



# UNIVERSITETET I AGDER

## Intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv:

En casestudie av kunnskapskrav for konsulentpraksis innen forretningsystemer

**Thomas Vikstøl**

**Veileder**

Eli Hustad

*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.*

Universitetet i Agder, 2014  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Instituttet for informasjonssystemer



## Forord

Denne oppgaven er skrevet som siste ledd i masterstudiet ved instituttet for informasjonssystemer ved Universitetet i Agder.

Formålet med oppgaven er å kartlegge hvordan en skal gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv. Oppgaven baserer seg på en integrert case studie fra Konsulentselskapet AS, som gjennomfører implementeringer av SharePoint.

Oppgaven har på flere måter vært interessant, både praktisk og teoretisk. Jeg har i tillegg fått benyttet mye av kunnskapen jeg har opparbeidet meg gjennom to år med masterstudiet. Samtidig har oppgaven gitt meg god innsikt i hvordan konsulent bedrifter fungerer, og hvilken betydning intranett har på organisasjoner.

Jeg ønsker å takke min veileder, førsteamanuensis Eli Hustad, for god og konstruktiv veiledning underveis i oppgaven. Jeg ønsker også å takke deltakerne fra Konsulentselskapet AS som har stilt til intervju.

Kristiansand

2 juni

---

Thomas Vikstøl



## Sammendrag

Stadig flere organisasjoner ser at det er viktig å forvalte kunnskapen på en god måte. Som et resultat av dette velger flere og flere organisasjoner å implementere et intranett. Et intranett inneholder funksjonalitet som går på opprette, lagre, identifisere, distribuere og utnytte kunnskap og informasjon. I tillegg kan intranett skape relasjoner mellom kunnskapsarbeidere og bidra til en flatere kommunikasjonsstruktur. En intranettimplementering fører til omorganisering av organisasjoner og det er flere utfordringer som kan oppstå. Samtidig ser en også at det stilles høye kunnskapskrav til konsulentene som tar del i innføringen av et intranett. Dette kan derfor være svært avgjørende på sluttresultatet av implementeringen.

For å belyse dette har jeg gjennomført en studie av intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv. Studien bygger på en kvalitativ forskningstilnærming, der casestudie er valgt som forskningsmetode. Det empiriske datamaterialet har bestått av totalt 8 intervjuer av konsulentledere, prosjektledere, rådgivere og konsulenter.

For å danne meg et best mulig analysegrunnlag har jeg valgt ut litteratur som bygger på kunnskapsledelse, intranett/intranett 2.0, endringsledelse og suksesskriterier. Denne litteraturen sammenlignes opp mot fine funn og danner grunnlaget for besvarelse av problemstillingen.

Mine funn viser at det er flere elementer som er viktige for å lykkes med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv. Først og fremst må det dannes relevante prosjektroller der konsulentene også må besitte den riktige kunnskapen. Dette er kunnskap som dekker flere aspekter, som eksempelvis teknisk- og organisatorisk kunnskap. Videre er det flere utfordringer som kan påvirke implementeringen. Det er derfor viktig å håndtere disse utfordringene ved anvendelse av den rette kunnskapen til enhver tid, for å sikre en vellykket implementering. Gjennom en kombinasjon av sentrale prosjektroller og kritiske kunnskapselementer, samt evne til å anvende kunnskap for å håndtere utfordringer, kan dette bidra til å sikre en suksessfull intranettimplementering.

Basert på funnene i studien, utvikles et rammeverk som gir økt forståelse for intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv. Rammeverket setter fokus på kunnskapskravet og mangfoldet av roller i konsulentpraksis relatert til implementering av forretningssystemer og intranett spesielt.

Studien bidrar til forskningslitteratur innen intranettimplementeringer og gir økt kunnskap om den eksterne konsulentrollen. I tillegg bidrar studien til økt forståelse for kunnskapskrav relatert til profesjonene innen informasjonssystemer; spesifikt rettet mot forretningssystemer

I videre forskning vil det være interessant å gå mer i dybden på de spesifikke prosjektrollene, kunnskapselementene eller anvendelse av kunnskap for å håndtere utfordringer i

implementeringsprosessen. Dette for å gå mer i detalj for å se viktigheten av dem. I tillegg kan det også være interessant å gå mer i dybden for å se hvordan prosjektrollene, kunnskapselementene og håndteringene faktisk påvirker hverandre.



# Innholdsfortegnelse

1 Introduksjon .....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.2 Motivasjon .....	2
1.3 Leser-veiledning.....	3
2 Litteraturgjennomgang .....	5
2.1 Kunnskap .....	5
2.1.1 Kunnskapsintensive organisasjoner .....	6
2.1.2 Overføring av Kunnskap .....	7
2.1.3 Konseptet Ba.....	9
2.1.4 Kunnskapsledelse .....	11
2.2 Systemer som støtter kunnskapsledelse.....	14
2.2.1 Kunnskapsledelsessystemer .....	14
2.2.2 Intranett .....	14
2.2.3 Intranett 2.0.....	18
2.3 Implementering av intranett.....	21
2.3.1 Endringsrisiko og endringsledelse .....	21
2.3.2 Suksessfaktorer for implementering av intranett.....	23
3 Forskningstilnærming .....	27
3.1 Forskningsståsted - Ontologi og epistemologi.....	27
3.2 Kvalitativ forskningstilnærming.....	28
3.3 Forskningsstrategi.....	30
3.4 Datainnsamling.....	31
3.4.1 Utvikling av intervjuguide.....	32
3.4.2 Gjennomføring av intervjuene .....	32
3.4.3 Observasjoner .....	33
3.4.4 Min rolle som forsker.....	34
3.5 Forskningsstudiens validitet.....	34
3.6 Analyse av resultatene .....	36
4 Forskningskontekst.....	38
4.1 Konsulentselskapet AS (Pseudonym) .....	38
4.2 SharePoint.....	38
5 Resultater .....	41
5.1 Konsulentenes erfaringer fra intranettimplementeringer .....	41



5.1.1 Implementeringsmetodikken som anvendes i Konsulentselskapet AS .....	42
5.2 Formål med SharePoint prosjekter.....	43
5.3 Kunnskapselementer .....	44
5.4 Utfordringer for SharePoint konsulentene.....	47
5.5 Hvordan konsulentene håndterer utfordringene.....	49
5.5 Oppsummering.....	54
5.5.1 Prosjektroller og kunnskapselementer .....	54
5.5.2 Utfordringer.....	54
5.5.3 Håndtering av utfordringer.....	54
6 Diskusjon .....	56
6.2 FS1: Hvilke utfordringer kan påvirke en intranettimplementering? .....	59
6.3 FS2: Hvilken kunnskap er det viktig for en konsulent å ha for kunne bidra til en suksessfull intranettimplementering?.....	61
6.3.1 Prosjektroller .....	61
6.3.2 Kunnskapselementer .....	63
6.4 FS3: Hvordan kan en håndtere utfordringene for å bidra til en suksessfull intranettimplementering?.....	66
6.5 Oppsummering av rammeverk.....	73
6.6 Begrensninger i studien og forslag til videre forskning.....	74
7 konklusjon og implikasjoner.....	75
7.1 konklusjon.....	75
7.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner .....	77
Litteraturliste.....	A
Vedlegg.....	C
Intervjuguide .....	C
Introduksjon.....	C
Generelt om intervjuet.....	C

Figur 1: Kunnskapsdannelse (Gottschalk, 2004, s. 24) .....	5
Figur 2: Overføring av kunnskap (Marchand, 1998). .....	7
Figur 3: Fire elementene Ba (Nonaka et al., 2000, s. 16).....	9
Figur 4: An integrated KM cycle (Bebensee et al., 2012, s. 19).....	11
Figur 5: Kunnskapsledelsesprosesser (Alavi & Leidner, 2001, s. 123).....	12
Figur 6: The knowledge management system cycle (Turban & Volonino, 2010, s. 394). .....	16
Figur 7: Vurdere endringsrisiko (Gibson, 2004, s. 6). .....	21
Figur 8: Forskningsdesign baser på Dube & Robey (1999). .....	31
Figur 9: Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005, s. 186).....	36
Figur 10: Utsnitt av SharePoint.....	39
Figur 11: Integrasjon Yammer .....	40
Figur 12: Rammeverk for å gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv.....	57
Tabell 1: Oversikt over intranett og intranett 2.0 (Alavi & Leidner, 2001; Folkens & Spiliopoulou, 2004; Gottschalk, 2002; Wan & Zhao, 2007).....	15
Tabell 2: Kategorisering av kritiske suksessfaktorer. ....	24
Tabell 3: Interpretivistisk verdensbilde (Oates, 2006). ....	28
Tabell 4: Fordeler og ulemper ved en kvalitativ forskningstilnærming (Jacobsen, 2005) .....	30
Tabell 5: Intervjuobjekter .....	33
Tabell 6: Vailiditet (Oates, 2006). ....	35
Tabell 7: Kunnskapselementer nevnt av konsulentene .....	45
Tabell 8: Håndtering fra resultatene plassert inn i kategoriene fra litteraturen .....	66

# 1 Introduksjon

Organisasjoner i dag blir stadig større og mer komplekse. Det er derfor viktig å kunne utnytte alle organisasjoners ressurser (Turban & Volonino, 2010). Kunnskap oppfattes i dag som innsikt en tror på, og som det i stor grad er enighet om (Nordhaug, 2002). Organisasjoner som ser på kunnskap som den viktigste ressursen omtales som kunnskapsintensive. Kunnskap er derfor nødvendig for å forstå og lede virksomheter, gjennomføre produksjon, rekruttere og beholde ansatte (Gottschalk, 2004). Denne typen organisasjoner består av kunnskapsarbeidere og omtales som personer som har evne til å finne, forstå og bruke kunnskap på en selvstendig måte, men er også avhengig av andre for å utnytte den (Gottschalk, 2002). Deling av kunnskap er sentralt for innovasjon og læring, og kan gjennomføres mellom enkeltpersoner, fra enkeltpersoner til grupper og fra grupper til selve organisasjonen. Likevel er det vanskelig for organisasjoner å tilrettelegge, strukturere, overføre og organisere for effektiv kunnskapsdeling (Alavi & Leidner, 2001).

For å fange opp organisasjoners kunnskap og støtte kunnskapsledelse velger flere og flere organisasjoner å ta i bruk intranett. Kunnskap er vanskelig å dele, der et intranett muliggjør kunnskapsdeling (Alavi, 2000; McAfee, 2006). Sett fra konsulentenes perspektiv er det flere utfordringer som vanskeliggjør en intranettimplementering. Der både prosjektroller, kunnskap, utfordringer og håndteringen er faktorer som påvirker en slik implementering (Pawlowski & Robey, 2004; Scheepers, 2003). Denne oppgaven omhandler derfor implementeringer av intranett sett fra et konsulentperspektiv. Det vil si at den fokuserer på intranettimplementeringer hos bedrifter og organisasjoner, men mer spesifikt på hvordan dette oppleves og gjennomføres av konsulentene, fremfor å se på hva kunden ønsker å oppnå ved en slik implementering og hvilke resultater de står igjen med i etterkant.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Min studie ønsker derfor å undersøke hva som er viktig for å oppnå suksess med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling:

*Hva er viktig for å lykkes med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv?*

For å besvare problemstillingen har jeg definer 3 forskningsspørsmål og valgt å gjennomføre en casestudie av Konsulentselskaper AS (pseudonym) som blant annet gjennomfører intranettimplementeringer basert på SharePoint av Microsoft. Studien bygger på intervjuer med 8 deltakere med forskjellig tilknytning til implementering av intranett. Deltakernes prosjektroller er derfor konsulentledere, prosjektledere, rådgivere og konsulenter. Tidligere forskning påpeker at intranettimplementeringer og kunnskapsledelse fører til organisatoriskendring (Jacobsen, 2004). Litteraturen jeg har valgt fokuserer derfor på prosjektroller, utfordringer, kunnskap og håndteringer knyttet til intranettimplementeringer (Davenport, De Long, & Beers, 1997; Gibson, 2004; D. I. Jacobsen, 2004; Wong, 2005). For å

dekke de ulike aspektene med litteraturen har jeg definert 3 forskningsspørsmål. Disse omhandler utfordringer, kunnskap og håndtering av utfordringer tilknyttet en intranettimplementering og hva som er viktig innenfor hver fase. Basert på resultatene av forskningsspørsmålene har jeg også utarbeidet et rammeverk for hvordan gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv.

