

Implementering av Enterprise Systems:

En case studie av interesser, motsetninger og suksess

Kai Reidar Moseid-Vårhus og Arnfinn Min Bærø

Veileder

Stig Nordheim

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne studien er blitt skrevet som en avsluttende oppgave ved Instituttet for Informasjonssystem ved Universitetet i Agder, våren 2012.

Studien har hatt som hensikt å kartlegge hva som gjør at en Enterprise Systems (ES)-implementering blir suksess, sett i lys av interessent-teori og dialektikk i kombinasjon.

Personene i case bedriften, leverandøren av ES-systemet og bedriften med den eksterne prosjektlederen er alle anonymisert i oppgaven. Vi vil rette er stor takk til alle som har tatt seg tid til intervju i en allerede hektisk hverdag, og ikke minst i forbindelse med våre oppfølgingsspørsmål underveis. Uten deres hjelp ville ikke oppgaven vært mulig å realisere.

I tillegg vil vi gjerne takke vår dyktige veileder, førsteamanuensis Stig Nordheim. Hans veiledning og støtte har vært til uvurderlig hjelp gjennom hele prosessen. Vi ønsker også si takk til andre ansatte ved instituttet og medstudenter som har bidratt med forståelse og lykkeønskninger i en hektisk tid.

Til slutt vil vi takke våre kjære hjemme. Det har nok ikke alltid vært like lett å være partneren vår i en periode hvor vi har krevd mye tid og tilrettelegging. Likevel har de vist forståelse og tålmodighet som det står respekt av.

Kristiansand, 5. juni 2012

Kai Reidar Moseid-Vårhus
Arnfinn Min Bærø

Sammendrag

De aller fleste bedrifter benytter en eller annen form for datasystem i sitt virke, og flere tar i bruk forretningskritiske informasjonssystemer som Enterprise Systems (ES). Hva som bidrar til suksess ved implementering av ES er, og har vært et aktuelt tema i de senere år. Et slikt prosjekt besitter mange interessenter med ulike interesser, og disse vil kunne ha ulike og motstridende mål.

Studiens problemstilling er «Hva er viktig for å lykkes ved innføring av forretningskritiske informasjonssystem?». For å besvare den har vi brukt kombinasjonen interessent-teori og dialektikk, noe som har vist seg å være et nyttig analyseverktøy for å identifisere og forstå mulige motsetninger. Samtidig har interessentanalysen bidratt til å forklare bidragene til suksess. Vi konkluderer med at kombinasjonen interessent-teori og dialektikk besvarer studiens problemstilling.

Litteraturgjennomgangen belyser temaene interessent-teori, dialektikk og ES. Interessent-teori viser at bruk av interessentanalyse kan fremheve utfordringer knyttet til de forskjellige synspunktene interessentene har. Dialektikk og bruk av dialektisk prosessanalyse til å studere utvikling og endring har vært en viktig funksjon for å avdekke motsetninger i prosjektet. Litteraturen av ES har gitt oss et sterkere innblikk og synliggjort utfordringene med en implementering, og hva som skal til for å lykkes med implementering av et slikt system.

Studien er gjennomført som en fortolkende kvalitativ single case studie hvor vi har studert erfaringer fra én kunde av et IT-selskap. Vi har tatt i bruk tre ulike former for datainnsamling; dyptgående intervju, analyse av prosjektdokumenter og audio-visuelt materiale.

Studiens viktigste funn er;

- Ved bruk av interessentanalyse fikk vi kartlagt og beskrevet to hovedgrupper i prosjektet, Prosjektledelse og Fagpersoner.
- Dialektisk analyse har bidratt til å avdekke motsetninger mellom representanter for prosjektledelsen og fagpersoner.
- Interessentanalysen har belyst interessentenes betydning, posisjon og hvordan de noen har fått gjennomslag i prosjektet.
- Interessentanalysen har fungert veldig godt til å forklare bidragene til suksess, og spesielt bruk av ekstern prosjektleder.

Kombinasjonen interessent-teori og dialektikk er nytt i analyse av ES implementering. Dette reiser også interessante spørsmål for videre forskning.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag	II
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	1
1.3 Rapportens oppbygging	2
2.0 Tidligere forskning.....	3
2.1 Enterprise Systems	3
2.2 Elementer som bidrar til suksess.....	4
2.3 Interessent-teori.....	6
2.4 Dialektikk.....	9
3.0 Forskningsmetode	11
3.1 Forskningsdesign	11
3.2 Forskningsaktiviteter	11
3.3 Casebeskrivelse	12
3.4 Datainnsamling.....	14
3.5 Dataanalyse	16
3.6 Validering.....	17
4.0 Analyse og funn	18
4.1 Interessentanalyse	18
4.2 Dialektikk.....	24
4.2.1 Motsetning 1 – Utrullingsplan kontra ønsket utrulling	25
4.2.2 Motsetning 2 – Sentralisering kontra desentralisering.....	28
4.3 Elementer som har bidratt til suksess	30
4.3.1 Forankring i toppledelsen.....	30
4.3.2 Gode prosjektdeltagere.....	31
4.3.3 Ekstern prosjektleder	32
4.3.4 Avklaringsmyndighet	34
4.3.5 Samarbeid Superbruker Norge og Superbruker Sverige	35
4.3.6 Domenekunnskap.....	36
4.4 Oppsummering.....	38
5.0 Diskusjon	40
5.1 Prosjektledelsen (Interessentgruppe 1-14).....	40

5.2 Fagpersoner (Interessentgruppe 15-18)	40
5.3 Motsetning 1: Utrullingsplan kontra ønsket utrulling.....	40
5.4 Motsetning 2: Sentralisering kontra desentralisering.....	41
5.5 Motsetninger i lys av interessentanalyse	42
5.6 Forankring i toppledelsen.....	43
5.7 Prosjektdeltagere	44
5.8 Ekstern Prosjektleder	44
5.9 Avklaringsmyndighet	45
5.10 Samarbeid Superbruker Norge og Superbruker Sverige	45
5.11 Domenekunnskap.....	46
6.0 Konklusjon	47
6.1 Funnene oppsummert.....	47
6.2 Begrensinger.....	50
6.3 Implikasjoner	50
6.4 Videre forskning	50
Referanser	52
Vedlegg.....	58
Intervjuguide	58

Tabelliste

Tabell 1 - Oversikt over datainnsamling del 1: Informanter	15
Tabell 2 - Oversikt over datainnsamling del 2: Skriftlig materiell	16
Tabell 3 - Dokumentanalyse	17
Tabell 4 - Kartlegging av interessenter	19
Tabell 5 – Oppsummering Interessentanalyse	24
Tabell 6 - Motsetning 1: utrulling av løsningen.....	25
Tabell 7 - Motsetning 2: Grad av sentralisering	28
Tabell 8 - Oppsummering fra dataanalysen: Funn fra dette caset.....	39
Tabell 9 - Studiens funn mot eksisterende teori	49

Figurliste

Figur 1 – ES livssyklus (Markus & Tanis, 2000)	4
Figur 2 - Interessent Typologi: En, to eller tre attributter tilstedeværende (Mitchell et al., 1997).	7
Figur 3 - Dialektisk prosesslense til utvikling og endring. Basert på Van de Ven and Poole (1995).....	10
Figur 4 - Forskningsaktiviteter inspirert av (Dubé & Robey, 1999)	12
Figur 5 - Prosjektmodell for Laps.....	14
Figur 6 - Trinn i dataanalysen	16
Figur 7 - Forklaring av interessentanalysens påvirkning til dialektikk og bidrag til suksess.....	43

1.0 Innledning

Innføring av forretningskritiske informasjonssystemer er veldokumentert i litteraturen. Et slikt informasjonssystem kan sies å omfatte hele eller store deler av organisasjonen. Forankring i toppledelsen, prosjektledelse, avklaringsmyndighet samt kommunikasjon og samarbeid er alle elementer som i litteraturen beskrives som viktige ved innføring av denne type informasjonssystemer (Akkermans & van Helden, 2002; Buverud, Fuglseth, & Grønhaug, 2011; Finney & Corbett, 2007; Ross & Vitale, 2000; Somers & Nelson, 2001; Wong, Scarbrough, Chau, & Davison, 2005).

Utviklingen av slike informasjonssystem krever deltakelse fra flere interessenter. Deres deltakelse kan være med å påvirke suksessen av systemet (Cavaye & Cragg, 1995; Checkland & Scholes, 1990; Mumford & Weir, 1979). De involverte vil kunne ha ulike og motstridende mål. Motsetninger mellom interessentene oppstår gjerne ved forhandlinger og kan eskalere til en konflikt. Motstand fra de ansatte er ikke et ukjent fenomen ved innføring av forretningskritiske informasjonssystemer (Markus & Tanis, 2000; Motiwalla & Thompson, 2009)

1.1 Bakgrunn og motivasjon

De aller fleste bedrifter benytter en eller annen form for informasjonssystem i sitt virke, og flere tar i bruk forretningskritiske informasjonssystem som ES (Enterprise Systems). Naturlig nok har dette vært et framtrede tema i masterstudiet. Gjennom de ulike kursene har vi ervervet oss kunnskap om hva som skal til for å lykkes med innføring av slike informasjonssystem. Vi har begge også arbeidserfaringer som har bidratt til økt forståelse. Selv om studiene har belyst viktige punkter over hva som skal til for å få en suksessfull implementering, er det ikke gått dypt nok på bakgrunnen til dette. I all utvikling av informasjonssystem blir mange personer og mange grupperinger berørt som kan ha motstridende interesser (Vidgen, 1997). Det har motivert oss til studere en ES-implementering med fokus på interessentene og se dypere på de motstridende interessene som ligger i et prosjektet.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det er i dag et økende marked for programvareløsninger som hevder å gi en totalløsning for bedrifter (Markus & Tanis, 2000). ES er en paraplybetegnelse på en slik totalløsning, der Enterprise Resource Planning (ERP) systemer typisk inngår. Innføring av ES går over flere faser hvor den ene fasen danner grunnlag for den neste (Cooper & Zmud, 1990; Markus & Tanis, 2000; Peppard & Ward, 2005; Somers & Nelson, 2001). Denne studien fokuserer på de fasene Markus and Tanis (2000) beskriver som *project phase*, og *shakedown phase*.

Mye kan gå galt i hver fase av ES- livssyklusen, og ikke alle problemer blir oppdaget og som sådan ikke mulig å løses med en gang (Markus & Tanis, 2000). Mange interessenter kan skape motsetninger (Clegg, da Cunha, & Cunha, 2002). Graden av suksess er blant annet avhengig av god planlegging (Hustad & Olsen, 2011) og god utrulling (Markus & Tanis, 2000).

Innføringen av store IT-baserte prosjekter blir ofte kun sett på som rene tekniske prosjekter. En slik innføring må sees på som mer enn bare det. I en utrulling er det mer fokus på det organisatoriske fremfor det rent tekniske, og dette fokuset kan være forskjellen på suksess og fiasko (Markus, 2004). Det organisatoriske perspektivet innebærer blant annet å ta hensyn til berørte parter og omorganisere bedriften med tanke på effektivisering og kostnadsbesparing.

Vellykkede implementasjoner av ES har vanligvis vært nøye, selv langsom planlagt for å få forståelse og engasjement fra alle interessentene (Peppard & Ward, 2005). Ved å kombinere interessent-teori og dialektikk kan man med en analytisk tilnærming fange opp motsetninger mellom de forskjellige grupperinger av interessenter (Flak, Nordheim, & Munkvold, 2008). Foregående kilde sier også at den beskrivende interessent-teori handler om hvorfor noen interessenters krav er ivaretatt. Videre hevder de at dialektisk prosessteori ser på organisasjonsendringer og utvikling som resultater av motstridende verdier som kjemper om makten.

På bakgrunn av overnevnte ønsker vi at denne studien skal besvare følgende problemstilling:

Hva er viktig for å lykkes ved innføring av forretningskritiske informasjonssystem?

For å besvare problemstillingen har vi brukt kombinasjonen interessent-teori og dialektikk prosessteori som «briller». Som teorigrunnlag har vi brukt Flak et al. (2008). De gjorde en studien hvor de analyserte variasjoner mellom interessenter i norsk offentlig sektor, ved å kombinere interessent-teori og dialektikk.

1.3 Rapportens oppbygging

Videre i rapporten vil vi i kapittel 2 presentere tidligere forskning på ES, interessenteori og dialektikk. Kapittel 3 gjør rede for studiens forskningsmetode som blir etterfulgt av analyse og presentasjon av funn i kapittel 4. Deretter diskuteres funnene i kapittel 5 hvor disse undersøkes mot eksisterende teori. Avslutningsvis oppsummeres de viktigste funnene i kapittel 6, med hvilke implikasjoner dette kan gi, samt studiens begrensninger.

2.0 Tidligere forskning

I dette kapitlet beskrives relevant tidligere forskning knyttet til ES, og det som i litteraturen ofte refereres til som «suksessfaktorer» som kan relateres til våre funn, interessent-teori og dialektikk,

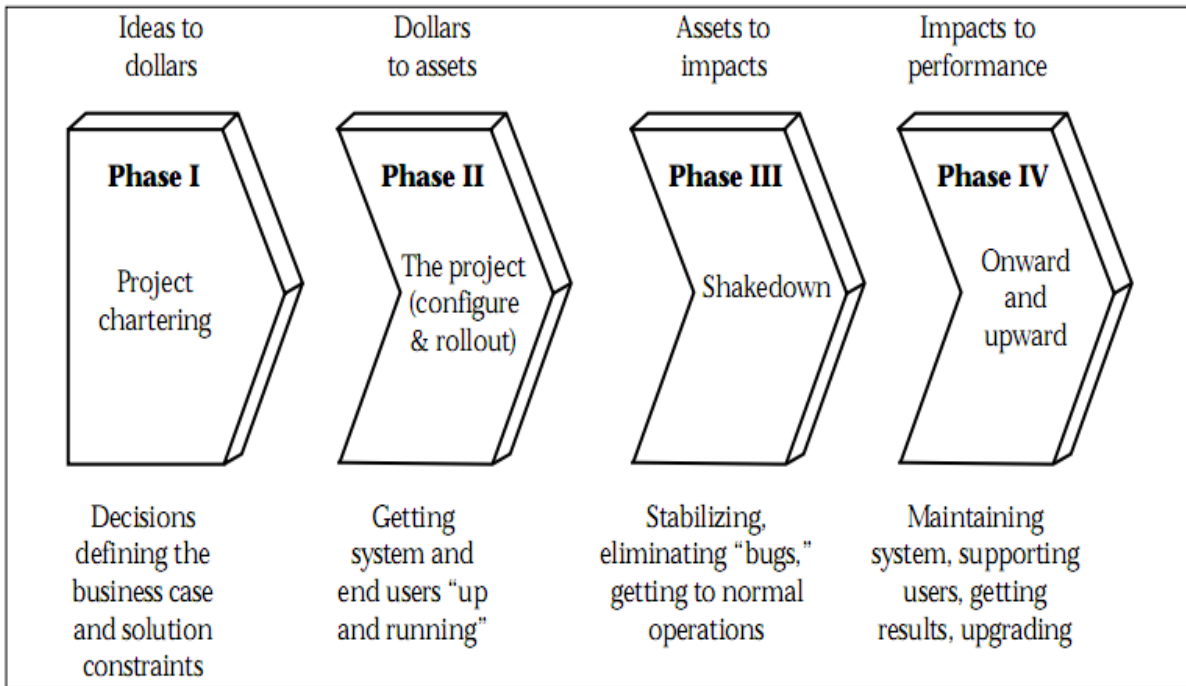
2.1 Enterprise Systems

ES er informasjonssystemer hvor hele eller størstedelen av organisasjonen er omfattet av dette, og ikke bare enkeltdeler av organisasjonen. Motivasjonene for å innføre slike systemer er flere, hvor kostnadsreduksjon, felles plattform og økt responsivitet til kundene er nevnt (Ross & Vitale, 2000). En sentralisering som følge av ES kan åpne opp muligheter samt legge til rette for endringer i organisasjoner (Scapens & Jazayeri, 2003).

Implementering av ES er en omfattende og kompleks oppgave (Gulla, 2004). Tilpasning av slike systemer er blitt en stor industri (Scheer & Habermann, 2000), og det kreves betydelig konsulentbistand for å tilpasse organisasjonen til systemet (Wagner og Newell, 2007). En ES implementering er ikke bare et IT prosjekt, det beskrives også som en teknologisk drevet organisasjonsendring (Markus, 2004). Det er anbefalt å drive et IT prosjekt og organisasjonsendringsprosjekt samtidig (ibid.).

Resultatet av en implementering, suksess eller fiasko, kan vurderes og sees i lys av de mål som er satt (Van de Ven & Poole, 1995). Feil i implementeringen er et resultat av utilstrekkelig planlegging eller dårlig prosjektstyring (Kraemmerand, Møller, & Boer, 2003). Mye av tidligere litteratur inne dette emnet har fokusert på hva som er kritiske suksessfaktorer for en implementering (Akkermans & van Helden, 2002; Buverud et al., 2011; Finney & Corbett, 2007; Guang-Hui, Chun-Qing, & Yun-Xiu, 2006; Nah & Delgado, 2006; Somers & Nelson, 2001; Wang, Shih, Jiang, & Klein, 2008; Wong et al., 2005). Men uansett disse nevnte faktorene er man i anvendelsen av et ES prosjekt avhengig av sammenhengen, målene og omfanget av prosjektet (Gulla, 2004).

Innføringen av forretningskritiske informasjonssystem foregår over flere distinkte faser hvorav den ene danner grunnlaget for den neste (Cooper & Zmud, 1990; Markus & Tanis, 2000; Peppard & Ward, 2005; Somers & Nelson, 2001). Dette illustrerer vi med Figur 1 som er mye sitert i litteraturen.



Figur 1 – ES livssyklus (Markus & Tanis, 2000)

Hver fase (Figur 1) har tilhørende aktiviteter i alt fra oppstart til implementering og drift av informasjonssystemet. Mye forskning har tatt utgangspunkt i denne modellen, og enkelte forskningsartikler belyser elementer som kan påvirke utfallet knyttet til de forskjellige fasene. Det skal dog sies at enkelte elementer kan påvirke utfallet i flere av fasene, ikke bare en. Forankring i toppledelsen er til eksempel nevnt som viktig i tidlige faser, men også i slutfasene (Somers & Nelson, 2001). Testing er til eksempel blitt sagt å være viktig spesielt i begynnelsen av prosjektfasen (Al-Mashari, Al-Mudimigh, & Zairi, 2003; Nah, Lau, & Kuang, 2001; Rosario, 2000).

I et ES er det mange ulike brukere på alle ulike nivåer i organisasjonen. Dette i motsetning til et hva et tradisjonelt informasjonssystem har. Disse brukerne er interessenter som gjerne har mange og ofte motstridende interesser eller prioriteringer, og blir sjelden enige om felles mål (Sedera, Gable, & Chan, 2004). Mange forskere har fokusert på interessenter som kunder (Hirt & Swanson, 2001), noe som er overraskende ettersom en ES prosjekt er starten på et langt kundeforhold mellom bedriftene (Markus & Tanis, 2000).

2.2 Elementer som bidrar til suksess

Det er mange elementer som kan spille inn og bidra til suksess ved innføring av ES. Vi fokuserer her på litteratur som kan relateres til våre funn.

Forankring i toppledelsen er beskrevet som viktig ved innføring av ES (Buverud et al., 2011; Finney & Corbett, 2007; Motiwalla & Thompson, 2009; Nattawee & Siriluck, 2008; Sarker & Lee, 2003; Somers & Nelson, 2001; Wong et al., 2005). Forskning har også vist at i 10 av 11 tilfeller kommer de beste lederne innenfra selskapet (Collins, 2001). Forankring i toppledelsen kan være ledelsens evner til å forutse eventuelle hindringer (Motwani, Mirchandani, Madan,

& Gunasekaran, 2002). Toppledelsen som ønsker og vil være involvert i prosjektet, men som også er teknisk orientert er også et tegn på god forankring (Yusuf, Gunasekaran, & Abthorpe, 2004).

De riktige menneskene på riktig plass har nærmest blitt beskrevet som en forutsetning for å gå fra å være et bra selskap, til blant de beste (Collins, 2001). Mennesker er ikke den viktigste ressurs, de riktige menneskene er (ibid.). Innføring av ES handler først og fremst om mennesker, og i mindre grad om prosessene og teknologien (Bingi, Sharma, & Godla, 1999). Suksess i prosjekter er avhengig av dets prosjektdeltagere (Kumar, Maheshwari, & Kumar, 2003). Både kunnskap teknologi og om forståelsen av forretningskrav blant prosjektdeltakerne er beskrevet som viktig for å lykkes med ERP (Somers & Nelson, 2001). Det er kritisk å samle et kjernelag som består av de beste og smarteste i organisasjonen for å gjennomføre implementeringen av forretningskritiske informasjonssystemer (Finney & Corbett, 2007). Disse individene bør ha et godt omdømme (Cliffe, 1999). De bør også få dedikert tid til prosjektet (Parr & Shanks, 2000; Siriginidi, 2000).

