faktor for at en organisasjon skal fungere og oppnå suksess (Rajhans, 2009). Måten organisasjonen kommuniserer med sine ansatte gjenspeiles i motivasjon, moral og deres ansattes prestasjoner. Rajhans (2009) beskriver at kommunikasjon har en varig effekt på ansattes motivasjon.

Det finnes eksempler på at negative holdninger er med på å skape et mislykket prosjekt, det viser blant annet den danske "Sundhetsplatformen" (Jeppesen et al., 2018). I det tilfelle viser de til at brukernes holdninger endret seg i det de begynte å ta i bruk plattformen fra å ha en positiv innstilling tidlig i prosjektet til å bli mer negative. Utilstrekkelig brukerstøtte på ulike nivåer fører til at brukere føler på frustrasjon. De ulike nivåene som Jeppesen et al (2018) trekker frem er individuelt, teknologisk og organisatorisk. På individuelt nivå er det nødvendig å følge med på hvordan det nye systemet påvirker de ansattes arbeidsoppgaver. Den digitale utviklingen kan føre til at noen arbeidsroller blir nødt til å ta seg av administrativt arbeid i høyere grad enn tidligere, og være en årsak til at arbeidsroller blir mindre transparente. I tillegg er det nødvendig å følge med på om det nye systemet vil øke arbeidsmengden og senke effektiviteten til enkelte brukergrupper. En økt arbeidsmengde kan være stressende, og påvirker de følelsesmessige holdningene knyttet til det nye systemet (Jeppesen et al., 2018). For at brukere skal ha forutsetningene på sin side til å kunne bruke systemet på best mulig måte er det nødvendig med tilstrekkelig opplæring og ha mulighet for å kontakte brukerstøtte for teknisk hjelp (Jeppesen et al., 2018). Det vil hjelpe brukere på lang vei om systemet

er intuitivt og tilpasset deres behov. Dette er naturligvis noe som bør stå i fokus fra prosjektets start. På organisasjonsnivå er det essensielt at forventningene til systemet og realiteten er lik linje, slik at brukerne ikke føler på uoppfylte løfter. Et nytt IT-system kan være svært kostbart, og det er derfor viktig å fordele ressursene riktig. Dersom for eksempel brukerstøtte og oppfølging av systemet blir nedprioritert kan det føre til at prosjektet ikke får benyttet sitt fulle potensial (Jeppesen et al., 2018).

2.5.5 Støtte fra ledelsen

Forankring i ledelsen er viktig for at en implementering skal lykkes (Noesgaard et al., 2023). Dersom de ansatte opplever at ledelsen ikke er investert i endringen vil dette kunne påvirke deres ønsker og holdninger i stor grad. I et dansk forskningsprosjekt som ble gjennomført i tidsperioden 2002-2019 fulgte forskerne tre organisasjoner innenfor helsesektoren som skulle ta i bruk ny teknologi. Det kom tydelig frem at mangel på støtte fra toppledelsen førte til at innføringen av ny teknologi ikke ble vellykket (Noesgaard et al., 2023). Dersom ledelsen ikke klarer å overbevise og motivere de ansatte til å se at ny teknologi eller endringer er nødvendig, vil det være vanskelig å få de ansatte med på laget. Støtte og involvering fra ledelsen bidrar også til at beslutninger kan bli tatt raskt og effektivt, eventuelle risikoer kan bli håndtert, og det vil være lettere å respondere til endringer i planer (Young & Jordan, 2008). Det er viktig at ledelsen forstår at de har en stor påvirkningskraft på om prosjektet kommer til å lykkes eller mislykkes, og dermed bør de være overbevist om at resultatet av prosjektet vil være til fordel for organisasjonen og de ansatte (Young & Jordan, 2008).

2.5.6 Tillit

Når det gjennomføres organisatoriske endringer er det viktig at de ansatte har tillit til både hverandre og til ledelsen. Tillit er et vidt begrep og det finnes mange forskjellige definisjoner som prøver å dekke hva tillit innebærer. Tillit handler om viljen til å akseptere at en er avhengig av hva andre gjør, og viser en holdning til andre mennesker som reflekteres i handlinger (Alm et al., 2013). Et studie utført av (Yue et al., 2019) peker på tiltak ledelsen kan gjøre som vil være med på å styrke ansattes tillit til organisasjonen. Dette kan være at lederne viser at de tar individuelle hensyn til de forskjellige ansatte, eksempelvis gjennom individuell veiledning (Yue et al., 2019). Dette kan være med på å få de ansatte til å føle at de blir sett og dermed styrke deres tillit til både lederen og organisasjonen som helhet. Det er også viktig at ledere klarer å vise emosjonell støtte. I en endringsprosess vil dette være spesielt viktig for de ansatte som er usikre eller skeptiske

til endringene som kommer (Yue et al., 2019). Tillit til ledelsen vil også kunne bidra til at de ansatte selv ønsker å håndtere utfordringer som inntreffer når endringene kommer (Yue et al., 2019), og dette er tett knyttet opp mot viktigheten av ansattes holdninger til endringer.

2.5.7 Opplæring

I et implementeringsprosjekt der et nytt system skal tas i bruk er det viktig å sikre god opplæring. Det hjelper ikke at systemet fungerer optimalt dersom brukerne ikke vet hvordan man kan bruke det, både riktig og effektivt, og det vil være mye lettere for brukerne dersom de har blitt komfortable med systemet ved hjelp av god opplæring (Banuelas Coronado & Antony, 2002). Ludwick og Doucette (2009) peker på forskjellige suksessfaktorer av implementeringsprosjekter, og opplæring av ansatte spiller en viktig rolle. De poengterer at både intensiteten, tilgjengeligheten og tidspunkt for opplæring vil påvirke opplevelsen for de ansatte (Ludwick & Doucette, 2009). Det er flere måter organisasjoner kan fasilitere opplæring for ansatte. En metode er å opprette videoer som demonstrerer forskjellig funksjonalitet (Reed & Henley, 2015). Dette vil kunne bidra til at brukerne får god oversikt og forståelse av hvordan systemet konkret fungerer. Det vil være kostnader knyttet til opprettelse av slike videoer, men de kan brukes av mange brukere samtidig og de ansatte vil ha mulighet til å se videoene så mange ganger de ønsker eller har behov for, noe som gjør at det kan gi god avkastning og dermed være veldig nyttig (Reed & Henley, 2015). Dette kan også spare ledere for tid, da brukerne kan finne svar på spørsmålene sine uten å alltid måtte ta kontakt med noen. Selv om e-læringskurs er et godt verktøy er det svært tidkrevende å opprette kursene. Guo et al. (2014) kommer med noen anbefalinger når det kommer til opprettelse av videomateriell. Først og fremst bør videoene være korte, helst under seks minutter, for at seeren ikke skal miste fokus. Det er likevel ikke uvanlig når man ser på opplæringsvideoer at man hopper til relevante deler av videoen, og at man går tilbake og ser på dem flere ganger dersom man ønsker informasjonen gjentatt (Guo et al., 2014). I tillegg bør videoene ha interaktivt innhold, som for eksempel video av personen som snakker nederst i hjørnet på filmen, da dette er mer engasjerende for seeren (Guo et al., 2014). I tillegg til e-læringskurs blir det ofte gjennomført sesjoner der brukerne får opplæring. Fordelen med å ha vanlige "live" kurs er at det kan være dialog mellom brukerne og opplæringsansvarlige. På denne måten vil brukerne alltid kunne stille spørsmål og få en grundigere gjennomgang dersom det er vanskelig å forstå.

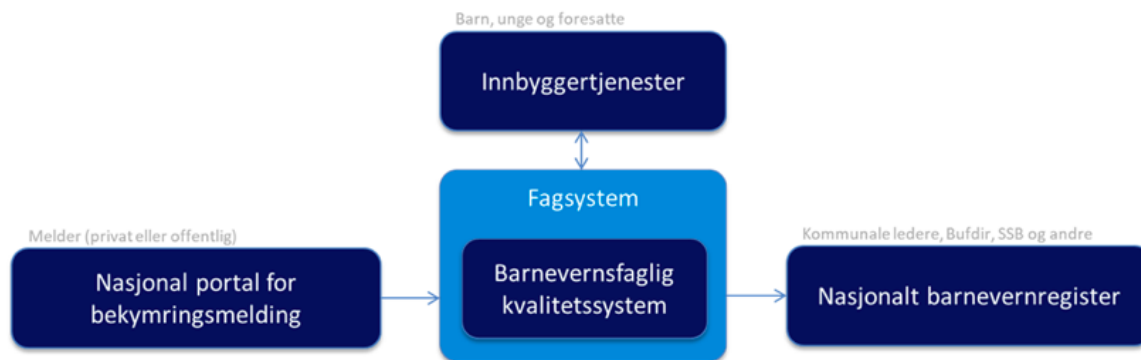
3 Casebeskrivelse

DigiBarnevern er et pågående nasjonalt prosjekt som handler om å digitalisere det norske barnevernet, og er et samarbeid mellom flere statlige og kommunale aktører. Prosjektet fikk navnet DigiBarnevern for å få frem at det ikke kun er snakk om å innføre nye digitale systemer, men er et prosjekt for å føre det norske barnevern gjennom en digital transformasjon og gi et helhetlig kvalitetsløft (Engvik, u.å.). I perioden 2016- 2023 har aktørene samarbeidet om utvikling av en felles nasjonal løsning som skal bidra til økt kvalitet i barnevernet.

Som illustrert i figur 4 beskriver KS (*Om DigiBarnevern-prosjektet, 2020*) at DigiBarnevern består av følgende leveranser:

- Nasjonal portal for bekymringsmelding - digitale innmeldinger fra private og offentlige aktører via en nettside.
- Barnevernsfaglig kvalitetssystem - et rammeverk som skal gi barnevernsfaglig og juridisk kvalitetsstøtte til saksbehandlere i barnevernssaker.
- Nasjonalt barnevernregister, inkl. informasjonsmodell og meldingsformater - tilrettelegge for automatisert, forenklet og løpende rapportering fra kommunene via nye saksbehandlingssystemer.
- Digitale innbyggertjenester - gir partene i barnevernssaker mulighet til blant annet innsyn, å gi samtykker og ha digital dialog med det kommunale barnevernet.

I tillegg til de nasjonale løsningene, som nevnt over, har åtte kommuner gått sammen om anskaffelse og utvikling av et nytt saksbehandlingssystem. Dette er et system som er utviklet for å gi ansatte og ledere støtte til saksbehandling, styring og samhandling, og er utviklet av en ekstern leverandør. I tillegg skal selskapet drifte og videreutvikle IT-løsningen etter den er innført. Den eksterne leverandøren beskriver systemet som et moderne saksbehandlingssystem som er tilpasset barnevernet og gir effektive arbeidsprosesser av høy faglig kvalitet, og er utviklet i nært samarbeid med barnevernsfaglige spesialister (Utelatt pga anonymitet). Det nye saksbehandlingssystemet fører med seg en rekke endringer, blant disse er mer automatiserte økonomiprosesser, bedre kontroll og oversikt, overgang fra papirarkiv til digitalt arkiv, overgang til en mer digital arbeidshverdag, og måten de rapporterer vil endres.



Figur 4: Sammenhengen mellom saksbehandlingssystemet (her kalt fagsystem) og de nasjonale løsningene (KS, 2020).

Allerede tilbake i 2014 konkluderte Trondheim kommune med at deres nåværende saksbehandlingssystem ikke støtter arbeidsprosessene i barnevernet på en tilstrekkelig måte. På bakgrunn av dette ønsket Trondheim kommune et nytt system, og har dermed fungert som en pilotkommune i prosjektet. Digitalisering av barnevernet i Trondheim er et endringsprosjekt som har fått navnet Digbart. Prosjektet har som mål å forbedre det kommunale tilbudet, slik at barn og familier får rett hjelp til rett tid. Barn og familier skal få bedre innsyn, oversikt over egen sak, samt en bedre og mer sikker saksbehandling og oppfølging. De ansatte vil også få bedre oversikt, i tillegg til at den faglige støtten blir lettere tilgjengelig (Engvik, u.å.).

Innføringen av saksbehandlingssystemet har blitt brukt som en casestudie i dette forskningsprosjektet. Planen var at implementeringen skulle skje i første kvartal av 2023, men har blitt utsatt på grunn av utfordringer med migreringen av data fra det gamle saksbehandlingssystemet til det nye. Forskningsarbeidet har hatt fokus på endringsprosessen, og hvordan Trondheim kommune har arbeidet med endringsledelse i perioden før det nye systemet blir tatt i bruk i deres arbeidshverdag.

Ledelsen av Digbart har ansvaret for endringsprosjektet, og har blitt valgt ut basert på deres bakgrunn og erfaring. Det innebærer at de har en kombinasjon av IT-faglig og barnevernsfaglig bakgrunn, kombinert med erfaring innen endringsledelse. Utvalget av ledelsen i Digbart har blitt valgt for å ha forutsetning til å kunne lede barnevernet i Trondheim kommune gjennom endringsprosjektet.

4 Forskningstilnærming

Denne studien ble gjennomført med en fortolkningsbasert tilnærming. Dette vil si at det forskes på konstruerte fenomener, eksempelvis et samfunn, et demokrati, et arbeidsmiljø, en læringsprosess eller en organisasjon (Jacobsen, 2022). I fortolkningsbasert forskning vil fokuset i større grad være subjektivt ettersom at folk vil oppfatte samme hendelse på ulik måte. For å få en helhetlig forståelse av hvordan et implementeringsprosjekt foregår og hvordan det påvirker organisasjonen vil det være nyttig å snakke med forskjellige personer innad i organisasjonen med ulike roller og involvering da det er høyst sannsynlig at disse vil ha forskjellige oppfatninger og meninger.

4.1 Forskningsdesign

Dette kapittelet tar for seg metodiske valg som har blitt brukt i studien. Forskningsdesignet som er benyttet er casestudie, og gjennom dette er det blitt samlet inn kvalitative data i form av intervjuer, observasjoner og dokumenter.