Når det skal gjennomføres en intranettimplementering antar jeg at det kan oppstå flere utfordringer. Det kan derfor være viktig å være bevisst hvilke utfordringene som kan oppstå slik at det blir enklere for konsulentene å håndtere dem. På bakgrunn av dette har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

*FS 1: Hvilke utfordringer kan påvirke en intranettimplementering?*

Videre er det viktig å se på prosjekttrollene og kunnskapen konsulentene må ha for å bidra til en suksessfull implementering. Jeg antar det må ligge et høyt kunnskapsnivå hos konsulentene. Jeg antar at det er viktig å ha kunnskap på flere aspekter relatert til implementeringen, både på det tekniske og det organisatoriske plan. På bakgrunn av dette har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

*FS 2: Hvilken kunnskap er det viktig for en konsulent å ha for kunne bidra til en suksessfull intranettimplementering?*

Til sist ønsker jeg å se på hvordan konsulentene anvender kunnskap og håndterer utfordringer ved implementering av intranett. Måten de håndterer utfordringene på kan være relatert til kunnskap og erfaringer som de har opparbeidet seg gjennom tidligere implementeringer. Disse erfaringene kan være avgjørende for utfallet av en implementering. På bakgrunn av dette har jeg definert følgende forskningsspørsmål:

*FS 3: Hvordan kan en håndtere utfordringene for å bidra til en suksessfull intranettimplementering?*

## **1.2 Motivasjon**

Gjennom flere fag på mastergradsstudiet har jeg blitt introdusert til flere tema og forskningsområder innenfor fagfeltet informasjonssystemer (IS). Kunnskapsledelse og tilhørende teknologier er blant de temaene jeg personlig har funnet spennende og interessant. Samtidig har jeg også sett at en intranettimplementering fører til organisasjonsendring. Intranettimplementeringer er noe jeg personlig har sett for meg at jeg vil jobbe mot i fremtiden, slik at å se på intranettimplementeringer fra et konsulentperspektiv vil også føre til at jeg kan skape mine første erfaringer. Noe jeg så på som svært spennende og interessant.

## **1.3 Leser-veiledning**

### **Kapittel 2 – Litteratur**

I dette kapitlet presenteres tidligere forskning som er relevant for litteraturen. I tillegg blir temaer og begreper som benyttes i oppgaven definert. Først i oppgaven defineres sentrale begreper som kunnskap og kunnskapsledelse. Videre oppsummeres tidligere forskning på områder som er lagt til grunn for utformingen av undersøkelsen og diskusjonen.

### **Kapittel 3 – Forskningstilnærming**

Her presenteres forskningstilnærmingen som er valgt for studien. Dette inkluderer forskningsståsted, forskningstilnærming og strategi, samt studien og analysen er gjennomført.

### **Kapittel 4 – Forskningskontekst**

Dette er utformet for å forstå konteksten av studien som presenteres gjennom en beskrivelse av Konsulentselskapet AS og en forklaring av SharePoint.

### **Kapittel 5 – Resultat**

I dette kapitlet presenteres resultatene, basert på intervjuer og observasjoner. Først oppsummeres konsulentenes roller i prosjektene, før det videre presenterer forskjellige metodikker, strategier og kunnskapselementer. Videre presenteres hovedresultatene strukturert etter forskningsspørsmålene.

### **Kapittel 6 – Diskusjon**

I dette kapitlet diskuteres resultatene opp imot tidligere forskning. Kapitlet er basert på et rammeverk jeg har utviklet for hvordan gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer og er strukturert etter tre forskningsspørsmål. Der en først presenterer utfordringene som kan oppstå i en intranettimplementering. Videre ser jeg på prosjektroller og kunnskapselementer. Der jeg til slutt diskuterer hvordan konsulentene håndterer utfordringene. Før en til slutt diskuterer begrensingene i studien.

### **Kapittel 7 – Konklusjon og implikasjoner**

Her gjennomføres en oppsummering av studien, besvarer problemstillingen og drøfter implikasjoner.

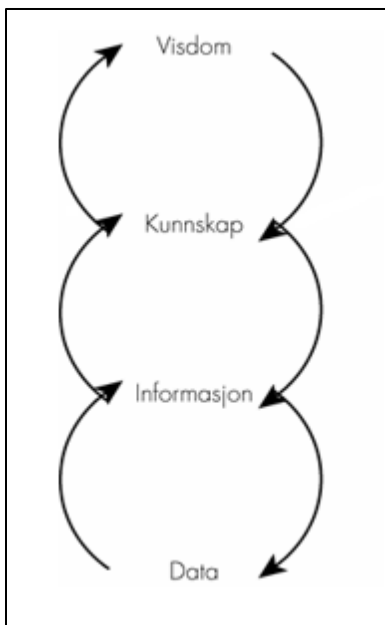


## 2 Litteraturgjennomgang

I dette kapitlet presenteres relevant litteratur. Litteratursøket er primært gjort i databasene Scopus, Ebsco, Oria og Google Scholar. Det er også blitt gjennomført søk av sekundær litteratur innenfor IS konferansene ACM, IEE og AIS. I tillegg er litteratur og bøker fra tidligere kurs brukt.

### 2.1 Kunnskap

En tidlig definisjon som kan knyttes opp mot kunnskap er at kunnskap er en viktig ressurs som under bestemte betingelser kan gi bedrifter og organisasjoner konkurransemessige fordeler (Gottschalk, 2004). En gammel oppfatning sier at «kunnskap er det vi vet, og at det vi vet er sant» (Nordhaug, 2002, s. 200). Dette er en veldig enkelt forklaring av hva begrepet kunnskap innebærer. I dag oppfattes kunnskap gjerne som innsikt man tror på, og som det i stor grad er enighet om (Nordhaug, 2002). Det man også vet er at kunnskap er et sammensatt begrep som består av tidligere erfaringer, kontekst, innsikt og verdier (Davenport & Prusak, 1998).



Figur 1: Kunnskapsdannelse (Gottschalk, 2004, s. 24)

For å forstå begrepet kunnskap skiller en gjerne mellom; data, informasjon, kunnskap og visdom. Data er bokstaver og tall uten mening. Når data blir satt inn i en sammenheng, kaller man den informasjon. Informasjon er tolkede data. Informasjon blir til kunnskap når den kombineres med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon (Gottschalk, 2004). Informasjon er enhver forskjell som faktisk utgjør en forskjell. Kunnskap er en fornybar ressurs som kan brukes gjentatte ganger, og som akkumuleres i bedrifter gjennom medarbeideres erfaring. Mennesker har kunnskap, og kunnskap kan ikke eksistere utenfor intellektualiteten til medarbeiderne i bedrifter (Gottschalk, 2004). Informasjon blir til kunnskap når den bearbeides hos mennesker. Denne kunnskapen blir til informasjon igjen når den blir overført og kommunisert til

andre. Informasjon er en eksplisitt representasjon av kunnskap, ikke kunnskap i seg selv. Derfor er det veldig viktig å skille mellom disse to begrepene. Kunnskap kan være sannhet, løgner,

perspektiver, konsepter, vurderinger og forventninger (Gottschalk, 2004). Visdom er kunnskap som er koblet til læring, innsikt og dømmekraft. Kunnskap til å handle effektivt – inkludert det å vite når man ikke bør handle, er visdom (Gottschalk, 2004). Et eksempel for kunnskapsdannelse og overføring fra de forskjellige elementene kan forklares i figur 1. Der data settes inn i sammenheng som gir mening, og blir dermed til informasjon. Informasjon kobles med refleksjon, interpretasjon og kontekst, og blir dermed til kunnskap. Kunnskap akkumuleres over tid gjennom læring og blir dermed til visdom.

Kunnskap er videre definert som; evne til handling er dynamisk, personlig og tydelig forskjellig fra data og informasjon (Gottschalk, 2004). Kunnskap kan deles inn i to hoveddeler; individuell og organisatorisk. Den individuelle kunnskapen er den kunnskapen som hvert individ innehar. Den organisatoriske kunnskapen er den samlede kunnskapen blant organisasjoners individer (Alavi & Leidner, 2001). Denne kan igjen deles inn i implisitt(taus) og eksplisitt kunnskap.

Vi definerer taus kunnskap som; kunnskap som er svært personlig og vanskelig å formalisere, noe som gjør den vanskelig å dele med andre. Taus kunnskap er dypt forankret i individets handlinger og erfaringer. Dette kan beskrives som idealer, verdier, emosjoner, empati og sympati som individet måtte ha. En slik type kunnskap finnes i det menneskelige sinn, oppførsel og oppfatning (Alavi & Leidner, 2001; Gottschalk, 2002). Taus kunnskap skiller seg derfor fra eksplisitt kunnskap som er lett å kommunisere (Gottschalk, 2004). Eksplisitt kunnskap kan uttrykkes i ord og tall, og den kan bli delt i form av data, spesifikasjoner, manualer og lignende. Denne typen kunnskap kan lett bli prosessert, transformert og overført mellom individer både formelt og systematisk (Gottschalk, 2002; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

### **2.1.1 Kunnskapsintensive organisasjoner**

Terminologien kunnskapsintensiv startet som en imitasjon av organisasjoner som var kapitalintensive og arbeidsintensive. Disse merkevarene ble beskrevet som den relative betydningen av kapital og arbeidskraft for produksjonens utvinning. I en kapitalintensiv organisasjon er kapital viktigere enn arbeidskraft; i arbeidsintensive organisasjoner er derfor arbeidskraft viktigere enn kapital. En kunnskapsintensiv organisasjon innebærer at kunnskap er viktigere enn alle andre ressurser en organisasjon har tilgjengelig. En kunnskapsintensiv organisasjon vil ikke nødvendigvis være informasjonsintensiv. Kunnskap er et lager av kompetanse, ikke en flyt av informasjon, selv om kunnskap bygger på informasjon satt i en logisk og fornuftig sammenheng (Starbuck, 1992). Før en bedrift skal gå til innkjøp av et nytt Knowledge Management System er det viktig at den blir en kunnskapsintensiv organisasjon. Kunnskapsintensive organisasjoner kan beskrives som følgende;

*«Organizations that offer to the market the use of fairly sophisticated knowledge of knowledge-based products» (Alvesson, 2004, s. 17).*

En bedrift er kunnskapsintensiv dersom kunnskap er den viktigste ressursen i virksomheten. Kunnskap er nødvendig for å forstå og lede virksomheter, gjennomføre produksjon og rekruttere og beholde kunder (Gottschalk, 2004).

#### **2.1.1.1 Ansatte i kunnskapsintensive organisasjoner**

Ansatte i en kunnskapsintensiv organisasjon, kalt kunnskapsarbeidere, defineres som en person som har evne til å finne, forstå og bruke kunnskap i en organisasjon på en selvstendig måte. En kunnskapsarbeider tar ansvar for egen læring og er kvalifisert for å utforskere



relevant informasjon fra både nasjonale og internasjonale kilder. En kunnskapsarbeider evner å kunne bruke slik informasjon i daglige arbeid for å løse problemer for interne og eksterne kunder. På denne måten blir ny kunnskap utviklet gjennom at tilegnet kunnskap settes i kontekst basert på deres ekspertise og erfaringer (Gottschalk, 2002).