IT prosjekter krever gjerne mer menneske og myk kompetanse for å lykkes med prosjektgjennomføringen (Wan, Ma, & Banerjee, 2009). IT prosjekter er menneskesentrert (ibid.), og informasjonssystemer som har blitt rangert høyt med tanke på suksess har alltid hatt en kompetent prosjektleder (Jiang, Klein, & Balloun, 1996) (Pinto & Slevin, 1987).

Et ikke mye sitert element for suksess med ERP, men som fortjener ekstra oppmerksomhet, er myndige beslutningstakere (Finney & Corbett, 2007). Har man de riktige menneskene vil problemet med å motivere og lede mennesker stort sett løses (Collins, 2001). De behøver ikke bli tett oppfulgt og ledet, de er selvmotiverende av deres indre drivkraft til å produsere de beste resultatene, og ønsker å være en del av å lage noe bra (ibid.).

Kommunikasjon og samarbeid er to elementer som er viktig for innføringen av ERP (Somers & Nelson, 2001). Disse to elementene kan forsterke hverandre da godt samarbeid gjerne forvalter god kommunikasjon, og motsatt (Akkermans & van Helden, 2002; McGrath, 1984). Sammensetningen av personer kan også være av betydning da flere studier har vist at man er mer villig til å hjelpe de som har lik bakgrunn og interesser som en selv (Cialdini, 1993).

For å lage programvare for utvikling av teknologi som dramatisk forbedrer utfallet av prosjekter, argumenteres det for at vi må forstå hvordan menneskelige og organisatoriske faktorer påvirker gjennomføringen av oppgavene knyttet til programvareutvikling (DeMarco & Lister, 1987; Scacchi, 1984; Weinberg, 1971). Systemutviklere innehar kunnskap om de tekniske aspektene, men har gjerne mindre erfaring og kunnskap når det gjelder applikasjonsdomenet som konstituerer organisasjonens forretning (Curtis, Krasner, & Iscoe, 1988). Som et resultat av det er systemutvikling svært tidkrevende for å lære applikasjonsdomenet (ibid.). I den forbindelse kan det argumenteres for at ved å ha inngående kjennskap til området systemet skal operere i vil man gjerne lettere være i stand til å fastsette kravspesifikasjon, og dermed hva som faktisk ønskes av systemet. Det å skrive koden er ikke problemet, men å forstå problemet er essensen (Curtis et al., 1988).

2.3 Interessent-teori

Det er veldokumentert innen informasjonssystem-litteraturen at utviklingen av informasjonssystemer krever deltakelse av interessenter, og hvor effektiv deres deltakelse er, kan være med å påvirke suksessen av systemet (Cavaye & Cragg, 1995). Bare en kartlegging av interessenter vil ikke være nok for å fange opp potensielle motsetninger mellom interessentene (Flak et al., 2008). En interessentanalyse kan fremheve utfordringer som andre tilnærminger ville ha oversett, spesielt knyttet til de forskjellige synspunktene interessentene har (Pouloudi & Whitley, 1997).

En *stakeholder* eller interessent kan defineres som en kunde, ansatt, leverandør, konkurrent, aksjonærer, offentlige etater (Adelakun & Jennex, 2002; Davenport, 1998; Greenley & Foxall, 1998), styremedlemmer (Scott & Lane, 2000), toppledelsen (Clarkson, 1995; Davenport, 1998) og eksterne parter (Hirt & Swanson, 2001). En *stakeholder* defineres på flere måter, og vi har valgt følgende:

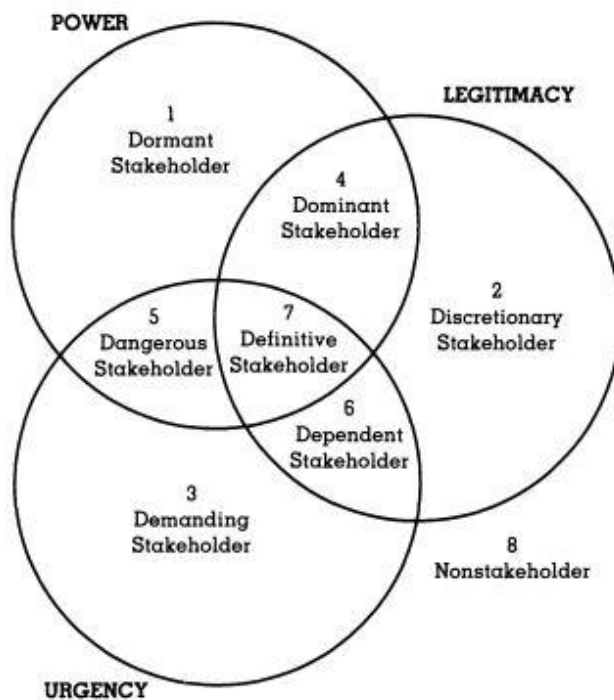
Har, eller hevder, eierskap, rettigheter eller interesser i en organisasjon og dens aktiviteter (Clarkson, 1995).

Det eierskapet, de rettighetene eller interessene en interessent hevder å ha, er et resultat av samspillet eller handlinger utført tatt med bedriften. Disse kan både være rettslige og moralske, individuelle og kollektive. Interessenter med de samme krav, rettigheter eller interesser kan klassifiseres i én gruppe (ibid.).

Stakeholder teori (ST) kan sees på som tre sammenhengende, og gjensidig støttende elementer: Normative forutsetninger, beskrivende aspekter, og instrumentale aspekter (Donaldson & Preston, 1995).

De normative forutsetningene brukes til å forstå funksjonen av organisasjonen, inkludert identifisering av moral eller filosofiske retningslinjer for operasjonen eller ledelse av organisasjoner (Donaldson & Preston, 1995). Den normative delen av ST dominerte den klassiske ST-teorien fra begynnelsen (Dodd Jr, 1931).

Det beskrivende elementet av ST er opptatt av hvordan representere og beskrive organisasjoner, og den organisatoriske oppførsel. Nøkkelaspekter ved det beskrivende elementet involverer definering av interessenter, og verktøy for å identifisere dem og konsepter som representerer interessenters tydelighet mot lederne. Tydelighet referer til spørsmålet om hvorfor noen interessenters krav blir ivaretatt mens andre ikke. I følge Mitchell, Agle, and Wood (1997) er denne tydeligheten sammensatt av attributtene *power*, *legitimacy* og *urgency* og sju klasser innenfor dem (den åttende blir ikke sett på som en interessent, eller en potensiell interessent), som vist i Figur 2.



Figur 2 - Interessent Typologi: En, to eller tre attributter tilstedeværende (Mitchell et al., 1997).

Makt (*power*) kan defineres som sannsynligheten at en aktør innen sosiale forhold vil være i en posisjon til å gjennomføre på egenhånd til tross for motstand (Weber, 1947). Pfeffer og Salancik (1974) omformulerer Dahl (1957) sin definisjon av makt som et forhold mellom sosiale aktører hvor den ene aktøren A kan få den andre aktøren B til å gjøre noe som B egentlig ikke ville ha gjort. Som både Weber (1947) og Pfeffer (1974) sier er makt vanskelig å definere, men er kanskje ikke så vanskelig å gjenkjenne. Evnen blant dem som har makt er å få det utfallet dem ønsker (Pfeffer & Salancik, 1974).

legitimitet (*legitimacy*) kan skilles fra Illegitimitet ved å bruke makt på en måte som samfunnet oppfatter som ansvarlig (Davis, 1973). Legitimitet og makt kan også være to distinkte attributter som kan kombineres for å oppnå autoritet (Weber, 1947). Med autoritet kan man være i stand til å influere andre mennesker (Cialdini, 1993). Interessenter med både *power* og *legitimacy* har sikret innflytelse i en organisasjon og former en «dominant» koalisjon (Cyert & James, 1963). Det vil typisk være styringskomiteer og øverste ledelse som har både *power* og *legitimacy* (Mitchell et al., 1997). Legitimitet kan også defineres som en generalisert oppfatning eller forutsetning at handlingene av en entitet er ønskelige, riktige og hensiktsmessige innen sosialt konstruerte systemer av normer, verdier, tro og definisjoner (Suchman, 1995). Troverdighet og tillitt er altså forutsetninger for å bli oppfattet som legitim (ibid.). Brukes makt på en måte som samfunnet oppfatter som ansvarlig vil man være legitim (Davis, 1973). Legitimitet kan også ses på som et system med flere nivåer av analyse hvor de mest kjente er individuelt, organisatorisk og samfunnsmessige (Wood, 1991).

Siste attributtet *urgency*, hjelper modellen til å gå fra å være statisk til dynamisk (Mitchell et al., 1997). *Urgency* kan defineres som noe som krever umiddelbar oppmerksomhet, eller noe som er påtvingende. Synonymer til dette kan være overbevisende og imperativ, og eksisterer

kun når følgende to kondisjoner er møtt: Tidssensitivt og kritisk, og defineres hvorvidt en interessent klarer å få oppmerksomhet umiddelbart (ibid.).

Idéen er å være oppmerksom på noen interessenters forhold i tide har fått fokus innen ledelsens problemstillinger (Wartick & Mahon, 1994). Har interessenter *legitimacy* og *urgency* vil dem være avhengig av andre i organisasjonen for å få gjennomslag for sine ønsker (Mitchell et al., 1997).

Tre klasser innehar kun ét attributt (*power*, *legitimacy* eller *urgency*). Disse interessentene gjør gjerne ikke noe ut av seg, samtidig som ledelsen ofte ikke oppfatter deres tilværelse (Mitchell et al., 1997). Klasse 1, *dormant*, som vil si en interessent med makt, men i mangel av *legitimacy* og *urgency* er unyttig. Disse sitter gjerne med «pengesekken», men har lite samspill med firmaet (ibid.). *Discretionary* (klasse 2) besitter bare attributtet *legitimacy*. Det vil være en tilbakeholden interessent som ikke på noen måte er «pressende» sett fra ledelsens side (ibid.). Siste klassen med kun ett attributt er *demanding* (3). Det er en brysom interessent, men ikke så brysom at dens motiver motiverer ledelsen til å gi den noe oppmerksomhet (ibid.).

Det er tre klasser interessenter som har en kombinasjon av to attributter. Dette er interessenter som forventer noe av ledelsen ettersom en slik kombinasjon gjør en til en aktiv interessent (ibid.). *Dependent* (klasse 6) interessent besitter en kombinasjon av attributtene *legitimacy* og *urgency*. Interessenten har legitime og påtrengende krav, men er avhengig av andre med makt for å få gjennomslag for kravene (ibid.). Har man kombinasjonen *urgency* og *power*, beskrives interessenten som *dangerous* (klasse 5). Det betyr at interessenten kan være tvingende og muligens voldsom som gjør denne interessenten farlig for organisasjonen (ibid.). Klasse 4, *dominant*, har både makt og legitimitet. Den kombinasjonen sier at den «betyr noe» ovenfor ledelsen, og har dem påtrengende krav må ledelsen ha et klart og umiddelbart mandat til å ivareta og prioritere disse kravene (ibid.).

Interessenter som innehar alle tre attributtene, og betegnes som *definitive* (klasse 7) er mer tydeligere mot ledere enn interessenter som innehar én eller to av attributtene (Flak et al., 2008). En interessent som er *definitive* bør bli gitt oppmerksomhet ikke bare fordi vedkommende eller grupperingen representerer legitime krav, men også fordi det kan utøves makt gjennom evnen til å få gjennomslag for noe raskt (ibid.).

I et dialektisk perspektiv er interessenter viktig, siden flere interessenter med forskjellige interesser kan spille en vital rolle i en vellykket ES implementering (Boonstra, 2006; Sarker & Lee, 2003). En ES implementering kan bli sett på som en forhandlingsprosess hvor flere grupperinger prøver å bruke prosjektet til å forsvare eller avansere deres individuelle eller gruppens interesser (ibid.). Derfor oppstår det verdikonflikter mellom interessenter i en ES implementering (Allen, 2005). Et ES har typisk flere interessenter som typisk har flere og ofte motstridende prioriteringer og mål, og sjelden blir enige om et felles mål (Sedera et al., 2004). Forståelse for ES implementasjoner fra interessent perspektiv er begrenset, selv innen det relativt vel forskede område ERP (Esteves & Bohorquez, 2007). Mange interessenter kan skape motsetninger (Clegg et al., 2002).

2.4 Dialektikk

Det dialektiske perspektivet på organisatorisk endring og utvikling understreker en pluralistisk verden av kolliderende hendelser, krefter eller motstridende verdier som konkurrerer med hverandre for dominering og kontroll (Van de Ven & Poole, 1995). Disse opposisjonene kan være interne for en organisasjons entitet da den kan ha flere mål eller grupper med interesser som kjemper for prioritet. Opposisjonene kan også oppstå fra eksterne hold. Uansett krever dialektikk-teorien to eller flere distinkte entiteter som kan legemliggjøre disse opposisjonene til å konfrontere og engasjere hverandre i konflikter.

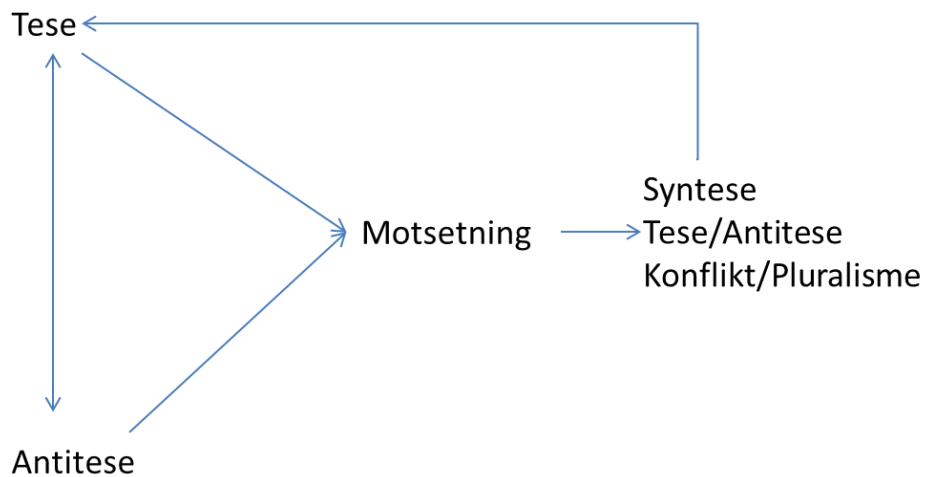
Nøkkelementet i den dialektiske analysen av utvikling er eksplisitt tankegang i termer av motsetninger (Mathiassen & Nielsen, 1989). En motsetning eksisterer mellom to motsatte aspekter, tese og antitese, som illustrert i . Et aspekt av motsetningen som tesen kan ikke bli forstått uten å ta i betraktning det andre aspektet, antitesen (Mathiassen & Nielsen, 1989).

Underveis i implementering av ES slik som ERP vil dialektikken gjøre seg gjeldende ved at man lærer underveis som prosjektet skrider frem, ved at eksisterende kunnskap konfronteres med ny kunnskap (Robey, Ross, & Boudreau, 2002). Kombinasjonen av interesse-teori og dialektikk har vist seg å være et sterkt analyseverktøy for å identifisere og forstå mulige motsetninger i andre sammenhenger (Flak et al., 2008). Bruken av dialektisk prosessanalyse til å studere utvikling og endring er en viktig funksjon for å avdekke motsetninger i implementering av ES (Nordheim & Paivarinta, 2006).

Det kreves deltakelse fra flere interessenter ved utvikling av informasjonssystemer. Flere studier har belyst viktigheten av nettopp dette og ved å involvere interessentene vil man i større grad kunne lykkes med systemet (Checkland & Scholes, 1990; Mumford & Weir, 1979). Interessentene vil kunne ha varierende og motstridende mål, da motstand fra de ansatte ikke er et ukjent fenomen ved innføring av forretningskritiske informasjonssystemer (Markus & Tanis, 2000; Motiwalla & Thompson, 2009).

For eksempel ved implementeringen av forretningskritiske informasjonssystemer vil det dialektiske perspektivet spesielt kunne fange opp essensen av en eventuell ubalanse (Soh, Sia, Boh, & Tang, 2003; Van de Ven & Poole, 1995). Dialektikken kan forklare stabilitet og endringer ved å referere til balansen av makt mellom motstridende entiteter. Endringer oppstår når disse motstridende verdiene tvinger, eller hendelser skaper nødvendig makt til å konfrontere og engasjere hvordan ting gjøres i dag. Resolusjonen av motsetningen blir syntesen. Denne syntesen blir deretter igjen en ny tese som dialektikkprosessen fortsetter. Det er dog ikke nødvendigvis slik at en motsetning resulterer i en syntese. En observert motsetning kan fortsette i organisasjonen(e), og holder vedlike pluralismen eller konflikter knyttet til dagens situasjon, eller det kan resultere i at tesen eller antitesen overlever alene (Van de Ven & Poole, 1995). For øvrig sies det at for å komme frem til en syntese er en rolle som representerer brukerne viktig (S. Nordheim, 2008). En slik rolle kan være kritisk ved

innføring av ES (S. N. Nordheim, P.A., 2008).



Figur 3 - Dialektisk prosesslense til utvikling og endring. Basert på Van de Ven and Poole (1995).

Det er en del forskning på ES implementasjoner som har tatt i bruk et dialektisk perspektiv (Besson & Rowe, 2001; Robey et al., 2002; Soh et al., 2003). Men så langt har vi funnet kun en som har benyttet ST og dialektikk i kombinasjon for å analysere ES implementering (Soja, 2011).

3.0 Forskningsmetode

Formålet med denne studien er å kartlegge hva som er viktig for å lykkes med innføring av forretningskritiske informasjonssystemer.

Vi starter med å presentere forskningsdesignet. Deretter beskriver vi aktivitetene rundt forskningen og vi introduserer casebeskrivelsen. Videre beskrives datainnsamlingen før vi forklarer vår dataanalyse og til slutt sier noe om hvordan vi har arbeidet for å ha en god validitet i forskningen.

3.1 Forskningsdesign

Kvalitative studier har ord som det empiriske grunnlaget (Jacobsen, 2003). Slike studier passer godt når man ønsker å finne svar på hvorfor og hvordan noe skjer (Creswell, 2009).

En kvalitativ tilnærming synes å være et godt valg av flere årsaker. Kvalitative undersøkelser gir store datamengder som kan brukes for å avdekke eventuelle komplekse årsaksforhold og kartlegge et fenomen eller enkelt case på en grundig måte (Miles & Huberman, 1994). En kvalitativ tilnærming er egnet når området man skal undersøke er lite kjent på forhånd (Creswell, 2009). Dessuten kan det være vanskelig å formulere et godt spørreskjema når problemstillingen er noe uklar og området er lite belyst av tidligere forskning. Man må regne med å endre undersøkelsesopplegget underveis da man stadig tilegner seg ny kunnskap om det som undersøkes (Miles & Huberman, 1994).