4.1.1 Casestudie

Trondheim kommune planlegger å implementere et nytt saksbehandlingssystem våren 2023, og dette implementeringsprosjektet har blitt benyttet som et casestudie i denne oppgaven. Casestudier er nyttig for å svare på "hvordan" og "hvorfor" spørsmål og førte til at vi kunne fordype oss i et eksisterende prosjekt med mange involverte og mulighet til å samle inn data fra flere forskjellige hold (Baxter & Jack, 2008). Caset i denne studien går under kategorien *beskrivende casestudie* som vil si at studien gir en detaljert analyse av et fenomen, i dette tilfelle implementeringen av nytt saksbehandlingssystem, og diskuterer hva som hendte og hvordan ulike involverte oppfattet situasjonen (Oates, 2006). Casestudie er en vanlig form for avgrensning i kvalitative studier, og ettersom at forskningen baserte seg på implementering av nytt saksbehandlersystem i Trondheim kommune var det allerede en grense for hva og hvem undersøkelsen skulle inkludere og ekskludere (Tjora, 2021). Det er hensiktsmessig å bruke denne metoden for avgrensning, og for å ha et håndfast prosjekt å forholde seg til. Som Oates (2006) beskriver er det flere måter å velge ut et case, og i denne oppgaven representerer casestudie et "typisk tilfelle" der man kan anta at funnene vil kunne være generaliserbare til lignende implementeringsprosjekter (Oates, 2006). Grunnen til dette er at det er mange forskjellige måter å gå frem på når en

virksomhet skal implementere et nytt system, men ved å se på et spesifikt tilfelle vil man kunne både ta med seg erfaringer og fellesnevnerer som vil gå igjen i andre prosjekter. Casen ble presentert som et forslag til masteroppgave da det allerede er en doktorgradsstipendiat på institutt for datateknologi og informatikk som forsker på DigiBarnevern. På bakgrunn av interesse for implementeringsprosjekter og endringsledelse var dette et case som passet oss godt. Det er noen begrensninger når det kommer til casestudier. Det er ikke nødvendigvis representativt for alle innføringsprosjekter da det kun vil være fokus på en enhet, og dersom casen er bestemt ut ifra bekvemmelighet, bør en være spesielt oppmerksom på at studien ikke nødvendigvis er generaliserbar. Ettersom at tilnærmet alle prosjekter vil ha både forskjellig utgangspunkt og resultat er det viktig å se på fellestrekkene som fører til vellykkede implementeringsprosjekter.

4.1.2 Kvalitative metoder

Kvalitative data inkluderer alt av ikke-numeriske data som ord, bilder og lyder som finnes i for eksempel intervjuer (Oates, 2006). Kvalitative data egner seg godt til å analysere komplekse sammenhenger (Busch, 2013) og sammenhengen mellom individ og kontekst (Jacobsen, 2015). Det var nettopp dette som var hensikten med studiet, da vi ønsket å forstå hele prosessen, og forskjellige aspekter ved innføringen av saksbehandlingssystemet. For å få til dette var det nødvendig å intervjuere personer som har vært en del av denne prosessen som har pågått i flere år. I tillegg til intervjuer har det blitt samlet inn data i form av observasjoner og dokumenter. En kvalitativ tilnærming har en større grad av fleksibilitet, noe som var nyttig og gjorde at problemstillingen kunne tilpasses og endre retning i løpet av prosjektet (Jacobsen, 2015). Samtidig muliggjorde det for å endre datainnsamlingsmetode og analysearbeid underveis, som var nyttig på tidspunkter der vi ble kjent med nye konsepter under eksempelvis et intervju. Kvalitativ tilnærming kan sees på som en iterativ prosess der det er en fremgangsplan, men det er mulig å gå tilbake og justere på alle delene underveis i forskningsarbeidet (Jacobsen, 2015).

4.1.3 Tidsperspektiv

Denne oppgaven hadde en tidsramme på 20 uker. Dette betydde at vi måtte planlegge ut ifra den tilgjengelige tiden og sørge for at vi kunne gjennomføre studien i gitt tidsintervall. I tillegg til de 20 ukene på våren ble det brukt tid på høsten til å forberede forskningsprosjektet. Dette innebar å finne tema for oppgaven, samt starte å utforme en problemstilling. Vi ble også kjent med prosjektet DigiBarnevern gjennom møter med

ansatte i kommunen. Dette gjorde at når arbeidet med masteroppgaven startet på vårsemesteret hadde vi allerede planlagt fremgangsmåte og hvordan datainnsamlingen skulle foregå. Det ble gjennomført en tverrsnittundersøkelse, som betyr at informantene ble intervjuet en gang hver (Busch, 2013). Implementeringsprosjektet er en prosess som har pågått over lengre tid, og dette gjorde at vi hadde mulighet til å spørre informantene om hvordan de har opplevd prosessen som helhet, og om deres holdninger har endret seg underveis.

4.2 Datainnsamling

Dette kapittelet tar for seg de forskjellige typene av datainnsamling som har blitt gjort, og med hvilken hensikt. Dette inkluderer intervjuer, observasjoner og innsamling av annen data gjennom møter, samtaler og tilgang på dokumentasjon fra Trondheim kommune.

Det ble i denne studien benyttet dybdeintervjuer. Denne datainnsamlingsmetoden egner seg godt når man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2021). I dette tilfellet ønsket vi å finne ut av hvordan de ansatte i barnevernet opplever at innføringen av saksbehandlingssystemet påvirker deres arbeidsoppgaver, og hvordan deres holdninger og erfaringer knyttet til dette er. Intervjuer ble benyttet for å få en dypere forståelse av hvordan informantene stilte seg til implementeringsprosjektet. Det ble benyttet semistrukturerte intervjuer for å åpne opp for muligheten til diskusjon og oppfølgingsspørsmål basert på hva informantene fortalte. Det var ønskelig at intervjuene ble gjennomført i et avslappet miljø og det var fokus på en fri samtale fremfor å kun fokusere på forhåndsbestemte spørsmål (Tjora, 2021). Ved å intervjuere personer med forskjellige roller i barnevernet ble det samlet inn data fra informanter med forskjellige synspunkter som var nyttig for studien.

Kontaktpersonen vår avtalte intervjuetidspunkt med informantene ettersom vedkommende hadde tilgang til informantene sine kalendere og kunne på den måten sette opp tidspunkter som passet i en travel hverdag. Vi hadde ingen direkte kontakt med informantene i forkant av intervjuene, og to ganger hendte det at informanten ikke møtte opp til avtalt tid.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Google Meet. Grunnen til dette var at informantene hadde hektiske dager, og det ville kreve mer tid og ressurser å finne passende tidspunkter dersom intervjuene skulle blitt foretatt fysisk (Iacono et al., 2016). Under noen av intervjuene ville det vært fordelaktig å møte informanten fysisk ettersom at det var vanskelig å tolke om vedkommende brukte tid på å tenke eller var ferdig å snakke. Dette ville sannsynligvis vært mer tydelig dersom det ikke var digitalt. I tillegg skjedde det med jevne mellomrom at man snakket i munnen på hverandre i starten av setninger. I et av intervjuene oppstod det tekniske problemer som førte til at informanten

sitt kamera ikke fungerte. Dette gjorde det ekstra utfordrende da vi gikk glipp av ansiktsuttrykk og den ikke-verbale kommunikasjonen.

Ettersom at det var kontaktpersonen vår som satt opp intervjutidspunktene var dette aspektet utenfor vår kontroll. Den første dagen vi skulle gjennomføre intervjuer var det satt opp fire stykker rett etter hverandre. Fordelen med å ha flere intervjuer på rad var at vi kunne tilpasse dem underveis og hente ut informasjon mens intervjuet med forrige informant fortsatt satt friskt i minne. En ulempe som kom tydelig frem under det siste intervjuet var at vi ikke var like opplagte og fokuserte som vi hadde vært på de første, og dette førte til at det kunne være vanskelig å huske hvilke spørsmål vi hadde spurt gjeldende informant, og hvilke vi hadde spurt tidligere informanter. For å prøve å forhindre dette var vi nøye med å ta gode luftepauser mellom intervjuene.

For å få forskjellige synspunkter var det ønskelig å intervju ansatte i barnevernet med forskjellige roller og stillinger. Kontaktpersonen vår i kommunen var behjelpelig med å finne informanter basert på våre ønsker om å intervju både saksbehandlere, ledere og trenere. Som Jacobsen (2015) beskriver, er det mulig å velge respondenter som man vet har mye kunnskap om det aktuelle temaet, er gode til å formulere seg, eller noen man vet er villige til å gi fra seg informasjon (Jacobsen, 2015). Utvelgelsen var dermed ikke tilfeldig, og dette førte til at intervjuene var både innholdsrike og informative. Tabell 1 viser en oversikt over de 9 intervjuene som ble gjennomført. I tillegg viser den hvilken rolle informantene har og hvilke hovedtema som ble pratet om i intervjuet. Vår kontaktperson hadde en lederstilling, og ettersom at det var han som sendte ut invitasjon til informantene har dette trolig bidratt positivt til at de ønsket å stille til intervju. I tillegg ble samarbeidet mellom NTNU og Trondheim kommune nevnt i innkallelsene som en motivasjon til å stille.

Informant	Rolle	Innhold
Informant 1	Teamleder	Holdninger, opplæring, rollen som teamleder
Informant 2	Trener	Holdninger, opplæring av andre ansatte, trenerrollen,
Informant 3	Saksbehandler	Holdninger, opplæring, endring i arbeidspraksis, forventninger

Informant 4	Trener	Holdninger, opplæring av andre ansatte, trenerrollen,
Informant 5	Saksbehandler	Holdninger, opplæring, endring i arbeidspraksis, forventninger
Informant 6	Prosjektleder	Endringsledelse, erfaringer, holdninger
Informant 7	Prosjektmedarbeider	Om DigiBarnevern, kompleksitet, brukerinvolvering, behovskartlegging
Informant 8	Prosjektleder	Prosjektledelse, erfaringer
Informant 9	Forsker på Digi Barnevern	DigiBarnevern, digitalisering i offentlig sektor, holdninger

Tabell 1: Oversikt over informanter

Det ble utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1) i forkant av alle intervjuene. Ettersom informantene hadde ulike roller og arbeidsoppgaver ble det opprettet fire forskjellige versjoner av intervjuguiden slik at den passet til rollen informanten hadde, henholdsvis leder, saksbehandler, trener og administrasjonsansatt. Hovedessensen i alle intervjuene var den samme, men vinklingen varierte. Alle intervjuene startet med at informanten fortalte om sin stilling og arbeidsoppgaver slik at vi kunne få et godt inntrykk av hvordan informantens hverdag og bruk av fagsystemet så ut. Ettersom at vi ikke hadde så god kjenskap til de forskjellige rollene på forhånd ble intervjuene tilpasset basert på hva informantene fortalte om egen arbeidshverdag. For å lett kunne tilpasse spørsmålene hadde vi alle intervjuguidene samlet i samme dokument. Intervjuguiden ble brukt som et hjelpemiddel for å komme innom de forskjellige temaene som vi ønsket å hente ut informasjon om, og ikke som en fastlåst plan på hvordan intervjuene skulle gjennomføres. På denne måten opplevde vi at det ble gode samtaler med god flyt.

Tidlig i prosessen var det nyttig å bruke tid på å forstå hva DigiBarnevern er. Gjennom samtaler med involverte i implementeringsprosjektet tilegnet vi oss kunnskap om hvordan innføringen av det nye saksbehandlingssystemet skulle gjennomføres, og hva som lå bak med tanke på forberedelser. Det ble gjennomført en observasjon i et digitalt informasjonsmøte som ble holdt for alle ansatte i barnevernet i Trondheim kommune. Dette møtet hjalp oss å forstå hvordan informasjon om implementeringen blir formidlet til de ansatte, og vi fikk også se hva slags hjelpemidler de bruker for å motivere til de nye endringene. Det var omkring 100 personer med i dette møtet, og dermed kan vi anta at det ikke var åpenbart for andre deltakere at vi var eksterne deltakere som gjennomførte en observasjon. Det ble heller ikke informert om dette til noen i forkant av møtet. Det ble ikke gjort noen form for opptak av denne observasjonen, men det var nyttig for å få et helhetlig bilde av situasjonen og hvordan slike informasjonsmøter foregikk.

Vi fikk også tilgang på flere dokumenter Trondheim kommune har for å dele informasjon til ansatte om det nye saksbehandlingssystemet. Ved å få disse tilgangene kunne vi selv tilegne oss informasjon og data om blant annet endringsstrategier, planer for innføringen, og generell informasjon om implementeringen. Dette var informasjon som var nyttig når vi skulle utarbeide intervjuguiden.

4.2.1 Begrensninger

Tidsrommet for denne oppgaven var begrenset. Dersom tidsrammen hadde vært større, ville det vært veldig interessant å kunne gjennomføre datainnsamling på flere tidspunkter, for eksempel ved å intervju informantene om igjen med noen måneders mellomrom. På denne måten kunne man ha analysert utviklingen og fått et innblikk i hvordan de ansattes holdninger til det nye systemet eventuelt endret seg over tid (Busch, 2013). Dagen denne oppgaven skal leveres er også dagen det er planlagt å innføre det nye saksebehandlingssystemet. Det ville vært interessant å fortsette å forske på dette etter at implementeringen var gjennomført slik at vi kunne ha sett hvordan resultatet ble, og dermed kunne forsket på hele prosessen og ikke bare prosessen i forkant av implementeringen.

Casestudiet var begrenset i den form at alt av datainnsamling ble gjennomført på samme enhet. Både teamlederen, trenerne og saksbehandlerne jobbet alle på samme enhet og dersom det hadde vært flere ressurser tilgjengelig ville det vært fordelaktig å ha en mer variert samling av informanter. Dette ble også påvirket av at det var en hektisk periode i forkant av implementeringen.