Det skilles mellom to typer arbeid som kunnskapsarbeidere utfører. Dette er rutinearbeid og kunnskapsarbeid. Rutinearbeid består av rutiner og definerte oppgaver, det er derfor lite fleksibelt i måten det utføres og hvem som utfører dem. Dette skiller seg fra kunnskapsarbeid som er preget av tilfeldige relasjoner mellom ansatte. De ansatte vil også søke etter å utvikle seg gjennom å tilegne seg og dele kunnskapen med andre. Dette skjer fordi det er mangfold av kunnskap i en organisasjon. Hverdagen til de ansatte er preget av en kombinasjon av begge typer arbeid, men det er viktig å påpeke at rutine arbeid legger til rette for og danner grunnlag for kunnskapsarbeid (Gottschalk, 2002).

En kunnskapsarbeider ansees som fleksibel, kunnskapssøkende og er mottakelig for endring. De er også av den oppfatning at de er uerstattelige og kjenner sin egen plassering og verdi i organisasjonen. Av den grunn kan de være egosentriske og selvsikre i tillegg til å ha en forventning til organisasjonen ved at de har kunnskapsrike og karismatiske ledere, høy lønn og en tilrettelagt arbeidsplass. En kunnskapsarbeider ansees også av overnevnte årsaker som en som kan være vanskelig å lede (Gottschalk, 2002).

### 2.1.2 Overføring av Kunnskap

I organisasjoner vil det være en konstant overføring av informasjon til kunnskap og kunnskap til informasjon. I den sammenhengen er Marchand (1998) syn på overføring av taus og eksplisitt kunnskap en måte å forstå denne konstante overføringen av kunnskap og informasjon innenfor organisatoriske- enheter, grupper og individer.

For å forstå overføringen mellom eksplisitte og taus kunnskap kan dette forklares gjennom figur 2.

		Knowledge	to	Information		
Knowledge  from Information	1	Tacit to tacit Information transfer Between people (conversation)		2	Tacit to explicit A person transfers knowledge through documents, messages, data	
	3	Explicit to tacit Documents, data, messages convey meaning to a person		4	Explicit to explicit Information about information: documents, data, messages are organised into indexes, maps, rules and repositories	

Figur 2: Overføring av kunnskap (Marchand, 1998).

#### ***Kunnskap til kunnskap.***

Første del av figur 2 representerer overføring av informasjon direkte mellom mennesker gjennom individuelle- eller gruppe samtaler. Overføringen av informasjon vil foregå

hovedsakelig gjennom samtaler, der mennesker er i samspill gjennom felles språk, kroppsspråk og uttrykk. I denne formen for kunnskapsoverføring vil de enkelte individ ha mulighet til å uttrykke sin personlige kunnskap. Overføringen av kunnskap vil være tilknyttet den tause kunnskapen, og vil i stor grad være avhengig av hvor godt personene kjenner hverandre (Marchand, 1998).

### ***Kunnskap til informasjon.***

Den neste delen av figur 2 representerer behovet individer har for å overføre kunnskap til artefakter slikt at de kan videreføre deres kunnskap til andre. Her vil overføring av dokumenter, meldinger, brev, e-post, diskusjonsinnlegg eller annen elektronisk kontakt kunne uttrykke kunnskap eller meninger. Den digitale representasjonen av vår kunnskap kan her deles på et globalt nivå. En slik organisasjon vil krav til effektivitet og produktivitet kreve samarbeid uavhengig av tid, rom og grenser. Det vil derfor her være mulig å gjøre taus kunnskap til eksplisitt på et mer globalt nivå (Marchand, 1998).

### ***Informasjon til kunnskap***

Den tredje delen av figur 2 fokuserer på prosessen hvor individer gjennom tilgang til informasjon representeres gjennom ulike artefakter ved å gjøre sine egne tolkninger. De må selv vurdere enten intuitivt eller eksplisitt hvilken informasjon i form av dokumenter, diskusjonsforum, e-poster eller gjennom kommunikasjonsverktøy vil gi mening og dermed kan bidra til å videreutvikle den individuelle kunnskapen. Det kan være vanskelig å sortere bidrag ut ifra informasjonen som er lagret elektronisk. En kan lett fokusere på informasjon som er dårlig eller utdatert uten at en er klar over dette selv. Denne kan oppstå på grunn av tidspress eller geografiske avstander i større organisasjoner, ettersom det her ikke er mulig å møtes direkte for å utveksle kunnskap. Det vil derfor være vanskelig å kunne utnytte informasjon som andre har produsert, noe som kan påvirke organisasjonens mulighet til læring og endring (Marchand, 1998).

### ***Informasjon til informasjon***

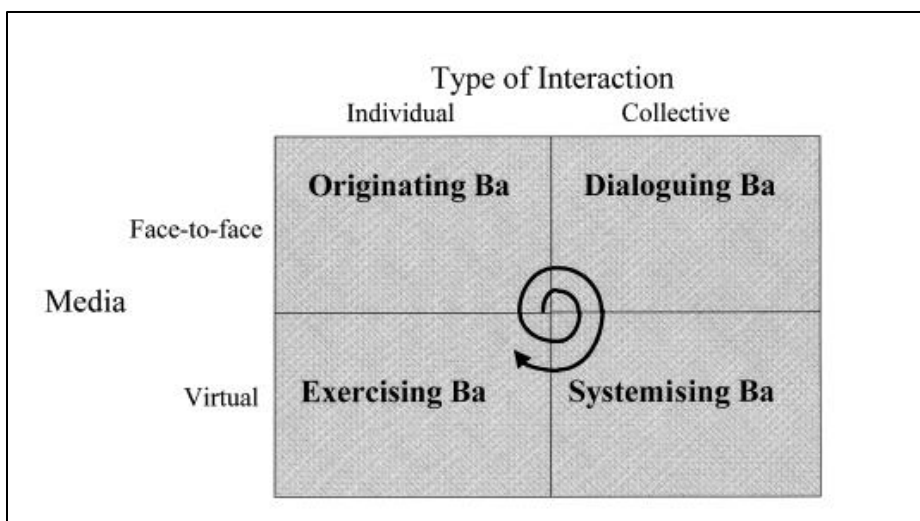
Den siste delen i figur 2 fokuserer på Meta- informasjon. De fleste organisasjoner har flere former for arkiver og kart for å lokalisere informasjon eller medarbeidere. I kunnskapsintensive organisasjoner vil et supplement i form kunnskapskart være fornuftig. Her kan en få oversikt over hvem som sitter på den forskjellige kunnskapen i en organisasjon, og hvordan denne kunnskapen kan hentes ut (Marchand, 1998).

For å forvalte kunnskap på en effektiv måte, kreves det at den kunnskapen som individene i en organisasjon besitter gjøres mer eksplisitt i form av en felles ressursbase hvor en kan benytte kunnskapskart, ekspertsystemer, diskusjonsforum og kunnskapsdatabaser (Marchand, 1998).

### 2.1.3 Konseptet Ba

Gjennom de siste tiår har Nonaka utforsket problemstillinger rundt begrepet kunnskapsdannelse. Når en utforsker begrepet blir det argumenter for at kunnskapsdannelsesprosesser avhenger av hvem som deltar, hvordan de deltar og av det faktum at kunnskapen trenger et miljø for å bli dannet. For å beskrive dette miljøet kan en bruke konseptet *Ba*. *Ba* kan forklares som et felles sted for nye forhold, og fungerer som et grunnlag for kunnskapsdannelse (Nonaka & Konno, 1998). Dette stedet kan være et fysisk sted, som eksempelvis et kontor, eller det kan fungere virtuelt som for eksempel e-post eller videokonferanser. Viktigst av alt, *Ba* involverer utviklingen av et delt mentalt sted, der en kan dele ekspertise eller ideer. Nonaka et al. (2000) definerer *Ba* som «...a shared context in which knowledge is shared, created and utilized». Derfor er det viktig å generere og regenerere *Ba*, ettersom *Ba* gir kvalitet, energi og et sted for kunnskapsdannelse.

*Ba* spiller en viktig rolle i organisatorisk design og kan bli generert gjennom organisasjonens arbeid (Nonaka & Konno, 1998). Dette kan gjøres på flere forskjellige måter som avhenger av situasjonen og strategien til organisasjonen. Videre, argumenterer Nonaka and Konno (1998) for bevissthet rundt de forskjellige karakteristikkene av at *Ba* kan legge til rette for kunnskapsdannelse på en suksessfull måte. Kunnskapsbasen for hele organisasjonen er delt og formet gjennom den samlede kunnskapen, som er generert gjennom hver *Ba*. Derav kan *Ba* bli sett på som en plattform for sammenslutning av organisasjonens kunnskap. Den anvendte kunnskapen om et område er samlet og integrert rundt *Ba*. Dette betyr at *Ba* bygges på et fundament av kunnskap. Hvis kunnskap er separert fra *Ba*, blir dette kun informasjon, som igjen blir brukt individuelt og ikke som felles kunnskap i en organisasjon. Det finnes fire typer *Ba* (se figur 3).



Figur 3: Fire elementene *Ba* (Nonaka et al., 2000, s. 16).

Den første er opprinnelsen *Ba* (*Originating Ba*). Dette er hvor individer deler følelser, emosjoner og mentaliteter. Engasjement, tillit og kjærlighet fremstår fra opprinnelsen *Ba* gjennom individers sympati eller empati med andre. Dette er den primære *Ba*, hvor kunnskapsdannelsesprosessen starter gjennom ansikt-til-ansikts kommunikasjon med andre

individer. Kultur og kunnskapsvisjoner er organisatoriske spørsmål som relateres til denne *Ba* (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Denne representerer sosialisering i kunnskapsdannelsesprosessen i figur 5.

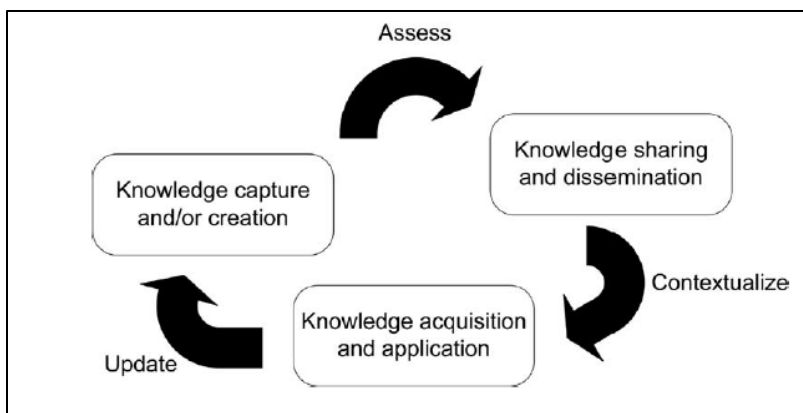
Den andre *Ba* er dialog (Dialoguing *Ba*). Her vil individer få en blanding av kunnskap og evner i form av grupper. Mentale modeller og ferdigheter blir konvertert inntil et felles uttrykk og konsepter gjennom dialog. Individer deler ikke kun mentale modeller med hverandre, de reflekterer og analyserer sin egen modell (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Dialogen *Ba* kan relateres til eksternalisering i kunnskapsdannelsesprosessen i figur 5, der taus kunnskap blir gjort eksplisitt, og det er derfor dialog er et viktig element i konseptet *Ba*.

I systematisering *Ba* (Systemizing *Ba*), virtuelle verdener, fremfor viktig tid og rom, blir brukt for interaksjoner. Samlede og virtuelle interaksjoner tilbyr muligheten for kombinerende av allerede eksisterende eksplisitt kunnskap. Her tilbys det virtuelle samarbeidsmiljø; der kreativ bruk av innhold kan tilrettelegge kunnskapsdannelse (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Systematisering *Ba* representerer her kombinerende innenfor kunnskapsdannelsesprosessen i figur 5, der ny eksplisitt kunnskap blir kombinert med tilgjengelig informasjon og kunnskap, der dette genererer eksplisitt kunnskap gjennom hele organisasjonen.