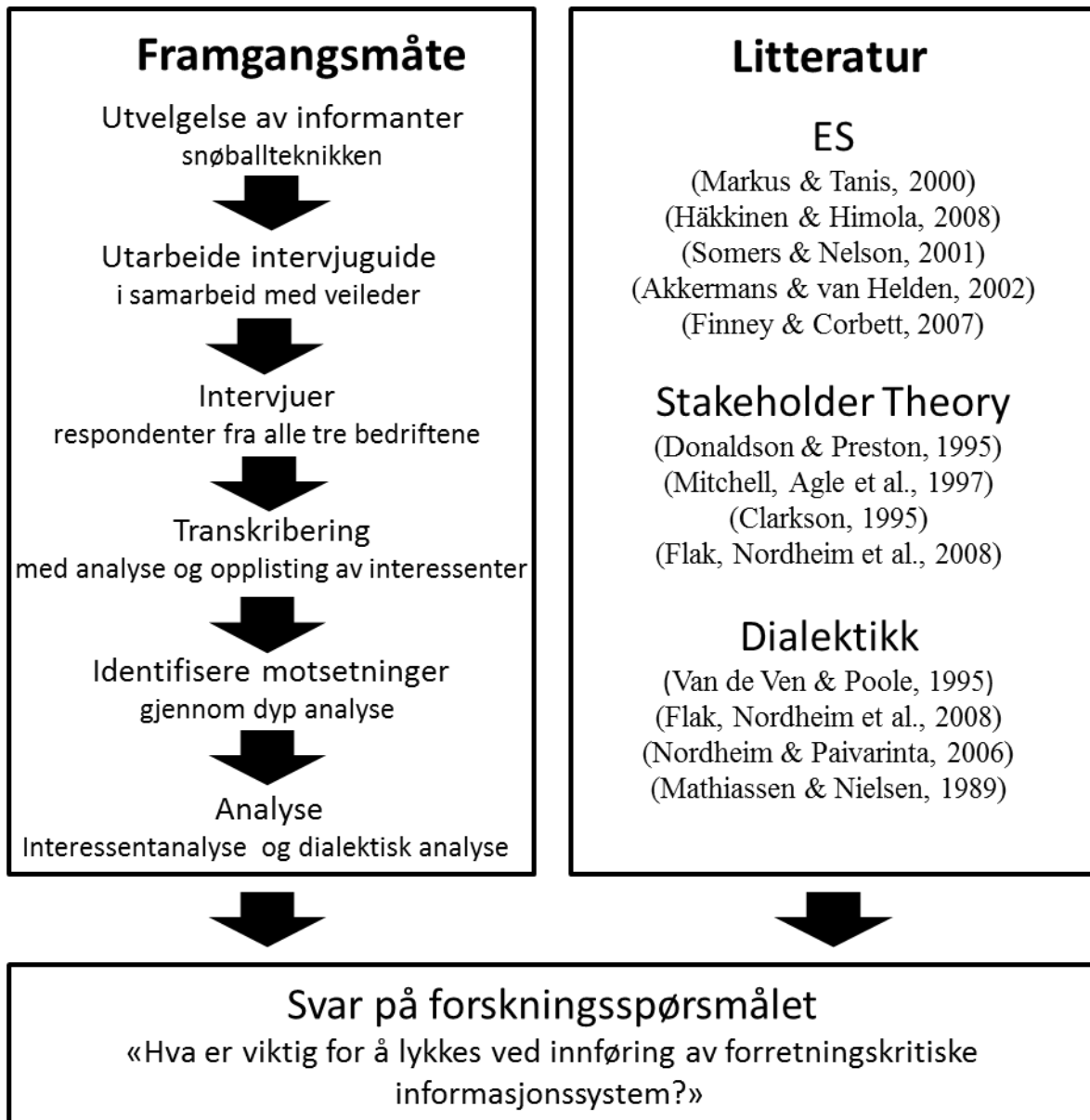
Fortolkende studier starter med forutsetningen om at tilgangen til virkeligheten er gjennom sosiale konstruksjoner som språk, følelser og delte meninger (M. D. Myers, 1997). Den filosofiske basisen for fortolkende studier er blant annet hermeneutikk (Boland, 1985). Fortolkende studier forsøker generelt å forstå et fenomen gjennom menneskers meninger, og forskere innen informasjonssystemer forsøker også å forstå konteksten informasjonssystemet er i, og de prosessene systemet influerer samt omgivelsene det blir påvirket av (Walsham, 1995). Vi har i caset valgt en fortolkende tilnærming da vi søker en økt forståelse av hva som er viktig for å lykkes med innføring av forretningskritiske informasjonssystemer.

Vi har benyttet interessentanalyse for å plukke ut interessenter (Mitchell et al., 1997). Vi har også benyttet interesseteorien for å være i stand til å kartlegge de forskjellige interessentene etter makt, legitimitet og evnen til å få gjennomslag raskt. Det sies at jo flere av disse egenskapene en interessent har jo viktigere kan denne vise seg å være (Mitchell et al., 1997). I analysen av intervjuene har vi benyttet dialektikk for å analysere dataene, og forsøkt å ha åpne intervjuer basert på intervjuguiden (Se vedlegg Intervjuguide). Ved innføring av forretningskritiske informasjonssystemer vil det kunne være mange interessenter og motsetninger involvert (Besson & Rowe, 2001; Nordheim & Paivarinta, 2006).

3.2 Forskningsaktiviteter

Forskningen er et single case studie da vi har studert erfaringer fra én kunde av et IT-selskap (fra nå av P). Vi tok utgangspunkt i tidligere ERP-forskning som beskrevet i kapittel 2. Med et bredt teoretisk grunnlag begynte vi å intervju respondentene fra alle tre bedrifter som var involvert med kunden (oppdragsgiver, prosjektbedriften og systemleverandør). Første versjon av intervjuguiden ble utviklet i samarbeid med veileder, men ble også gjennom intervjuene

tilpasset de ulike respondentene. Forskningsdesignet illustreres i **Feil! Fant ikke referanse**kilden..



Figur 4 - Forskningsaktiviteter inspirert av (Dubé & Robey, 1999)

For å kartlegge og beskrive interessenter er Figur 2 i kapittel 2 benyttet. Dialektikken baseres på fremgangsmåten Van de Ven and Poole (1995) presenteres i Figur 3 i kapittel 2 for å beskrive motsetningen og utfallet.

3.3 Casebeskrivelse

Vi fikk tilgang til caset gjennom P som er lokalisert på Sørlandet. Til sammen er det cirka 50 ansatte og de tilbyr konsulenttjenester innen rådgivning, prosjektledelse, anskaffelser, systemutvikling, integrasjon og forvaltning. De løser kundens behov ved å kombinere deres forretningskunnskap med P bransje- og teknologikunnskap. Gjennom mange års drift har P

opparbeidet et godt rykte og en stor kundeportefølje, og som har ført til ledelse av flere små og store prosjekter

P ble kontaktet av en av deres kunder (fra nå av I) med spørsmål om å lede, til nå, deres største implementering av et SaaS (*Software-as-a-Service*) ES. I er en stor nordisk aktør innen IT Service, med over 75 servicekontor og nesten 2500 ansatte fordelt i Norge, Sverige, Danmark og Finland. Systemet som ble implementert var et planleggingssystem levert av en tredjepart (fra nå av O) som har hovedkontorer i Sverige. O utvikler, selger og supportere programvare knyttet til planlegging og optimalisering for sine kunders felttjenester.

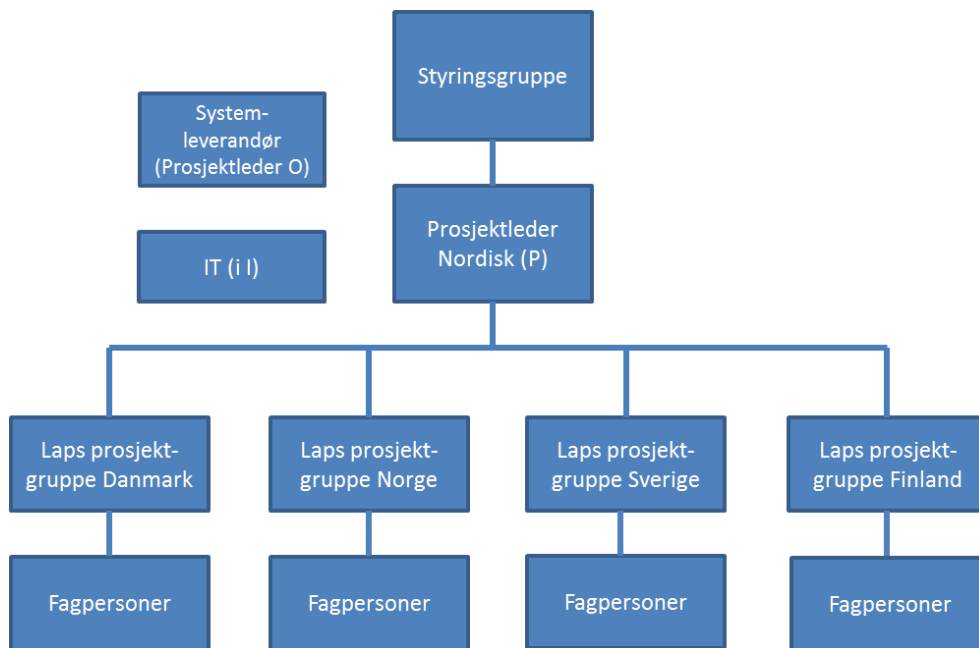
Systemet som skulle implementeres er et planleggingssystem via en SaaS løsningen av et ES-system – Laps. Laps setter opp serviceoppdrag og kjøreruter til alle teknikerne basert på mange ulike parameter, blant annet den enkelte teknikers kompetanse, hans/hennes hjemstedsadresse, grad av feilmelding og Service Level of Agreement (SLA). Laps kan etter hvert erstatte den manuelle planleggingen som i dag gjøres i systemet av en sentralisert (for hvert land) dispatch-gruppe. Norge hadde tidligere ikke en slik sentralisering, og den omorganiseringen ble gjort samtidig som Laps ble innført. Det vil si at nesten hver norsk lokasjon hadde en lokal dispatch-funksjon før innføringen. Sentraliseringen skulle legges til Oslo og bemannes med personer med lignende erfaring fra et nylig oppkjøpt firma, samt de lokale dispatcherne som allerede holdt til i Oslo.

Mai 2011 gjennomførte I et pilotprosjekt for deres servicekontor i Oslo. Primo juni samme år startet de prosjektfasene for implementeringen, mens selve utrulling av systemet til første servicekontor ble påbegynt ultimo oktober 2011. I januar 2012 ble prosjektet formelt avsluttet, og til da var det bare noen få lokasjoner som ikke hadde fått systemet utrullet.

En bedrift som har implementert et ES i mange lokasjoner over flere land, er et godt case for å studere forskningsspørsmålene i denne studien. Som bekjente av prosjektleder fra P, og at de selv hadde foreslått denne studien, hadde vi god og rikelig med tilgang til data til å gjøre den nødvendige forskningen. Vi valgte derfor å bruke P som oppdragsgiver og et case fra deres kunde.

Vi har intervjuet nøkkelpersoner fra prosjektet som har vært involvert i implementeringen av forretningssystemet for å forstå hva som har vært årsakene bak suksessen i prosjektet. Nøkkelpersoner for oss er de som har vært direkte involvert i anskaffelsesprosessen, som for eksempel prosjektledere og prosjektdeltagere. Det kan også være personer som har stått på utsiden av selve prosjektet og dermed har et annet perspektiv på prosessene. Ved å studere flere interessenter i prosjektet har vi fått et større datagrunnlag som kan bidra til å validere dataene.

Figur 5 illustrerer prosjektorganisasjonen i dette prosjektet.



Figur 5 - Prosjektmodell for Laps

3.4 Datainnsamling

Vi har foretatt et bevisst valgt i å ta i bruk tre ulike former for datainnsamling; dyptgående intervju, analyse av prosjektdokumenter og audio-visuelt materiale. Det er i en kvalitativ forskning viktig å være bevisst på hvilke innsamlingsmetoder man tar i bruk for å kunne tolke og forstå forskningsspørsmålet (Creswell, 2009). Intervjuet i seg selv er et av de viktigste verktøyene man i kvalitativ forskning har for å samle inn data (M.D. Myers & Newman, 2007).

I en fortolkende studie er valg av informanter viktig. Vi har benyttet ST (Mitchell et al., 1997) for å sikre at vi intervjuer sentrale informanter, samtidig som vi også har identifisert nye interessenter.

Intervjuguiden var delt opp i ulike sektorer for å sikre at vi berørte de viktige temaene vi ønsket å ta opp. Vi startet med en introduksjon og demografi, før vi spurte noen enkle spørsmål om prosjekterfaringer generelt. Videre kom vi ned til nøkkelspørsmålene som omhandlet interessenter og typologien, eventuelle motsetninger, og hva som var viktig for suksess. Intervjuet ble avsluttet med å oppsummere hovedtrekkene og spurte respondenten om han/hun hadde noe å legge til. Mye av tiden ble brukt til å kartlegge interessentene og deres beskrivelse i typologien. Se vedlegg **Feil! Fant ikke referanse-kilden.**

Vi har gjennomført en single case studie, basert på et konstruktivistisk perspektiv. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte samtaler rundt åpne spørsmål. Alle intervjuene ble tatt opp og senere transkribert. Totalt åtte dybdeintervju ble gjennomført, og varigheten var fra 60 minutter til 110 minutter. Variasjonen skyldes til dels respondentenes evne til å forstå og beskrive interessentene i typologien, og deres rolle i prosjektet sett opp imot dialektikk. Vi kan også se at varigheten var noe lengere i de første intervjuene, noe som kan skyldes vår

evne til å gjennomføre intervjuene. Både før, mellom og etter hvert intervju drøftet vi vår forståelse av intervjuet, og tok med oss interessante elementer videre til neste intervju.

Vi har også gitt intervjuobjektene muligheten til å gå i dybden på spørsmålene slik at vi også kan stille oppfølgingsspørsmål. Dette for å forsøke å forstå bedre hva respondenten mener. Videre har vi stilt åpne spørsmål for å stimulere intervjuobjektene til å besvare spørsmålene på fritt grunnlag, uten å ha blitt influert av oss som foretar intervjuene på noen måte. Ved å gjøre nettopp dette overlater man meningskonstruksjonen til respondentene (M.D. Myers & Newman, 2007). Intervjuene har vært strukturerte i den grad alle spørsmål har vært like, med enkelte unntak hvor noen spørsmål har gått direkte på rollen den enkelte har hatt i prosjektet. Vi har prøvd på best mulig måte å arrangere intervjuet og oppføre seg likt for alle som ble intervjuet (Yin, 2010).

Tabell 1 og Tabell 2 oppsummerer vår datainnsamling. Tabell 1 forklarer hvilke roller i de ulike bedriftene vi har intervjuet, antallet av dem og hvem vi hadde oppfølging med. Tabell 2 forklarer hvilke og hvor mye skriftlig datamateriell som er innhentet, samt hva og hvor mye som er analysert.

Tabell 1 - Oversikt over datainnsamling del 1: Informanter

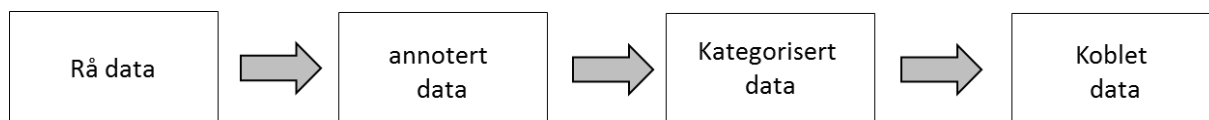
Oppdragsgivende bedrift (P)	Prosjektbedrift (I)	Systemleverandør (O)
Intervju og oppfølging med overordnet prosjektleder	Intervju og oppfølging med prosjekteier Intervju med 1 superbrukere Intervju og oppfølging med 2 prosjektledere Intervju med implementeringsansvarlig Intervju med 2 avdelingsledere	Intervju med prosjektleder

Tabell 2 - Oversikt over datainnsamling del 2: Skriftlig materiell

Audio-visuelle materiale	Dokumentanalyser
Presentasjon av datasystemet (live og som ppt)	35 Dokumenter knyttet til leveransen av datasystemet (193 sider) 29 Interne og eksterne styringsdokumenter (162 sider) 6 Generelle prosjektdokumenter (notater, referanser og lignende) (31 sider)

3.5 Dataanalyse

Alle intervjuer vi har foretatt har gitt grunnlag for kartlegging og analyse av interessenter. Dette har gitt forholdsvis store mengder data som til tider kan virke uoversiktlige. Derfor har vi benyttet oss av trinnene i dataanalyse basert på Jacobsen (2000), som illustrert i Figur 6. Det vil si at vi først har transkribert intervjuene, annotert og kategorisert dem for deretter å koble all datainnsamlingen sammen for sammenligning. Etter at vi koblet dataene har vi i tillegg sammenlignet disse med litteraturen og tidligere forskning.



Figur 6 - Trinn i dataanalysen

Analysetrinnene til Jacobsen (2000) er en induktiv fremgangsmåte som de fleste kvalitative studier. Vår studie er også induktiv ved at vi startet med observasjoner av det vi ønsket å undersøke, og gradvis beveget oss mot en konklusjon basert på mønstre og sammenhenger. Til slutt har vi fått en forståelse av helheten slik vi tolket det ut i fra funnene i undersøkelsen og sett i forhold til forskernes bakgrunn (Trochim, 2006).

Vi har også benyttet innholdsanalyse som er en teknikk som innebærer å dele opp tekst i forskjellige tematiserte kategorier hvor man deretter ser hvor hyppig temaene forekommer. Til eksempel hvor hyppig enkelte interessenter har vært gjentagende i analysen. Dette er et nyttig hjelpemiddel i tolkning av tekst (Jacobsen, 2003). En slik innholdsanalyse har fem trinn hvorav man først kategoriserer teksten i et sett tema, fyller dem med innhold, teller hvor ofte et tema omtales, sammenligner med intervjuene og ser etter forskjeller og likheter og ser etter eventuelle forklaringer på forskjellene.

I tillegg har vi utført en dokumentanalyse av 35 dokumenter på til sammen 193 sider, se Tabell 2. **Feil! Fant ikke referansekilden.** Av disse er innholdet av ni dokumenter på til

sammen 47 sider referert til og sett på som mest relevant for denne studien. Dokumentene er presentert i Tabell 3.

Tabell 3 - Dokumentanalyse

Nr	Dokumenttittel	Sist lagret
1	Roll-out plan 1.1.xlsx	07.11.2011
2	Projectplan LAPS «I» v1.9.xlsx	02.22.2011
3	Roll-out plan 1.3.xlsx	07.12.2011
4	Roll-out plan 1.5.xlsx	16.01.2012
5	SC no 6 LAPS project v1.4.pptx	27.01.2012
6	LAPS project overview.pptx	08.06.2011
7	Diskusjon med «Prosjekteier» 060611	06.06.2011
8	SC no 5 Nordic LAPS project v1.1.pptx	24.01.2012
9	First meeting LAPS – kick-off.docx	24.05.2011

Vi har benyttet Flak et al. (2008) som teoretisk grunnlag for dataanalysen. Det argumenteres for at ved å kombinere beskrivende interessent-teori med dialektikk prosessteori får man et godt analyseverktøy. Ved å benytte dialektikk som en del av analysen kan man avdekke motsetninger mellom interessentene i prosjektet som kan være til hinder for å realisere mulige gevinster.

Under analysen har vi benyttet beskrivende interessent-teori for å kartlegge de ulike interessentene basert på makt, legitimitet og evnen til å få gjennomslag, og en kombinasjon av disse (Mitchell et al., 1997). Vi har også sett på hvorfor noen interessenter har blitt tatt større hensyn til enn andre.

3.6 Validering

I forhold til validering har vi tatt utgangspunkt i noen av prinsippene som Klein & Myers (1999) presenterer. Det første danner grunnlaget for de andre seks og baserer seg på menneskelig forståelse. Denne forståelsen kan man oppnå ved å sammenligne uavhengige meninger og deretter være bedre i stand til å forstå helheten.

Dataanalysen har i stor grad sammenfalt med det grunnleggende prinsippet om den hermeneutiske sirkel (Klein & Myers, 1999). Prinsippet foreslår at all menneskelig forståelse oppnås ved å iterere mellom de uavhengige meningene de former helheten til (ibid.). Dette har vi benyttet på flere nivåer, blant annet intervjuene som helhet, hvert enkelt intervju og prosjektdokumentene. Disse inngår i å besvare forskningsspørsmålet som en større helhet. Det vil si at vi startet med en viss forhåndsforståelse basert på våre fag, og gjennom å iterere mellom dataene i analysen, har vi fått en endret forståelse av helheten.

Gjennom interaksjon mellom oss som forskere og intervjuobjektene, og oss i mellom har det hele tiden blitt stilt spørsmålsteget om våre antakelser, og dermed fått modifisert disse. Vi har også ved enkelte anledninger tatt kontakt i etterkant av intervjuet med informanter for verifisering av utsagn.

Vi har også vært på vakt i forhold til de svarene intervjuobjektene har gitt som er siste prinsippet. Noen av intervju spørsmålene kan for noen respondenter ha vært et ømt tema, og dermed ha gitt et “bedre” svar enn hva det i realiteten er (Walsham, 2006).

4.0 Analyse og funn

I dette kapitlet vil vi gjennom vår innholdsanalyse presentere funnene, hvordan respondentene har plassert interessenter i interessent-typologien, hvilke motsetninger som har kommet til syne mellom interessentene, og hva som ellers har bidratt til suksess i prosjektet. Vi illustrerer hvordan kombinasjonen mellom kartlegging av interessenter og dialektisk analyse kan være nyttig for å identifisere interessenter og analysere mulige motsetninger som kan bidra til prosjektets utfall. Samtidig presenteres interessentanalysens forklaringsevne av bidrag til suksess.

4.1 Interessentanalyse

Resultatet av interessentanalysen er oppsummert i Tabell 4. Den viser en kolonnevis oversikt over resultatet fra de respondentene som er intervjuet. I venstre kolonne listes opp interessenter som har blitt identifisert gjennom intervjuene. Tallene gjenspeiler respondentene sin beskrivelse av interessentene (som beskrevet i kapittel 2.2 og illustrert med Figur 2 i samme kapittel). I enkelte tilfeller utgjør noen av interessentene en gruppe, mens de i andre tilfeller utgjør en respondent og samtidig interessent. Et eksempel er at begge avdelingslederne (1 og 2) også kan være identifisert i gruppen «Avdelingsledere». De som er beskrevet som 8 (nonstakeholder) og et tall i parentes i tillegg, betyr at de i utgangspunktet ikke blir sett på som en interessent. Men når de først får en betydning, velger respondenten å beskrive de med klassen i parentes. Funn fra interessentene vil bli presentert under hvert sitt avsnitt.