4.3 Analyse av data

Dette kapitlet presenterer hvordan analysen av dataen har blitt gjennomført. Første steget var å gjøre klar rådataene til analysering ved å transkribere alle intervjuene. Deretter ble verktøyet Taguette benyttet for å kode samtlige intervjuer. Her ble dataene sortert basert på kategorier og konsepter.

4.3.1 Transkribering

For å kunne analysere og systematisere intervjuene ble det gjennomført transkribering av samtlige. Dette ble gjort manuelt ved å høre på opptak fra intervjuet og skrive det inn i Microsoft Word. Opptakene ble gjort med egen mobiltelefon, og ved hjelp av funksjoner der var det mulig å senke farten på lydklippene, noe som gjorde det enklere å transkribere. Det var i hovedsak ønskelig å benytte Microsoft Teams til å gjennomføre intervjuene, og da ville vi hatt en automatisk transkribering, men ettersom at det var kontaktpersonen vår som inviterte informantene via kalenderne deres ble Google Meet det naturlige valget da de opererer med Google i kommunen. Det ble gjennomført en fullstendig transkribering, noe som vil si at absolutt alt informantene sa ble transkribert. Som Tjora (2021) skriver vil det om informantene leter etter ord synliggjøre en usikkerhet eller at de sliter med å ordlegge seg (Tjora, 2021). Ved å ta med ord som "Ehh.." og "Heheh" ønsket vi å bevare følelsen av hvordan informanten uttrykte seg, og dette gjorde at vi senere kunne huske at vedkommende for eksempel var tvilende i svaret.

4.3.2 Innholdsanalyse

Vi gjennomførte en innholdsanalyse for å kategorisere all data etter at den var transkribert (Jacobsen, 2015). For å analysere data fra intervjuene benyttet vi verktøyet Taguette til å opprette koder for å sortere innholdet. Som Oates (2006) foreslår startet vi med å lese gjennom alt av intervjumaterialet for å få en oversikt og oppdatere minnet om hva som ble snakket om. Deretter startet vi med å sortere ut generell informasjon om informantene og deres arbeidsoppgaver. Dette er informasjon som ikke direkte er med på å svare på problemstillingen, men det er viktig for å kunne beskrive konteksten og bidra til å forstå omgivelsene (Oates, 2006).

Da vi startet hadde vi en induktiv tilnærming som vil si at man går fra empiri til teori, og lar dataen forme kategoriene basert på akkurat det informantene uttrykte (Oates, 2006). Figur 5 viser hvordan et sitat fra informant 2 ble kodet. Sitatet handler om at informanten

tror de ansatte vil ta tak i treningen igjen når de vet at saksbehandlingssystemet faktisk blir innført. Dermed ble sitatet kodet med nettopp dette. Vi ville ha en induktiv tilnærming slik at vi ikke skulle overse viktige funn.

Eeh. Jeg tror folk er for travel og har ikke.. Jeg tror folk føler at de føler at det ikke kommer til å komme før etter sommeren eller neste år. Jeg tror at når vi får en dato og da skjer det da tror jeg folk vil ta seg litt i nakken. Det er mange som har en litt sånn holdning om at jaja det går vel sikkert fint. Vi klarer det her og.

Informant 2.docx Ansatte vil ta tak i treningen når systemet faktisk kommer Holdninger

Figur 5: Eksempel på induktiv kode

Etter å ha kodet de første intervjuene begynte vi å se sammenhenger og gjentakelser i dataene og dermed ble det opprettet større kodegrupper, som for eksempel *holdninger* og *opplæring* som vist i figur 6. Som Oates (2006) trekker frem vil det være veldig vanskelig å ha en helt induktiv tilnærming ettersom at man ikke kan "tømme hodet" for informasjon og kunnskap man har fra før av. Vi valgte å gå over til en mer deduktiv tilnærming, da vi så at mye av dataen passet inn under de større kategoriene som også var sentrale i litteraturen.

Tror du at opplæringen har vært tilstrekkelig? Sånn til Go-live dato?

JEg tror det har vært tilstrekkelig opplæring, eller veldig god opplæring

Informant 1.docx Opplæring

Figur 6: Eksempel på deduktiv kode

I forkant av datainnsamlingen da vi jobbet med det teoretiske grunnlaget for oppgaven, ble John Kotter og hans åttestegsmodell et naturlig valg å inkludere på bakgrunn av hans anerkjennelse innenfor endringsledelse. Under datainnsamlingen kom det frem at ledergruppen i Digbart benytter ADKAR-modellen som tilnærming for endringsledelse. Dette er et rammeverk vi ikke var kjent med fra tidligere og ikke hadde noe kunnskap om. På bakgrunn av dette funnet gikk vi tilbake til teorien og inkluderte ADKAR-rammeverket da dette viste seg å være svært relevant. For å forstå den historiske utviklingen ble ikke kapitlet om Lewins endringsmodell og Kotters åttestegsmodell fjernet.

Til slutt endte vi opp med en oversiktlig samling av koder som var en blanding av nye funn, for eksempel "endringspulsene" og "informasjonsmøter", og konsepter som også ble benyttet i teorien, slik som "holdninger" og "opplæring". Kategoriene som blir presentert i kapittel 5 *Funn* er kompleksitet, endringspulsene, opplæring, holdninger, brukerinvolvering og informasjonsside. Disse kategoriene ble valgt ut på bakgrunn av relevans til

problemstillingen, men også basert på hva informantene tydelig var opptatt av å trekke frem som viktige aspekter i denne prosessen.

4.4 Kvalitet

Det er viktig å reflektere rundt studien sin kvalitet. Dette blir ofte gjort ved å se på studiens gyldighet, pålitelighet, og overførbarhet. I dette kapitlet vil disse tre kriteriene diskuteres.

4.4.1 Gyldighet

Gyldighet baserer seg på hvorvidt svarene i forskningen faktisk svarer på spørsmålene man ønsker å stille (Tjora, 2021). For å styrke gyldigheten i en forskningsprosess er det viktig å gjøre det tydelig hvordan man har gjennomført datainnsamlingen, og hvordan for eksempel spørsmålene i et intervju har blitt formet ut fra temaene fra teorien. Ved å benytte oss av semistrukturerte intervjuer hadde vi mulighet til å stille informantene spørsmål knyttet til forskningsspørsmålet og implementeringsprosessen, men også komme inn på temaer vi ikke hadde tenkt på på forhånd. Observasjonen som ble gjennomført i informasjonsmøtet bekreftet noen av forholdene som kom frem i intervjuene. Et eksempel på dette er at en av informantene som var prosjektleder selv sa at de brukte tid på å motivere de ansatte og vise forståelse for frustrasjonen deres knyttet til lang ventetid. Da vi observerte i informasjonsmøtet så vi at ledelsen gjorde nettopp dette.

4.4.2 Pålitelighet

Pålitelighet handler om i hvilken grad undersøkelsesopplegget har påvirket resultatene som har kommet frem (Jacobsen, 2015). Ettersom at det ble gjennomført intervjuer var det helt klart for alle informantene at det ble samlet inn data på grunnlag av hva de fortalte. Hvordan intervjueren oppfører seg vil kunne påvirke resultatene både bevisst og ubevisst. Dette var vi klar over på forhånd, og det var viktig for oss å gjøre det vi kunne for å være nøytrale i samtale med informantene, og unngå ledende spørsmål. Etter å ha gjennomført alle intervjuene var det stor grad av enighet blant informantene på flere av temaene, og dette bidrar til å styrke pålitelighetene i dataen som er samlet inn. En annen risikofaktor når det kommer til dataens pålitelighet er unøyaktig analyse av data. Dette skjer når man går fra rådata til funn og diskusjon. Hvilke kategorier man oppretter og hvordan man kategoriserer forskjellige enheter vil være noe basert på kjønn (Jacobsen, 2015). Ettersom

at vi var to personer som gjennomførte dette studiet hadde vi mulighet til å diskutere valg av kategorier og koder, og sammen bli enige om hvilke enheter som hørte til hvilke kategorier.

4.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om hvilken grad studien kan generaliseres til andre enn de man har undersøkt, og dette kan påvirkes av blant annet antall enheter man undersøker, og hvilke enheter som har blitt valgt ut (Jacobsen, 2015). I denne studien har det blitt gjennomført 9 dybdeintervjuer med ansatte i kommunen med forskjellige roller. Ettersom at ansatte kan ha ulikt syn på implementeringsprosessen, var det viktig å undersøke flere enheter. Etter å ha gjennomført alle 9 intervjuene fant vi både forskjeller og likheter i oppfatningen til de forskjellige informantene. Når det kommer til generaliserbarhet er det ønsket i denne studien å oppnå en grad av konseptuell generalisering, som betyr at konsepter, typologier eller teorier blir utviklet, og kan deretter være relevant for andre caser enn det som har blitt studert. I dette tilfellet vil teoriene som har blitt studert kunne brukes i andre implementeringsprosjekter. Selvom barnevernet som instans er unikt både nasjonalt og internasjonalt, har hovedessensen i oppgaven vært å se på hvordan man kan legge til rette for mer suksessfull implementering av nye IT-systemer. Implementeringsprosjekter foregår hele tiden, og funnene fra denne studien vil trolig kunne være overførbare til andre prosjekter.

4.5 Samtykke og personvern

For å sikre at forskningen ble gjennomført på en etisk og forskriftsmessig måte hadde vi stort fokus på personvern. I forkant av datainnsamlingen har vi meldt fra til NSD, Norsk Senter for Forskningsdata, som har gitt godkjenning til å samle inn data. Alle våre informanter fikk tilsendt en samtykkeerklæring (se vedlegg 2) som de fikk mulighet til å lese gjennom i forkant av intervjuet. I samtykkeerklæringen fikk de blant annet informasjon om formålet med studien, hva det innebærer for dem å delta og hvordan vi skal bevare deres personvern, samt at det er frivillig å delta og at de kan trekke samtykket når som helst uten å oppgi grunn. Opplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernreglementet. Deltakere i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner, da dataen anonymiseres. Ettersom intervjuene ble gjennomført digitalt fikk vi samtykke muntlig.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene, som var informert og godkjent av informantene på forhånd. Lydopptakene og datamaterialet er lagret på et internt serverområde hos NTNU. For å ivareta personvern til involverte i prosjektet er alt som publiseres anonymt og det vil ikke være mulig å gjenkjenne informantene.

5 Funn

I dette kapitlet presenteres funn tilknyttet endringsledelse i innføringen av nytt saksbehandlingssystem. Aspektene ble valgt på bakgrunn av både funn knyttet til prosjektets overordnede kompleksitet og hvordan prosjektledelsen har benyttet ADKAR-rammeverket til å følge ansatte gjennom endring presenteres. Videre fremlegges funn knyttet til hvordan ledelsen har gjennomført opplæring og motivert de ansatte, samt hvordan de ansatte selv har opplevd prosessen. Til slutt presenteres i hvilken grad de ansatte har vært involvert i utviklingen av nytt saksbehandlingssystem og hvordan ledelsen har kommunisert endringene gjennom en ny informasjonsside.

5.1 Kompleksitet

DigiBarnevern er et prosjekt som vil påvirke mange, og er et samarbeid mellom blant annet staten, ulike kommuner, KS og barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Det vil dermed være mange brukere av de nye systemene, blant annet ansatte, tjenestemottakere og varslere.

«Det finnes mer komplekse [IT-prosjekter]. Alle IT-prosjekter sies å være kjempekomplekse, men relativt sett så vil jeg si at det her [DigiBarnevern] er middels høy. Kan ikke sammenligne med NAV eller Helseplattformen tror jeg, men likevel relativt mye mer komplekst enn de fleste ville tenkt. Det er veldig strengt regulert innen barnevern, innen lovverk, barnevernloven, og også andre lovverk, som Forvaltningsloven» (Informant 7, prosjektmedarbeider, intervju)

Videre fortelles det at barnevernet er et veldig spesielt fagfelt, og man må gå i stor grad i detalj. Det er forskjeller fra kommune til kommune i hvordan de organiseres og jobber, dvs. barn og familier kan få forskjellig behandling fra kommune til kommune.

Informant 6 forteller at de har fokus på at Digbart er et endringsprosjekt, og de er opptatt av at det er mange endringer som kommer samtidig. De har fokusert på å kommunisere ut til enhetene at det kommer endringer som vil påvirke arbeidshverdagen deres, og forteller at formidlingen har vært på detaljnivå.

Trondheim kommune fungerer som pilotkommune i prosjektet. I nasjonale prosjekter har det gått på rundgang mellom ulike kommuner om hvem som skal være i førersetet. I tidligere prosjekter har blant annet Oslo vært i førersetet for DigiHelsestasjon, et prosjekt der det ble mulig å kommunisere med skolehelsetjenesten og helsestasjoner på nett, og Bergen var i førersetet da sosialtjenesten skulle gjennom en slik prosess. Det ble naturlig at Trondheim ble valgt ut for DigiBarnevern, ettersom det var Trondheim kommune som først ytret ønsket og søkte om å få et nasjonalt prosjekt. Trondheim har dermed vært i førersetet hele tiden.

Når det kommer til innføring av nytt saksbehandlingssystem var det planlagt at Trondheim kommune skulle innføre systemet før de andre kommunene. Innad i Trondheim kommune kommer innføringen til å skje likt i alle bydeler og enheter. Årsaken til dette beskriver informantene som at det hadde vært omtrent umulig, og det hadde blitt mye mer komplisert, om de skulle ha gjennomført innføringen enhet for enhet. Etter migreringen av data er gjennomført vil ikke det gamle systemet lenger være i bruk, og dermed vil innføringen skje likt i hele kommunen. I Trondheim kommune vil en stegvis innføring i ulike bydeler være vanskelig ettersom all data lagres i samme database. I Oslo derimot vil det være mulig, da hver bydel har hver sin database, og er helt separat, mens i Trondheim er ikke hver bydel egne juridiske enheter.