Sist, *Utøve Ba* (Exercising *Ba*) forenkler omdannelsen av taus kunnskap til eksplisitt kunnskap i internalisering under kunnskapsdannelsesprosessen i figur 5. I denne *Ba*, reflekteres det gjennom handlinger. Her vil individer utforme eksplisitt kunnskap, som er kommunisert gjennom virtuelle medier (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Nonaka and Konno (1998) argumenterer for at bevissthet rundt forskjellige karakteristikk av *Ba* kan legge til rette for støtte i kunnskapsdannelsesprosessen på en suksessfull måte. Kunnskapsbasen for hele organisasjonen er delt og formet gjennom den samlede kunnskapen, som er generert gjennom hver *Ba*.

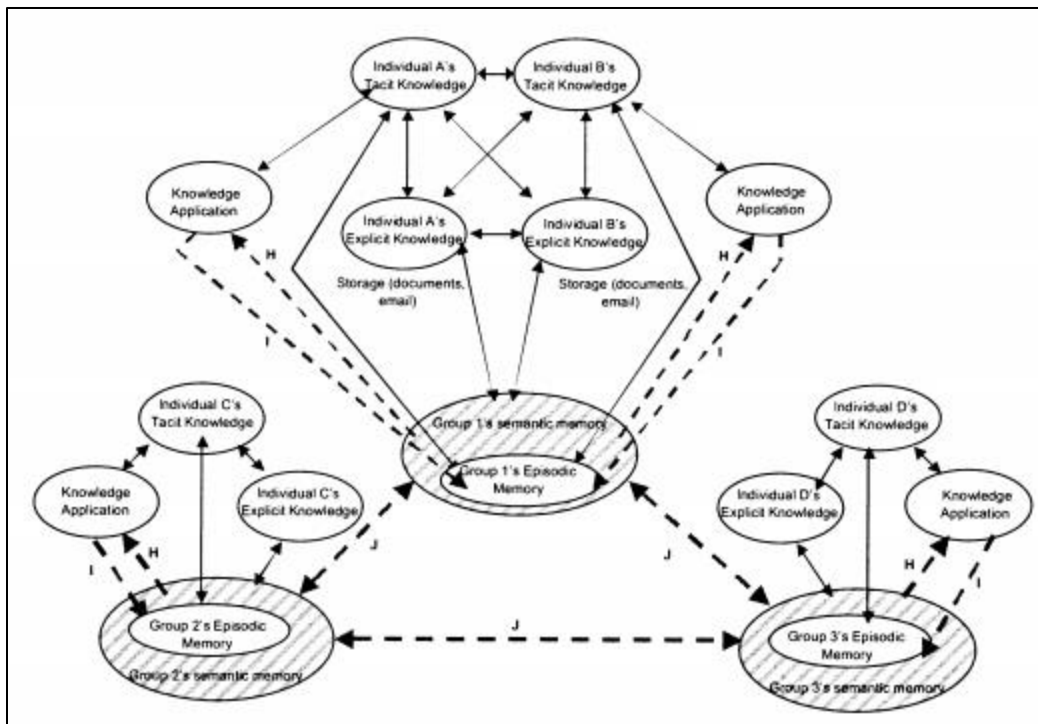
### 2.1.4 Kunnskapsledelse

Organisasjoner blir sett på som en samling av kunnskap, der kunnskapsledelse er ansett som en viktig kilde for konkurransemessige fortrinn (Gottschalk, 2002). Kunnskapsledelse har utviklet seg til å bli en ledelses disiplin med egne konsepter, språk og praksis. Økende grad av forskning, konsulentvirksomhet, ledelsespraksis knyttet til kunnskapsledelse og kunnskapsforvaltning, indikerer en synlig tilstedeværelse i bedrifters anstrengelse for å utvikle og implementere vinnende strategier. Bedriftene ønsker derfor å bygge mer produktive og effektive organisasjoner (Gottschalk, 2004). Kunnskapsledelse blir derfor definert som den effektive læringsprosessen som kobles opp mot utforskning, utnyttning og deling av kunnskap som bruker tilknyttede teknologier og kulturelle miljøer for å styrke organisasjoners intellektuelle ytelse (Bebensee, Helms, & Spruit, 2012). Kunnskapsledelse kan forklares i en syklus (Se figur 4).



Figur 4: An integrated KM cycle (Bebensee et al., 2012, s. 19).

Etter kunnskap har blitt fanget fra interne eller eksterne kilder og er blitt oppretter, må det vurderes i henhold til relevans for organisasjonen. Deretter blir kunnskapen delt lokalt i organisasjonen. Før den kan bli brukt av de ansatte, må det settes inn i riktig kontekst for å kunne samsvare med deres behov. Etersom de ansatte benytter seg av denne kunnskapen, vil syklusen gjennomføres på nytt og andre ansatte kan bidra med innsikt og annen kunnskap for å kvalitetssikre at kunnskapsgrunnlaget fortsatt er aktuelt. De ansatte har derfra mulighet til å oppdatere gammel kunnskap (Bebensee et al., 2012). For å få en dypere forståelse av hva kunnskapsledelse er og innebærer kan det deles inn i 4 prosesser: dannelse, lagring, overføring og anvendelse (Alavi & Leidner, 2001). Disse 4 prosessene vises i figur 5:



Figur 5: Kunnskapsledelsesprosesser (Alavi & Leidner, 2001, s. 123).

### 2.1.4.1 Dannelse

Dannelse omhandler å utvikle nytt innhold eller erstatte allerede eksisterende innhold innenfor organisasjonens tause og eksplisitte kunnskap (Alavi & Leidner, 2001). Det finnes flere former for kunnskapsdannelse; sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering (Nonaka et al., 2000). I figur 5 vises disse i prosessene A, B, C og D.

Sosialisering er prosessen å omformulere taus kunnskap gjennom delt ekspertise. Ettersom taus kunnskap er vanskelig å formalisere. Sosialisering omhandler å kunne skape ny taus kunnskap gjennom å formidle egen taus kunnskap videre. Dette kan skje gjennom sosiale arenaer, slikt som pauser, møter, medarbeidersamtaler eller andre sosiale settinger.

Eksternalisering er prosessen å omformulere taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Når taus kunnskap blir eksplisitt kunnskap, blir det mulig å dele kunnskapen med andre. Dette kan gjøres gjennom å skrive ned og dele erfaringer. Kombinerings er prosessen å omformulere eksplisitt kunnskap til et mer komplekst og systematiske sett av eksplisitt kunnskap. Det vil si at ny kunnskap skapes ved å sammenfatte allerede eksisterende eksplisitt kunnskap.

Internalisering er prosessen å bearbeide ny taus kunnskap gjennom den eksplisitte, gjennom for eksempel diskusjon eller lesing (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka et al., 2000).

### 2.1.4.2 Lagring

Organisatorisk og innhenting av kunnskap blir også referert til som organisatorisk minne, som også utgjør et viktig aspekt mot effektiv kunnskapsledelse i organisasjoner (Alavi & Leidner, 2001). Organisatorisk minne inkluderer kunnskap gjennom flere former. Dette inkluderer; skrevet dokumentasjon, strukturert informasjon lagret i databaser, kodifisert kunnskap lagret i intranett, dokumenterte prosedyrer og prosesser, taus kunnskap anskaffet av enkeltpersoner og et nettverk av kunnskapsarbeidere. Organisatorisk minne kan deles inn

i semantisk eller episodisk minne. Semantisk minne er generell, eksplisitt og formulert kunnskap. Episodisk minne lagrer den type kunnskap som er knyttet opp mot spesielle hendelser og kontekster. Dette omfatter både taus og eksplisitt kunnskap som tilegnes gjennom møter, sosiale arenaer og prosjekter (Alavi & Leidner, 2001).

#### ***2.1.4.3 Overføring***

Overføring av kunnskap kan skje på forskjellige nivåer. Den foregår mellom enkeltpersoner, fra enkeltpersoner til eksplisitte kilder, fra enkeltpersoner til grupper, mellom grupper, på tvers av grupper og fra grupper til selve organisasjonen (Alavi & Leidner, 2001). En viktig prosess innenfor kunnskapsledelse er derfor overføring av kunnskap. Det er 5 foruts etninger som må ligge til grunn for overføring av kunnskap; (1) forstå verdi av kunnskapen, (2) ønske fra avsender om å dele kunnskapen, (3) overføringskanaler for å kunne dele kunnskapen, (4) villighet til å tilegne seg kunnskapen som blir delt og (5) ikke bare må mottaker tilegne seg kunnskapen, men også forså og anvende denne kunnskapen (Alavi & Leidner, 2001). I figur 5 kan disse forutsetningene forklares i prosessene D, E, F og G.

#### ***2.1.4.4 Anvendelse***

Anvendelse vil si den prosessen som bidrar til at organisasjonen når sine mål, gjennom bruk av ny eller allerede eksisterende kunnskap (Alavi & Leidner, 2001). Et viktig aspekt når det kommer til kunnskapsledelse er at kilden til konkurransemessige fortrinn ligger ikke forankret i kunnskapen, men heller hvordan organisasjoner anvender kunnskapen. Det er tre primære prosesser for anvendelse av kunnskap for å skape et konkurransemessig fortrinn. Dette er direktiver, organisatoriske rutiner og en gruppe mennesker for å løse komplekse oppgaver. Direktiver er en sett med regler, standarder, prosedyrer og instruksjoner utviklet gjennom taus og eksplisitt kunnskap. Rutiner er en samling av oppgaver, ytelser, protokoller og prosesser. Det er slikt at å gjennomføre en oppgave eller et prosjekt kan være en vanskelig oppgave. Det er derfor viktig å ha mulighet til å opprette grupper av mennesker for å løse de mest komplekse oppgavene (Alavi & Leidner, 2001). Figur 5 viser overordnet hvordan kunnskapsledelse skjer på tvers av taus og eksplisitt kunnskap, individer og grupper. Dette er et sett med dynamiske prosesser der det er uklare skiller mellom prosessenes rekkefølge.

## **2.2 Systemer som støtter kunnskapsledelse**

Kunnskap oppstår når kunnskapsarbeidere kan tolke ekspertise knyttet opp mot en spesifikk sammenheng, for så å kunne tilegne seg ekspertisen som sin egen. Kunnskapsledelse defineres videre som representasjonen, lagringen, overføringen, transformeringen, anvendelse og beskyttelse av den organisatoriske kunnskapen (Gaumand, Chapdaniel, & Dudezert, 2011).

For å støtte kunnskapsledelse i organisasjoner finnes det en rekke informasjonssystemer. Det finnes ingen systemer som alene dekker alle aspekter ved kunnskapsledelse, det kan gjerne oppnås gjennom et samspill mellom flere ulike systemer (Gottschalk, 2002).

### **2.2.1 Kunnskapsledelsessystemer**

Kunnskapsledelsessystemer (KMS) er utviklet basert på forskjellige sett av teknologier som baserer seg på; kommunikasjon, samarbeid, lagring og gjenvinning av kunnskap. Kommunikasjon og samarbeid tillater brukere å få tilgang til nødvendig kunnskap og muligheten til å kommunisere med hverandre og med eksperter. Kommunikasjon og samarbeid tillater også kunnskapsoppfordring fra eksperter. Lagring og gjenvinning er opprinnelig ment som bruken av databasestyrt til å lagre og administrere kunnskap (Turban & Volonino, 2010).