Gjennom intervjuene har det også kommet fram interessenter som ikke er med i tabellen. Disse er ikke tatt med hvis de bare ble nevnt av en til to respondenter, og ble derfor ikke beskrevet i typologien.

Tabell 4 - Kartlegging av interessenter

Nr	Interessent	Respondenter							
		Prosjekt- leder Nordisk (P)	Prosjekt- eier (I)	Prosjekt leder Norge (I)	Avd.I. 1 (I)	Superbruker Norge (I)	Integrasjons ansvarlig (I)	Avd.I. 2 (I)	Prosjekt leder (O)
1	Prosjektleder Nordisk (P)	7	4			4	4		7
2	Styringsgruppe	1	7	7	7	4	4	4	
3	Prosjekteier	7		7			7	4	4
4	Konserndirektør i I							1	
5	Prosjektleder Norge	7	6	7	7	7	4	7	1
6	Prosjektleder Sverige		6			1			4
7	Prosjektleder Danmark		6						4
8	Prosjektleder Finland		6						7
9	Superbruker Norge	7		7	7	7	4	3	7
10	Superbruker Sverige					7	4		7
11	Superbruker Danmark						2		7
12	Superbruker Finland						2		7
13	Prosjektleder fra O			6			4		4
14	Integrasjons- ansvarlig						4		4
15	Avdelingsledere	4	6	6	6	6	5		
16	Dispatchers	2	6		6	6	5		
17	Teknikere	2	8 (6)	8 (6)	2	6	8 (5)	8 (3)	
18	Avdelingsleder 2					5		3	

I det følgende utdypes kartleggingen av interessentene som er oppsummert i Tabell 4 for hver interessent eller gruppe av interessenter.

Prosjektleder Nordisk (P) (Nr 1)

Det har vært en bred enighet i at Prosjektleder Nordisk (P) har vært en betydningsfull interessent, som har forvaltet sitt mandat på en god måte. Interessenten er blitt sett på som en dyktig og erfaringsrik prosjektleder som har styrt prosjektet vel.

««Prosjektleder Nordisk (P)» har gjort en fantastisk jobb» (Superbruker Norge)

Derimot er ikke interessenten beskrevet av de to avdelingslederne som er intervjuet. Blant annet har Avdelingsleder 1 gitt uttrykk for at avstanden var stor til interessenten og at de ikke har hatt noe kontakt. Tallene 4 og 7 viser at interessenten har krav som blir sett på som legitime og dens mulighet til å ta nødvendige grep med bruk av makt. Disse kombinasjonene gjør at personen blir oppfattet som betydningsfull av ledelsen.

Styringsgruppe/Prosjekteier/Konserndirektør i I (Nr 2-4)

Tre av interessentgruppene kan slås sammen, da de er nevnt på forskjellig måte, men som en felles/lik rolle; Styringsgruppe, Prosjekteier og Konserndirektør i I. De er blitt omtalt som personer med ledelseskompetanse og mye kjennskap til bedriftens arbeidsprosesser.

«Ja. Han er veldig flink til på flytprosesser og strategisk, og kjenner I veldig godt.»
(Superbruker Norge om Prosjekteier)

Det er verdt å merke seg at Prosjektleder Nordisk (P) har beskrevet Styringsgruppen som 1 (*dormant*).

Ut i fra tallene er denne interessegruppen lik forrige, med høy grad av makt og legitimitet. Derimot er den også sett på som sovende av to respondenter. Det betyr at de har makt, men i mangel av legitimitet og påtrengende krav er den unyttig. Disse sitter gjerne med «pengesekken», men har liten samhandling med firmaet.

Prosjektleder (Nr 5-8)

Respondentene med tilhold i I og P gir mye skryt til Prosjektleder Norge. Personen er blitt sett på som en interessent som prosjektledelsen har hatt stor tiltro til.

«Jeg tror «Prosjektleder Norge» er den som tar tak i det og på en måte klarer å drive ting igjennom. Han er mottakelig for innspill, men hvis det skal skje noe så er det «Prosjektleder Norge».» (Avdelingsleder 2)

Det er interessant å registrere at Prosjektleder O ser på Prosjektleder Norge som *dormant*. Interessenten nevner at Prosjektleder Norge har hatt fokus på flere området parallelt med innføringen av Laps, og derfor ikke satt seg godt nok inn i prosjektet. Det skal ikke ha stått på interessen, men overbelastning med mange arbeidsoppgaver. Derimot uttrykker han at blant annet Prosjektleder Finland har hatt en sentral rolle i prosjektet, og er den han har hatt mest kontakt med.

««Prosjektleder Finland» var någon som egentligen har mycket makt över vad som händer (när väl «Prosjektleder Finland» talar så lyssnar man).» (Prosjektleder O)

Men stor forekomst av 4 og 7, er også denne interessegruppen med mye makt og legitimitet. Derimot er noen i gruppen blitt sett på som både «sovende» (*dormant*), altså en interessent med makt som har vanskelig for å utføre den. En del er også sett på som avhengig (*dependent*). De er avhengig av andres makt for å få gjennomslag for sine krav.

Superbrukere (I) (Nr 9-12)

Superbrukerne har blitt sett på som sterke interessenter, spesielt de i Norge og Sverige. Det kan trolig være av den grunn at de har vært et slags bindeledd mellom brukerne av systemet og ledelsen.

«...det er «Superbruker Norge» og «Superbruker Sverige» som er pådriverne. Finnen og danske noe mer nedtonet, men de var absolutt med i begynnelsen. Volumet er jo størst i Sverige og Norge, så det har kanskje sin naturlige forklaring. Men danskene og finnene stolte veldig på «Superbruker Norge» og «Superbruker Sverige.»
(Integrasjonsansvarlig)

Avdelingsleder 1 og 2 har hatt mye kontakt med Superbruker Norge. Interessent var med å frontet innslaget av Laps og på den måten har han vært et naturlig kontaktpunkt. Avdelingsleder 2 nevner også at det er hos Superbruker Norge og Prosjektleder Norge det er gitt detaljerte opplysninger.

Ettersom Superbruker Norge har vært med å selge inn prosjektet og sentraliseringen, har det gitt han en betydningsfull rolle ovenfor avdelingslederne.

««Superbruker Norge» er på en måte ganske dominerende i prosjektet og er veldig klar på at vi sitter på noe som han vil skal fungere. Han er kanskje den tøffeste det er å få gjennomslagskraft hos. Nå er «Superbruker Norge» og jeg ganske like og sterke, og det blir ganske tøffe diskusjoner da.» (Avdelingsleder 2)

Ut fra tallene ser vi at Superbrukerne er lik de overnevnte i forhold til makt og legitimitet. Noe sprikende er at de også er beskrevet som en tilbakeholden interessent (*discretionary*), som betyr at de uten de andre attributtene ikke på noen måte er en «pressende» interessent sett fra ledelsens sin side. Klassen 3 (*demanding*) viser at interessenten blir sett på som en brysom og «støyende» interessent, men som ikke utgjør en trussel uten makt og legitimitet.

Prosjektleder (O) (Nr 13)

Prosjektleder fra O har som representant for systemet hatt noe makt i forhold til utforming og spesifikasjoner av systemet, og dermed vært en interessent som har kunne ha lagt føringer.

«...jeg skulle havne i 4 vil jeg tro, dominat stakeholder. Vi som leverandør har ikke mye makt, men vi prøver selvfølgelig å anbefale så godt vi kan. Vi kan jo påvirke slik. Og i det kan vi påvirke lisensieringen av programmet. Vi som leverandør har veldig veldig stor interesse over at I får et system som fungerer for dem.» (Prosjektleder O)

Ut fra tallene blir denne interessenten sett på som både dominant og avhengig. En dominant interessent har legitime krav og makt til å få gjennomslag. En slik interessent har gjerne en formell ordning som viser dens relasjon til bedriften. Som en avhengig interessent er personen avhengig av å få makt fra andre for å få gjennomslag for sine krav.

Integrasjonsansvarlig (I) (Nr 14)

Integrasjonsansvarlig er kun beskrevet et par ganger. Det kan derfor virke som at personen har jobbet mest med den tekniske delen av implementeringen, og dermed hatt mest kontakt med Prosjektleder O. Av den ble Integrasjonsansvarlig sett på som en interessent som kunne bruke sin domenekunnskap som maktmiddel, samtidig som kravene og ønskene var legitime.

««Integrasjonsansvarlig» var arkitekten bak integrasjonen. Den personen er jo den som har designet disse systemene slik at de kunne kobles sammen.

«Integrasjonsansvarlig» har mye erfaring fra andre prosjekter og erfaringer om hvordan slike systemer settes sammen.»

«.....så jeg tror det er veldig veldig god systemarkitekt. Uten et godt arbeid der og for prosjektet. «Integrasjonsansvarlig» er som en direktør, selv om hun ikke bestemmer.»
(Prosjektleder O)

Klassen 4 (*dominant*) vil si at interessenten kan med sin makt og legitimitet få gjennomslag for sine krav og ønsker. En dominant interessent er også mottaker av blant annet styringsdokumenter og får oppmerksomhet fra toppledelsen.

Avdelingslederne (I) (Nr 15)

Det er i intervjuene sagt at avdelingslederne hadde krav og ønsker som var høyst legitime. Det skjedde også at noen av disse var av typen hvor en rask endring var nødvendig, som kan forklare deres *urgency*. De av avdelingslederne som hadde dispatch-funksjonen som en arbeidsoppgave før sentraliseringen, er blitt pålagt større ansvar for andre områder og mer tid til å følge opp de.

«Altså de får større ansvar for andre ting. De får for eksempel strengere krav på personaloppfølging, de får større ansvar for lokalt resultat, og det kreves mer av en lokal avdelingsleder enn det som har vært til nå.» (Prosjekteier I)

«Ja, jeg er fornøyd. Fordi jeg satt som dispatcher før for min avdeling, og nå er det jo sentral dispatch i Oslo som har tatt over den biten.»

«Jeg fikk mer tid til det jeg skulle gjøre.» (Avdelingsleder 1)

Tallene for denne interessentgruppen er noe spredt. De er sett på som både dominant, avhengig og farlig. Ved å være en dominant og en avhengig interessent blir de sett som legitime, og henholdsvis med makt til selv å få gjennomslag for sine krav, eller med hjelp av andre. Som en farlig interessent (*dangerous*) betyr det at vedkommende kan for eksempel sabotere eller forhindre et prosjekts utvikling for å fremme og få gjennomslag for sine krav.

Dispatchers og Teknikere (Nr 16-17)

Noe interessant er det å se at Integrasjonsansvarlig så på avdelingslederne som en *dangerous* interessent, noe vedkommende også gjorde med dispatcherne.

«Men prosjektet forsinket de litt. Med at det var masse heftige møter, om at de kunne ikke gå i gang med den avdelingen da. Det var mange slike utsettelse. Og det var litt at avdelingsledere prøvde å trenere.» (Integrasjonsansvarlig)

I plasseringen av dispatchers, er det snakk om de som hadde den funksjonen før man sentraliserte. I intervjuer er de ofte nevnt i sammenheng med teknikerne, de som får sine arbeidsoppdrag fordelt gjennom Laps. De er ofte blitt sett på som en *nonstakeholder* som i utgangspunktet ikke har hatt innflytelse. Men når de stiller legitime krav eller ønsker, er det blitt videreformidlet gjennom avdelingsleder. Dispatcherne er blitt sett som en interessent hakket over teknikerne i hierarkiet, og har på en større måte fått direkte innflytelse som kan være med på å forklare hvorfor de ikke ble sett på som en *nonstakeholder* i utgangspunktet.

«Teknikere kan jo være berørt indirekte. Men i forhold til prosjektet, altså implementeringsprosjektet, altså den avgrensningen prosjektet har hatt, så har de hatt lite påvirkning.» (Prosjekteier I)

Det er verdt å merke seg at Integrasjonsansvarlig ser på dispatcherne som *dangerous*. Det kan kanskje forklare hvorfor noen avdelingsledere lagde støy og var kritisk til å miste sin lokale dispatcher.

«De er jo, det hadde på en måte makt og de var en fare for prosjektet. Fordi forsinket litt, det var mye diskusjoner.» (Integrasjonsansvarlig I)

Tallene for denne interessentgruppen viser at de i utgangspunktet blir sett på som en ikke-interessent, som betyr at de verken har *power*, *legitimacy* eller *urgency*. Tallene i parrantes forklarer at hvis de skulle ha blitt sett på som en interessent, er det gjennom disse. Det kom fram at det var gjennom sin avdelingsleder. De som ble beskrevet som en *discretionary* interessent, er ikke på noen måte er en «pressende» interessent sett fra ledelsens sin side (tilbakeholden interessent). Som en farlig interessent er man «støyende» for prosjektet, og som avhengig er man mer legitim.

Avdelingsleder 2 (Nr 18)

Avdelingsleder 2 har vært en interessent flere av respondentene har snakket om. Man kan få inntrykk av at personen har vært én av de som har støyet mest, da han så faren for å miste sin lokale dispatcher. Interessant er det da å se at Superbruker Norge ser personen som *dangerous*, men avdelingslederen ser seg selv som *demanding*.

«Han hadde en del makt. For det første var han veldig flink avdelingsleder, og er du flink har du makt. Hvis du leverer økonomi og har kontroll, da har du makt i I.»
«Han er veldig krevende, og veldig direkte.» (Superbruker Norge om Avdelingsleder 2)

«Ja vi er veldig like. Så i og med at han er demanding så kan vi være det begge to»
(Avdelingsleder 2)

Avdelingsleder 2 bekrefter også, uavhengig av Superbruker Norge, at han hadde en del makt. Den har han fått blant annet fordi han deler kontor med en tidligere felt-sjef

Ut fra tallene ser vi at denne interessenten blir sett på to ganske forskjellige måter. «Støyen» en farlig interessent står for kan være farlig både for ledelsen og andre involvert i prosjektet. Klassen 3 (*demanding*) forteller at interessenten er krevende, og har krav som ønskes raskt gjennomført.

Oppsummering av interessentanalysen

Oppsummert så kan vi se at det er et lite skille i maktforholdet mellom interessentene i Tabell 5. Interessenter fra og med 1 til og med 14 har en høy grad av *power* og *legitimacy*, men bare til dels *urgency*. Man kan si at interessentgruppen 1 – 14 er interessenter som er med i prosjektledelsen. Alt fra toppnivå i I til hvert enkelt lands prosjektgruppe.

Interessenter fra og med 15 til og med 18 er blitt karakterisert med høy grad av *legitimacy* og *urgency*, men ikke stor dimensjon grad av *power*. Man kan si at denne gruppen er interessenter bestående av fagpersoner som jobber ved de ulike lokasjonene.

Tabell 5 oppsummer graden av *power*, *legitimacy*, og *urgency* for interessentgruppene.

Tabell 5 – Oppsummering Interessentanalyse

Interessenter	Power	Legitimacy	Urgency
Prosjektledelse (interessenter 1 – 14)	Høy	Høy	Middels
Fagpersoner (interessenter 15 – 18)	Lav	Høy	Høy

Hvordan forskjellen på interessenter i Tabell 5 kommer til syne i dialektikken, blir beskrevet nedenfor.

4.2 Dialektikk

Etter å ha analysert kombinasjonen av de ulike attributtene (*power*, *legitimacy*, og *urgency*) for de forskjellige interessentene, har vi foretatt dialektisk analyse for å identifisere mulige motsetninger mellom de ulike interessentene, og om disse motsetningene har påvirket prosjektet.

Ganske tidlig i intervjufasen var det to motsetninger som skilte seg ut og som var viktig for prosjektets utfall. Prosjektledelsen, det vil si interessentene Styringsgruppe, Prosjekteier og Prosjektleder Nordisk (P), er med som interessent i begge tesene. Antitesene støttes av superbrukere og avdelingsledere.

For hver motsetning presenteres et utdrag fra intervjuene som illustrerer den relaterte tesen og antitesen som resulterer i en syntese. Vi oppsummerer med en syntese hvor vi kobler inn de enkelte involverte interessenters plassering i typologien.

4.2.1 Motsetning 1 – Utrullingsplan kontra ønsket utrulling

Utrullingsplanen er kjernen i det vi identifiserte som motsetning 1, som oppsummert i Tabell 6

Tabell 6 - Motsetning 1: utrulling av løsningen

	Motsetning 1 Utrullingsplan kontra ønsket utrulling
Tese	Følge budsjett og tidsramme for utrulling
Antitese	Høy kvalitet gjennom endret utrulling
Syntese	Utrulling med utvidet frist
Involverte interessenter	Prosjektledelse (tese) Superbruker Norge/Prosjektleder Norge (antitese)

Tesen

Tesen i denne motsetningen innebar at utrullingsplanen som var fastsatt skulle følges. Dette var et lønnsomhetsprosjekt, slik at det var viktig å holde fokus på utrullingsplanen ettersom det var lagt inn besparelsen innværende år. Det var også tatt en beslutning av prosjektledelsen om at de ville lære såpass mye når prosjektet skulle settes ut i praksis, og derfor startet de med de minste lokasjonene for å få en avsjekk om at de hadde tenkt på alt. Tesen er representert av Prosjektleder Nordisk (P) og Prosjekteier (I)

I utgangspunktet skulle den først norske lokasjonen rulles ut 1. oktober 2011, etter at testing og opplæring skulle være fullført september 2011 (dokument nummer 6 og 7 i Tabell 3). Dette ble senere revidert slik at alle de norske lokasjonene skulle rulles ut i løpet av november samme år (dokument nummer 1 og 2 i Tabell 3).

«Vi kunne ikke ha en sånn aggressiv utrulling som først tenkt.» (Prosjektleder Nordisk (P))

Flere av respondentene har snakket om at testplanen var noe redusert, og Prosjektleder O nevner at de gjorde testen mindre omfattende for å spare tid før go-live.

Etter hvert som fremdriften av den første avdelingen skred frem opplevde ledelsen hindringer for å holde tidsrammen. Dette var noe prosjektledelsen også reflekterte over.

«Så en sånn fallgrube i slike typer prosjekt er at folk er litt for optimistiske.»
(Prosjekteier I)

Samtidig poengterer Prosjekteier I at de underestimerte omfanget av feilene som dukket opp underveis. Videre sier han at de burde ha lagt inn en liten pause i planen for å jobbe med eventuelle forsinkelser.

Behovet for endringer i designet til Laps var en av årsakene til forsinkelser i tidsrammen. De gamle operasjonelle prosessene som foregikk internt hadde større påvirkning på det nye

systemets design enn først antatt, og skapte også forsinkelser. Ustabilitet i de eksisterende løsningene kombinert med feil i Laps forsterket dette ytterligere (dokument nummer 8 i Tabell 3).

«Ustabilitet i IT-infrastruktur. Tror det var den største utfordringen og det at vi satt i gang med Laps og sentral dispatch samtidig. Sverige hadde jo sentral dispatch fra før. Så Laps var nytt verktøy.» (Superbruker Norge)

Antitesen

Antitesen i denne motsetningen innebar at en implementering av høy kvalitet krevde en endret utrullingsplan. Antitesen ble frontet i hovedsak av to personer, Prosjektleder Norge og Superbruker Norge. Disse to stod i front av utrullingens samtidig som om de har vært bindeleddet mellom «gulvet» og ledelsen. Fra den posisjonen fikk de øynene opp tidlig for mulige forsinkelser.

Førstnevnte er i prosjektorganisasjonen en del av prosjektgruppen hvor Prosjektleder Nordisk (P) var øverste leder. De var opptatt av at kunden til I ikke opplevde noe nedetid eller annen form for forsinkelse grunnet prosjektet. Det var for de viktig at feil og endringer i systemet ble løst før man startet på en ny lokasjon. Dette var noe både Avdelingsleder 1 og 2 ga tilbakemelding på.

Forsinkelsene som Prosjekteier I snakker om skapte grobunn for antitesen, noe prosjektledelsen etter hvert fikk kjenne.

«Det var rett og slett systemene som gikk ned og det skapte selvfølgelig mye støy og usikkerhet om dette var en løsning som var bra for I» (Prosjektleder Nordisk (P))

Prosjektledelsen har også selv påpekt at det var flere utfordringer knyttet til utrullingens som bidro til forsinkelsen på noen uker. Selv om integrasjonen tidlig ble sett på som et mulig problem (dokument nummer 9 Tabell 3) måtte de likevel tilpasse IT-plattform slik at den kunne takle de nye aktivitetene. Prosjektleder Nordisk (P) sier at dette «var dråpen som gjorde at det bare nesten kapitulerte».

Tidlig i prosjektfasen, før utrullingens, overtok I 51 personer og kunder fra et større IT-konsern (fra nå av kalt F). Personellet hadde erfaring med sentral dispatch-funksjon og mange av dem skulle innlemmes der. I tillegg overtok de kontrakter fra en del kunder av F (dokument nummer 7 i Tabell 3).