«Det er vanskelig å få til det [en stegvis innføring] når du har et sånt kjernesystem fordi at når du skal migrere data, må du migrere alt samtidig. Du må på en måte slå av [gamle systemet], trekke ut all dataen, og så overføre all dataen til [nye systemet] og så slå på [nye systemet]» (Informant 6, assisterende prosjektleder, intervju)

På grunn av forsinkelser ligger det an til at andre mindre kommuner kommer til å ha "go-live" før Trondheim kommune. Likevel har Trondheim kommune vært først med alle implementeringsaktiviteter i etableringen omtrent helt opp til "go-live". Dermed har de andre kommunene kunne lært i etableringsprosessen, til tross for at de ikke kan lære noe av selve innføringen. Trondheim kommune har blant annet gjort funksjonell konfigurering, tatt opp og testet miljøene, og hatt opplæring. Det er lite igjen før Trondheim kommune er klar til å innføre løsningen. Informanten sier at det som kreves er litt mer opplæring og migrering. Trondheim kommune har delt informasjon med de andre kommunene, både om hva som har gått bra, men også utfordringene de har møtt på underveis.

5.2 Endringspulsene

Ledelsen i Digbart har i løpet av høsten og vinteren 2022/2023 holdt månedlige informasjonsmøter for ansatte i barnevernet i Trondheim kommune. Vi fikk delta for å observere et møte som ble holdt i starten av mars. I forbindelse med møtene sender de ut en kort spørreundersøkelse for å måle holdningene til ansatte, og har fulgt utviklingen over tid. Denne spørreundersøkelsen har de valgt å kalle Endringspulsene, og spørsmålene som blir stilt er basert på ADKAR-rammeverket. Ledelsen i Digbart får fanget opp signaler gjennom kommunikasjon med trenere, avdelingsledere og enhetsledere, samt kommunalsjef og direktør. Det blir sagt at de får plukket opp en del ting, men at de ikke får løftet frem alle sine stemmer, noe de ønsker. Endringspulsene bidrar dermed til å fremme hver enkelt sin stemme.

De startet med å sende ut Endringspulsene per e-post i etterkant av informasjonsmøtene, men for å få opp antall svar endret de dette. Det ble dermed satt av tid til å svare på undersøkelsen mot slutten av hvert møte, noe som har ført til at flere tar seg tid til å svare. Øverst i spørreundersøkelsen ligger informasjon om hva hensikten med undersøkelsen er, og begrunner det med at de ønsker å finne ut mer om hva barnevernet tenker og føler knyttet til endringene som kommer, som følge av innføringen av nytt IT-system. I tillegg presiseres det at "Det er helt normalt å vite lite om endringene som kommer, eller ikke se frem til dem. Det viktigste er at du svarer ærlig på spørsmålene".

Figur 7 viser to eksempler på spørsmål som har blitt stilt, og spørsmålene har fokus på følelser og holdninger.

"Jeg **kjenner til** hvilke endringer som kommer i min arbeidshverdag ..." *

	Lav	Lav til middels	Middels	Middels til høy	Høy
... som følge av at vi tar i bruk Modulus Barn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... som følge av at vi tar i bruk Barnevernsfaglig Kvalitetssystem (BFK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Jeg **gleder** meg til endringene som kommer ..." *

	Lav	Lav til middels	Middels	Middels til høy	Høy
... som følge av at vi tar i bruk Modulus Barn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... som følge av at vi tar i bruk Barnevernsfaglig Kvalitetssystem (BFK)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figur 7: Spørsmål Digbart har stilt ansatte i Trondheim kommune i spørreundersøkelsen "Endringspulsen".

Ledelsen i Digbart har stort fokus på endringsledelse, og jobber profesjonelt med det. Flere informanter forteller at det ikke er mange som jobber like profesjonelt med endringsledelse, spesielt ikke kommunalt. ADKAR er et rammeverk som passer godt til dette prosjektet, og det ble ikke vurdert å ta i bruk et annet, til tross for at det finnes mange forskjellige. Det er viktig å huske på at det kun er et verktøy som skal passe på at du gjør ting for å lykkes, men gjør ikke jobben for deg. Det viktigste er å ha fokus på endring, på gevinster og på hva man skal oppnå, ikke kun på IT-systemet i seg selv. Rammeverket har hjulpet Digbart med å måle prosessen og å ta endringsarbeidet på alvor.

«Veldig kort oppsummert så er det snakk om at for å lykkes med endringer så bør man bedrive god endringsledelse og god endringskommunikasjon. Og ADKAR er et rammeverk som sier noe om at for å lykkes med endring, ikke bare for å trykke folk gjennom det, men for å lykkes med endring så må en organisasjon og ulike personer være gjennom ulike porter» (Informant 6, assisterende prosjektleder, intervju)

“Portene” som informanten nevner er A for awareness, D for desire, K for knowledge, A for ability og R for reinforcement. Informanten presiserer at ledelsen i Digbart har satt inn aktiviteter for å sikre at hvert element blir oppfylt, og at det er en endringsprosess som enkeltpersoner skal gjennom. Det vil si at det gjelder individer med ulike utgangspunkt, og at de har satt inn tiltak for å sørge for at alle henger med på endringen, til tross for ulikt utgangspunkt.

Spørsmålene som vises i figur 7 tilsvarer de to første delene i ADKAR rammeverket, altså bevissthet og ønske. Etter det har blitt gjennomført opplæring for ansatte i Trondheim kommune har det i tillegg blitt lagt til spørsmål om de føler de har kunnskapen og evnene de trenger for å kunne utføre arbeidsoppgaver på de nye måtene som endringene medfører.

Funnene og statistikken fra Endringspulsens blir delt med ledere og trenere som har fått mulighet til å dele det med sine enheter. Ettersom at de har stilt samme spørsmål over en lengre periode, har de oversikt over utviklingen i resultatene. Dersom de ser en utvikling i svarene forteller informant 6 at de har diskutert det med trenere og ledere, for å finne ut av hva det skyldes for å kunne sette inn tiltak. Likevel er det delte meninger om hvordan trenerne oppfatter hensikten med spørreundersøkelsen, men påpeker at det sikkert har en verdi for ledelsen som ikke er like synlig for eksempelvis en saksbehandler.

5.3 Opplæring

I Trondheim kommune har ledelsen i Digbart hatt stort fokus på opplæring, og under presenteres funn knyttet til rollen som “trener” og hvordan deres opplæring har vært. I tillegg presenteres hvordan de ansatte har opplevd opplæringen, samt hvordan trenerne har lagt opp til trening og aktiviteter for sine team.

5.3.1 Trenerne

For å gjennomføre opplæring av det nye saksbehandlingssystemet ble det valgt ut trenerne på forskjellige team som hadde hovedansvar for å lære seg systemet, samt lære det videre til de andre i teamet. Trenerne kombinerte rollen som trener med sine vanlige arbeidsoppgaver, og hadde mulighet til å selv styre hvordan de ønsket å lære opp de andre ansatte i sitt team. Trenerne meldte selv interesse om å ta på seg denne rollen, og for noen var det basert på tidligere erfaring som trener, mens for andre var det kun av eget ønske og erfaring med å lære seg nye systemer raskt.

«Jeg viste vel selv interesse for det. At jeg gjerne ville være superbruker på den hvis det noen gang kommer en erstatting for [gamle systemet]. Så var jeg interessert i det da, så det var vel egentlig det. Pluss at vi er jo bare fem stykker og vi alle sammen bunner opp i oppgaver som er tidkrevende, men så så jeg at da hadde jeg kanskje en åpning for det i kalenderen min rett og slett» (Informant 4, trener, intervju).

Trenerne har deltatt på opplæringskurs i regi av den eksterne leverandøren som har utviklet systemet. Opplæringen foregikk over to dager og var felles for alle bydelene i Trondheim kommune. Etersom at saksbehandlingssystemet har mange forskjellige funksjonaliteter, uttrykte en av informantene at opplæringen ble krevende. Dette skyldtes ikke bare at det var mye informasjon på kort tid, men også fordi man fikk opplæring i funksjoner man selv ikke brukte i arbeidshverdagen.

«(...) Det var fryktelig mye på fryktelig kort tid. (...) Som det med økonomi. Jeg betaler ikke regninger, det er det økonomiansvarlig som gjør. Så hvorfor skal jeg lære meg hvordan man betaler regninger i [nye systemet]? Så det ble litt.. Vi skulle lære alt og da blir det fryktelig dårlig tid» (Informant 2, trener, intervju)

I tillegg til disse to dagene ble det gjennomført to opplæringsdager i regi av Digbart som var spisset inn mot spesifikke arbeidsroller. Både trenerne og de ansatte har fått digitale videoer utviklet av den eksterne leverandøren som demonstrerer forskjellige funksjonaliteter i saksbehandlingssystemet. Det kom frem under intervjuene at noen av trenerne opplevde at de hadde fått for lite opplæring, og at de måtte bruke mye tid på å lære seg ting på egenhånd for å kunne lære det videre til de andre i teamet. Trenerne har fått mye informasjon som ikke har vært tilspisset deres arbeidsoppgaver, og har måtte bruke mye tid på å forstå og opprette mer spisset kursmateriell til de andre ansatte. Dette har gjort at det har blitt mer arbeid enn trenerne hadde sett for seg, men det har også gjort at opplæringen videre til de andre ansatte har blitt bedre.

5.3.2 Ansatte

Det er tre forskjellige måter de ansatte har fått opplæring i det nye saksbehandlingssystemet. Først ble det gjennomført to felles dager, arrangert av ledelsen i Digbart, der funksjonaliteten i saksbehandlingssystemet ble gjennomgått. Deretter har de ansatte som skal ta i bruk det nye saksbehandlingssystemet blitt lært opp av trenerne i teamet. I tillegg til dette har den eksterne leverandøren som har utviklet saksbehandlingssystemet opprettet flere forskjellige videoer som demonstrerer funksjonaliteter.

Generelt sett er informantene veldig fornøyd med opplæringen som har blitt gitt, og det er flere som uttrykker at trenerne er veldig flinke i jobben.

«Jeg synes det fungerer fint. De er veldig flinke de trenerne våre. De får jo alltid til å hjelpe oss, og om de ikke gjør det så noterer de dem ned med en gang»
(Informant 3, saksbehandler, intervju)

Trenerne har selv valgt ut dager eller tider det har passet med opplæring, og dette har vært enten hele dager, eller i noen tilfeller vært "lekser" der de ansatte må prøve seg på forskjellige oppgaver. Det har vært fokus på at opplæringen og treningen skal være praktisk slik at de ansatte faktisk lærer seg hvordan man gjør ting ved å prøve selv. En utfordring når det kommer til opplæringen er at flere mener det har vært nødvendig å bruke mye tid på trening når implementeringen blir utsatt gang på gang. Dette har flere av informantene nevnt. En av informantene beskriver at det føles bortkastet å bruke tid på det i en periode hvor det fortsatt er lenge til saksbehandlingssystemet blir innført. En annen poengterer at det blir nedprioritert i hektisk arbeidshverdag ettersom det fortsatt føles fjernt.

«Og det er ikke fordi at de ikke har lyst eller at det er dårlig, det tror jeg nok er mer fordi at det er utsatt igjen, og det er så langt frem i tid at de prioriterer ikke å bruke tid på det rett og slett. Enda.» (Informant 4, trener, intervju)

En frustrasjon som har gått igjen er at det er flere funksjoner som ikke enda er på plass i treningssystemet. Dette gjør at de ansatte blir fortalt at de skal øve på ting som ikke er slik det kommer til å være. Noen av informantene sier at på dette tidspunkt ønsker de å vente til saksbehandlingssystemet faktisk blir implementert og deretter gå ordentlig inn for å lære seg det.

«Du kan ikke kalle det et ferdig system sånn som jeg har opplevd det, nei. Du kan si at vi gjør det sånn nå, men det kommer til å bli annerledes når vi går live, og det hører jeg litt for ofte synes jeg. Og da er det vanskelig å øve seg på det når vi hører "det vil ikke se sånn ut når det er go-live» (Informant 4, trener, intervju)

Informantene opplever variert grad av opplæring avhengig av hvilken rolle og enhet de tilhører. Bakgrunnen for dette er at deler av saksbehandlingssystemet ikke har blitt prioritert underveis i utviklingen. Dette har ført til at noe funksjonalitet, for eksempel knyttet til administrative ting utover saksbehandlingsprosessen, ikke har kommet like langt.

I tillegg til opplæring fra trenerne har alle tilgang på videomateriale fra den eksterne leverandøren. Den generelle oppfatningen er at disse videoene ikke har blitt mye brukt på dette tidspunktet, men en av informantene opplyste om at det ville være fint å ha de etter at implementasjonen er gjennomført dersom man lurer på noe og kan finne det ut ved å kikke på en video. Det var ingen av informantene som sa at de aktivt hadde brukt videomaterialet selv, og en av informantene var heller ikke klar over at det fantes.

5.4 Holdninger

Alle informantene har gitt uttrykk for at de ser frem til det nye systemet. Hovedgrunnen til de positive holdningene begrunnes med at informantene ser svakheter med deres nåværende system. Informantene sier de ser behovet for en ny løsning, og opplever at kollegaene sine også ser behovet og ser frem til det nye systemet er på plass.

Til tross for at ikke alle ansatte forstår omfanget av alle endringene de skal gjennom, er de veldig positive til hva som kommer. Innføringen av saksbehandlingssystemet har møtt veldig lite tradisjonell motstand. De ansatte ser frem til endringene, og begynner å bli utålmodige på å få det innført, noe ledelsen ikke anser som motstand.

Det har vært mye frustrasjon rundt det gamle systemet. Flere av informantene beskriver den som gammeldags og tungvint, blant annet fordi informasjonsdeling til barn og familier må skje per post. I tillegg må de scanne og registrere alle dokumenter de mottar manuelt. Det er et behov for mer digitale prosesser og et nytt system har stort forbedringspotensial, da alt sendes per post.