Innenfor kunnskapsledelsessystemer finnes det en rekke systemer. Når en organisasjon skal velge et kunnskapsledelsessystem for å ivareta kunnskap, legges det vekt på at systemet består av relasjonsdatabaser og dokumenthåndteringsverktøy. Det mest utbredte systemet brukt til kunnskapsledelse er intranett (Alavi, 2000).

### **2.2.2 Intranett**

Et kunnskapsledelsessystem kan eksempelvis være et intranett. Et intranett er definert som et nettverk av sammenkoblede maskiner som kun et begrenset antall personer i en organisasjon har tilgang til (Razmerita, Kirchner, & Sudzina, 2009). Det vil derfor kun være de som har tilgang til intranettet som har mulighet til å lese den informasjonen som er tilgjengelig. Det er tre hovedfaktorer som gjør intranett attraktivt for organisasjoner; (1) tilgang til et globalt organisatorisk system uansett hvor i verden en befinner seg; (2) Enkel integrasjon av informasjon og kunnskap; (3) det er enkelt å koble alle ressursene i en organisasjon sammen. Disse faktorene åpner opp nesten uendelige muligheter for en organisasjon å tilby nye måter å kunne distribuere informasjon og kunnskap internt eller eksternt og kan også omtales som et forretningssystem (Razmerita et al., 2009; Turban & Volonino, 2010). Mange av funksjonene i et intranett er veldig like tradisjonelle KMS. Funksjoner i et intranett kan være å opprette og lagre informasjon og sørge for at dette er tilgjengelig internt gjennom hele organisasjonen (Levy, 2009). Bygger en videre på denne definisjonen og knytter den opp sammen med den varierende samlingen av web 2.0 verktøy gir dette oss betegnelsen intranett 2.0 (Deltour, Ple, & Roussel, 2012; Edward, 2012; Razmerita et al., 2009; Turban & Volonino, 2010). Denne betegnelsen har som mål; enklere kunne samle den kollektive kompetansen, og derfor distribuere kunnskap raskere og mer



effektivt. Intranett 2.0 introduserer nye kommunikasjonsverktøy som forbedrer kunnskapsarbeidernes distribusjon av kunnskap (McAfee, 2006). McAfee (2006) argumenterer for at intranett 2.0 kan skape strategiske fordeler for organisasjoner. I motsetning til tradisjonelle intranett, fokuserer intranett 2.0 ikke kun på å fange kunnskap, men å styrke kunnskapsarbeid ved å legge til rette for samarbeid.

For å få en bedre forståelse av hva begrepene intranett og intranett 2.0 innebærer kan dette forklares gjennom tabell 1:

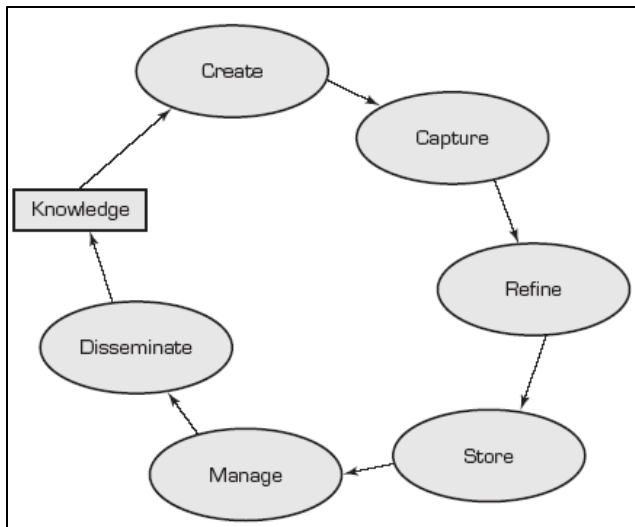
Intranett	Funksjonalitet
Identifisere kunnskap	Kunnskapskart, søkemotorer og identifisering av dokumenter.
Anskaffe kunnskap	Databaser med oversikt over eksterne kilder som har en potensiell verdi for organisasjonen.
Opprette kunnskap	Datautvinning (data mining), læringsverktøy eller oppretting av dokumenter.
Distribuere kunnskap	Kunnskapskart, elektroniske oppslagstavler og kommunikasjonsverktøy.
Utnytte kunnskap	Ekspert systemer, beslutningsstøttesystemer og et vel utviklet brukergrensesnitt.
Opprettholde og lagre kunnskap	Databaser og datavarehus.
<b>Intranett 2.0</b>	
Diskusjonsforum	Diskutere jobbrelevante emner med kunnskapsarbeidere eller andre interessenter.
Blogg	Publisere personlige meninger eller kunnskap, kommentering og tilbakemeldinger på publiseringen.
Sosiale nettverks applikasjoner	Opprettholde et nettverk av venner og kolleger for sosiale- og jobbrelevante relasjoner.
RSS baserte systemer (nyhetsstrøm)	Linker med det nyeste innholdet som er publisert.
Wiki-baserte Systemer	Webside for endring av informasjon og tilknyttede sider. Alle har rettigheter til å endre innholdet.
Tagging	Bruke tagger for å koble kunnskap sammen. Bruke det for å definere søkeord.

Tabell 1: Oversikt over intranett og intranett 2.0 (Alavi & Leidner, 2001; Folkens & Spiliopoulou, 2004; Gottschalk, 2002; Wan & Zhao, 2007).

Tabellen over viser tilhørende teknologier til intranett og intranett 2.0, samt dens funksjonalitet. Begrepene vil få en bredere forklaring under kapittel 2.2.1.1.

Dynamikken i et intranett kan også forklares som 6 steg i en syklus (Se figur 6). Grunnen til dette er fordi kunnskap dynamisk endres over tid. Kunnskapen i et intranett er aldri fullført

for over tid vil miljøet endre seg og kunnskapen må bli oppdatert for å gjenspeile endringene (Turban & Volonino, 2010).



Figur 6: The knowledge management system cycle (Turban & Volonino, 2010, s. 394).

Syklusen består av flere ledd; Opprette kunnskap(Create): Kunnskap blir opprettet ettersom kunnskapsarbeidere utvikler ny kompetanse. Noen ganger kan også kunnskap fra eksterne kilder oppstå. Fange Kunnskap(Capture): Ny kunnskap må bli identifisert som verdifull og presentert i en form som lar seg lett overføre til andre kunnskapsarbeidere. Avgrense kunnskap(Refine): Ny kunnskap må bli plassert i en kontekst slikt at den blir handlingskraftig. Dette er hvor menneskelig innsikt må bli fanget sammen med eksplisitte og taus kunnskap. Lagre kunnskap(Store): Nyttig kunnskap må så bli lagret på en informativ måte slikt at andre kunnskapsarbeidere i organisasjonen har tilgang til den. Administrere kunnskap(manage): Dette kan sammenlignes som et bibliotek. Kunnskapen må holdes oppdatert. Det må gjennomgås for å verifisere at det er relevant og nøyaktig. Spre kunnskap(Disseminate): Kunnskapen må gjøres tilgjengelig i en form som lar seg overføre til andre kunnskapsarbeidere i organisasjonen (Turban & Volonino, 2010).

Ettersom kunnskap blir spred, begynner individer å opprette og identifisere ny kunnskap eller oppdaterer gammel kunnskap, der de etterfyller dette i systemet. Kunnskap er ikke en ressurs som blir fortært når det blir brukt, men den kan bli foreldet. Derfor må kunnskap bli oppdatert, selv om mengden kunnskap vokser over tid (Turban & Volonino, 2010).

### **2.2.1.1 Funksjoner i et tradisjonelt intranett**

Sammen med figur 7 finnes det flere funksjoner i et tradisjonelt intranett. For å klare å dekke et større spekter av funksjonaliteten i et intranett kan det forklares gjennom begrepene; identifikasjon, anskaffe, opprette, distribuere, utnytte, opprettholde og lagre (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

## **Identifikasjon**

Identifikasjon støtter opp under prosessen for å gjøre kunnskap synlig. Desto større organisasjonen blir, desto vanskeligere blir det å identifisere eksisterende kunnskap. Viktigheten av identifisering av kunnskap avhenger av organisasjonens mål, infrastruktur og kultur. Ontologier, kunnskaps kart, søkemotorer, identifisering av dokumenter og henting av informasjon er eksempel på funksjonalitet i et intranett basert på identifikasjon (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

## **Anskaffe**

Anskaffelse støtter opp under prosessen å ta i bruk og innhente kunnskap. Ingen organisasjoner er i stand til å produsere all nødvendig kunnskap alene. Kompetanse, som en organisasjon ikke kan utvikle alene, må anskaffes. Dette kan bli utrettet ved å anskaffe seg innovative partnere, rekruttere eksperter, kjøpe dokumenter fra eksterne kilder, leie konsulenter eller kjøpe patenter. Viktigheten rundt anskaffelse avhenger av organisasjonens mål og kultur. Funksjonalitet for å iverksette anskaffelser kan basere seg på databaser med oversikt over eksterne kilder som har en potensiell verdi for organisasjonen (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

## **Opprette**

Opprette kunnskap støtter opp under prosessen å generere kunnskap. Utvikling av ny kunnskap i en organisasjon fokuserer på å opprette nye produkter, nye dokumenter, nye og bedre ideer, mer effektive prosesser eller nye ferdigheter. Dette er ikke noe som kan «kjøpes» på markedet, men gjerne noe som oppstår gjennom idemyldring eller kompetanseutvikling hos kunnskapsarbeidere. Ekspert systemer kan bidra til å utvikle, visualisere eller kombinere kunnskap, slikt at en kan trekke nye konklusjoner og ny kunnskap kan bli opprettet. Funksjonalitet som baserer seg på oppretting av kunnskap er alle typer datautvinning (data mining) eller læringsverktøy (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

## **Distribuere**

Distribusjon støtter opp under prosessen å dele kunnskap. Kunnskap må gjøres tilgjengelig gjennom hele organisasjonen. Bruk av kunnskap krever tilgjengelighet. Viktigheten rundt distribusjon av kunnskap avhenger av organisasjonens størrelse, infrastruktur, mål, kultur og utviklingshastighet. Passende funksjonalitet for å legge til rette for distribusjon er kunnskapskart, elektroniske oppslagstavler og kommunikasjonsverktøy (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

## **Utnytte**

Utnyttelse støtter opp under prosessen å anvende kunnskap. Opprette og distribuere kunnskap er forutsetninger for suksessfull anvendelse. Dette sikrer ikke utnyttelse, men kunnskapen er tilgjengelig for bruk. Utnyttelse menes også å assistere kunnskapsarbeidere

til å anvende lagret kunnskap. Viktigheten rundt utnyttelse av kunnskap avhenger også av problemløsninger, organisasjonskultur, tillitt til kunnskapskilden og organisasjonens infrastruktur. I tillegg kan også systemets design påvirke utnyttelsen. En mulig implementering av utnyttelse kan være ekspert systemer, beslutningsstøttesystemer og et vel utviklet brukergrensesnitt (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

### **Opprettholde og lagre**

Dette er en prosess som støtter opp under opprettholde- og lagring av kunnskap. Organisasjoner mister ofte kompetanse på grunn av reorganiseringsprosesser. Kunnskapslagring tar sikte for oppbevaring av kompetanse. Potensiell verdifull fremtidig kunnskap må derfor velges, struktureres, oppdateres og gjøres tilgjengelig. Funksjonalitet som støttes opp under opprettholde- og lagring av kunnskap kan derfor være; teknikker for innhenting av informasjon, organisatorisk minne for å administrere erfaringer og kompetanse gjort i fortiden for fremtidig utnyttelse samt databaser og datavarehus (Folkens & Spiliopoulou, 2004).