I intervjuene har det kommet fram at det ikke bare var begrenset testing og jobben med en sentral dispatch-funksjon som utgjorde forsinkelsen. I tillegg til de kontraktene som ble overtatt fra F, hadde I også mange hundre eksisterende kunder. Mange av dem har sin høyeste omsetning mot slutten av hvert år. Utrullingens og følgefeil (dokument nummer 8 i Tabell 3) som måtte rettes opp i påvirket også disse kundene. Dermed oppstod det et nytt ledd i verdikjeden som det måtte tas høyde for.

Som interessentanalysen viser så hadde Prosjektleder Norge makt. Gjennom sin kontakt med mange interessenter så var dette noe mange visste, og ikke minst så visste prosjektlederen det selv. Han visste at med hans kompetanse i samarbeid med Superbruker Norge sin, ville de på mange måter kunne styre denne utrulling. Antitesen i denne motsetningen støttes altså av en interessent med betydelig makt.

Utover den nevnte kompetansen prosjektlederen i Norge hadde, antyder han også at domenekunnskap gjennom erfaring fra lignende tidligere prosjekter var en del av hans *power*.

«Ja. Det har forså vidt vært veldig nyttig, for da viste jeg hvilke fallgruver og hva som på en måte ventet.» (Prosjektleder Norge)

Superbruker Norge er noe mer direkte i omtalen av deres påvirkningskraft. Interessenten sier at han, i samarbeid med Prosjektleder Norge I, «kjørte» utrullingsplanen. Omprioriteringer som han mente måtte gjøres fikk han gjennomslag for ovenfor prosjektledelsen.

Syntese

Det var en felles oppfattelse i organisasjonen av at utrullingsplanen var utviklet og eid av prosjektledelsen. Følgelig var dere ønske at utrulling skjedde slik planen var i utgangspunktet, og vurderte dette som legitimt. Interessentene for antitesen så sin rolle som likevekt med tanke på legitimitet, ettersom mange av deres beslutninger ble tatt på bakgrunn av deres domenekunnskap, og deres betydelige kontakt med berørte parter. Prosjektleder Norge som hadde arbeidet i felt tidligere forutså at desember ville være kritisk for mange kunder, og det i den forbindelse ville være uheldig å rulle ut et nytt system.

«Selv om jeg forutså det på en måte selv for jeg har jobbet ute i feltet selv, med den type kunder og jeg vet det er veldig kritisk i julemåneden når det oppstår.»
(Prosjektleder Norge)

Tidlig i utrullingsfasen diskuterte de sammen og begynte å jobbe med mulighetene for å senke hastigheten med utrullingene. De var i dialog med prosjektledelsen og la fram bekymringene de så sett fra avdelingenes side, hvor de argumenterte for at utrulling var for aggressiv og at man ikke klarte å rette opp én lokasjon før man startet på neste. Med dette klarte de å utsette planen delvis, tross press fra prosjektledelsen

«..på en måte hatt litt krysspress på oss. «Prosjektleder Nordisk» og «Prosjekteier I» som hele tiden mente vi har måtte få opp farten. Mens vi har valgt å ta hensyn til avdelingene så ikke det skulle bli kaos før vi gikk over på de neste avdelingene.»
(Prosjektleder Norge)

Med tanke på sin posisjon i prosjektet, så de seg selv som drivkraften i utrulling og en part med makt. Prosjektledelsen på sin side har en naturlig makt i kraft av å være eier av prosjektet. Avgjørelsen om det ble tesen eller antitesen var like *urgency* for begge parter. Det som skulle være utslagsgivende var antitesens form for makt. Den stod sterkere ut i organisasjonen, noe som resulterte i at planen ble modifisert to ganger til. Først ble det

forskjøvet til første uke i desember 2011 1 (dokument nummer 3 i Tabell 3) før det til slutt ble fastsatt til uke 4 i påfølgende år 1 (dokument nummer 4 i Tabell 3).

4.2.2 Motsetning 2 – Sentralisering kontra desentralisering

Utforming av dispatch-funksjon er kjernen i det vi identifiserte som motsetning 2, og Prosjektleder Norge har poengtert dette godt:

«Jeg sier jo at disse dispatcherne i Oslo de er kjempemotivert for jobben og klar for oppgaven, og det sitter noen der ute som må gi slipp på denne jobben. Det er interessekonflikt» (Prosjektleder Norge)

Tabell 7 - Motsetning 2: Grad av sentralisering

	Motsetning 2 Sentralisering kontra Desentralisering
Tese	Effektivt og kostnadsbesparelse
Antitese	Effektivitet og lokal kunnskap
Syntese	Sentralisert løsning med tilpasninger lokalt
Involverte interessenter	Prosjektledelse (tese) Avdelingsleder (antitese)

Tesen

Tesen i denne motsetningen innebar en sentralisering av dispatch-funksjonen. De andre landene foruten Norge hadde denne sentraliseringen, slik at dette ble et sideprosjekt parallelt med Laps. Formålet har vært at man på sikt får en kostnads- og ressursbesparende løsning. Som et resultat av sentraliseringen vil de kunne automatisere en del av funksjonene som de lokale dispatcherne satt med, og dermed oppnå målet. Funksjonen skulle være lokalisert i Oslo og bestå av lokale dispatch-personell som allerede satt med dispatching for Oslo. I tillegg skulle tidligere omtalte personell fra F innlemmes. Andre lokale dispatchers skulle gå over i andre funksjoner på de lokasjonene de var plassert. Det er viktig å være oppmerksom på at det er to typer tidligere lokale dispatchere. Den ene har hatt rolle som avdelingsleder i tillegg, mens andre stort sett har sittet kun med denne arbeidsoppgaven. Tesen er også i denne motsetningen representert av Prosjektleder Nordisk (P) og Prosjekteier (I), i tillegg til Prosjektleder Norge og Superbruker Norge som frontet avgjørelsen ovenfor lokasjonene.

Prosjekteier (I) var bestemte på å skille mellom Laps prosjektet og sentraliseringen. Interessenten var tydelig på at det ikke hadde vært noen interessekonflikter i Lapsprosjektet, men at det parallelle løpet med sentraliseringen kunne ha bidratt til forstyrrelser i utrulling. I så måte har de på forhånd tatt grep i forhold til ansettelsesstopp og tenkt på omrokkeringer av ressurser. Han var også klart på at ingen skulle miste jobb i denne sentraliseringen.

«Men det har ikke vært noe sånn veldig stort problem, men kan hende at de er småbekymret for jobben sin de som sitter der nå.» (Prosjekteier (I))

På spørsmål om han har opplevd noe motstand, forklarer han at det har vært noen som har vært generelt negativ, men at «...*det har ikke vært knyttet til systemet i seg selv, men det har vært knyttet til at vi sentraliserer den jobbfordelingsfunksjonen*».

Heller ikke Prosjektleder Nordisk (P) fikk følelsen av at det var noe motstand i forhold til sentraliseringen. Interessenten sier at det kommer av at Prosjektleder Norge og Superbruker Norge var de som solgte inn prosjekt til lokasjonene, og dermed fikk føle mest på den motstanden det var.

Antitesen

Antitesen er representert av Avdelingsleder 2 som har hatt en egen ansatt til å gjøre dispatch. Antitesen innebar at han ville beholde sin lokale dispatcher, både med tanke på å beholde den ansette, men også for å opprettholde den lokale kunnskapen og service til sine kunder.

Avdelingsleder 2 ser på sentraliseringen som en ekstra belastning. Interessenten er klar på at den jobben den sentrale-dispatchen har gjort fram til nå har vært mindre bra. Før sentraliseringen hadde han en egen ansatt som satt med dispatch, men i tillegg en del andre administrative arbeidsoppgaver. Han sier at dette er arbeidsoppgaver som er blitt pålagt hans stilling, og mener da at gevinsten med å få tid til kjerneoppgavene faller bort. I tillegg sier han at han vil verne om sin økonomi og kunder slik at det ikke blir skadelidende i forhold til det han kaller «dårlig kvalitet fra Laps». På en annen side så sier han at ønsker å bidra til en god sentralisert dispatch-funksjon.

«det er ikke bare for å synliggjøre kvaliteten på Laps, men også for å prøve å forbedre Laps.» (Avdelingsleder 2)

I følge antitesen er det å være en effektiv avdeling sterkt knyttet til kjennskapen man har til sitt lokalområde. For å få fornøyde kunder og opprettholde disse må man være effektiv.

«For det handler om lokalkunnskap for å bli effektiv.» (Avdelingsleder 2)

Framgangsmåten som ble gjort for å selge inn Laps til lokasjonene har også vært en årsak til Avdelingsleder 2 sin motstand. Han antyder at det burde ha blitt gjort på en bedre måte, gjerne ved å innvotere avdelingslederne med helt fra starten av.

«Sånn sett så rev de ned en slags borg for oss og tredde på oss et automatisk system.» (Avdelingsleder 2)

Flere har nevnt at Avdelingsleder 2 har vært kritisk, men at han til dels har klart å være konstruktiv. Det er blitt nevnt at han har veldig «kremmereånd» og er fokusert på at det økonomiske aspektet. Samtidig kom det fram at han med sin lange erfaring i bedriften visste hvordan han skulle gå fram for å få gjennomslag for ønsker og krav.

«De er sikkert lei mashingen min. Jeg er ganske klar på hva jeg mener og prøver å argumentere så godt jeg kan.» (Avdelingsleder 2)

Samtidig er det blitt sagt at antitesen har vært imot sentraliseringen fra første dag. Som Tabell 4 viser, så er han sett på som en *dangerous* interessent av Superbruker Norge.

Syntese

Det var ingen tvil om at sentraliseringen skulle gjennomføres, et prosjekt som prosjektledelsen stod for. For størst mulig gevinst og kostnadsbesparelse i Laps-prosjektet, mente prosjektledelsen at sentraliseringen var legitim. Antitesens talsmann hadde i utgangspunktet ingen legitimitet, men gjennom blant annet Superbruker Norge fikk Avdelingsleder 2 forståelse for sine krav og ønsker. Han sier at han skjønner argumentasjonen om at en lokal dispatcher kjenner sitt område best og at han dermed kan gjøre en bedre fordelingsjobb enn hva en sentral dispatch-funksjon kan gjøre. Blant annet så uttaler han at om «...*du er en flink dispatcher, kan systemet aldri slå deg*». Samtidig har tesen hele tiden poengtert at den store gevinsten med sentraliseringen var å se alle fordelingsjobbene som en helhet, uten å måtte tenke på geografiske grenser.

«En av de store fordelene med sentralisering er at vi ser helheten. Hvorfor sender vi en oslotekniker 30-40 km forbi Gardermoen som en tekniker fra vår lokasjon kan ta.»
(Superbruker Norge)

Den offisielle makten lå hos prosjektledelsen, men antitesen fikk gjennomslag ved å vise til at hans lokasjon ikke fikk noen gevinst i forhold til kostnader. Utslag kom gjennom antitesens bruk av *urgency* kombinert med makt og legitimitet. Legitimitet ble ervervet gjennom å trykke på de rette plassene og snakke med de rette personene. Avgjørelsen ble at den lokale dispatcheren jobber som før, men samtidig er innlemmet i den sentrale dispatch-funksjonen i Oslo hvor han av og til pendler til.

«Men nå har vi klart å få vår lokale dispatcher til å bli en del av organisasjonen den sentral dispatch-funksjonen. Så vi har på en måte klart å overbevise prosjektet, og etter mye trykk skal den lokale dispatcheren vi hadde her skal sitte her mesteparten av tiden, så vil faktisk ikke merke så mye forandring her på «vår lokasjon».»
(Avdelingsleder 2)

Vi ser altså at i denne motsetningen ble det antitesen som vant fram.

Med interessentanalysen og syntesen i begge motsetningene beskrevet vil neste del belyse elementer som har bidratt til suksess i prosjektet.

4.3 Elementer som har bidratt til suksess

I tillegg til det teoretiske perspektivet til interessentanalysen og dialektikk, har en del av vår forskning har gått ut på å avdekke hva som generelt har bidratt til at prosjektet har lyktes. Dette kom fram gjennom åpne spørsmål, og reflekterer informantenes vurderinger. I denne

delen presenteres disse elementene hvorav noen av dem ikke er ukjente fra litteraturen innen informasjonssystemer.

4.3.1 Forankring i toppledelsen

Flere respondenter har nevnt hvor tydelig og involvert Prosjekteier har vært under prosjektets forløp, og at ledelsen har støttet opp om prosjektet. Noen av respondentene har også beskrevet Prosjekteier som en definitivt interessent.

«Nei det går jo litt på at vi hadde en Prosjekteier som var så tydelig og klar.»
(Prosjektleder Nordisk)

«Ja, «Prosjekteier» ja, han er jo min sjef. Han har vært usedvanlig mye inne i prosjektet» (Integrasjonsansvarlig)

«Det har også vært godt oppbacket fra det høyeste hold.» (Prosjektleder O)

Ledelsen har gått inn for å dedikere både tid og økonomiske ressurser til prosjektet.

«Hvis jeg kan trekke fram enda en så var det det at vi også fikk tillatelse til å legge inn en god slump med penger for reise, slik at vi kunne få reist og treffes.» (Prosjektleder Nordisk)

Vi kan med dette se at prosjektet har blitt forankret i toppledelsen, og har som sådan blitt tildelt økonomiske ressurser.

4.3.2 Gode prosjektdeltagere

Dyktige deltagere i prosjektet samt en forståelse for problemstillingene sies å ha vært viktig i prosjektet. Dette kombinert med ansvarsfulle deltagere og en felles målsetting har bidratt til utfallet av prosjektet.

Intervjuer: *Du sa at dere lyktes i prosjektet, hva er det som har gjort at dere har lyktes?*

Prosjektleder Nordisk: *«Ja, flinke folk i prosjektgruppen, ansvarsfulle, og at de har hatt tid til å gjøre de oppgavene de har skulle tatt og det ansvaret.»*

Prosjektleder nordisk har fått positive omtale fra respondenter, men påberoper ikke all æren selv.

«Men da også klarte jeg heller ikke ta det til meg altså sånn hvis du skjønner, det er noen ganger du føler at nå fikk jeg litt vel mye ære, og noen ganger bare skurrer når du får skryt, for du føler det er ikke bare min feil, du føler det er på en måte de som er der, leverandørene er der og er tydelige, oppfatter problemstillingene, skjønner businessen, og da er det veldig lett og fasilitere, når du har flinke dyktige folk, du har de riktige folkene som er der, og alle har en felles målsettingen og ingen sitter og prøver og boikotte.» (Prosjektleder Nordisk)

«Jeg kan dispatch veldig mye bra jeg har vært teamleder for 17 teknikere i Oslo og kan det godt. Derfor sitter jeg her i dag.» (Superbruker Norge)

Det har vært optimisme blant avdelingslederne, og det sies at disse greier å selge inn systemet og spre optimismen blant andre.

«Så ser vi at den rollen greier disse avdelingslederne i veldig varierende grad. De som er optimist av natur greier å få solgt inn dette og greier å spre litt optimisme med tanke på dette.» (Prosjektleder Norge)

Valg av riktige personer som har samarbeidet kan se ut til å ha vært avgjørende for prosjektets utfall, og sies det har vært avgjørende for I. Vi stilte Superbruker Norge spørsmålet om I har valgt de riktige personene, og fikk følgende svar på det.

Superbruker Norge: *«De har valgt riktige personer til å være med i prosjektet. Det har de vært flinke til.»*

Superbruker Norge: *«Vi er et team i I som har fått det til i samarbeid med ekstern prosjektleder og da har vi valgt de riktige personene i det teamet. De har vært flinke til å velge de riktige personene.»*

Det har også vært synlig fra eksternt hold at I har hatt gode prosjektdeltagere, og bemannet dem på de riktige plassene.

«Men I sier det selv, at de har hatt mange gode personer med i prosjektet.»
(Prosjektleder O)

«Jeg tror det er at de har funnet et tydelig mandat om å prioritere prosjektet hos I. De vet at prosjektet må gjennomføres om må stå til ansvar for øverste ledelse. Derfor har de bemannet med personer på de riktige plassene og brukt tid på det.» (Prosjektleder O)

Superbrukerne sies å ha vært løsningsorienterte og engasjerte i prosjektet. Flere interessenter har beskrevet Superbruker Norge som definitivt.

Integrasjonsansvarlig: *«Det er altså disse superbrukerne. De var veldig løsningsorienterte.»*

Intervjuer: Så det var gode folk i prosjektgruppen du mener da?

Integrasjonsansvarlig: *«Ja, absolutt det er en ekstern prosjektleder, engasjert prosjektgruppe. Det er de to viktigste. Har du det så tror jeg du kan gjøre hva som helst.»*

Vi ser altså at dyktige deltagere i prosjektet som har vært ansvarsfulle med en målsetting som har vært felles, har bidratt til at prosjektet lykkes.

I dette prosjektet defineres «dyktig prosjektdeltaker» som;

- Ansvarsfull
- Domenekunnskap
- Erfaring fra tidligere lignende prosjekt
- Løsningsorientert
- Engasjement

4.3.3 Ekstern prosjektleder

Bruk av ekstern prosjektleder med et nordisk ansvar har av flere respondenter blitt sagt å ha vært viktig grunnet dens objektive rolle, og evne til å samkjøre landene mot en felles målsetting. Prosjektleder Nordisk har for øvrig blitt beskrevet som dominant og definitiv av flere respondenter.

«Det som de andre i prosjektgruppen trakk fram det var faktisk det å ha en ekstern prosjektleder. Og det gikk ikke nødvendigvis på meg som person, men det gikk mer sånn generelt. Særlig når vi skulle kjøre dette som et nordisk prosjekt. Det å ha en ekstern som ikke hadde noen skjult agenda, eller ikke var påvirket av noen og nødvendigvis gi noen fordel for nordmennene.» (Prosjektleder Nordisk)

Valget av ekstern prosjektleder med et nordisk ansvar sies å ha vært litt tilfeldig, men at ønske om en nøytral prosjektleder var tilstede. En nøytral prosjektleder beskrives også som å ha vært en fordel, grunnet dens objektive rolle og evne til å samkjøre landene. Vedkommende beskrives også som en person som følger opp, og har erfaring fra tidligere prosjekter.

«Litt tilfeldig på en måte, men akkurat da så hadde vi ikke tilgjengelig interne prosjektledere. Og parallelt så ønsket vi å... I og med at vi skulle ha et prosjekt som påvirker så mye på arbeidsprosesser, så ønsket vi en litt mer nøytral prosjektleder på dette prosjektet. Og det har egentlig vært en fordel fordi, ved å for eksempel bruke en prosjektleder fra Sverige eller fra Danmark, så ville vi ha tatt han fra en del av virksomhet som dette prosjektet skulle ha påvirkning på. Så naturlig hvis det hadde vært en norsk prosjektleder, så hadde han antakelig kjempet for den norske modellen, hvis vi kan si det. Det samme hadde den svenske gjort. Og da kan du få en uheldig dynamikk i prosjektgruppen. Nå hadde det egentlig en sånn en nøytral prosjektleder, og det har vært smart i prosjekt som griper inn i flere land og flere virksomheter, så det har vært bra faktisk.» (Prosjekteier)

Det hevdes at det var viktig å leie inn en ekstern prosjektleder, og at vedkommende hadde helt klart erfaring fra både styring- og ledelse av prosjekter. Prosjektleder Nordisk sies også å være dyktig til å følge opp og lede møtene. Det nevnes også at hvis prosjekter av lignende størrelse startes på nytt bør man på nytt benytte eksterne prosjektledere.

Prosjektleder Norge: *«Selve prosjektet hvis dere tenker sånn organisering av prosjektstyring så var det veldig fornuftig og viktig å leie inn en ekstern prosjektleder. Det er helt tydelig at ho har erfaring fra prosjektstyring og prosjektledelse. Så det var bra gjennomført. Hun var veldig flink til å følge opp.»*

Prosjektleder Norge sier at vedkommende er vant med interne prosjektledere, og dem skal gjerne gjøre alt i tillegg til det andre, og kan svekke fokuset.

«Når vi har interne prosjektleder så er det gjerne noe vi skal gjøre i tillegg til alt det andre, og da blir det aldri så mye fokuset på det og da er det veldig fort at tidsfrister ikke blir holdt og ting blir ikke fulgt opp skikkelig og så videre. Så det har jeg gitt

tilbakemelding på at hvis vi skal ha så store prosjekter som det så bør vi det være eksterne prosjektledere.» (Prosjektleder Norge)

Viktigheten av å ha en ekstern prosjektleder påpekes atter en gang på bakgrunn av at dem er nøytrale. Det sies at de forskjellige landene bare tenker på seg selv, og da er det viktig å ha en nøytral part som Ekstern prosjektleder Nordisk har vært.