«Jeg er jo positiv til at det kommer et nytt saksbehandlingssystemet og jeg tror det blir veldig bra, fordi det kan være ganske tungvindt. Det har vært frustrasjon rundt [gamle systemet], og ting vi har tenkt at skulle vært forbedret.» (Informant 1, trener, intervju)

Barnevernet har frister de må forholde seg til, blant annet frist på når en sak må være påbegynt. Idag har de mulighet til å sette en tidligere dato manuelt, mens i det nye systemet er det ikke mulig. Dette har gjort at ansatte som ikke er like strukturerte har kunne benyttet seg av dette smutthullet. Når dette ikke lenger vil være mulig vil

saksbehandlere bli presset til å starte på saker tidligere for å unngå at det kommer frem at saken blir påstartet etter fristen. Håpet er at dette vil føre til en raskere prosess og at rettssikkerheten til tjenestemottakerne blir bedre ivaretatt, slik at familier og barn vil få hjelpen de trenger raskere.

Til tross for at informantene har en positiv holdning til det nye systemet, er det likevel noen blandede følelser angående innføringen. Flere drar frem at de er lei av ventetiden etter at det ble kunngjort at innføringen nok en gang er utsatt. Allerede i 2014 var det snakk om at det skulle komme et nytt saksbehandlingssystem, og de startet kartleggingen tidlig i prosessen. For å kartlegge har ansatte i ulike enheter med ulike roller blitt pratet med om det nye saksbehandlingssystemet, i mange forskjellige kommuner. I tillegg har de blitt informert gjennom informasjonsmøter. De har dermed vært klar over at det nye systemet skulle komme i mange år, men at det har vært langt frem i tid. "Go-live", som de kaller dagen det nye IT-systemet skal implementeres og tas i bruk for godt, har blitt utsatt flere ganger, noe som har ført til at noen av de ansatte er lei ventetiden.

«Kanskje ting skulle vært mer på plass før man hadde begynt å snakke så mye om det, og begynt å trene på det. Men det vil kanskje bli annerledes for andre kommuner. Nå blir jo vi på en måte først ut.» (Informant 1, teamleder, intervju)

En av informantene poengterer at det er offentlig sektor og at prosessene der tar lang tid, og at flere av de ansatte begynner å bli vandt til det. Flere av informantene påpeker at den lange ventetiden påvirker motivasjonen og holdningene deres, og det går utover den personlige innsatsen de legger ned i opplæring.

5.5 Brukerinvolvering

Brukerinvolvering har vært en viktig faktor underveis i utviklingen av det nye saksbehandlingssystemet. De startet tidlig i prosessen med å inkludere barnevernsansatte for å kartlegge hva de trenger og ser for seg et nytt system skal inneholde. En av informantene har vært med å opprette kravspesifikasjonene til saksbehandlingssystemet helt i startfasen av prosjektet, og hadde fått komme med innspill på hva som var nødvendig å ha med i systemet. Hele prosessen har de hatt et ønske om å jobbe smidig, og dermed har brukerinvolvering vært essensielt, slik at systemet kan bli et godt verktøy for de ansatte. Behovskartleggingen har inkludert workshops og intervjuer med både ansatte og innbyggere for å finne ut av hva de skulle lage. Det har vært et stort utvalg i mange kommuner med barnevernsansatte i ulike roller. Det ble laget en helt ny kravspesifikasjon, da den gamle de hadde for mange år siden var mye mindre omfattende og dekket ikke nok funksjonalitet. Kommunen stiller krav og hvilke behov som må dekkes i det nye

saksbehandlingssystemet, men ikke hvordan løsningen skal se ut. Det har blitt gjennomført brukertester, skisser og planer, og informant 7 forteller at de er trygge på behovene, da de har lagt ned mye ressurser i kartlegging og gjennomgått denne kartleggingen grundig. Helsetilsynet har gjort undersøkelser av barnevernet, og de fanget opp de samme utfordringene i fagområdet som DigiBarnevern har fanget opp gjennom behovskartleggingen. Det har styrket hvor trygge de er på at de treffer behovet, og håper at løsningen vil dekke gitte behov.

Noen av trenerne har fått mulighet til å være involvert i utviklingsprosessen av det nye systemet. En av informantene forteller at de har hatt flere runder på kontoret der de har diskutert hva de ønsker, som har blitt tatt med videre av treneren. Informanten sitter med et inntrykk av at personer som har jobbet i barneverntjenesten og har god kontroll på manglene og utfordringene ved nåværende system har hatt en sentral rolle i utviklingen av kravspesifikasjonene. På den måten forteller informanten at vedkommende føler at ønskene og kravene blir ivaretatt.

Informantene har hatt opplæring og fått prøvd seg praktisk i læringssystemet. De opplever at det er rom for å komme med tilbakemeldinger underveis, uavhengig om det er store eller små. En av informantene påpekte også at det var gjort endringer basert på tilbakemeldinger mellom de to opplæringsdagene som ble gjennomført. Dermed ser de at tilbakemeldingene de gir er verdifulle og blir hørt.

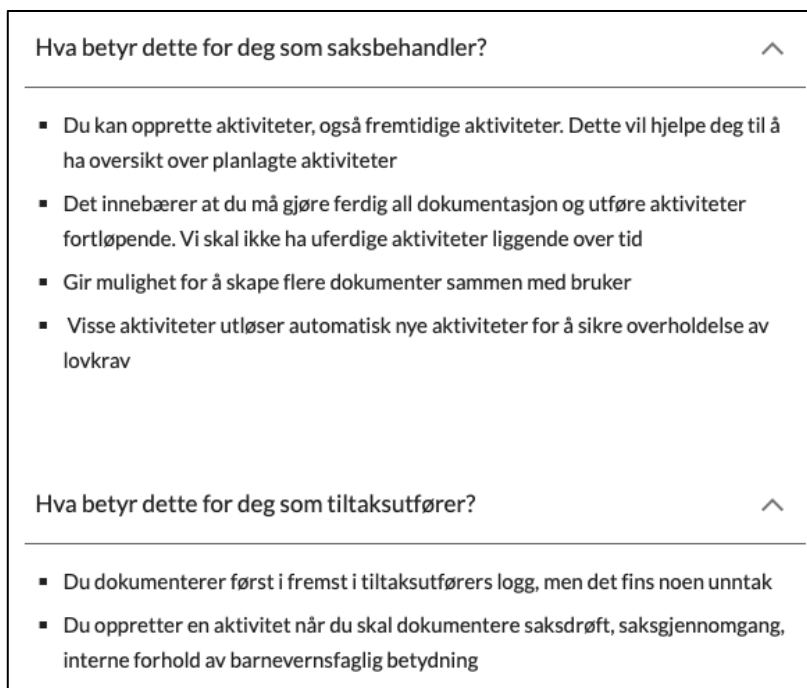
«Ja, for vi opplevde jo at det var blitt gjort. For de to kursdagene vi hadde var med en uke mellomrom og det var allerede gjort endringer fra den første kursdagen vår til den andre kursdagen.» (Informant 5, saksbehandler, intervju)

Informantene forteller at flere trenere i ulike team har vært inkludert i brukerinvolveringen. Dette gjør dem trygge på at tilbakemeldinger kommer frem, og selv om de selv ikke er inkludert føler de at trenerne kommer med tilbakemeldinger for hele teamet. De snakker i fellesskap om hva de er fornøyd med og hva som kan bli bedre. En informant fortalte at vedkommende følte tilbakemeldingene blir tatt med videre og at endringer blir gjort på bakgrunn av disse.

5.6 Informasjonsside

Ledelsen for implementeringsprosjektet har opprettet en informasjonsside der informasjon blir delt med de ansatte. Siden inneholder informasjon om en rekke ting, blant annet status på innføringen, endringer som skal skje, migrering fra gammelt til nytt system og økonomiske rutiner. I tillegg er det tilgjengelig opplæringsmateriell og opptak fra informasjonsmøter.

På informasjonssiden får de ansatte oversikt over de viktigste endringene som kommer når de skal ta i bruk det nye saksbehandlingssystemet. For hver endring får man en introduksjon, en beskrivelse av hvordan den fremtidige situasjonen vil bli, samt informasjon om hva dette betyr for de forskjellige rollene i praksis. Figur 8 viser et eksempel på hvordan en av endringene vil påvirke en saksbehandler og en tiltaksutfører. I tillegg ligger det lenker til støttemateriell, som for eksempel opplæringsvideoer relatert til den spesifikke endringen. Introduksjonen på de forskjellige endringene beskriver hva forskjellen fra det gamle til det nye systemet vil være, og gir informasjon om hvorfor endringen er nyttig. Punktet om fremtidig situasjon beskriver konkret hva resultatet av endringen vil være.



Hva betyr dette for deg som saksbehandler? ^

- Du kan opprette aktiviteter, også fremtidige aktiviteter. Dette vil hjelpe deg til å ha oversikt over planlagte aktiviteter
- Det innebærer at du må gjøre ferdig all dokumentasjon og utføre aktiviteter fortløpende. Vi skal ikke ha uferdige aktiviteter liggende over tid
- Gir mulighet for å skape flere dokumenter sammen med bruker
- Visse aktiviteter utløser automatisk nye aktiviteter for å sikre overholdelse av lovkrav

Hva betyr dette for deg som tiltaksutfører? ^

- Du dokumenterer først i fremst i tiltaksutførers logg, men det fins noen unntak
- Du oppretter en aktivitet når du skal dokumentere saksdrøft, saksgjennomgang, interne forhold av barnevernsfaglig betydning

Figur 8: Utklipp fra informasjonssiden

Under opplærings siden ligger det opplæringsmateriell fordelt på forskjellige ansattroller. Hensikten med denne siden er å hjelpe ansatte med å forberede seg til den nye arbeidshverdagen. Her kan de få tilgang til læringsmiljøet, som er et testsystem der de

kan øve seg inne i et "ekte" system. Opplæringsvideoer og annet materiell er sortert og kategorisert basert på hvilke stillinger det er relevant for, eksempelvis en saksbehandler eller en teamleder. I tillegg er det en funksjon der ansatte kan melde inn feil eller forbedringsforslag vedrørende det nye saksbehandlingssystemet. Dette gjør de selv via en selvbetjeningsportal.

6 Diskusjon

I denne delen vil funnene bli diskutert opp mot teorien og forskningsspørsmålet. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i konsepter som knytter teorien sammen med funnene som har blitt gjort i løpet av studien. Dette innebærer kompleksitet, ADKAR; et rammeverk for endringsledelse, brukerinvolvering, viktigheten av brukernes holdninger relatert til implementering av nye IT-systemer og opplæring. Til slutt vil vi diskutere hvordan DigiBarnevern bidrar til sosial bærekraft.

6.1 Kompleksitet

Barnevernet skal gjennom en digital transformasjon som vil ha en stor påvirkning på arbeidspraksisen til de ansatte. Som nevnt tidligere definerer Parviainen et al. (2017) digital transformasjon som endring i arbeidsmåter, roller og forretningstilbud på bakgrunn av digitale teknologier. Denne definisjonen passer godt med målet for prosjektet DigiBarnevern. Hovedmålet er å heve kvaliteten på tilbudet barnevernet kan gi til barn og familier som trenger hjelp. Nye IT-systemer vil kunne bidra med dette ved at de ansatte i barnevernet må arbeide på nye måter. Disse nye arbeidsrutinene vil påvirke både rettssikkerheten, ettersom at nye systemer vil gjøre at saksbehandlingsprosessen må følge strengere rammer, og effektiviteten, blant annet fordi all postflyt vil nå skje digitalt. Ansattes arbeidsroller ser tilsynelatende ut til å forbli som de er, likevel er det viktig å huske på at per dags dato er ikke det nye saksbehandlingssystemet innført, og det er mye som kan skje etter dette blir gjennomført. Endring av forretningstilbud på bakgrunn av digitale teknologier er også en del av definisjonen til Parviainen et al. (2017). Regjeringen beskriver barnevernets mål på følgende måte: "Barnevernets hovedoppgave er å sikre at barn og unge som lever under forhold som kan skade deres helse og utvikling, får nødvendig hjelp og omsorg til rett tid. I tillegg skal barnevernet bidra til at barn og unge får trygge oppvekstkår." (Regjeringen, 2019). Denne visjonen vil ikke endres på bakgrunn av digital transformasjon, men ønsket er at ved hjelp av teknologi, i dette spesifikke tilfellet nytt saksbehandlingssystem, vil man kunne gi bedre, raskere, sikrere og likeverdige tjenester (utelatt pga anonymitet).

For å nå målet om bedre tilbud til barnefamilier er det helt avgjørende å forstå hvor kompleks barnevernet er som organisasjon. Prosjektet er unikt i form av at det ikke finnes noen direkte like prosjekter, da det norske barnevern skiller seg fra andre nasjoner og finnes bare ett av i Norge. Etersom at endringsprosjektet er et samarbeid mellom Bufdir, KS, og en rekke kommuner er det mange parter som er involvert. Dette har vært en av faktorene som har ført til at prosjektet har strukket seg over en periode på flere år. Det er mange hensyn som må tas, og de forskjellige kommunene har tidvis hatt en ulik mengde ressurser tilgjengelig til å bruke på prosjektet. Dette er faktorer som har vært nødt til å tas i betraktning under implementeringsprosessen, og har vært en av grunnene til at "go-live" har blitt utsatt flere ganger. Western (2015) kritiserer at offentlig IT-prosjekter er for byråkratiske og regelstyrt. Flere informanter gir uttrykk for at prosessen har tatt lengre tid av byråkratiske årsaker, og at det er mange hensyn som må tas fordi barnevernet er kompleks i form av at det er strengt regulert innen lovverket. Som Eden og Sedera (2014) beskriver, er det i implementeringsprosjektet viktig å forstå at flere ulike instanser og enheter med forskjellige behov vil bli berørt, og ha en plan for hvordan man skal tilpasse hver enkelt instans og enhet de nye rutinene. Funnene i dette studiet tyder på at Trondheim kommune har brukt mye ressurser tidlig i prosessen på å kartlegge behov både for hver enkelt kommune og for de forskjellige enhetene, deretter har den eksterne leverandøren utviklet et system med sin teknologiske kompetanse på bakgrunn av kravene kommunen har stilt. Forholdet mellom kunde og konsulent sin kompetanse er viktig å balansere for å kunne utvikle og innføre et system som er brukervennlig (Sedera & Gable, 2010), og det tyder på at den eksterne leverandøren og barnevernets ansatte har en løpende kommunikasjon med rom for å komme med tilbakemeldinger.