### **2.2.3 Intranett 2.0**

Sammen med funksjonalitet i tradisjonelle intranett som baserer seg på begrepene identifikasjon, anskaffe, opprette, distribuere, utnytte, opprettholde og lagre kan også et intranett inneholde diskusjonsforum der de ansatte kan komme med tilbakemeldinger og dele ideer og meninger. I tillegg kan et intranett inneholde elementer som blogg, sosiale medier, nyhetsstrøm, tagging, wiki og streaming (Bebensee et al., 2012). Sistnevnte elementer er dynamiske og brukerbaserte, og har kommet i de senere årene under standarden web 2.0. Et nyere og mer moderne intranett blir derfor ofte omtalt som intranett 2.0 (Bebensee et al., 2012).

Bruken av web 2.0 teknologier vil ikke bare si at brukere passivt produserer informasjon; de er også direkte bidragsytere. Web 2.0 baserer seg på samarbeid og blir derfor også ofte omtalt som den sosiale web. Det underliggende prinsippet ved Den Sosiale Web er å bruke «visdom fra publikum» og utarbeide «bruker-generert innhold» (Razmerita et al., 2009). Prinsippet bak dette er;

*«No matter how intelligent they are, groups of people are better at solving problems, fostering innovations, coming to wise decisions and even predicting the future»* (Razmerita et al., 2009, s. 1026).

For å klare å dekke et større spekter av elementene i et intranett 2.0 kan det forklares gjennom teknologiene; blogg, diskusjonsforum, tagging, wiki, sosiale medier og nyhetsstrøm (RSS Feed).

## **Blogg**

En blogg tilbyr muligheten til å bidra med personlig eller organisatorisk innhold. En kunnskapsarbeider kan gjennom en blogg publisere personlige meninger eller kunnskap. Andre kunnskapsarbeidere kan ut i fra dette innholdet kommentere og bidra med tilbakemeldinger på publiseringen (Wan & Zhao, 2007). Å publisere blogg innlegg på et intranett kan bli gjort raskt og enkelt samtidig som det blir omtalt som en desentralisert form for kunnskapsledelse (Razmerita et al., 2009; Wan & Zhao, 2007). Det vil si at bidrag gjøres av flere. Som fører til at kunnskapsdelingen blir spredd utover i organisasjonen.

## **Diskusjonsforum**

Et diskusjonsforum er en teknologi som lar deg diskutere emner og problemstillinger med andre interessenter. Dette kan være medarbeidere, leverandører eller andre interne og eksterne kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeiderne i en organisasjon oppretter temaer og interessentene kan derfra legge inn diskusjonsinnlegg og kommentarer. Dette medfører at det er enklere å ta del i diskusjoner, samtidig som det er tilgjengelig for alle i organisasjonen. Diskusjonene blir derfor av gjensidig interesse, og det er enklere å løse problemstillinger ettersom alle kunnskapsarbeidere kan komme med innspill på hvordan det kan løses på en mest hensiktsmessig måte (Edward, 2012; Gaumand et al., 2011; Wan & Zhao, 2007).

## **Tagging**

Tagging er en måte å sikre klassifisering av innhold fra et stort antall mennesker. Tagging er en søkefunksjon som tilbys av brukerne selv. Ved hjelp av tagging kan brukerne merke innholdet, slikt at det er enklere for andre brukere å søke etter spesifikke ord (Taggs) som relateres til informasjonen som deles. Taggs brukes også til å koble sammen diskusjonsinnlegg og meninger. Istedenfor å skrive informasjon og diskusjonsinnlegg under samme forum, kan informasjonen automatisk kobles sammen ved å bruke de samme taggene. Fremfor å søke etter informasjon i et samlet bibliotek, kan en søke etter taggs for å finne sammenkoblet informasjon (Edward, 2012).

## **Wiki**

I wiki har brukere mulighet til å legge til, endre og oppdatere innhold. En kan enkelt gjennomføre endringer i en wiki; der det gir kunnskapsarbeidere muligheten til å endre informasjon som mangler, er utdatert eller feil. Prinsipielt er det en webside for endring av informasjon og tilknyttede sider. Alle kunnskapsarbeiderne har rettigheter til å endre innholdet. Dette gir fordelen ved at kunnskapen til en samlet gruppe er bedre enn den individuelle, der sluttproduktet er en samling av en gruppes interaksjoner (Edward, 2012; Wan & Zhao, 2007).

## **Sosiale medier**

Sosiale medier blir omtalt som nettsamfunn som kobler mennesker sammen rundt felles interesser. Sosiale medier tillater kunnskapsarbeidere å opprettholde et nettverk av venner og kolleger for sosiale- og jobbrelaterte grunner. I sosiale medier har en mulighet til å opprette direkte kontakt med andre personer, eksempelvis ved gjennomføring av arbeidsoppgaver i jobbsammenheng (Wan & Zhao, 2007). Gjennom sosiale medier kan en opprette relasjoner og grupper med andre kunnskapsarbeidere for å gjennomføre arbeidsoppgaver mer effektivt og av høyere kvalitet (Razmerita et al., 2009).

## **Nyhetsstrøm (RSS Feed)**

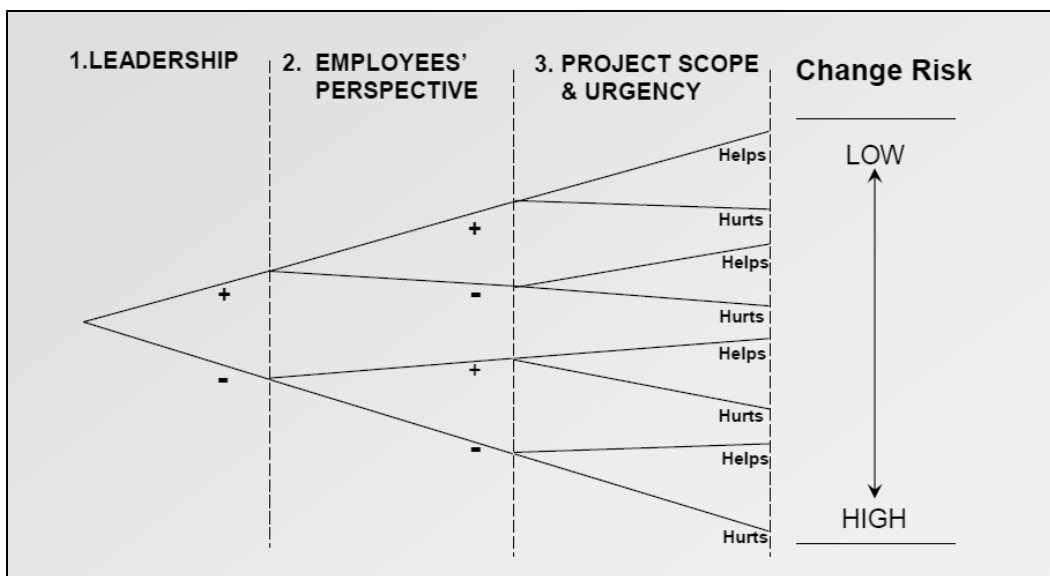
Nyhetsstrøm er et format for å levere endret innhold. Det bidrar til å levere det nyeste innholdet som en kunnskapsarbeider kan ha interesse av. En sparer også tid ved bruk av en slik teknologi ettersom en slipper å besøke hver individuelle side, der en heller får beskjed om at det er blitt foretatt endringer eller det har blitt publisert ny kunnskap (McAfee, 2006; Wan & Zhao, 2007). Dette viser også at bruken av web 2.0 for kunnskapsledelse gir organisasjoner muligheten til å høste store fordeler, og skaper en mer effektiv deling av kunnskap. Kunnskapsarbeidere får den relevante kunnskapen som sist ble publisert (Razmerita et al., 2009).

## 2.3 Implementering av intranett

En implementeringsprosess vil si prosessen og ta i bruk og innføre et informasjonssystem. Et IT prosjekt er rettet mot virksomhetsendring og det er flere faktorer som kan påvirke suksessen av en intranettimplementering (Gibson, 2004; Wong, 2005). Store prosjekter kan feile av flere grunner. Dette kan være av grunner som dårlig oppfølging av endringsrisiko og endringsledelse, samt at en ikke følger kritiske suksessfaktorer. Innføring av informasjonssystemer fører til endring, både på organisasjons- og individnivå. Avhengig av hva slags påvirkning endringer får for de ansatte bør det velges en egnet strategi for innføringen. Dette kan gjøres gjennom å identifisere hva slags type risiko som kan påvirke innføringen, slikt at endringsrisikoen minimeres (Gibson, 2004). I tillegg til at endringer påvirker ansatte, vil det også være virksomhetsendringer og prosessendringer i organisasjonen (Davenport et al., 1997).

### 2.3.1 Endringsrisiko og endringsledelse

Før en gjennomfører en implementer av et informasjonssystem er det viktig å vurdere endringsrisiko. Dette gjøres for å vurdere åpenbare faresignaler (Gibson, 2004). En teknikk for å gjennomføre dette kan forklares ved hjelp av figur 7.



Figur 7: Vurdere endringsrisiko (Gibson, 2004, s. 6).

#### Ledelses perspektiv

Ledelses perspektiv refereres til lederne som er ansvarlig for endringen. Dette kan være prosjekt ledere, men i fleste situasjoner, linje ledere; de underordnede som har ansvar over arbeidet som endres. Et IT prosjekt er oftest kjent gjennom IT teknologien, slikt som eksempelvis intranett. Prosjektlederne, seniorbrukere eller konsulenter er dårlige valg for endringsledere, ettersom de gjerne ikke kjenner til kjerneprosessene og kunnskapsarbeiderne i den investerende organisasjon (Gibson, 2004). Gibson (2004) referer til 6 perspektiver lederne bør ha kontroll over før en IT implementering skal innføres;

- Lederne må være forpliktet.
- Lederne må forstå omfanget av endringen.
- Lederne må være motivert for endringen.
- Lederne må ha makt til å gjennomføre endringen.
- Lederne må ha forståelse og erfaring med prosjektets omfang.
- Lederne må kunne formidle endringsprosessen på en positiv måte og med respekt for de ansatte.

### **Ansattes perspektiv**

Å kunne vurdere hvordan ansatte vil motta og gjennomføre endringer i måten de arbeidet er veldig sentralt innenfor endringsledelse. En endring kan gjerne mottas forskjellig av alle ansatte, og aktiviteten til lederne, når det skal innføres en endring, er sentral om endringen mottas positivt eller negativt hos kunnskapsarbeiderne. Ikke alle endringer møter motstand. Kan de ansatte forstå verdien i endringen som gjennomføres, er det enklere å ta den til seg (Gibson, 2004). Det kan også være slik at det oppstår motstand mot endring hos de ansatte. Det kan være av flere grunner; frykt for det ukjente, tap av identitet, dobbelt arbeid og endring av maktforhold (D. I. Jacobsen, 2004).

For å gjennomføre endringer i en organisasjon finnes de ulike endringsstrategier. De mest sentrale fokuserer på økonomisk incentiver og målbare endringer. Den økonomiske omtales som den harde strategien ettersom den er styrt og drevet av toppladelsen. Endringer gjennomføres derfor av bestemte faser. Disse består blant annet av å utforme sentrale og målbare mål, utvikle en strategi, utvikle en strategi for gjennomføringen, iverksette endrings tiltak og evaluering. Den målbare endringsstrategien representerer en mykere tilnærming. Grunnprinsippet er at endring ikke er en engangshendelse, men en mer kontinuerlig utvikling av organisasjonen. Menneskene i organisasjonen vil være et viktig element i endringsprosessen og strategien legger opp til at de skal involveres og gir medbestemmelse. Strategiene representerer to ytterpunkter, men valget er situasjonsbestemt og brukes ofte i en kombinasjon (D. I. Jacobsen, 2004).