«Veldig veldig viktig for I å ha en ekstern prosjektleder fordi da er dem nøytrale. Vi i Norge tenker egentlig bare på oss, og Sverige på dem. Da er det viktig å ha en nøytral som ikke tenker I men hva som er best med I i sin helhet. Det skulle vi ha gjort med et annet system for seks år siden.» (Superbruker Norge)

Intervjuer: *Hva synes du om «Prosjektleder Nordisk»?*

Superbruker Norge: *««Prosjektleder Nordisk» har gjort en fantastisk jobb.»*

Det sies at det er sunt å ha noen fra utsiden som Ekstern Prosjektleder Nordisk, og at det gjør det lettere å få med seg de andre landene, og få dem til å snakke sammen.

«Som prosjektleder var «Ekstern Prosjektleder» veldig bra. Det er sunt at det kommer noen fra utsiden. Så jeg synes det har gått veldig bra. (Integrasjonsansvarlig)

«Det er ikke noe I fenomen, men det å ha en utenforstående prosjektleder er med på å samle det. En som ikke har noen historie fra før. Da er det lettere få med seg svensken, dansken og finnen tror jeg. Det å få alle til å snakke sammen, det er litt av en jobb. Når «Ekstern Prosjektleder» kommer fra utsiden så kan vi liksom ikke skyte på noen i organisasjonen, og da blir fokuset litt annet. Men så var også brukergruppen veldig proffe.» (Integrasjonsansvarlig)

Bruk av ekstern prosjektleder sies å være en av de to viktigste faktorene for at prosjektet har lyktes. Det sies også at det ikke bare var grunnet rollen til Ekstern Prosjektleder, men denne personens kunnskap.

Intervjuer: *Hva ser du på som de suksessfaktorene for at prosjektet lyktes?*

Integrasjonsansvarlig: *«Det er en ekstern prosjektleder og engasjert prosjektgruppe. Det er de to viktigste. Har du det så tror jeg du kan gjøre hva som helst.»*

Den eksterne prosjektlederens rolle kan derfor se ut til å ha bidratt vesentlig til suksess i prosjektet grunnet dens objektive rolle, evne til å samkjøre landene mot en felles målsetting og få alle til å snakke sammen.

4.3.4 Avklaringsmyndighet

Det har av flere respondenter blitt sagt at avklaringsmyndighet har vært med å forme prosjektets utfall. Blant annet sies det at Ekstern Prosjektleder har makt gjennom det mandatet vedkommende ble tildelt. Ekstern prosjektleder ble også beskrevet i typologien som en person som har både makt og legitimitet.

Ved å vite hvorfor man tenker som man gjør, har man lettere for å få gjennomslag for noe.

«Det har vært lettere for å få gjennomslag for jeg kan si hvorfor jeg har tenkt sånn. Jeg har tettere kontakt med teknikerne. Det samme gjelder for «Superbruker Sverige». Denne personen har veldig lik rolle som meg» (Superbruker Norge)

Ekstern prosjektleder har tydeligvis vært den som til tider har måtte skjære gjennom, som for øvrig lå i denne rollens mandat.

«Under prosjektfasene så er det «Ekstern Prosjektleder» som har vært den som har tatt beslutningen «go» eller «no go» på de ulike change request som kom opp under prosjektet, før det ble rullet ut.» (Prosjektleder O)

Intervjuer: Var det noen uenigheter om de ulike prioriteringene som kom opp, og hvem var det som eventuelt kunne skjære igjennom og si at «slik blir det»?

Prosjektleder O: *«Det var «Ekstern Prosjektleder» som tok den rollen.»*

Vi ser altså at avklaringsmyndighet har vært med å forme utfallet til prosjektet, og at Ekstern prosjektleder gjennom sitt mandat har hatt makt.

4.3.5 Samarbeid Superbruker Norge og Superbruker Sverige

Det har fra flere respondenter kommet frem at samarbeidet mellom Norge og Sveriges superbrukere har vært godt, og at disse landene har drevet utviklingen av systemet.

«Norge og Sverige har drevet funksjonaliteten og utviklingen i LAPs, det har blitt trukket som positivt av de andre og en fordel, og det går jo også på at disse landene er størst og har de største utfordringene og de andre mener at de har tjent på dem satt i førersetet. Sånn sett har de også fått større gjennomslag, mens de andre landene har kastet seg på. Kanskje litt dumt å trekke frem at Norge og Sverige har hatt størst påvirkning, de har vært mest proaktive og de har dermed også løst utfordringene til de andre landene og kommet med innspill til de landene til hvordan de kan bli forbedre seg i prosessen uavhengig av laps.» (Ekstern Prosjektleder)

Norge og Sverige er de som har hatt høyest kompetanse og drevet prosjektet.

«Men de som har hatt høyest kompetanse og har drevet dette sterkest, det har vært Norge og Sverige, inn i prosjektet. Så det er de som har bidratt mest og kommet med konstruktive forslag, og funnet de tingene som må inn for at dette skal fungere.» (Prosjekteier)

Kommunikasjon og en felles kravspesifikasjon har blitt fremhevet som positivt, og at det er to sentrale personer som har kjørt løpet.

«Jeg tror vi var veldig klarer på å kommuniserer på at vi skal ha et felles grunnlag, at vi skulle ha en felles kravspesifikasjon.» (Prosjekteier)

«Men det er Norge og Sverige som har kjørt løpet. Og da er det to sentrale personer og det er på en måte de to.» (Prosjektleder Norge)

Det sies at superbruker Norge og superbruker Sverige har vært veldig involvert siden dem kan felt, og hvis dem var enige før møtene ville de få gjennomslag for sitt.

«Blant annet har jeg og han superbruker fra Sverige vært veldig involvert for vi kan felt. Så det er vi som kommer med forbedringsforslag og forslag til løsninger. Vi gjør jobben veldig mye sammen og ofte så har vi sørget for at vi to var enige før vi gikk inn i møtene. Vi viste jo at hvis Norge og Sverige stod sammen ville vi få gjennom.»
(Superbruker Norge)

«Det er «Superbruker Norge» og «Superbruker Sverige» som er pådriverne. Finnen og danskene noe mer nedtonet, men de var absolutt med i begynnelsen. Volumet er jo størst i Sverige og Norge, så det har kanskje sin naturlige forklaring. Men danskene og finnene stolte veldig på «Superbruker Norge» og «Superbruker Sverige.»
(Integrasjonsansvarlig)

«Jeg tror de har hatt veldig mye kommunikasjon utenom møter. Ettersom jeg har forstått så har de diskutert veldig mye utenfor felles fora, «Superbruker Norge» og «Superbruker Sverige». Så de har blitt veldig godt kjent med hverandre og har hatt fokus på gode løsninger for begge landene.» (Integrasjonsansvarlig)

Samarbeidet mellom Norges og Sveriges superbrukere sies å ha vært godt. Blant annet har dem blitt enige før møter for å få gjennomslag for det dem ville og som sådan stått sterkere i forhandlinger.

4.3.6 Domenekunnskap

Det framkommer av flere respondenter at domenekunnskap har bidratt til utfallet av prosjektet. Superbrukeren for Norge hevder selv vedkommende kan dispatch og felt, som er noe av årsaken til at denne personen har vært veldig involvert. Dessuten jobbet superbruker Norge mye sammen med superbruker Sverige og var enige før møtene.

«Jeg kan dispatch veldig mye bra jeg har vært teamleder for 17 teknikere i Oslo og kan det godt. Derfor sitter jeg her i dag.» (Superbruker Norge)

«Blant annet har jeg og superbrukeren fra Sverige har vært veldig involvert for vi kan felt. Så det er vi som kommer med forbedringsforslag og forslag til løsninger.» (Superbruker Norge)

Det poengteres at superbruker Norge har fått gehør siden denne personen har satt seg inn i dette.

«Jeg føler faktisk at Superbruker Norge har fått veldig gehør, og det er nok fordi at vedkommende har satt seg veldig inn i dette» (Prosjektleder Norge)

Prosjektleder Norge har arbeidet i felt, og med kunder, så vedkommende viste at desember måned var kritisk, spesielt med tanke på innføring av nye systemer.

«Ja det var det, men det var ikke noe jeg fant på selv da. Selv om jeg forutså det på en måte selv for jeg har jobbet ute i feltet selv, med den type kunder og jeg vet det er veldig kritisk i julemåneden når det oppstår.» (Prosjektleder Norge)

Teknikerrollen var frisk i minnet til superbruker Norge, og vedkommende hadde frontline erfaring. Dessuten hevdes det at det har vært lettere å få gjennomslag for noe grunnet tidligere erfaringer som kunne relateres til prosjektet siden man kan forklare hvorfor man tenker som man har gjort.

«Mer eller mindre jeg som har bestemt hva vi skal ha for Norge. Det er ikke så lenge siden jeg har vært tekniker og vært teamleder for teknikerne, så jeg har veldig sånn frontline erfaring.» (Superbruker Norge)

«Det har vært lettere for å få gjennomslag for jeg kan si hvorfor jeg har tenkt sånn. Jeg har tettere kontakt med teknikerne. Det samme gjelder for «Superbruker Sverige». Denne personen har veldig lik rolle som meg.» (Superbruker Norge)

Det sies at Prosjekteier er flink med flytprosesser og kjenner I veldig godt.

««Prosjekteier» er veldig flink til på flytprosesser og strategisk, og kjenner I veldig godt.» (Superbruker Norge)

Integrasjonsansvarlig har erfaring fra liknende prosjekter. Det påpekes også fra samme personen at Prosjekteier har vært veldig inne i detaljene i prosjektet.

Intervjuer: *«Har du jobbet som integrasjonsansvarlig i liknende prosjekter tidligere?»*
Integrasjonsansvarlig: *«Ja, jeg har jobbet siden 2007 med dette i I».*

«Å Prosjekteier har vært så voldsomt inn i detaljene, og det er ikke så vanlig.»
(Integrasjonsansvarlig)

Intervjuer: *«Dette prosjektet er gjort over fire ulike land med mange lokasjoner. Har du vært med i tilsvarende prosjekter tidligere av denne størrelse?»*

Prosjektleder O: *«Ja, jeg har kjørt europeiske utrullinger tidligere, så det har jeg.»*

Det påpekes også fra ekstern hold, prosjektleder O, at prosjekteier har mye teknisk innsikt og kontroll på dette, og innehar et enormt spenn med sin kunnskap.

«Prosjekteier på dette nivået som har mye teknisk innsikt og som samtidig har kontroll over hvilke XML som går inn i integrasjonen, har et enormt spenn med sin kunnskap. Det er helt enkelt imponerende.» (Prosjektleder O)

Det hevdes at hadde ekstern prosjektleder hatt IT teknisk bakgrunn ville vedkommende hatt større forutsetning til å kunne sett risikoen i prosjektet, og vektlagt dette.

«Så av og til så ser jeg at jeg ikke er fra en IT teknisk bakgrunn. Altså, jeg har ikke sittet å utviklet, jeg har ikke sittet å driftet noe system og jeg har ikke jobbet med noe infrastruktur, eller integrasjon eller noe slik. Hadde jeg hatt det så hadde jeg nok hatt

en større forutsetning til å vektlegge og se den risikoen i større grad.» (Ekstern Prosjektleder)

Vi ser altså at domenekunnskap og tidligere erfaring som kunne relateres til prosjektet har bidratt til prosjektets utfall.

4.4 Oppsummering

En oppsummering av funnene fra dataanalysen er presentert i Tabell 8. Denne er utgangspunktet for diskusjonen i kapittel 5. Vi har i tillegg lagt til et delkapittel (5.5) hvor vi forklarer hvordan motsetningene er sett i lys av interessentanalysen.

Tabell 8 - Oppsummering fra dataanalysen: Funn fra dette caset

1	Prosjektledelsen (Interessentgruppe 1-14)	Høy grad av <i>Power</i> og <i>Legitimacy</i> , middels grad av <i>Urgency</i>
2	Fagpersoner (Interessentgruppe 15-18)	Lav grad av <i>Power</i> og høy grad av <i>Legitimacy</i> og <i>Urgency</i>
3	Motsetning 1: Utrullingsplan kontra ønsket utrulling	Utrulling med utvidet frist
4	Motsetning 2: Sentralisering kontra desentralisering	Sentralisert løsning med tilpasninger lokalt
5	Forankring i toppledelsen	Flere av respondenter har nevnt hvor tydelig og involvert ledelsen har vært under prosjektets forløp, og samtidig støttet opp om prosjektet med nødvendige ressurser.
6	Gode prosjektdeltagere	Dyktige deltagere i prosjektet som har vært ansvarsfulle med en felles målsetting sies å ha vært bidragsyttere til at prosjektet har lyktes av flere respondenter.
7	Ekstern Prosjektleder	Ekstern prosjektleder med et nordisk ansvar har av flere respondenter og i ett dokument blitt sagt å ha bidratt til suksess. Dette grunnet dens objektive rolle og evne til å samkjøre landene mot en felles målsetting, samt fikk alle til å snakke sammen.
8	Avklaringsmyndighet	Det har av flere respondenter blitt sagt at avklaringsmyndighet har vært med å forme prosjektets utfall og suksess. Blant annet sies det at Ekstern Prosjektleder har makt gjennom det mandatet vedkommende ble tildelt.
9	Samarbeid Superbruker Norge og Superbruker Sverige	Flere respondenter hevder at samarbeidet mellom Norges og Sveriges superbrukere har vært godt, og at disse landene har drevet utviklingen av systemet.
10	Domenekunnskap	Det fremkommer av flere respondenter at tidligere erfaring og kunnskap blant prosjektdeltagerne kunne relateres til prosjektet, og har bidratt til utfallet av prosjektet.

5.0 Diskusjon

Tabell 8 (kapittel 4.4) viser strukturen for dette kapittelet som vil ta for seg hvert tema i tabellen. I tillegg har vi lagt til et delkapittel (5.5) hvor vi forklarer hvordan motsetningene er sett i lys av interessentanalysen.

5.1 Prosjektledelsen (Interessentgruppe 1-14)

Prosjektledelsen kjennetegnes med høy grad av *power* og *legitimacy*, men med middels grad av *urgency*. Interessenter med disse attributtene er typisk styringskomiteer og øverste ledelse (Mitchell et al., 1997).

Pfeffer omformulert etter (Dahl, 1957) definerer makt som et forhold mellom sosiale aktører hvor den ene aktøren A kan få den andre aktøren B til å gjøre noe som B egentlig ikke ville ha gjort. I en situasjon hvor interessenter fremstår med makt og legitimitet vil deres innflytelse i organisasjonen være sikret, og forme en «dominant koalisjon» (Cyert & James, 1963). Deler av ledelsen har eierskap i prosjektet, og derfor også interesser i organisasjonen (Clarkson, 1995). Det kan dessuten eksistere et gjensidig makt avhengighetsforhold (Näsi, 1995). Makt og legitimitet er to attributter som sammen kan skape autoritet (Weber, 1947). Med autoritet kan man influere andre mennesker (Cialdini, 1993). Ledelsen har *power* grunnet deres offisielle makt samt evne til å påvirke arbeidsdagen til grasrota.

Ledelsen ble oppfattet som troverdige og tillitsfulle da dem inngikk kompromisser, og dermed deres høye grad av *legitimacy*. Troverdighet og tillit er forutsetninger for å bli oppfattet som legitim (Suchman, 1995). Ledelsens måte å bruke makt på som samfunnet oppfatter som ansvarlig vil være legitimt (Davis, 1973).

Prosjektledelsens grad av *urgency* har vært dynamisk. I forkant av prosjektet kan vi anta at de hadde en høy grad, da behovet for å få ned kostnadene var påtrengende samt press på lavere priser, og færre avtalebruddene hos kundene. Når dette ble gjennomført ved å implementere ES sank graden av *urgency* til middels.

5.2 Fagpersoner (Interessentgruppe 15-18)

Fagpersoner eller grasrota har blitt beskrevet av respondentene med lav grad av *power*, men høy grad av *legitimacy* og *urgency*. De karakteriseres som interessenter som er avhengige av andre i organisasjonen som har makt for å få gjennomslag for sine ønsker (Mitchell et al., 1997). Interessentene i denne gruppen var de som ble direkte berørt i sin arbeidshverdag av feil og mangler som oppstod, som gjorde deres påtrengende krav legitime. De hadde liten grad av *power* ettersom de er representanter uten noen formell makt.

5.3 Motsetning 1: Utrullingsplan kontra ønsket utrulling

Dialektisk analyse avdekket motsetning 1 mellom utrullingsplan og ønsket utrulling.

Representanten for tesen var prosjektledelsen, som jobbet for at utrullingsplanen skulle gjennomføres som planlagt for å oppnå budsjetterte kostnadsbesparelser. Kostnadsreduksjon er beskrevet som en motivasjon for å innføre forretningskritiske informasjonssystemer (Ross & Vitale, 2000). Tesens representanter ville kjøre gjennom planen innenfor fastlagte rammer,

samtidig som de sa at de lærer underveis i prosjektet. Dette er også poengtert i litteraturen hvor det fremkommer at underveis i implementeringen av ERP vil dialektikken gjøre seg gjeldende ved at man lærer underveis som prosjektet skrider frem (Robey et al., 2002).

Antitesens representanter kjempet både for fagpersonene samt kundene av I for å utsette den fastsatte utrulling, som ga de legitime grunner til å forskyve tidsrammen for prosjektet. Begge parter i motsetning 1 hadde høy grad av *power* og *legitimacy*. Antitesens representanters form for *power*, koblet med fagpersonenes *urgency* har bidratt til at de har fått gjennomslag for utsettelsen. Interessenter som innehar alle tre attributter er mer framtrepende ovenfor ledelsen enn de som har en eller to attributter (Flak et al., 2008)

Testplanen var noe redusert, og det kan og det kan se ut som om det kan være noe av årsaken til problemene med integrasjonen. Testing er blitt beskrevet som en viktig del, spesielt i begynnelsen av prosjektfasen (Al-Mashari et al., 2003; Nah et al., 2001; Rosario, 2000).

5.4 Motsetning 2: Sentralisering kontra desentralisering

Dialektisk analyse avdekket motsetning 2 mellom sentralisering og desentralisering. Ledelsen så på sentralisering av dispatch (tesen) for å oppnå målene med prosjektet. Sentralisering som følge av ES kan åpne opp muligheter samt legge til rette for endringer i organisasjoner (Scapens & Jazayeri, 2003).

Avdelingsleder 2 var usikker på sin nye hverdag grunnet sentraliseringen og tap av ansvarsområder. Vedkommende følte eierskap til sin avdeling og sine kunder, noe som er årsaken til at denne personen arbeidet for en desentralisering (antitesen). Innsalget av prosjektet har vært dårlig og skapt frustrasjon for Avdelingsleder 2. Dermed har Avdelingsleder 2 gjort alt vedkommende var i stand til for å unngå en sentralisering.

Kombinasjonen av *power* og *urgency* har vært sterk hos Avdelingsleder 2. Den kombinasjon kombinert med ervervet *legitimacy* fra gruppen fagpersoner som helhet, har vært utslagsgivende for at Avdelingsleder 2 fikk gjennomslag for en tilpasset sentralisering (syntese).

Avdelingsleder 2 ble ansett for å være en *dangerous* interessent, mens vedkommende selv beskrev seg som *demanding*. Derfor har Avdelingsleder 2 vært klar over hvilke punkter vedkommende burde trykke på for å få gjennomslag. Dette støttes opp av at Avdelingsleder 2 var i samme kontorlandskap med to tidligere toppsjefer i I. Dette ble også fremhevet av Superbruker 2. En *dangerous* interessent kan sies å være tvingende og muligens voldsom som gjør denne interessenten farlig mot organisasjonen (Mitchell et al., 1997). Avdelingsleder 2 ble oppfattet som veldig krevende, og overskygget de legitime kravene, siden kravene har av andre interessenter blitt oppfattet som legitime. Avdelingsleder 2 ble ikke oppfattet som legitim.

En interessentanalyse på forhånd kunne ha fremhevet utfordringer som andre tilnærminger ville ha oversett, spesielt i forhold til de forskjellige synspunktene interessentene har (Pouloudi & Whitley, 1997), og det er i litteraturen anbefalt å drive et IT prosjekt og organisasjonsendings prosjekt samtidig (Markus, 2004).

5.5 Motsetninger i lys av interessentanalyse

I motsetning 1 fant vi at tesen representerte høy grad av *power* og *legitimacy*, men middels grad av *urgency*. Samme kombinasjon hadde også representantene for antitesen.

Grunnet antitesens representanters rolle som en kommunikasjonskanal for grasrotas påtrengende krav (*urgency*) har de vært bindeleddet mellom toppledelsen og fagpersonene. Antitesens representanter har lang erfaring og kjennskap til arbeidsoppgavene som fagpersonene forholder seg til daglig. Dette var årsaken til deres høye grad av *urgency*, og på den måten har grasrotas påtrengende krav (*urgency*) blitt sett på som legitime da dem hadde større forståelse for kravene. Det var ikke bare fra fagpersonene påtrengende krav meldte seg, men erfaringene fra deres tidligere stillinger i I var også en del av grunnlaget for *urgency*. Ved å ha arbeidet som en del av fagpersonene tidligere kunne de forutse potensielle utfordringer av kritisk art.