Alle kommunene som er med på prosjektet om å innføre saksbehandlingssystemet skal innføre systemet på ulikt tidspunkt, og på den måten blir det innført stegvis i ulike kommuner og de kan lære fra hverandre. Skal man lære av casestudiet til Eden og Sedera (2014) er dette en stor fordel, da de kan bruke tid på å fange opp hull dersom de oppdager faktorer som kan ha negativ innvirkning på prosjektet. Likevel kommer det frem at det ikke er mulig å innføre det stegvis innad i kommunen, og det vil dermed være viktig at ledelsen og den eksterne leverandøren har tett oppfølging og kommunikasjon, for å unngå fallgruver. Trondheim kommune har tatt tiden til hjelp og utsatt flere ganger, istedenfor å haste gjennom en endring de ikke har vært klare for.

6.2 ADKAR-modellen

Ledelsen i Digbart bruker ADKAR som et rammeverk for å innføre saksbehandlingssystemet. I denne delen drøftes våre funn i de ulike elementene i ADKAR-modellen.

6.2.1 Bevissthet

Spesielt for DigiBarnevern er at de har møtt på veldig lite tradisjonell motstand, og har ikke trengt å bruke masse tid og ressurser på å få de ansatte til å forstå hvorfor endringen er nødvendig. Ønsket om et nytt system kom fra de ansatte selv, og de så dermed behovet for endring allerede før prosjektet ble satt igang. Til tross for at det kan virke som de fleste ansatte forstår hvorfor de skal gjennom en endringsprosess har Digbart hatt fokus på å kontinuerlig kommunisere dette ut til de ansatte. (Hiatt, 2006) beskriver bevissthet som en svært viktig faktor i et endringsprosjekt, noe vi også kan se hos Digbart. Det kan tyde på at de ansatte sin bevissthet har ført prosjektet i riktig retning, fordi det har vært med å motivere de ansatte til å bli med på endringsprosessen. Et tiltak ledelsen i Digbart har gjort er å gjøre de ansatte bevisst på hvordan endringene vil påvirke deres arbeidsoppgaver. Ved å spesifikt presentere hver enkelt endring, og hvordan det vil påvirke de forskjellige rollene, får de ansatte et tydelig bilde av hva endringene vil føre med seg.

6.2.2 Ønske

Det andre elementet i ADKAR-modellen er ønske (Hiatt, 2006). Ansatte i Trondheim kommune har lenge vært bevisst på hvorfor endringen kommer, og fra samme tidspunkt har de ønsket endring. Det er ingen selvfølge at dette kommer hånd i hånd. At endringen er ønsket av de ansatte er en unik situasjon, da mange endringsprosjekter møter motstand (Pardo & Martínez, 2003). Denne situasjonen har gjort deler av endringsprosessen enklere enn i mange andre prosesser som omhandler å føre en organisasjon gjennom en digital transformasjon. Til tross for at endringen var ønsket i starten av prosessen, har det vært viktig for Digbart å følge med på utviklingen, slik at endringen forblir ønsket, og fange opp faktorer som kan påvirke negativt. Det har derfor vært viktig at ledelsen har fortsatt å motivere, samt fulgt med på utviklingen til deres ansattes holdninger.

ADKAR er et rammeverk som sier noe om hva som skal til for å få en organisasjon gjennom en vellykket implementering (Hiatt, 2006), men ikke hvilke aktiviteter som skal til for å oppnå ønsket resultat. Digbart har valgt å innføre Endringspulsens som et verktøy for å

følge med på utviklingen, og får gjennom denne anonyme og ærlige svar på hva de ansatte faktisk tenker og føler. På denne måten har ledelsen i Digbart gode muligheter til å raskt fange opp om ansattes motivasjon endres, da de regelmessig henter inn data på hva de ansatte faktisk tenker og føler. Dersom det skjer en endring, vil de raskt kunne fange det opp og kartlegge hva det kommer av.

Til tross for at holdningene hittil i prosessen er positive, kan det tenkes at det er nødvendig å følge opp dette tett i perioden som er i vente. Utsettelse, opplæring og når et nytt system skal tas i bruk i en travel arbeidshverdag kan være med å påvirke utviklingen i ønsket om endring.

6.2.3 Kunnskap

Saksbehandlingssystemet krever kunnskap for å ta det i bruk på riktig måte. Hiatt (2006) beskriver det som svært nødvendig med opplæring for å utarbeide riktige ferdigheter og atferd, noe ledelsen i Digbart også har hatt stort fokus på i prosessen med å innføre et nytt system. Det bør gis detaljert informasjon om hvordan det nye systemet skal brukes, og dette prøver ledelsen i Digbart å få til gjennom å opprette protokoller for hvordan informasjon skal legges inn i systemet på riktig måte, slik at all informasjon samles på samme plass. De har utarbeidet flere ulike protokoller, noe som krever at de ansatte må sette seg inn i disse for å ha kunnskapen de trenger for å bruke det nye systemet på tiltenkt måte.

Som et tiltak for å dele kunnskap og gi informasjon til de ansatte har ledelsen i Digbart brukt ressurser på å opprette en informasjonsside der de ansatte har tilgang på alt av informasjon og opplæringsmateriell til enhver tid. Informasjonssiden er en ressurs som er lett tilgjengelig for de ansatte, og den kan hjelpe til med å redusere usikkerheten som ofte oppstår i store endringsprosesser. Siden blir hyppig oppdatert, og flere ganger i løpet av perioden vi har gjennomført denne studien har det kommet oppdateringer med ny informasjon om status og planer fremover. Det faktum at siden blir regelmessig oppdatert kan styrke siden som en kommunikasjonskanal da de ansatte kan føle seg trygge på at informasjonen som finnes der er oppdatert. Man kan se at de som har opprettet siden har mye fokus på de positive effektene og sidene av innføringen av nytt saksbehandlingssystem ved å for eksempel skrive "dette er de positive endringene i Trondheim". I tillegg er det stort fokus på at barn og familier skal få den hjelpen de trenger til rett tid. Dette var også noe som kom tydelig frem under flere av intervjuene, at det er mer fokus på visjonen om et bedre tilbud til tjenestemottakerne fremfor det faktum at det skal implementeres et nytt saksbehandlingssystem.

De ansatte i barnevernet er nødt til å lære seg et helt nytt system for at den nye arbeidshverdagen skal gå rundt, slik at barn og familier får hjelpen de trenger. Dette forutsetter at de må ha god nok opplæring slik at de har forutsetningene til å kunne mestre det. Som nevnt er opplæring nødvendig for å få frem kunnskapen som trengs, og Digbart har satt av midler til nettopp dette formålet. Hvordan opplæringen bør foregå sier Hiatt (2006) ikke noe om, dermed har Digbart løst det ved å sette inn aktiviteter de selv tenker kan være hensiktsmessig. Digbart har valgt å gi noen ansatte i hver enhet rollen som trener for å lære opp resten av teamet sitt, og de har selv fått valgfriheten til å lage aktiviteter og opplegg som vil passe sin enhet på veien mot å opparbeide en stor nok kunnskapsbase til å kunne bruke det nye systemet. Det er stor variasjon blant de ansatte i kommunen, og noen lærer raskere enn andre. Alder, bakgrunn og erfaring er faktorer som spiller inn på hvor lett hvert individ lærer (Hiatt, 2006), noe trenerne påpeker at de tar hensyn til i opplæringen.

Etter opplæringen startet har ledelsen av Digbart utvidet Endringspulsens og lagt til spørsmål som omhandler kunnskapen og ferdighetene til de ansatte. På den måten får ledelsen i Digbart en oversikt over om de ansatte selv føler de har kunnskapen de trenger, og om opplæringen har vært god nok. Dette i seg selv er nødvendigvis ikke nok alene for å konkludere med om opplæringen har vært tilstrekkelig, men det gir en indikator.

6.2.4 Evne

De ansatte i barnevernet i Trondheim kommune får gode muligheter til å kunne klare å skaffe seg evnen de trenger for å kunne bruke kunnskapen og gjøre jobben som kreves i det nye systemet. Gjennom opplæring i et testsystem får de gradvis høyere evne til å kunne bruke det nye saksbehandlingssystemet. Det er store forskjeller mellom det gamle og nye systemet, og det er store endringer som er i vente. Dermed kreves det mye fra de ansatte for at de skal utarbeide evnene som trengs. Det er stor forskjell i de ansattes evne til å bruke det nye saksbehandlingssystemet i praksis, da folk har forskjellig utgangspunkt, og noen har brukt mer tid på å øve i praksis enn andre. Dette stemmer med hva Hiatt (2006) beskriver om at det er mange faktorer som påvirker et individs evne til å gjennomføre endring, som f.eks. intellektuelle ferdigheter og at noen bruker lengre tid enn andre på å tilegne seg nye evner og ferdigheter.

6.2.5 Forsterkning

For å sikre at implementeringen blir vellykket er det nødvendig å sikre forankring etter "go-live" er gjennomført. Det vil enda være en stund før man kan konkludere i hvilken grad det nye saksbehandlingssystemet er blitt vellykket. Kotter (1996) mener det er en vanlig feil å hoppe over dette steget om å sikre forankring i organisasjonskulturen etter implementeringen. På veien dit er de dermed nødt til å sette inn tiltak for å opprettholde det Trondheim kommune har jobbet for i lang tid. Som Sun (2013) poengterer vil det være viktig at brukere har mulighet til å komme med tilbakemeldinger også etter at systemet er implementert. Dette gjelder både rapportering av feil, men også dersom det har oppstått nye behov som må dekkes. De ansatte har mulighet til å både rapportere inn om feil i systemet, samt komme med forbedringsforslag. I tillegg til at forbedringer kan bli gjennomført vil dette også føre til at de ansatte kan føle seg mer inkludert i prosessen med nytt fagsystem, og systemet vil også kunne bli mer tilpasset deres behov.

Siste elementet i ADKAR-rammeverket beskriver hvor viktig det er å sette inn forsterkninger for å opprettholde endringen (Hiatt, 2006). Ettersom implementeringen per dags dato ikke har skjedd enda har vi ikke hatt stort fokus på dette steget i forskningen. Likevel kan vi dra frem noen eksempler på tiltak de har planlagt å ha etter implementeringen har funnet sted.

De har planlagt å fortsette med trenere etter at implementeringen har funnet sted, slik at de ansatte får den støtten de trenger. Det kan være hensiktsmessig ettersom det kan oppstå utfordringer med å finne frem i det nye saksbehandlingssystemet eller eksempelvis har spørsmål om noe man sjeldent gjør. Dette, kombinert med tilliten ansatte og trenerne har til hverandre og at trenerne sitter i samme enhet, gjør at det er lav terskel for å spørre om hjelp og den er lett tilgjengelig.

Et annet tiltak er at den eksterne leverandøren skal drifte den nye løsningen som en Software As a Service (SaaS). De har allerede god kompetanse om det nye systemet ettersom de selv har utviklet det. Kirkhaug (2017) skriver at det er kritisk at driftsansvarlig har god kompetanse om det nye systemet. Dette vil være tilfelle når det nye saksbehandlingssystemet skal begynne å driftes, ettersom det er samme leverandør som har utviklet løsningen som skal drifte det.

6.3 Brukerinvolvering

Ansatte med ulike roller har blitt inkludert i utviklingen av saksbehandlingssystemet til barnevernet i Trondheim kommune. Som Sun (2013) beskriver er brukerinvolvering et viktig aspekt i utvikling for å oppnå et suksessfullt system. Det har de hatt i bakhodet fra prosjektets oppstart, og utviklerne har hatt kontinuerlig kontakt med brukerne underveis i utviklingen.

DigiBarnevern gjennomførte en relativt omfattende kartlegging av hva de ønsker og krever av et nytt system, og på den måten har utviklerne i større grad hatt forutsetning til å imøtekomme Trondheim kommune sine ønsker og krav. I motsetning til metodikker som beskriver at utviklerne bør inkludere brukerne, ble kravspesifikasjonene gjennomført av DigiBarnevern før den eksterne leverandøren ble valgt i anbudsrunderen (Sun, 2013). I de neste fasene har derimot utviklerne vært i tett kontakt med representanter fra kommunen.

I implementeringsfasen beskriver Sun (2013) at det er utviklerne som bør stå for opplæringen av det nye systemet, og i denne perioden får de mulighet til å ha tett kommunikasjon med brukerne. Som nevnt hadde den eksterne leverandøren kun to dager med opplæring av trenerne, og deretter var det trenerne som har vært hovedansvarlige for videre opplæring. Utviklerne mister den tette kommunikasjonen under opplæring, men til gjengjeld har de satt inn tiltak for å veie opp for dette. Trenerne rapporterer inn tilbakemeldinger på vegne av hele teamet sitt, og alle brukere kan melde inn feil i systemet gjennom en egen portal. Det kommer frem at representanter fra mange enheter i barnevernet i Trondheim kommune har vært med på å gi tilbakemeldinger og teste systemet i løpet av hele prosessen. De ansatte i kommunen ser at tilbakemeldingene blir tatt på alvor, og at endringer skjer basert på disse. Nettopp på grunn av kontakten utviklerne har hatt med brukerne av systemet, har det vært med på å skape et system som er mer tilpasset barnevernets oppgaver, og kan ha vært en avgjørende faktor på veien for å lykkes med et nytt saksbehandlingssystem.