### **Prosjekt omfang og tidspress**

Vanligvis er det slikt at jo større omfanget av et prosjekt (antall ansatte det påvirker, grad av endring, antall avdelinger i en organisasjon involvert osv.), jo høyere er risikoen. Desto større prosjekter er, jo flere vil prosessen påvirke (Gibson, 2004). Innenfor et prosjekt oppstår det ofte tidspress, og er derfor en risiko faktor. Lite tid til å planlegge effektivt kan skade prosjektet. Tidspress kan både skade og hjelpe et prosjekts suksess. Det kan gjerne være slikt at en organisasjon må endre prosesser og innføre et prosjekt for å overleve i markedet. Tidspress kan derfor være en positiv faktor. Tidspress kan også være en negativ faktor, der en gjerne har en presset tidsplan for å gjennomføre prosjektet. Tidspress kan gå ut over planleggingsfaser. Mange endringsrisikoer kan derfor oversees og derfor ha en negativ effekt på prosjektet (Gibson, 2004).



Før og under prosjektinnføringer er det viktig å ta høyde for flere faktorer knyttet til endringsrisiko og endringsledelse. Både ledelse-, ansatte- og prosjekt omfang er faktorer som må tas høyde for og vurderes for å sikre suksessfull implementering.

### **2.3.2 Suksessfaktorer for implementering av intranett**

Skal en sikre suksess i en intranett implementering kan en løsning være å følge noen kritiske suksessfaktorer. En suksessfaktor er definert som

«..areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization»(Wong, 2005, s. 262).

Det vil si at suksessfaktorer er spesifikke kriterier som organisasjoner ser mot for at et intranett prosjekt skal bli en suksess (Davenport et al., 1997; Wong, 2005).

#### ***Fremgangsmåte for å finne kritiske suksessfaktorer***

Jeg valgte å gjøre et litteratursøk på kritiske suksessfaktorer, og valgte å søke etter artikler som omfatter suksessfaktorer innenfor forskningsområdet som relateres til Knowledge Management. Fremgangsmåten for å søke etter artiklene ble gjort ved hjelp av søkeordene; «success», «factors», «success factors», «Knowledge Management», «Knowledge Management Systems», «Intranet», «KM» og «KMS». Som et resultat av dette ble det valgt ut 4 artikler som baserer seg på siteringer, relevans, nøkkelord, forfatter og tidsskrift. Totalt ble 26 suksessfaktorer identifisert baser på utvalget av artikler. Suksessfaktorene har videre blitt kategorisert inne i 7 forskjellige kategorier. Mange av kategoriene omhandler samme tema, og har derfor blitt kategorisert sammen selv det kan være forskjellige perspektiv og definisjon i de forskjellige artiklene. For en oversikt, se tabell 2.

<b>Opplæring</b>	Benchmarking and training
	Training program
	Education
<b>Struktur</b>	Knowledge Architecture
	Organizational structure
<b>Infrastruktur</b>	Organizational infrastructure
	Information systems infrastructure
	Processes and activities
	Knowledge identification
<b>Strategi</b>	Measurement
	Strategy and purpose
	Performance measurement
	Knowledge Strategy
	Pilot
	Motivational aids
	Resources
<b>Ledelse</b>	Topp management support
	HRM
	Leadership
<b>Kultur</b>	Organizational culture
	Knowledge Sharing
	Knowledge acquisition
	Knowledge audit
<b>Motivasjon</b>	Teamwork
	Empowerment
	Trust

Tabell 2: Kategorisering av kritiske suksessfaktorer.

## Opplæring

Opplæring beskrives som en vesentlig faktor for innføring av et intranett skal bli en suksess (Akhavan, Jafari, & Fathian, 2006; Chong, 2006; Davenport et al., 1997; Wong, 2005). Ansatte må være klar over behovet og forstå hva kunnskap innebærer for å erkjenne den som en viktig ressurs for organisasjonen. Et slikt problem kan løses ved hjelp av god opplæring. Gjennom opplæring, vil de ha en bedre forståelse av konseptet KMS. Det bidrar også til å skape en felles forståelse og oppfatning av hvordan de definerer og bruker kunnskap (Wong, 2005).

Videre nevnes det at det er viktig at de ansatte får god opplæring i hvordan de skal bruke systemet og andre IT-verktøy. Dette gjøres for at systemet skal oppnå sitt fulle potensiale. Det nevnes også at det er viktig at det gjennomføres kontinuerlig opplæring, i og med at det ansettes nytt personell og systemene kan endre seg over tid (Akhavan et al., 2006).

## **Struktur**

Organisatorisk struktur beskriver hvordan organisasjonen er strukturert, organisert og designet. Når det gjelder strukturering av kunnskap i en organisasjon, er det viktig at den utformes og tilpasses til den øvrige strukturen i organisasjonen. Kunnskapen bør derfor struktureres gjennom et logisk sett av prinsipper og standarder i organisasjonens intranett. Gjennom en kunnskapsstruktur legger en til rette for at kunnskapen kan deles internt og eksternt i organisasjonen (Akhavan et al., 2006; Davenport et al., 1997).

## **Infrastruktur**

Et annet sentralt aspekt for implementering av intranett er å utvikle en hensiktsmessig organisatorisk infrastruktur. Dette innebærer å opprette et sett av roller og teams for å utføre kunnskapsrelaterte oppgaver (Davenport et al., 1997; Wong, 2005). Dette gjøres for å kvalitetssikre og sørge for at kunnskap blir dannet, lagret, overført og anvendt (Akhavan et al., 2006).

Det ansees også som viktig at en endrer prosessene og aktivitetene i organisasjonen for å støtte opp under intranettet. Prosessene må være systematiske og strukturerte for å sikre bedre og raskere kunnskapsutvikling i organisasjonen. Kunnskap er ikke kun et verktøy, men den viktigste ressursen organisasjoner innehar. Det er derfor en suksessfaktor å bygge organisasjonen rundt en kunnskapsintensiv infrastruktur (Wong, 2005).

## **Strategi**

Et viktig kriterium for å gjennomføre en suksessfull intranettimplementering er å ha en klar og godt planlagt strategi. Dette gir fundamentet for hvordan en organisasjon kan distribuere ressursene for å oppnå sine kunnskapsmål. En god kunnskapsstrategi skal være justert for å tilpasse organisasjonens mål og visjoner (Wong, 2005). En annen faktor for å oppnå suksess er å opprette en strategi som tilsier at de ansatte er motiverte til å bygge arbeidsoppgavene rundt kunnskapsledelse. En faktor for å sikre dette er å etablere riktige incentiver, belønninger eller andre motiverende hjelpemidler for å oppmuntre ansatte til å dele og bruke kunnskap (Chong, 2006; Wong, 2005).

Wong (2005, s. 270) trekker frem at «*you can not manage what you can't measure*». Det er derfor viktig med en strategi for å måle kunnskapsledelse. Dette gjøres for å danne et bilde av effekten med kunnskapsdeling. Dette muliggjør at organisasjonen kan følge progresjonen til intranettet, og for å sikre fordelene og effektiviteten det skaper (Wong, 2005).

## **Ledelse**

Den suksessfaktoren som ansees som den aller viktigste er topplederstøtte. Topplederstøtte spiller en viktig rolle for å sikre suksess i et intranett prosjekt. Faktisk, toppledelsen sitter

med den største muligheten til å sikre kunnskapsledelse i en organisasjon. De har muligheten til å ha en innflytelse på de andre suksessfaktorene ved blant annet å skape en kunnskapsvennlig kultur, opprette opplæringsprogram, skape målbare kunnskapsmessige mål og motivere de ansatte (Akhavan et al., 2006; Chong, 2006; Davenport et al., 1997).

## **Kultur**

Kultur ansees som en faktor med stor påvirkning på kunnskapsledelse. For at kunnskapsledelse skal implementeres i en organisasjon må det skje kulturendringer. Det vil si å skape et miljø i organisasjonen for å dele kunnskap (Akhavan et al., 2006; Chong, 2006; Wong, 2005). Ettersom kunnskapsprosesser er opprettet på mer eller mindre frivillig basis og kunnskap er av stor grad personlig, bør det være en kultur for motivasjon, en følelse av tilhørighet, makt, tillitt og respekt innenfor organisasjonen før ansatte starter å involvere seg i å utvikle, dele og bruke kunnskap. Dette krever en kultur der ansatte er respektert, basert på kunnskapen de innehar og hvordan de bruker det i organisasjonen (Akhavan et al., 2006).

Kunnskapsdeling spiller en viktig rolle i implementering og gjennomføring av intranett. Kunnskapsdeling mellom ansatte krever en sterk kultur, tillitt og gjennomsiktighet gjennom hele organisasjonen. Dette gjøres for å skape tillitt, samt gjøre de ansatte kunnskapssøkende (Akhavan et al., 2006).

## **Motivasjon**

Ansatte spiller en viktig rolle for å danne en kunnskapsorganisasjon. De ansatte må samarbeide på tvers av avdelinger og grupper, der de må utnytte hverandres ideer og styrker for å bygge kunnskap. For å få til dette er det viktig at hver enkelt ansatt er motivert til å dele kunnskap. Dette kan gjøres ved å la de ansatte delta i avgjørelser. Dette får dem til å føle seg involvert i organisasjonen (Chong, 2006).

En annen måte å motivere de ansatte på er å opprette et belønningssystem for deling kunnskap. På denne måten gir en noe tilbake når de bidrar i kunnskapsaktiviteter (Akhavan et al., 2006; Chong, 2006; Davenport et al., 1997; Wong, 2005). Belønningssystemet skal bidra til at de ansatte blir bedre til å fange, skape, anvende og dele kunnskap. Det er derfor viktig å utvikle et system som legger til rette for en delingskultur (Davenport et al., 1997).

### **3 Forskningstilnærming**

I denne masteroppgaven er det benyttet casestudie basert på en kvalitativ forskningsmetode. Det ble på forhånd definert en intervjuguide, som ble brukt som det primære forskningsverktøy. Intervjuene og tilhørende observasjoner utgjør datagrunnlaget som sammen med tidligere forskning på området danner en basis for å besvare forskningsspørsmålene.

I dette kapitlet presenteres forskningsståsted, overordnet forskningsstrategi og forskningsmetode, datainnsamling, samt teknikker for innsamling og analysing av data.

#### **3.1 Forskningsståsted - Ontologi og epistemologi**

Et ståsted er et sett av delte forutsetninger eller tenkemåter om noen aspekter av verden. Forskningsståsted omhandler videre om ulike filosofiske tilnærminger til forskningen. Forskjellige filosofiske ståsted har annerledes oppfatning av verden (ontologi) og hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om den (epistemologi) (Oates, 2006). Jeg har benyttet et interpretivistisk (Fortolkende) verdensbilde. Et fortolkende verdensbilde innenfor kunnskapsledelse er opptatt av å forstå den sosiale konteksten; den sosiale prosessen som er utviklet og fortolket av mennesker (Oates, 2006). Tabell 3 oppsummerer kjennetegn ved det interpretivistiske verdensbildet.

Kjennetegn	Forklaring
Subjektiv realisme	Det finnes flere versjoner av sannheten. Hva vi tar for å være ekte eller kunnskap er subjektivt, enten som gruppe- eller individnivå.
Dynamisk, sosial konstruert oppfatning	Realiteten, enten som gruppe- eller individnivå, kan bli transformert eller delt gjennom sosiale konstruksjoner, slik som språk, delte meninger og oppfatninger.
Forskers fleksibilitet	Forskere er ikke nøytrale. Deres egne forutsetninger, forståelser og verdier vil uunngåelig forme undersøkelses prosessen og vil derfor ha en effekt på situasjonen. Forskere må derfor være fleksible og erkjenne hvordan de påvirker forskningskonteksten.
Studier av mennesker i en naturlig sosial setting	Forskningen foregår i deltakernes naturlige kontekst, og ikke i en kunstig setting. Forskningen er basert på en naturlig setting fra deltakerens perspektiv, og uten forskers utenforstående forståelse eller forventning.
Kvalitativ data analyse	Fortolkende forskning bruker ofte kvalitative metode; ordene undersøkelsesobjektene bruker, metaforer de beskriver og bilder de konstruerer.
Flere fortolkninger	Det vil være flere forklaringer på et fenomen som en må diskutere opp mot hverandre.