På den måten har grasrotas *urgency* og tidligere erfaringer bidratt til at superbruker Norge og avdelingsleder Norge ervervet seg høyere grad av *urgency* enn de i utgangspunktet hadde. Dermed innehadde superbruker Norge og avdelingsleder Norge alle tre attributtene med høy grad, enn tesens representanter.

I motsetning 2 fant vi at tesens talspersoner representerte høy grad av *power* og *legitimacy*, men middels grad av *urgency*. Prosjektledelsens grad av *urgency* har vært dynamisk. I forkant av prosjektet kan vi anta at de hadde en høy grad, da omgivelsenes økte krav medførte presset frem et nytt ES. Når dette ble gjennomført sank graden av *urgency* til middels som følge av mindre press fra omgivelsene. Grasrota har argumentert mot ledelsen og følt de ikke raskt nok har foretatt handlinger, men gjorde tross alt noe, som forklarer middels grad av *urgency*.

Avdelingsleder 2 alene representerte høy grad av *power* og *urgency*, men lav grad av *legitimacy*. En slik sammensetning av attributter er beskrevet som *dangerous*. En interessent av denne klassen kan være farlig for organisasjoner på flere plan hvorav fysisk tvang og vold er noen aspekter (Mitchell et al., 1997). Vi kan ikke se at interessenten er farlig av den grad, men i den betydning av at vedkommende har skapt mye støy og uroligheter rundt sentraliseringen.

Antitesen er også fremmet av interessentgruppa fagpersoner. Denne gruppa har en høy grad av *legitimacy* og *urgency*, men en lav grad av *power*. Gjennom å være representert i denne gruppa og talsmann ervervet avdelingsleder 2 gruppens høye grad av *legitimacy*, og dermed innehar høy grad av alle tre attributtene. Vi kan se en klar sammenheng med at interessenter i denne gruppen fikk gjennomslag via interessenter med makt, som også er i tråd med beskrivelsen av avhengige interessenter i litteraturen (ibid.). Uten makt, men med legitimitet, kan man ikke fremstå som autoritær (Weber, 1947).

Avdelingsleder 2 stod dermed sterkere i forhandlinger med prosjektledelsen. Dette var utslagsgivende for at avdelingsleder 2 fikk gjennomslag for en tilpasset sentralisering. Vi kan ikke si at hele ønsket ble tatt hensyn til, men fikk den tilpasset i mye større grad enn hva som var ønskelig av tesens representanter.

Når interessentene innehar høy grad av både *power* og *legitimacy* er de en dominerende interessent i organisasjonen (Mitchell et al., 1997). Når slike interessenters krav er påtrengende (*urgency*), må ledelsen ha et klart og umiddelbart mandat til å ivareta og prioritere disse kravene (ibid.).

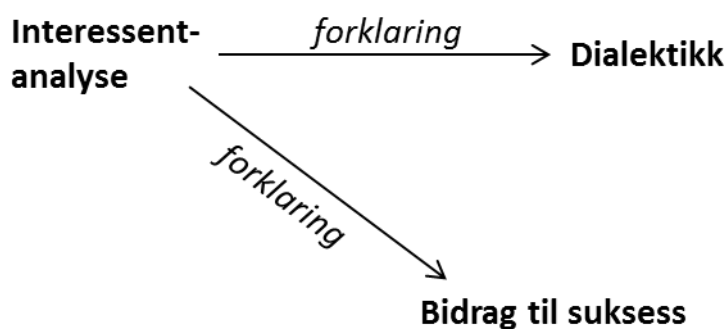
Teorigrunnlaget fra Flak et al. (2008) ved å kombinere interessent-teori med dialektikk har vist seg som et sterkt analyseverktøy for å identifisere og forstå mulige motsetninger.

Vi mener at uten interessentanalysen hadde vi ikke klart å kartlegge og beskrive prosjektets interessenter så effektivt og detaljrikt som det ble. Tidligere forskning har vist at ved og kun å kartlegge interessenter vil ikke være nok for å fange opp potensielle konflikter mellom interessentene (ibid.). Funnene våre i interessentanalysen som viser en kartlegging av to grupper (Prosjektledelse og Fagpersoner) og beskrivelsen av de er nye bidrag.

Bruk av dialektisk prosessanalyse til å studere utvikling og endring Figur 3 har også vært nyttig. Denne bruken støttes i litteraturen som en viktig funksjon for å avdekke motsetninger i implementering (Nordheim & Paivarinta, 2006). Framgangsmåten har vært praktisk for å belyse hvordan motsetningene til interessentenes interesser har påvirket prosjektets utfall. Våre funn av disse motsetningene og beskrivelsen av medvirkende interessenter er nytt.

Samtidig har interessentanalysen bidratt til å forklare, ikke bare motsetningene, men også bidragene til suksess, som illustrert i Figur 7. Forståelsen uttrykt i denne figuren er ny. Vi har i studien avdekket bidrag til suksess. Noe av disse er godt beskrevet i litteraturen (5.6, 5.7 og 5.11), noen delvis (5.9 og 5.10) og ett er helt nytt (5.8). Det kan tenkes at funnene ville ha kommet fram selv uten interessentanalysen, men uten denne analysen ville vi ikke kunne forklart hvorfor de bidrar til suksess. Ved å se på bidragenes involverte interessenter kan vi forklare deres rolle i prosjektet

Bidragene til suksess presenteres nærmere nedenfor i kapittelets underkapitler.



Figur 7 - Forklaring av interessentanalysens påvirkning til dialektikk og bidrag til suksess

5.6 Forankring i toppledelsen

Det har fremkommet hvor tydelig og involvert ledelsen har vært under prosjektets forløp, og samtidig støttet opp om prosjektet med ressurser. En god forankring i toppledelsen er også beskrevet som viktig i litteraturen (Buverud et al., 2011; Finney & Corbett, 2007; Motiwalla

& Thompson, 2009; Nattawee & Siriluck, 2008; Somers & Nelson, 2001; Wong et al., 2005). Forskning har også vist at i 10 av 11 tilfeller kommer de beste lederne innenfra selskapet, ikke utenfra (Collins, 2001).

5.7 Prosjektdeltagere

Prosjektdeltagere som har vært ansvarsfulle, har domenekunnskap, er løsningsorienterte med en felles målsetting virker som å ha vært bidragsyttere til at prosjektet har lyktes. Det å ha de riktige menneskene på riktig plass har nærmest blitt beskrevet som en forutsetning for å gå fra å være et bra selskap, til blant de beste (Collins, 2001). Mennesker er ikke din viktigste ressurs, de riktige menneskene er (ibid.). Innføring av ES handler først og fremst om mennesker, og i mindre grad om prosessene og teknologien (Bingi et al., 1999). Suksess i prosjekter er avhengig av dets prosjektdeltagere (Kumar et al., 2003). Det kan også tyde på at ledelsen har satt de beste menneskene på de største mulighetene, og ikke de største problemene, som sies å være en egenskap blant bedrifter som gjør det meget bra (Collins, 2001). Dette siden prosjektet har lyktes på tross av utfordringer knyttet til integreringen av eksisterende IT-struktur, og motstand fra enkelte ansatte.

Det har flere ganger fremkommet av respondentene hvor kunnskapsrike sentrale personer i prosjektet har vært. Dette har vært en bidragsyter til at prosjektet har lyktes. Både teknologisk kunnskap og kunnskap om forståelsen av forretningskrav blant prosjektdeltakerne er beskrevet som et viktig element for å lykkes med forretningskritiske informasjonssystemer (Somers & Nelson, 2001).

Valget av superbruker Norge var ikke tilfeldig, og vedkommende hadde et godt omdømme som følge av respondentenes beskrivelse som dyktig, fokusert og grundig. Slik det har fremkommet av respondentene har også flere prosjektdeltagere fått dedikert tid til prosjektet som da kan tyde på har vært med og bidratt til suksess i prosjektet. Dette samsvarer med litteraturen, som påpeker også hvor kritisk det er å samle et kjernelag som består av de beste og smarteste i organisasjonen for å gjennomføre implementeringen av forretningskritiske informasjonssystemer (Finney & Corbett, 2007). Det sies også at disse individene bør ha et godt omdømme (Cliffe, 1999). Videre er det blitt sagt at disse individene bør få dedikert tid til prosjektet (Parr & Shanks, 2000; Siriginidi, 2000).

5.8 Ekstern Prosjektleder

Ekstern prosjektleder med et nordisk ansvar har av flere respondenter og i prosjektdokument blitt sagt å ha bidratt til suksess i prosjektet. Dette sies å være fordi prosjektlederens objektive rolle samt evne til å samkjøre landene mot en felles målsetting har bidratt til suksess.

Siden dette prosjektet var nordisk, var det å ha en slik prosjektleder uten skjult agenda, og ikke var påvirket fra noen hold, med på å sikre at alle landene følte seg hørt av en ekstern part. Uten ekstern prosjektleder som ikke har noe eierskap til et av landene kunne forhandlinger mellom landene blitt vanskeligere. Flere respondenter poengterte at det var sunt å ha noen utenfra, og at vedkommende har gjort en fantastisk jobb. Ekstern prosjektleder har solid erfaring fra prosjektledelse, men ikke tung IT faglig bakgrunn. Dette harmonerer med at IT prosjekter krever gjerne mer menneske- og myk kompetanse for å lykkes med

prosjektgjennomføringen (Wan et al., 2009). IT prosjekter er menneskesentrert (ibid.), og informasjonssystemer som har blitt rangert høyt med tanke på suksess har alltid hatt en kompetent prosjektleder (Jiang et al., 1996; Pinto & Slevin, 1987). Bruk av ekstern prosjektleder er et nytt funn og noe vi ikke kan se i tidligere litteratur. Prosjekt som drives over flere land og lokasjoner bør derfor ledes av prosjektleder som ikke har noen referanser til bedriften fra før av.

5.9 Avklaringsmyndighet

Flere respondenter har påpekt at avklaringsmyndighet har vært med å forme prosjektets utfall. Blant annet ble det understreket at Ekstern prosjektleder har hatt makt gjennom det mandatet vedkommende ble tildelt som nordisk prosjektleder.

Mandatet som ekstern prosjektleder hadde, har vært med å avklare og skjære gjennom når det har vært behov for det. Dette mandatet var uavhengig av de forskjellige landenes interesser og bidro til avgjørelser basert på en felles målsetting og det som gagnet prosjektet som helhet. Det var ekstern prosjektleder som tok rollen med å skjære gjennom ved uenigheter. For øvrig har myndige beslutningstakere blitt sagt å være et element for suksess med ERP, og er et element som fortjener ekstra oppmerksomhet (Finney & Corbett, 2007). Foruten sistnevnte kilde, kan vi ikke finne annen litteratur som støtter funnet. Vi hevder derfor at dette delvis er et nytt funn, og derfor bør prosjektledelsen være bevisst i utvelgelsen av prosjektleder og dens mandat.

Avklaringsmyndighet kan også relateres til prosjektdeltagerne. For prosjektet har hatt mange dyktige prosjektdeltakere. De oppdaget tross alt at prosjektet burde utsettes noe, ikke bare for deres egne behov, men for kundene som kunne risikere å tape omsetning i desember måned hvis det nye systemet skulle svikte. Dette er også i samsvar med litteraturen. Har man de riktige menneskene vil problemet med å motivere og lede mennesker stort sett gå vekk (Collins, 2001). De riktige menneskene behøver ikke bli tett oppfulgt og ledet, de er selvmotiverende av deres indre drivkraft til å produsere de beste resultatene, og være en del av å lage noe bra (ibid.).

5.10 Samarbeid Superbruker Norge og Superbruker Sverige

Flere respondenter har understreket at samarbeidet mellom Norge og Sveriges superbrukere har vært bra, og at deres samarbeid har drevet prosjektet og sørget for gjennomslag.

Systemet som skulle implementeres skulle fungere på tvers av avdelinger og landegrenser. På bakgrunn av dette måtte det kommuniseres og samarbeides på tvers av disse. Nettopp dette påpekes å være viktig i litteraturen (Somers & Nelson, 2001). Ikke bare er superbrukerne samstemte, men de har også forsterket hverandre. Dette er også blitt påvist empirisk tidligere (Akkermans & van Helden, 2002; McGrath, 1984). Blir kvaliteten på samarbeidet bedre går kvaliteten på kommunikasjonen opp, og mennesker som samarbeider godt kommuniserer gjerne mer (Akkermans & van Helden, 2002). I dette caset har samarbeidet mellom to superbrukere vært en bidragsyter til suksess, og det er nytt funn i forhold til litteraturen. Superbrukere bør underveis i hele prosjektperioden dele erfaringer og samarbeidet for, ikke

bare for å få gjennomslag for sine synspunkter, men også for å bidra til utviklingen av prosjektet.

I dette prosjektet har begge superbrukerne blant annet kommunisert før møter slik at de var enige om hva de ville få gjennomslag for. Ikke bare samarbeidet de bra, men også hadde en god kommunikasjon. Integrasjonsansvarlig påpekte at de to har hatt veldig mye kommunikasjon utenom møtene, og de diskuterte veldig mye utenom felles fora, og har derfor blitt godt kjent. Superbrukere vil i mange tilfeller fungere som representanter for brukerne i organisasjonen, og vi mener det har skjedd i dette prosjektet. Gode kommunikatorer med domenekunnskap er beskrevet som viktige egenskaper i en rolle som brukerrepresentant (S. Nordheim, 2008). En slik rolle kan være kritisk ved innføring av ES (S. N. Nordheim, P.A., 2008). Det ser ut som nettopp dette har vært tilfelle hos superbrukerne i Norge og Sverige.

Superbruker Norge har også vært med å selge inn prosjektet og sentraliseringen (motsetning 2). Superbruker Sverige har hatt en liknende rolle, og det kan se ut som at deres like rolle og bakgrunn har vært elementer som har skapt grobunn for et godt samarbeid. Flere studier har vist at man er mer villig til å hjelpe de som har lik bakgrunn og interesser som en selv (Cialdini, 1993). Dette funnet ansvar vi som delvis nytt. Det vil si at godt samarbeid ikke er nytt, som forklart ovenfor, men vi kan ikke finne litteratur som sier at samarbeid mellom superbrukere bidrar til suksess. Vi mener derfor at bruk av superbrukere på sentrale plasser i prosjektet vil være klokt.

5.11 Domenekunnskap

Kunnskap blant prosjektdeltagerne har bidratt til prosjektets utfall.

Superbruker Norge har fått veldig gehør for sine synspunkter siden vedkommende har satt seg godt inn i prosjektet, og kan fagfelt og har frontline erfaring. Det virker som domenekunnskap har gitt tyngde i forhandlingene, og ved å skjære gjennom og få avklaringer på elementer i prosjektet kan dette være med å skape en god fremdrift.

Prosjektleder Norge sin erfaring fra felt gjorde at han forutså at det ville være dumt å innføre nye systemer i desember måned med en viss type kunder som hadde mye av omsetningen da. Dette var en av årsakene til at prosjektets tidsramme ble utsatt (motsetning 1). Hadde prosjektet blitt gjennomført som opprinnelig planlagt kunne det i følge enkelte informanter ha fått store konsekvenser for noen av kundene, om systemet ikke hadde fungert optimalt.

Superbruker Norge hevdet selv at kunnskaper om dispatch og felt var noe av årsaken til at han ble involvert i prosjektet. Det kan altså tyde på med domenekunnskap vil man i større grad kunne være med å bidra til prosjekter, og dermed også utfallet av det. Det var også interessant å se at teknikerrollen til superbruker Norge var friskt i minnet. Fra systemutvikling har det lenge vært kjent at domenekunnskap er viktig for suksess (Curtis et al., 1988).

Prosjekteiers domenekunnskap var også viktig. Han sies å være dyktig flytprosesser, og har vært tungt inne i detaljene i prosjektet. Dette kan nok ha en sammenheng med at Prosjekteier I kan ha den tekniske innsikten som kreves for å bidra med detaljene. Det er for øvrig blitt hevdet av prosjektleder O at prosjekteier I har bred spennvidde på kunnskapene samt en god

teknisk forståelse. Ved å ha en slik god forståelse for de tekniske aspektene kan man anta at det vil være lettere å snakke samme språket med leverandøren, og dermed også være i stand til å gi bedre uttrykk for hva man faktisk vil ha ut av systemet og ikke.

I neste kapittel oppsummerer vi funnene og trekker konklusjoner.

6.0 Konklusjon

Hva som bidrar til suksess ved implementering av ES er, og har vært et akutelt tema i de senere år. Sett i lys av at et slik prosjekt besitter mange interessenter med ulike interesser, har vi fokusert på kombinasjonen av interessent-teori og dialektikk for å fange opp potensielle motsetninger mellom de forskjellige grupperinger av interessenter.

Dette kapitlet oppsummerer studiens funn i forhold til problemstillingen, diskuterer begrensninger i studien, og ser på muligheter for videre forskning.

6.1 Funnene oppsummert

Problemstillingen til studien er: «Hva er viktig for å lykkes ved innføring av forretningskritiske informasjonssystemer?»

For å besvare problemstillingen har vi brukt kombinasjonen interessent-teori og dialektikk prosesteori som «briller». Vi konkluderer med at denne kombinasjonen har besvart studiens problemstilling.

I kapittel 5 og nedenfor beskrives funnene, og oppsummeres kort i Tabell 9 .

1: Nytt funn. Interessentanalysen forklarer hvorfor interessentgruppen Prosjektledelse (1-14) kjennetegnes med høy grad av *power* og *legitimacy*, men middels grad av *urgency*. Ledelsen har *power* grunnet deres offisielle makt samt evne til å påvirke arbeidsdagen til grasrota. Ledelsen ble oppfattet som troverdige og tillitsfulle da dem inngikk kompromisser, og dermed deres høye grad av *legitimacy*. Prosjektledelsens middels grad av *urgency* kan forklares med at de allerede hadde fått gjennomslag for prosjektet.

2: Nytt funn. Interessentanalysen forklarer hvorfor interessegruppen fagpersoner (15-19) kjennetegnes med lav grad av *power*, men høy grad av *legitimacy* og *urgency*. Interessentene i denne gruppen ble direkte berørt i sin arbeidshverdag som følge av feil og mangler som oppstod, som gjorde deres krav påtrengende (*urgency*) og ble oppfattet som legitime. Årsaken til deres høye grad av *urgency* var antitesens representanter lange erfaring og kjennskap til arbeidsoppgavene som fagpersonene forholdt seg til daglig, og dermed forståelse for kravene. Det er tenkelig at denne gruppen hadde lav grad av *urgency* i forkant av prosjektet da de ikke hadde noen pressende krav da. Fagpersonene hadde liten grad av *power* ettersom de er representanter uten noen formell makt.

3: Nytt funn. Dialektisk analyse avdekket motsetning 1 mellom utrullingsplan og ønsket utrulling. Tesens representanter var prosjektledelsen (1-14), som jobbet for at utrullingsplanen skulle gjennomføres som planlagt. De ville kjøre planen innenfor de fastlagte rammene grunnet kostnadsbesparelse. Antitesens representanter kjempet både for fagpersonene samt

kundene av I for å utsette utrulling. Begge parter i denne motsetningen hadde høy grad av *power* og *legitimacy*, men antitesens representanters ervervelse av fagpersonenes høye grad av *urgency* har bidratt til at de har fått gjennomslag for utsettelsen.

4: Nytt funn. Dialektisk analyse avdekket motsetning 2 mellom sentralisering og desentralisering. Kombinasjonen av *power* og *urgency* har vært sterk hos avdelingsleder 2. Den kombinasjon kombinert med ervervet legitimitet fra gruppen fagpersoner som helhet, har vært utslagsgivende for at avdelingsleder 2 (antitese) fikk gjennomslag for en tilpasset sentralisering (syntese).

5: Nytt funn. Antitesens representanter var en del av prosjektledelsen, og innehar middels grad av *urgency*. Ved å være kontaktpunktet for fagpersonene ervervet de seg denne gruppens høye grad av *urgency*, noe som var utslagsgivende (syntese) for motsetning 1. I motsetning 2 hvor avdelingsleder 2 (antitese) var representert, hadde denne personen høy grad av *power* og *urgency*, men lav grad av *legitimacy*. Avdelingsleder 2 (antitese) ervervet *legitimacy* gjennom fagpersonenes høye grad av dette grunnet avdelingsleder 2 sin rolle som talsmann for fagpersonene, og som også var en del av denne gruppa. Dette var utslagsgivende (syntese).