6.4 Holdninger

Kotter (1996) og Hiatt (2006) beskriver hvorfor det er så viktig at IT-systemets brukere ser behovet for endring og ser frem til å ta det i bruk, noe ledelsen i Digbart også mener er viktig i prosessen med å innføre et nytt saksbehandlingssystem. Funnene våre viser at ansatte i barnevernet i Trondheim kommune ser behovet og gleder seg til det nye saksbehandlingssystemet innføres, og at det vil bli tatt godt imot når det implementeres. De har møtt lite tradisjonell motstand, noe som er uvanlig i et såpass omfattende

endringsprosjekt (Pardo & Martínez, 2003). Det er ingen selvfølge at de ansatte i stor grad ser frem til en ny endring, da endring kan være skremmende.

Padro og Martínez (2003) skriver det er vanskelig å komme frem til universelle råd for å unngå motstand. Likevel kan vi trekke frem noen årsaker til hvordan Digbart i dette tilfellet har unngått negative holdninger. En av årsakene er å kommunisere utilstrekkeligheten med dagens løsning. Systemet er gammeldags og krever at de ansatte registrerer og scanner dokumenter manuelt, noe som tar unødvendig mye tid. Det er snart ti år siden de først begynte med kartleggingen av det nye systemet. De ansatte har selv uttrykt at de ikke er fornøyde med dagens system, da det er tungvint, gammeldags og gir lite faglig kvalitetsstøtte. DigiBarnevern er et nasjonalt prosjekt, og det var Trondheim som først gikk ut med at de ønsket at barnevernet skulle bli mer digitalisert. Dette er antakeligvis den viktigste årsaken til de positive holdningene, da ønske om endring kom fra de ansatte selv, og at de på den måten ikke føler de blir tvunget gjennom en endring.

Ledelsen i Digbart har i løpet av en lang periode vært flinke til å gi god informasjon, slik at de ansatte er oppdatert på hvor langt de har kommet i prosessen, også med tanke på forsinkelsene. De har hatt stort fokus på kommunikasjon, noe som kan være en annen årsak til at endringen har holdt seg ønsket. Det har blitt gjennomført månedlige informasjonsmøter for å hele tiden holde de ansatte oppdatert på status. I likhet med at Rajhans (2009) skriver at kommunikasjon har en effekt på ansattes motivasjon, har kommunikasjon blitt brukt som et verktøy til å motivere de ansatte til å fortsette forberedelsene og holde motet oppe. Ledelsen har informert slik at de ansatte i lang tid har vært klar over hva som kommer, til tross for at de nødvendigvis ikke forstår omfanget av prosjektet DigiBarnevern i sin helhet.

Til tross for de positive holdningene er det flere av informantene som trekker frem at de er lei av den lange ventetiden og forsinkelsene som har kommet i løpet av prosessen. I det første informasjonsmøtet etter at det ble kunngjort at saksbehandlingssystemet nok en gang ble forsinket hadde ledelsen i Digbart stort fokus på at de har full forståelse for om de ansatte er lei av ventetiden. De jobber for at de ansatte ikke skal miste motet, og prøver å få frem det positive med forsinkelsen. De motiverer med at de nå vil få bedre tid til å trene seg på det nye systemet, slik at de er bedre forberedt til systemet skal tas i bruk i praksis. De gjentok flere ganger at de forstår det er leit, men at det gir dem mulighet til å bli bedre kjent med det nye systemet.

For å unngå at de ansatte mister den positive holdningen etter saksbehandlingssystemet er implementert har de planlagt å ha brukerstøtte lett tilgjengelig for de ansatte, da mangel på brukerstøtte kan føre til en mer negativ holdning (Jeppesen et al., 2018).

6.5 Opplæring

Funnene viser at det har vært et stort fokus på opplæring i forkant av implementeringen av nytt saksbehandlingssystem. Som Banuelas Coronado og Antony (2002) påpeker er det mye lettere for brukerne å bruke nye systemer dersom de har fått god opplæring i forkant. Funnene i denne studien viser at det har blitt gjennomført både felles opplæring og egen opplæring innad i forskjellige team for at de ansatte skal være godt forberedt når systemet kommer. Det har blitt tatt i bruk flere forskjellige metoder for opplæring og trening for at folk skal være godt forberedt.

Selv om litteraturen legger vekt på viktigheten av opplæring, sier den lite om hvordan opplæringen skal gjennomføres. På bakgrunn av dette er bruken av trenere et viktig funn i denne studien, og kan være med på å utvide litteraturen om opplæring. Det kommer tydelig frem at de ansatte er veldig fornøyd med ordningen der en i teamet har rollen som trener. Dette gjør at de føler seg trygge på å spørre om hjelp dersom problemer oppstår og det er rom for å løse opp i ting raskt. Interne trenere kan også føre til mindre frustrasjon blant de ansatte, da opplæringen de får er skreddersydd fra deres egen trener og fokuserer kun på det de har behov for å lære seg. Som Yue et al. (2019) påpeker er det viktig at de ansatte har tillit til ledelsen og organisasjonen. Dette har vært en styrke i dette spesifikke caset, og det er tydelig at deres tillit til eksempelvis trenerne har bidratt til at de har vært veldig fornøyde med denne ordningen. Det at trenerne selv har meldt seg frivillig til å ha rollen kan ha en positiv effekt på motivasjonen deres og deres evne og vilje til å legge inn arbeid for å lære opp de andre ansatte.

Den største utfordringen relatert til opplæring har vært de ansatte sin motivasjon. Det kan se ut som at opplæringen som har blitt gjennomført har vært god, men på grunn av utsettelse har det vært lite motiverende å bruke mye tid på trening. Dette kan skyldes at de ansatte allerede har en hektisk hverdag, og dermed blir treningen bortprioritert.

Flere av informantene ga uttrykk for at de var veldig positive til treningen i begynnelsen, men når implementeringen gang på gang ble utsatt endret holdningene deres seg. På nåværende tidspunkt har flere den oppfatningen at det ikke er nødvendig å trene på systemet før det kommer, da man uansett lærer best når man begynner å bruke det for fullt. Flere av informantene peker også på det faktum at når man starter som nyansatt må man lære seg fagsystemet med en gang, og dermed vil dette heller ikke være noe problem for de nåværende ansatte. Det er likevel viktig å huske på at selv om de ansatte nå er lei av å trene på det nye systemet, har de fått en innføring i det og de vil ikke starte med blanke ark når det kommer. Det er også forskjell på om én nyansatt skal læres opp i et saksbehandlingssystem versus at en hel enhet skal lære seg det samtidig. Opplæring i forkant vil trolig minske det generelle stresset i forbindelse med overføringen.

Som nevnt hevder flere av informantene at de ikke har benyttet seg av videomaterialet som er tilgjengelig fra den eksterne leverandøren. Det kan tenkes at disse videoene vil bli tatt mer i bruk etter at saksbehandlingssystemet er implementert, da de ansatte kan bruke videoene dersom det er spesifikke problemer de støter på. Guo et al. (2014) sin forskning viser også at dette er veldig vanlig når det kommer til veiledningsvideoer som det er snakk om i dette tilfellet. I tillegg har de ansatte fått opplæring og demonstrasjon av systemet fra trenere og dermed kan det virke unødvendig å bruke tid på å se dem igjen. Som en av informantene påpekte, ville praktisk øving der de faktisk bruker testsystemet være mer nyttig i forkant av implementeringen.

Ludwick & Doucette (2009) hevder at intensiteten, tilgjengeligheten og tidspunkt for opplæring vil påvirke opplevelsen hos de ansatte. Funnene våre bekrefter at tidspunktet for opplæring av saksbehandlingssystemet påvirket opplevelsen hos flere av informantene, og i dette tilfellet i negativ grad. På grunn av utsettelse gikk det lang tid mellom opplæringen og selve implementeringen. Det er vanskelig å si om Trondheim kommune kunne gjort noe annerledes med tanke på tidspunkt for opplæring, ettersom de ikke planla for at implementeringen skulle bli utsatt gang på gang. Det er likevel tydelig at ledelsen er klar over at den lange ventetiden har påvirket motivasjonen og derfor jobber de aktivt for å prøve å motivere de ansatte.

6.6 Bærekraft

Kommende del omhandler bærekraft og er hentet fra vår oppgave i faget *TDMA5004 Planlegging av forskningsprosjekt*.

Prosjektet er et nasjonalt initiativ som ble startet for å øke barnevernets evne til å gi god og effektiv hjelp til barn og unge som trenger det, og vil dermed gi nytteverdi for samfunnet. Bufdir (u.å) skriver at prosjektets overordnede samfunns mål er:

- Barn og familier som trenger hjelp skal få hjelp som virker til rett tid. De skal møte et samarbeidende barnevern som gir reell mulighet til medvirkning, og skal gis styrket rettssikkerhet.
- DigiBarnevern skal også bidra til at barnevernet oppleves trygt for barna, yter likeverdige tjenester, og at tilliten til barnevernet styrkes.

På grunn av dagens utilstrekkelige IT-løsninger, begrenser det barnevernets evne til å gi god og effektiv hjelp til barn og unge som trenger det. DigiBarnevern skal hjelpe til med å effektivisere saksbehandlingen uten at det går på bekostning av kvaliteten. De nye systemene vil dermed bidra til sosial bærekraft, ettersom det vil sikre økt livskvalitet og

en bedre fremtid for flere barn og unge. Helse og livskvalitet, lik tilgang på ressurser og goder, inkludering, medvirkning, tilhørighet, trygghet og levbarhet er noen av faktorene regjeringen (2022) knytter til begrepet sosial bærekraft. Barnevernet gjør et viktig samfunnsoppdrag med å bidra til at barn og unge får en trygg barndom og gode oppvekstvilkår (Befring & Hval, 2022).

FNs tredje bærekraftsmål handler om å sikre god helse og fremme livskvalitet for alle, uansett alder (FN-sambandet, 2022). For at barn skal få bedre forutsetninger for et godt liv med god helse er det essensielt at barnevernet raskt klarer å behandle alle saker som blir meldt inn på en god og etisk måte. For at alle barn skal få mulighet til å nå sitt fulle potensial og bidra til utvikling i samfunnet, er god helse en grunnleggende forutsetning. Faktorer som påvirker helsen til et menneske er miljø, økonomi og sosiale forhold (Befring & Hval, 2022).

7 Konklusjon

Denne studien har hatt til hensikt å forske på ledelsesstrategier og ansatte sine holdninger i implementeringsprosjekter. Etter å ha fulgt implementeringsprosessen av nytt saksbehandlingssystem i Trondheim kommune over en tidsramme på omkring seks måneder kan vi se at det har blitt gjort gode forberedelser og tiltak i forkant av implementeringen. En faktorene som Trondheim kommune har lagt stor vekt på er å forstå omfanget og kompleksiteten til implementeringsprosjektet. Ledelsen i Digbart har benyttet ADKAR-rammeverket og dette har vært grunnlaget for at innføringen av nytt saksbehandlingssystem. Dette rammeverket har gjort at ledelsen hele tiden har vært observante på å ha forankring hos de ansatte relatert til bevissthet, ønske, kunnskap, evne og forsterkninger. I disse punktene inngår flere av konseptene som beskrevet i teorikapitlet, blant annet holdninger, opplæring, brukerinvolvering og kompleksitet. Vi ønsker å trekke frem noen punkter som har vært spesielt viktige:

1. Ledelsen i Digbart: Ledelsen i Digbart har en bred kompetansebakgrunn der både barnevernsfaglige og IT-faglige personer jobber sammen for å kunne dekke de forskjellige brukerne sine behov.
2. Ønske om nytt saksbehandlingssystem kommer fra de ansatte selv: Over lengre tid har ledelsen jobbet for å få de ansatte til å forstå nytteverdien og hensikten med endringen, noe som har ført til at på nåværende tidspunkt er holdningen til de ansatte generelt positiv.
3. Opplæring: Ved å velge ut trenere innad i hvert team har mye av opplæringen gått gjennom disse. Dette har ført til at de ansatte kan få tilrettelagt opplæring som trenerne tilpasser sine kollegaer. Dette har også gjort det enkelt for de ansatte å spørre om hjelp, ettersom at trenerne er personer de har god kjennskap og tillit til.

Det er tydelig at ledelsen for implementeringsprosjektet i Trondheim kommune har gjort gode forberedelser og tiltak både i forkant og underveis i implementeringsprosessen av nytt saksbehandlingssystem. Visjonen og det endelige målet til DigiBarnevern er *"Barn og familier som trenger hjelp, skal få hjelp som virker til rett tid. De skal møte et samarbeidende barnevern som gir reell mulighet til medvirkning og som styrker rettssikkerheten. Digitale løsninger skal bidra til at barnevernet oppleves trygt for barna, yter likeverdige tjenester, og at tilliten til barnevernet styrkes."* (Digbart, 2023). Dette ønske om et bedre tilbud til tjenestemottakerne har blitt poengtert i nesten alle intervjuene

som ble gjennomført, og det er tydelig at det overordnede målet med prosjektet har bidratt i stor grad til de ansatte sine positive holdninger og ønske om et bedre saksbehandlingssystem.