6 – 11: Ledelsen har vært tydelig og involvert under prosjektets forløp, og støttet opp om prosjektet med ressurser. Dette har vært et bidrag til suksess i prosjektet, og er funn som finnes i litteraturen fra før. Prosjektdeltagere som har domenekunnskap, vært ansvarsfulle, og løsningsorienterte med en felles målsetting har også bidratt til at prosjektet lykkes, noe som vi ser i eksisterende litteratur. Den eksterne prosjektlederen med et nordisk ansvar har med sin objektive rolle og evne til å samkjøre landene mot en felles løsning også bidratt stort for prosjektets utfall, ett funn vi ikke kan se i tidligere litteratur. Dessuten har avklaringsmyndighet også vært av betydning for prosjektets utfall. Dette ble understreket ved at den eksterne prosjektlederen ble tildelt makt gjennom sitt mandat. Dette er et funn som er delvis beskrevet i litteraturen. Samarbeidet mellom superbrukerne i Norge og Sverige har fungert bra, som har bidratt til fremdriften av prosjektet. Samarbeid er i noe nytt funn, men vi finner ikke litteratur som sier noe om samarbeid mellom superbrukere, derfor delvis et nytt funn. Prosjektdeltagere med domenekunnskap har vært viktig for prosjektets utfall ved å ha bidratt til tyngde i forhandlingene, fremdrift i prosjektet, og avverget fallgruver. Dette er noe beskrevet i tidligere litteratur.

Tabell 9 viser studiens funn mot eksisterende teori. Refereansene i kolonnen «Litteratur» sier hvilken litteratur som er relatert til funnene i de enkelte konseptene. «Funn» er bare en kort oppsummering av studiens hvert enkelt funn, som er tallfestet og fylldigere beskrevet ovenfor. I kolonnen til høyre («Bidrag») sier vi om studiens funnet er nytt, delvis nytt eller om det finnes i litteraturen fra før.

Tabell 9 - Studiens funn mot eksisterende teori

Konsept	Funn	Litteratur	Bidrag
Interessent-analyse	1: Prosjektledelsen (1-14) har høy grad av <i>power</i> og <i>Legitimacy</i> , men middels grad av <i>urgency</i> .	(Cialdini, 1993; Clarkson, 1995; Cyert & James, 1963; Dahl, 1957; Davis, 1973; Mitchell et al., 1997; Näsi, 1995; Suchman, 1995; Weber, 1947)	Nytt
	2: Fagpersoner (15-19) har lav grad av <i>power</i> , men høy grad av <i>legitimacy</i> og <i>urgency</i> .	(Mitchell et al., 1997)	Nytt
Dialektikk	3: Dialektisk analyse avdekket motsetning 1 mellom utrullingsplan og ønsket utrulling. Syntesen ble utrulling med utvidet frist.	(Al-Mashari et al., 2003; Flak et al., 2008; Nah et al., 2001; Robey et al., 2002; Rosario, 2000; Ross & Vitale, 2000)	Nytt
	4: Dialektisk analyse avdekket motsetning 2 mellom sentralisering og desentralisering. Sentralisert løsning med tilpasninger lokalt.	(Markus, 2004; Mitchell et al., 1997; Pouloudi & Whitley, 1997; Scapens & Jazayeri, 2003)	Nytt
Motsetninger i lys av Interessent-analyse	5: I motsetning 1 var antitesens representanter en del av prosjektledelsen og innehadde middels grad av <i>urgency</i> . Omstendigheter endret <i>urgency</i> til høy grad. I motsetning 2 hadde antitesens representanter høy grad av <i>power</i> og <i>urgency</i> , men lav grad av <i>legitimacy</i> . Omstendigheter gjorde at antitesen ervervet <i>legitimacy</i> som var utslagsgivende.	(Flak et al., 2008; Mitchell et al., 1997; Nordheim & Paivarinta, 2006; Weber, 1947)	Nytt
Bidrag til suksess	6: Ledelsen har vært tydelig og involvert under prosjektets forløp, og samtidig støttet opp om prosjektet med ressurser. Dette har bidratt til suksess.	(Buverud et al., 2011; Collins, 2001; Finney & Corbett, 2007; Motiwalla & Thompson, 2009; Nattawee & Siriluck, 2008; Somers & Nelson, 2001; Wong et al., 2005)	Finnes fra før
	7: Ansvarsfulle prosjektdeltagere som besitter domenekunnskap, er løsningsorientert og med en felles målsetting.	(Bingi et al., 1999; Cliffe, 1999; Collins, 2001; Finney & Corbett, 2007; Kumar et al., 2003; Parr & Shanks, 2000; Siriginidi, 2000; Somers & Nelson, 2001)	Finnes fra før
	8: Ekstern prosjektleder med et nordisk ansvar sikret objektivitet i forhandlinger, og evnet å samkjøre landene mot en felles målsetting.	(Jiang et al., 1996; Pinto & Slevin, 1987; Wan et al., 2009)	Nytt
	9: Avklaringsmyndighet har sikret fremdrift i prosjektet og det ble understreket at Ekstern Prosjektleder hadde makt gjennom mandatet vedkommende ble tildelt som nordisk prosjektleder.	(Collins, 2001; Finney & Corbett, 2007)	Delvis
	10: Samarbeidet mellom Norge og Sveriges superbrukere har bidratt til fremdrift av	(Akkermans & van Helden, 2002; Cialdini, 1993;	Delvis

	prosjektet, og fått gjennomslag for saker.	McGrath, 1984; S. Nordheim, 2008; S. N. Nordheim, P.A., 2008; Somers & Nelson, 2001)	
	11: Domenekunnskap har gitt tyngde i forhandlingene, skapt fremdrift i prosjektet og avverget fallgruver.	(Curtis et al., 1988)	Finnes fra før

6.2 Begrensinger

Ettersom dette er en singel case studie kan man ikke generalisere funnene. Men dette caset med en nordisk IT aktør som har implementert et ES, inneholder mange forhold som også er gyldige i andre ES implementeringer. Ikke minst er analysen ut fra teorien interessant også i andre sammenhenger.

Selv om studien er gjort hos en nordisk aktør og vi har etter beste evne hatt et felles syn, har vi måttet konsentrere oss mest om den norske siden av prosjektet. Det har dessverre ikke vært mulig å intervju alle og undersøke hele prosjektet med den tiden og ressursene som er til rådighet ved en masteroppgave. Ideelt sett skulle studien har vært gjennomført over lengre tid.

Interjvu har vært en utfordring. Hvor detaljert skulle intervjuguiden være, hvordan skulle de bli gjennomført og har vi hatt mange og lange nok interjvu? Det kan tenkes at forklaringen av typologien respondentene fikk presentert burde ha vært mer lik for hvert intervju. Kanskje burde vi ha vært konsekvent med å bruke de samme eksemplene til hver respondent.

Det har vært travle personer som er intervjuet, og noen av de har vært fysisk plassert andre steder i norden. Disse er blitt intervjuet via Skype, og dermed uten evne til å tolke kroppspråk.

6.3 Implikasjoner

Ved og både kartlegge og beskrive interessenter i et ES prosjekt vil ledelsen kunne forebygge potensielle motsetninger som kan velte slike prosjekter. Ledelsen vil også kunne ha en bedre oversikt over interessentenes interesser.

Viktigheten av å involvere en ekstern prosjektleder som kan være objektiv og fremme interesser for alle interessentene bør ikke undervurderes. Dette gjelder nok i større grad for prosjekter som berører flere lokasjoner og gjerne også over flere land.

Det å legge til rette for kommunikasjon og samarbeid mellom superbrukere viser seg å være av betydning for innføring av slike informasjonssystemer.

6.4 Videre forskning

Det er usikkert om bruk av ekstern prosjektledelse vil kunne være av like stor betydning for andre prosjekter ved innføring av forretningskritiske informasjonssystemer. Det kunne vært av interesse å ha sett nærmere på bruken av eksterne prosjektledere i andre kontekster da det er mange faktorer som spiller inn som domenekunnskap, tidligere erfaring og personlige egenskaper.

Det kunne vært av stor interesse å se om tilrettelegging for samarbeid og kommunikasjon mellom superbrukere ville vært av like stor betydning i andre prosjekter hvor det skal innføres ES. Det er også i dette tilfelle flere elementer som kan være av betydning slik som personlig egenskaper, evne til å kommunisere og samarbeide så vel som domenekunnskap.

I analysen ser vi tilfeller av samspill mellom fagpersoner uten *power* og interesser fra prosjektledelsen med *power*. Det kan være spennende å se på om dette er viktig å tenke på ved bruk av interessentanalyse i framtidige ES prosjekt.

Referanser

- Adelakun, O., & Jennex, M. E. (2002). *Stakeholder process approach to information systems evaluation*.
- Akkermans, H., & van Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. *European Journal of Information Systems, 11*(1), 35-46. doi: DOI 10.1057/palgrave/ejis/3000418
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European journal of operational research, 146*(2), 352-364.
- Allen, J. P. (2005). Value conflicts in enterprise systems. *Information Technology & People, 18*(1), 33-49.
- Besson, P., & Rowe, F. (2001). ERP project dynamics and enacted dialogue: perceived understanding, perceived leeway, and the nature of task-related conflicts. *ACM SIGMIS Database, 32*(4), 47-66.
- Bingi, P., Sharma, M. K., & Godla, J. K. (1999). Critical issues affecting an ERP implementation. *Information Systems Management, 16*(3), 7-14.
- Boland, R. J. (1985). Phenomenology: a preferred approach to research on information systems. *NorthHolland An Anthology Of Papers From Conferences Of The Ifip Technical Committee, 341-349*.
- Boonstra, A. (2006). Interpreting an ERP-implementation project from a stakeholder perspective. *International Journal of Project Management, 24*(1), 38-52.
- Buverud, H., Fuglseth, A. M., & Grønhaug, K. (2011). Critical Success Factors for ERP System Implementation Revisited. *NOKOBIT, 2011*.
- Cavaye, A. L. M., & Cragg, P. B. (1995). Factors Contributing to the Success of Customer Oriented Interorganizational Systems. *Journal of Strategic Information Systems, 4*(1), 13-30.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*: Chichester, Wiley.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The psychology of persuasion*: Collins.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of management review, 20*(1), 92-117.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & Cunha, M. P. E. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations, 55*(5), 483-503.
- Cliffe, S. (1999). ERP implementation - How to avoid \$100 million write-offs. *Harvard business review, 77*(1), 16-17.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap--and others don't*: HarperBusiness.
- Cooper, R. B., & Zmud, R. W. (1990). Information Technology Implementation Research - a Technological Diffusion Approach. *Management Science, 36*(2), 123-139.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design*: SAGE Publications.
- Curtis, B., Krasner, H., & Iscoe, N. (1988). A Field-Study of the Software-Design Process for Large Systems. *Communications of the ACM, 31*(11), 1268-1287.
- Cyert, R. M., & James, G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard business review*, 76(4).
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 312-322.
- DeMarco, T., & Lister, T. R. (1987). *Peopleware*: Dorset House Pub.
- Dodd Jr, E. M. (1931). For whom are corporate managers trustees. *Harv. L. Rev.*, 45, 1145.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation - Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of management review*, 20(1), 65-91.
- Dubé, L., & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259.
- Esteves, J., & Bohorquez, V. (2007). An updated ERP systems annotated bibliography: 2001-2005. *Instituto de Empresa Business School Working Paper No. WP 07-04*.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.
- Flak, L. S., Nordheim, S., & Munkvold, B. E. (2008). Analyzing stakeholder diversity in G2G efforts: Combining descriptive stakeholder theory and dialectic process theory. *e-Service Journal*, 6(2), 3-23.
- Greenley, G. E., & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15(1), 51-69.
- Guang-Hui, C., Chun-Qing, L., & Yun-Xiu, S. (2006). Critical success factors for ERP life cycle implementation (Vol. 205, pp. 553-562).
- Gulla, J. A. (2004). *Understanding requirements in enterprise systems projects*.
- Hirt, S. G., & Swanson, E. B. (2001). Emergent maintenance of ERP: new roles and relationships. *Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice*, 13(6), 373-387.
- Hustad, E., & Olsen, D. H. (2011). EXPLORING THE ERP PRE-IMPLEMENTATION PROCESS IN A SMALL-AND-MEDIUM-SIZED ENTERPRISE: A CASE STUDY OF A NORWEGIAN RETAIL COMPANY.
- Jacobsen, D. I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser - en pragmatisk tilnærming. *Kompendium, HiA, Kristiansand*, 539s.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i samfunnsvitenskapelig metode for helse-og sosialfagene*: Høyskoleforlaget.
- Jiang, J. J., Klein, G., & Balloun, J. (1996). Ranking of system implementation success factors. *Project Management Journal*, 27, 49-53.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *Mis Quarterly*, 67-93.
- Kraemmerand, P., Møller, C., & Boer, H. (2003). ERP implementation: an integrated process of radical change and continuous learning. *Production Planning & Control*, 14(4), 338-348.

- Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2003). An investigation of critical management issues in ERP implementation: empirical evidence from Canadian organizations. *Technovation*, 23(10), 793-807.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19(1), 4-20. doi: DOI 10.1057/palgrave.jit.2000002
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, 173, 207-173.
- Mathiassen, L., & Nielsen, P. A. (1989). Soft Systems and Hard Contradictions. *Journal of applied systems analysis*, 16, 75-88.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: SAGE publications, Inc.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Motiwalla, L. F., & Thompson, J. (2009). *Enterprise systems for management*: Pearson Prentice Hall.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75(1-2), 83-96.
- Mumford, E., & Weir, M. (1979). *Computer systems in work design--the ETHICS method: effective technical and human implementation of computer systems: a work design exercise book for individuals and groups*: Wiley.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *MIS quarterly*, 21(2), 241-242.
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2-26.
- Nah, F. F. H., & Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*, 46(5), 99.
- Nah, F. F. H., Lau, J. L. S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
- Nattawee, A., & Siriluck, R. (2008). Developing ERP implementation success factors of Thai SMEs.
- Nordheim, S. (2008). *Corporate User Representatives and the Dialectics of Enterprise Systems: A Quest for Social Actors with Political Skill*.
- Nordheim, S., & Paivarinta, T. (2006). Implementing enterprise content management: from evolution through strategy to contradictions out-of-the-box. *European Journal of Information Systems*, 15(6), 648-662. doi: DOI 10.1057/palgrave.ejis.3000647
- Nordheim, S. N., P.A. (2008). Enterprise Systems Implementations: Organizational Influence Processes for Corporate User Representatives.

- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. *Understanding stakeholder thinking*, 19-32.
- Parr, A., & Shanks, G. (2000). A model of ERP project implementation. *Journal of Information Technology*, 15(4), 289-303.
- Peppard, J., & Ward, J. (2005). Unlocking sustained business value from IT investments. *California Management Review*, 48(1), 52-+.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 135-151.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical Factors in Successful Project Implementation. *Ieee Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27.
- Pouloudi, A., & Whitley, E. A. (1997). Stakeholder identification in inter-organizational systems: gaining insights for drug use management systems. *European Journal of Information Systems*, 6(1), 1-14.
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M. C. (2002). Learning to implement enterprise systems: An exploratory study of the dialectics of change. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 17-46.
- Rosario, J. (2000). On the leading edge: critical success factors in ERP implementation projects. *Business World*, 27, 15-29.
- Ross, J. W., & Vitale, M. R. (2000). The ERP revolution: surviving vs. thriving. *Information Systems Frontiers*, 2(2), 233-241.
- Sarker, S., & Lee, A. S. (2003). Using a case study to test the role of three key social enablers in ERP implementation. *Information & Management*, 40(8), 813-829.
- Scacchi, W. (1984). Managing Software Engineering Projects - a Social Analysis. *Ieee Transactions on Software Engineering*, 10(1), 49-59.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European accounting review*, 12(1), 201-233.
- Scheer, A. W., & Habermann, F. (2000). Enterprise resource planning: making ERP a success. *Communications of the Acm*, 43(4), 57-61.
- Scott, S. G., & Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of management review*, 43-62.
- Sedera, D., Gable, G. G., & Chan, T. (2004). *Measuring enterprise systems success: the importance of a multiple stakeholder perspective*.
- Siriginidi, S. R. (2000). Enterprise resource planning in reengineering business. *Business Process Management Journal*, 6(5), 376-391.
- Soh, C., Sia, S. K., Boh, W. F., & Tang, M. (2003). Misalignments in ERP implementation: A dialectic perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 81-100.
- Soja, P. (2011). Examining Determinants of Enterprise System Adoptions in Transition Economies: Insights From Polish Adopters. *Information Systems Management*, 28(3), 192-210. doi: Doi 10.1080/10580530.2011.585584
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations*.

- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy - Strategic and Institutional Approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Trochim, W. M. K. (2006). Deduction and induction. Research methods knowledge base. Retrieved 13.04, 2012, from <http://socialresearchmethods.net/kb/dedind.php>
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 510-540.
- Vidgen, R. (1997). Stakeholders, soft systems and technology: separation and mediation in the analysis of information system requirements. *Information Systems Journal*, 7(1), 21-46.
- Walsham, G. (1995). The emergence of interpretivism in IS research. *Information systems research*, 6(4), 376-394.
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15(3), 320-330. doi: DOI 10.1057/palgrave.ejis.3000589
- Wan, K. S. C., Ma, L. C. K., & Banerjee, P. (2009). The Importance of Project Manager's Soft Competence on IT Project Success: An Exploratory Study in the Banking Context.
- Wang, E. T. G., Shih, S. P., Jiang, J. J., & Klein, G. (2008). The consistency among facilitating factors and ERP implementation success: A holistic view of fit. *Journal of Systems and Software*, 81(9), 1609-1621.
- Wartick, S. L., & Mahon, J. F. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct. *Business & Society*, 33(3), 293-311.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, Tr. by AM Henderson and Talcott Parsons, Ed. with an Introd. by Talcott Parsons: New York.
- Weinberg, G. M. (1971). *The psychology of computer programming* (Vol. 932633420): Van Nostrand Reinhold New York.
- Wong, A., Scarbrough, H., Chau, P. Y. K., & Davison, R. (2005). *Critical failure factors in ERP implementation*.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative research from start to finish*: The Guilford Press.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., & Abthorpe, M. S. (2004). Enterprise information systems project implementation: A case study of ERP in Rolls-Royce. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 251-266. doi: DOI 10.1016/j.ijpe.2003.10.004

Vedlegg

Intervjuguide

Intro og rammer	<ol style="list-style-type: none">1. Informer og be om samtykke til opptak2. Informere om hva intervjuet skal brukes til og anonymitet + evt info om konfidensialitetserklæring som må signeres3. Kort presentasjon av oss, prosjektet, og teamet og bakgrunnen for samtalen
Demografi	<ol style="list-style-type: none">4. Navn, arbeidsgiver og stilling på informant5. Prosjektet: tidsramme og mål (er avhengig av informantens rolle)6. Hvilken rolle har vedkommende hatt i prosjektet + hvor lenge7. Evt tidligere erfaringer fra lignende prosjekter?
Prosjekt - generelt	<ol style="list-style-type: none">9 Hva vil du si er det viktigste du har erfart i dette prosjektet?10 Var det noe som var krevende/vanskelig? (I så fall hva + hvorfor)11 Etter din mening: er det noe [konsulentbedriften med prosjektleder] kunne ha gjort i tillegg bidratt med videre etter prosjektet/i stabiliseringen?
Nøkkelspørsmål (Hva og hvordan spm – helst ikke hvorfor)	<ol style="list-style-type: none">9 Hvordan er du fornøyd med prosjektet fram til nå? Har det vært en «suksess» eller ei?10 Hva anser du som viktig(e) faktor(er) for at det ble en «suksess» eller ei (i forhold til spm 9)11 Hva anser du som de største gevinstene av den nye løsningen for firma X?12 Hva anser du som de største gevinstene av den nye løsningen for din arbeidssituasjon?13 Hvilke aktører/grupper av mennesker /org.enheter har vært sentrale i dette prosjektet?14 Etter din mening: er det noen grupper/individer/org.enheter som har fått stort gjennomslag for sine ønsker og krav i prosjektet? (I så fall: har du noen ide om hvorfor?) (Noen vi bør snakke med for å få vite mer om dette?)15 Etter din mening: er det noen grupper/individer/org.enheter som IKKE har fått gjennomslag for sine ønsker og krav i prosjektet? (I så fall: har du noen ide om hvorfor ikke?) (Noen vi bør snakke med for å få vite mer om dette?)
Interessenter (stakeholder teori)	<ol style="list-style-type: none">16 Lag ei side med en norsk utgave av Fig 1 (Stakeholder typology) som dere kan gi informanten og spørre ut fra (på arket må 3 begrep være kort forklart: Power, Legitimacy, Urgency) I denne figuren, hvor vil du plassere de ulike gruppene (sp 13, 14 + 15)?17 Sett fra ditt ståsted: har det vært noen interessekonflikter innen prosjektet? (mellom org.enheter/grupper/individer) (vi tenker ikke på personkonflikter her, bare uenigheter om for eksempel prioriteringer)18 Evt: hvordan skjedde prioriteringer hvis det var uenighet? (Hvem hadde autoritet til å skjære gjennom?) (=viktig informant senere!)
Oppsummering	<ol style="list-style-type: none">19 (Spør om vi har forstått det riktig) Hvis vi lurer på noe etter intervjuet, kan vi kontakte deg på epost med et par avklarende spørsmål?20 Spør om det er noe som skal legges til21 Er det andre du mener vi bør snakke med? Hvis ja: Hvorfor?22 TUSEN TAKK! Er du interessert i å få info om resultater senere?