Referanser

- Al-Ahmad, W., Al-Fagih, K., Khanfar, K., Alsamara, K., Abuleil, S., & Abu-Salem, H. (2009). *A Taxonomy of an IT Project Failure: Root Causes*. 5(1).
- Alm, K., Andersen, E. S., & Kvalnes, Ø. (2013). Tillit i prosjekter. 26-33. <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93786>
- Avison, D., & Fitzgerald, G. (2003). *Information systems development: Methodologies, techniques and tools*.
- Banuelas Coronado, R., & Antony, J. (2002). Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations. *The TQM Magazine*, 14(2), 92–99. <https://doi.org/10.1108/09544780210416702>
- Barki, H., & Hartwick, J. (1989). Rethinking the Concept of User Involvement. *MIS Quarterly*, 13(1), 53–63. <https://doi.org/10.2307/248700>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544–559.
- Befring, H., & Hval, M. (2022). *TDMA5004 Planlegging av forskningsprosjekt, Research project report*.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforl.
- Davis, Fred. D. (1985). *A TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL FOR EMPIRICALLY TESTING NEW END-USER INFORMATION SYSTEMS: THEORY AND RESULTS*.
- Digdir. (u.å.). *Hva er digital transformasjon?* | Digdir. Hentet 19. april 2023, fra <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). *Digital transformation*.
- Eden, R., & Sedera, D. (2014). *The Largest Admitted IT Project Failure in the Southern Hemisphere: A Teaching Case*.
- Engvik, T. (u.å.). Nasjonalt kvalitetsløft: Historien om DigiBarnevern og Trondheim kommune. *Abilator*. Hentet 24. april 2023, fra <https://abilator.no/kundecase-digibarnevern/>
- Guo, P. J., Kim, J., & Rubin, R. (2014). How video production affects student

- engagement: An empirical study of MOOC videos. *Proceedings of the First ACM Conference on Learning @ Scale Conference*, 41–50.
<https://doi.org/10.1145/2556325.2566239>
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*.
- Heigre, B. (2021, mars 8). *Hva er egentlig digitalisering?*
<https://www.advania.no/kunnskap/artikler/hva-er-egentlig-digitalisering>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.
- Iacono, V. L., Symonds, P., & Brown, D. H. K. (2016). *Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews*. <https://doi.org/10.5153/sro.3952>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (Bd. 2). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen damm akademisk.
- Jeppesen, E. M., Olsen, K. K., Richter, A., & Richter, S. (2018). *USER ATTITUDES AND SUPPORT IN HEALTH INFORMATION SYSTEMS IMPLEMENTATION – THE CASE OF THE DANISH SUNDHEDSPLATFØRMEN*.
- Jørgensen, M. (2015). *Suksess og fiasko i offentlige IKT prosjekter: En oppsummering av forskningsbasert kunnskap og evidensbaserte tiltak*.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og ledelse*. Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Ludwick, D., & Doucette, J. (2009). Adopting electronic medical records in primary care: Lessons learned from health information systems implementation experience in seven countries. *International Journal of Medical Informatics*, 78(1), 22–31.
<https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2008.06.005>
- Markus, M. L., & Rowe, F. (2023). The Digital Transformation Conundrum: Labels, Definitions, Phenomena, and Theories. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(2), 328–335. <https://doi.org/10.17705/1jais.00809>
- Monteiro, E., Pollock, N., Hanseth, O., & Williams, R. (2013). *From Artefacts to*

Infrastructures.

- Nicholas, J. M. (1982). The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures. *The Academy of Management Review*, 7(4), 531–542. <https://doi.org/10.2307/257219>
- Noesgaard, M. S., Nielsen, J. A., Jensen, T. B., & Mathiassen, L. (2023). Same But Different: Variations in Reactions to Digital Transformation Within an Organizational Field. *Journal of the Association of Information Systems (JAIS)*.
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*. SAGE Publications.
- Om DigiBarnevern-prosjektet. (2020). KS. Hentet 10. mai 2023, fra <https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/digibarnevern/om-digibarnevern/>
- Om Modulus Barn1. (u.å.). NetCompany. Hentet 24. april 2023, fra [https://www.netcompany.com:443/no/Modulus Barn/Om Modulus Barn1](https://www.netcompany.com:443/no/Modulus%20Barn/Om%20Modulus%20Barn1)
- Pardo, del V. M., & Martínez, F. C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. Scopus. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: A Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 145–149. <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Reed, F. D. D., & Henley, A. J. (2015). A Survey of Staff Training and Performance Management Practices: The Good, the Bad, and the Ugly. *Behavior Analysis in Practice*, 8(1), 16–26. <https://doi.org/10.1007/s40617-015-0044-5>
- Regjeringen, B. (2019, februar 5). *Barnevern* [Tema]. Regjeringa.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/nn/tema/familie-og-barn/barnevern/id1058/>
- Saini, S., Nigam, S., & Misra, S. C. (2013). Identifying success factors for implementation of ERP at Indian SMEs: A comparative study with Indian large organizations and the global trend. *Journal of Modelling in Management*, 8(1), 103–122. <https://doi.org/10.1108/17465661311312003>
- Sedera, D., & Gable, G. G. (2010). *Knowledge Management Competence for Enterprise*

System Success | Elsevier Enhanced Reader.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.10.001>

Sun, Z. (2013). *User Involvement in System Development Process.*

<https://doi.org/10.2991/iccsee.2013.105>

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of

Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

<https://doi.org/10.2307/30036540>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda.

The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Westeren, K. I. (2015). *STYRING AV INFORMASJONS-- TEKNOLOGI I OFFENTLIG*

SEKTOR – HVORDAN KAN VI FORSTÅ PROBLEMER OG SUKSESSER?

Young, R., & Jordan, E. (2008). Top management support: Mantra or necessity?

International Journal of Project Management, 26(7), 713–725.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.001>

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership,

transparent communication, and employee openness to change: The mediating

role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Aanestad, M. (2003). *The Camera as an Actor: Design-in-Use of Telemedicine*

Infrastructure in Surgery.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Leder:

1. Fortell litt om din bakgrunn og hvordan du kom inn i dette prosjektet. (hvilken rolle har du?)
2. Har du tidligere vært med på noen IT-prosjekter?
 - a. Hvordan opplevde du gjennomføringen av det/de prosjektet?
 - b. Hvilke erfaringer har du tatt med inn i dette prosjektet?
3. Hvilke forventninger hadde du da du gikk inn i dette prosjektet?
4. Hvordan oppfatter du folk sine holdninger til dette prosjektet?
5. Hvem har beslutningsmyndighet i prosjektet? Er det flat struktur eller er det viktig at alt må opp til ledelsen?
6. Hvilke forberedelser har dere gjort før oppstart av gjennomføringsfasen?
7. Er det noe du skulle ønske hadde vært gjort annerledes i dette prosjektet fram til nå?
8. Føler du du har måtte tilegne deg ny kunnskap i forbindelse med prosjektet?
9. Er det noe du ønsker å tilføre som vi ikke har snakket om?

Administrasjon:

1. Fortell litt om din bakgrunn og hvilken rolle du har.
2. Hva er dine vanlige arbeidsoppgaver?
3. Hvordan bruker du nåværende system? Opplevelser?
4. Hvordan synes du dagens saksbehandlingsprosess fungerer?
 - a. Ser du behovet for en ny, digital løsning? Hvorfor/ hvorfor ikke?
5. Har du vært involvert i utviklingen av nytt fagsystem?
 - a. Ja - Hvordan tror du det har påvirket sluttresultatet at du som bruker har vært involvert?
 - b. Nei - Tror du involveringen av dere brukere ville ført til et bedre resultat?
6. Har det blitt gjennomført opplæring på det nye fagsystemet? Hvordan har denne prosessen vært? bra/dårlig? Utdyp
7. Hvordan oppfatter du at holdningene til kollegaer er i forbindelse med innføringen av nytt fagsystem?
8. I hvilken grad tror du dette vil påvirke tjenestemottakerne?
9. Er det noe du ønsker å tilføre som vi ikke har snakket om?

Saksbehandlere:

1. Fortell litt om din bakgrunn og hvilken rolle du har.
2. Hva skjer når du får en sak?
3. Hvordan synes du dagens saksbehandlingsprosess fungerer?
4. Ser du behovet for en ny løsning? Hvorfor/ hvorfor ikke?
5. Har du vært involvert i utviklingen av nytt fagsystem?
6. Ja - Hvordan tror du det har påvirket sluttresultatet at du som bruker har vært involvert?
7. Nei - Tror du involveringen av dere brukere ville ført til et bedre resultat?
8. Har det blitt gjennomført opplæring på det nye fagsystemet? Hvordan har denne prosessen vært? bra/dårlig? Utdyp
9. Hvordan oppfatter du at holdningene til saksbehandlerne er i forbindelse med innføringen av nytt fagsystem?
10. I hvilken grad tror du dette vil påvirke tjenestemottakerne?
11. Er det noe du ønsker å tilføre som vi ikke har snakket om?

Trenere:

1. Fortell litt om din bakgrunn og hvilken rolle du har
2. Hva er dine vanlige arbeidsoppgaver?
3. Hvordan fikk du rollen som trener?
4. Hvordan er prosessen/ metodene for opplæring? Hvem blir lært opp først? Store grupper? Digitale kurs?
5. Hvordan type opplæring har du fått, og hvordan opplæring gir du til de andre?
6. Hvordan blir det med oppfølging etter at systemet er implementert?
7. I hvilken grad tror du opplæring vil bidra i innføringen? Viktighetsgrad
8. Hvordan opplever du at de ansatte sine holdninger er til det nye systemet?
9. Hva har vært de største utfordringene?
10. I hvilken grad tror du dette vil påvirke tjenestemottakerne?
11. Er det noe du ønsker å tilføre som vi ikke har snakket om?

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet *“Implementering av nytt fagsystem i barnevernet- masteroppgave om ledelsesstrategier og ansattes holdninger i implementeringsprosessen.”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forstå hvordan implementeringen av det nye fagsystemet Modulus barn vil bidra til å gi tjenestemottakerene et bedre tilbud og støtte arbeidspraksiser for ansatte i barnevernet på kommunalnivå. Fokuset i studien er hvordan implementeringen gjennomføres for å sikre et godt sluttresultat og hvilke strategier og aktiviteter som tas i bruk for å nå dette målet. Ettersom saksbehandlingssystemet ikke har blitt tatt i bruk enda vil fokuset være på selve innføringsprosessen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om hensikten med forskningsprosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å se på hvordan ledere og ansatte opplever at styring og kvaliteten av digital samhandling i barneverntjenesten endres gjennom innføringen av nytt fagsystem.

På det grunnlaget gjennomfører vi datainnsamling under implementeringsprosessen i DigiBarnevern-prosjektet våren 2023, med vekt på intervjuer, møteobservasjoner og analyse av relevant dokumentasjon tilknyttet prosjektet. Ettersom problemstillingen bygger på hvordan ledere og ansatte opplever det nye systemet, vil disse være sentrale parter å intervju. Etter avtale med Trondheim kommune vil vi intervju følgende informanter:

- Barnevernsledere
- Ansatte som tar i bruk fagsystemet i arbeidshverdagen
- Digitale veiledere/trenere

De overordnede forskningsspørsmål(et/ene) er:

1. Hvilke strategier tas bruk i implementeringsfasen av nytt fagsystem og med hvilket formål?
2. Hvordan ser ansatte for seg at deres arbeidspraksiser vil endre seg med innføring av nytt fagsystem? Hvilken ny kunnskap og ressurser har de ansatte behov for?

Prosjektet er et mastergradstudie.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studentene Mari Hval og Hedda Befring ved studiet Digital Samhandling ved institutt for datateknologi og informatikk (IDI) ved NTNU er ansvarlig for prosjektet. Veileder er førsteamanuensis Elena Parmiggiani og biveileder er doktorgradstipendiat Tangni Cunningham Dahl-Jørgensen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i dette studiet fordi du er/kommer til å være involvert i implementeringsprosjektet for Modulus barn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller som informant på et intervju. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine forventninger, holdninger og erfaringer rundt innføringen av Modulus Barn. Det vil bli tatt lydopptak av disse intervjuene som senere vil transkriberes og registreres elektronisk. All personopplysninger sikres under databehandling og anonymiseres før publisering.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil kun være forskere tilknyttet prosjektet som har tilgang til dataene, og ikke noen utover dette, f.eks. din arbeidsgiver.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Datamaterialet vil bli lagret på et internt serverområde hos NTNU.

Deltakere i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner. Her publiseres kun anonymiserte data.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2023. Ved prosjektslutt vil datamaterialet bli anonymisert slik at du ikke kan gjenkjennes. Dette gjøres for etterprøvbarhet og eventuell senere forskning.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Sendte klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Studentene Mari Hval og Hedda Befring ved institutt for datateknologi og informatikk

- Tangni Cunningham Dahl-Jørgensen. E-post: tangni.c.dahl-jorgensen@ntnu.no. Mobil: 934 54 204

Med vennlig hilsen

Hedda Befring
Heddabef@stud.ntnu.no
+47 928 36 695

Mari Hval
marihva@stud.ntnu.no
+47 984 70 698

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet[sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å la dere gjøre lyd, bilde og videopptak på intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 01.06.2023.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

about:blank



Meldeskjema 879359

Sist oppdatert

20.06.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Type opplysninger

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Brukermedvirkning i utvikling av digitale plattformer for offentlig sektor: Et empirisk studie av retorikk og dagens praksis

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Lydopptak fra møter og intervjuer er nødvendig for å kunne analysere designprosessene i detalj, samt hvordan brukermedvirkningen blir forstått av deltagerne. Dette kan ikke gjøres kun v.h.a. notater. Noen ganger blir det produsert dokumentasjon, f.eks. på en whiteboard, som det er ønskelig å kunne ta bilde av. I enkelte tilfeller, der f.eks. den fysiske utformingen av rommet der et møte foregår er relevant, så er det også viktig å kunne ta opp video av møtet for å se hvordan det påvirker prosessene. Det er ikke behov for personopplysninger utover alder, kjønn og arbeidserfaring.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Forskerprosjekt

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Dag Svanæs, dags@idi.ntnu.no, tlf: 91897536

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i Trondheim kommune og Helse Midt-Norge RHF, samt eventuelt voksne brukerrepresentanter

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekrutteres gjennom etablert kontakt med personer i Trondheim kommune og Helse Midt-Norge RHF som fører oss videre (snøballmetoden)

Alder

18 - 70

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Papirbasert spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Deltakende observasjon

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å sende en mail til prosjektansvarlig

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å sende en mail til prosjektansvarlig

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon
- Mobile enheter tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Prosjektansvarlig
- Interne medarbeidere

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Andre sikkerhetstiltak
- Adgangsbegrensning

Hvilke

Dataen vil etter opptak bli overført til en server på vår UX lab som ikke er tilkoblet internett. Det er adgangsbegrensning til denne laben.

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2019 - 01.02.2023

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Prosjektet vil i praksis bli gjennomført av PhD student Tangni Dahl Jørgensen ved IDI, NTNU med professor Dag Svanæs og førsteamanuensis Elena Parmiggiani ved IDI som veiledere.