Tabell 3: Interpretivistisk verdensbilde (Oates, 2006).

Ved å ha et interpretivistisk perspektiv verken bekreftes eller avkreftes en hypotese, slikt som en positivistisk fremstilling gjør, men prøver å forklare, identifisere og undersøker hvordan ulike faktorer i en sosial setting er relatert eller avhengig av hverandre. Det vil derfor være mulig å studere organisasjoner i dens naturlige kontekst og være åpne for ulike innfallsvinkler på problemstillingen (Oates, 2006).

### 3.2 Kvalitativ forskningstilnærming

Studien omfatter en kvalitativ undersøkelse av Konsulentselskapet AS (Pseudonym) avdeling Oslo og Østfold, tilknyttet prosjektroller, kunnskap, utfordringer, og håndteringer ved en intranettimplementering fra et konsulentperspektiv. Kvalitative data er ikke-numeriske data; eksempelvis tall, bilder osv. Dette kan ha opphav fra intervjuer, journaler, dokumentasjoner, observasjoner, nettsider og utviklingsmodeller (Oates, 2006).

Det anbefales en kvalitativ tilnærming når en har lite kunnskap om fenomenet som skal studeres. Jeg hadde lite kjennskap til temaer relatert til utfordringer og håndteringer ved en

intranettimplementering. Denne forskningstilnærmingen er også egnet når en skal utvikle nye hypoteser og teorier istedenfor å teste dem (Oates, 2006). Jeg ønsker ikke å teste noe, men en eventuell supplering av teori på forskningsemnet.

En bør velge en kvalitativ forskningstilnærming når en ønsker beskrivelser av hvordan mennesker forstår og fortolker virkeligheten. En slik tilnærming er også egnet når en har en uklar problemstilling og en trenger utforskning. Kvalitativ tilnærming gir åpenhet og fleksibilitet som slikt forskningsdesign krever (Oates, 2006). Tabell 4 viser fordeler med en kvalitativ tilnærming.

<b>Fordeler</b>	<b>Ulemper</b>
Åpenhet – Den som undersøker har i liten grad bestemt på forhånd hva han eller hun skal lete etter.	Resurskrevende – Inngående intervjuer tar ofte lang tid.
Høy begrepsgyldighet – De får fram den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon.	Generaliseringsproblemer – Kvalitative tilnærminger vil som regel ha problemer med den eksterne gyldighet.
Nyansert - Den enkelte respondent gir sin fortolkning og sine meninger.	Komplekse data – Det er lett å miste oversikt med en slik form for informasjon.
Nærhet – Målet er ofte å komme under huden på de som undersøkes.	Nærhet – Undersøkeren blir fanget av det han eller hun studerer
Fleksibilitet – Undersøkelses prosessen blir interaktiv, det vil si at vi kan gå tilbake og endre problemstilling og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågår.	Undersøkelseeffekten – Det kan være selve undersøkelsen som skaper spesielle resultat. En kan ende opp med å måle noe vi selv har skapt.
	Fleksibilitet – En kan føle at en aldri blir ferdig, og at det stadig dukker opp ny informasjon.

Tabell 4: Fordeler og ulemper ved en kvalitativ forskningstilnærming (Jacobsen, 2005)

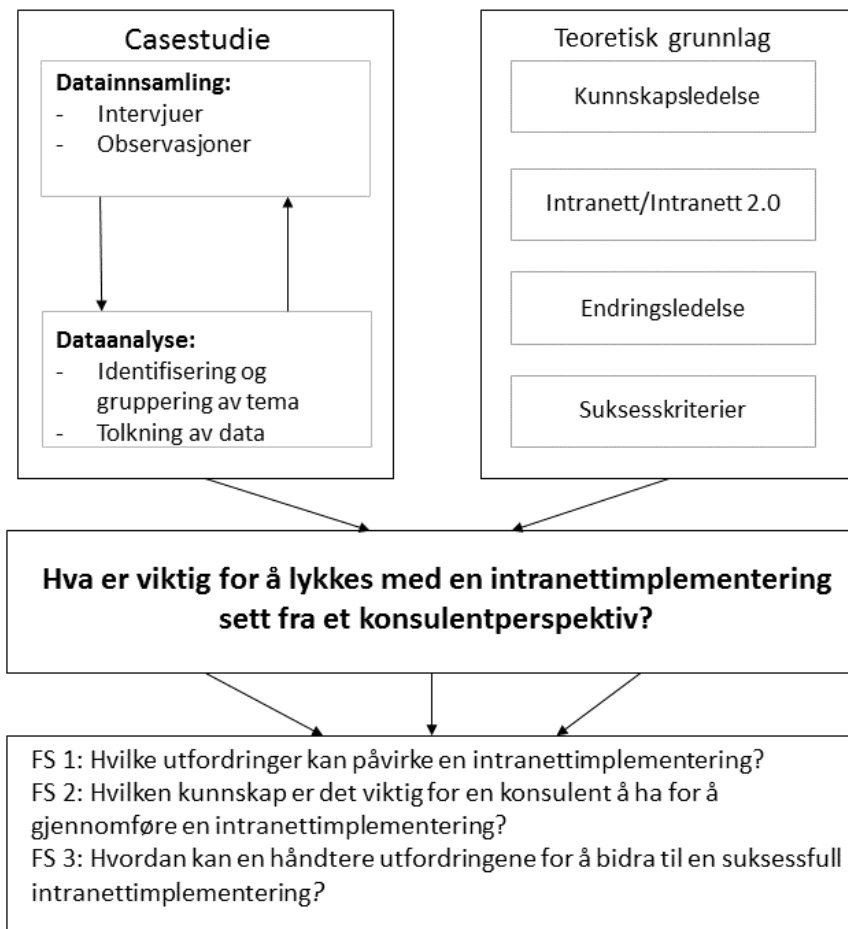
### 3.3 Forskningsstrategi

I denne studien er det valgt å gjennomføre et casestudie av en konsulent bedrift med lokasjon i Oslo og Østfold. Der jeg velger å se på prosjektroller, kunnskap, utfordringer, og håndteringer ved en intranettimplementering fra et konsulentperspektiv. Et casestudie fokuserer på en instans av det som skal undersøkes; for eksempel en organisasjon, et informasjonssystem eller et prosjekt (Oates, 2006). I dette tilfellet har det vært fokusert på en organisasjon, som strekker seg over to avdelinger. En i Oslo og en i Østfold. Der intervjuobjektene kommer fra begge avdelinger. Denne ene instansen, eller case, er studert i dybden ved å bruke en variasjon av datainnsamlingsmetoder (intervjuer, observasjoner, dokumentanalyser eller spørreundersøkelser). Formålet er derfor å få en grundig og detaljrik innsikt i en gitt situasjon eller objekt (Oates, 2006). I den forbindelse er det valgt å gjennomføre et integrert case studie. Det vil si at en undersøger to eller flere enheter innenfor samme case (Hamel, Dufour, & Fortin, 1993). Som i dette tilfellet vil si å gjennomføre intervjuer på konsulenter fra begge avdelingene i Norge; Oslo og Østfold. Dette gir mulighet til å tilegne en bredere og mer detaljert forståelse av problemstillingen ved å undersøke mer enn en enhet under samme organisasjon. Dette gir et bedre resultatgrunnlag ettersom all bedrifter, avdelinger og organisasjoner kan ha forskjellige kulturer, erfaringer og teknikker av dannelsen, lagring, overføring og anvendelse av kunnskap (Alavi & Leidner, 2001).

I figur 8 presenteres forskningsdesignet etter en modell basert på Dubè og Robey (1999). Jeg har her tatt utgangspunkt i tidligere forskning som omhandler konseptene kunnskapsledelse,



intranett/intranett 2.0, endringsledelse og suksesskriterier. Deretter ble det gjennomført et casestudie bestående av intervjuer og observasjoner som primær og sekundær datakilde. Dataene fra denne casestudien ble benyttet sammen med det teoretiske grunnlaget for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.



Figur 8: Forskningsdesign baser på Dube & Robey (1999).

### 3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingen har bestått av intervjuer og observasjoner, som baserer seg på intervjuguiden som er forhåndsdefinert. For å få et bredt grunnlag ble det hentet inn data fra flere kilder. Primærkilden var intervjuer, men for å få et mer helhetlig bilde er det også gjennomført observasjoner av konsulentenes bruk av intranett som sekundærkilde. Dette er i samsvar med det Oates (2006) kaller triangulering av data. Det vil si å benytte to eller flere metoder for innsamling av data for å sikre studiens validitet.

Utvalget har bestått av intervjuobjekter fra avdelingene Oslo og Østfold ved en konsulent bedrift i Norge. Det var ønskelig å få intervjuobjekter fra begge avdelingene for å kunne få et bredere spekter av erfaringer. Intervjuobjektene ble også anbefalt av konsulentsjefene, der jeg etterspurte konsulenter med erfaring fra både store og små prosjekter. Jeg ønsket også å

intervjue prosjektledere og rådgivere, dette for å tilegne meg erfaringer fra et organisatorisk perspektiv, og ikke gjerne kun et tekniskperspektiv.

Jeg har gjennomført intervjuer av konsulentlederne, prosjektledere og konsulenter ved begge avdelingene. Disse intervjuobjektene ble valgt ut på anbefaling av konsulentsjefene, for å kunne intervju de konsulentene og rådgiverne med høy erfaring, og gjerne tilknytning til et stort spekter av prosjekter.

Ved å intervju konsulentsjefer, rådgivere og konsulenter jeg fikk jeg informasjon om bakgrunnen for implementeringer. Det førte til at jeg i tillegg til gode svar på mine spørsmål, fikk en god forståelse av konsulentens målsetninger og motivasjoner.

### **3.4.1 Utvikling av intervjuguide**

I denne studien er det blitt benyttet semi- strukturerte intervjuer. I denne intervjuformen vil en utarbeide en intervjuguide som inneholder en rekke tema og forslag til spørsmål. Dette ble gjort for å sikre at jeg kom inn på de viktigste temaene jeg skulle innom i løpet intervjuet. Her var jeg villig til å endre rekkefølgen på spørsmålene, avhengig av samtale flyten under intervjuet, samt at jeg måtte være forberedt på å stille tilleggsspørsmål til intervjuobjektene i tilfelle de dro frem problemstillinger jeg ikke var forberedt på (Oates, 2006). Grunnen til at denne intervjuformen ble valgt var for å gi intervjuobjektene muligheten til å snakke fritt. På denne måten fikk jeg muligheten til å oppdage nye sider rundt temaet, og ikke bare antakelsene jeg hadde gjort på forhånd.

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide baser på litteraturen og tidligere forskning. Ettersom alle intervjuobjektene kommer fra samme organisasjon og samme yrkes kontekst ble det kun laget en intervjuguide. Spørsmålene kunne like vel variere fra intervju til intervju avhengig av svarene som ble gitt underveis. Innledningsvis inneholder intervjuguiden en introduksjon til temaet og rammene rundt intervjuet. Dette ble presentert før intervjuene startet, slikt at rammene ble satt. Se vedlegg 1 for intervjuguiden.

### **3.4.2 Gjennomføring av intervjuene**

Det ble totalt gjennomført 8 intervjuer, se tabell 5 for en fullstendig oversikt over intervjuobjektene. Av disse var det to konsulentsjefer, en senior prosjektleder, to senior rådgivere, to senior konsulenter, en konsulent. Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på 3 uker, og hadde en gjennomsnittlig varighet på en halv time. Selve intervjuene ble gjennomført over telefon. Dette ble gjort ettersom alle intervjuobjektene var lokalisert i Oslo eller i Østfold. Dette ble gjort grunnet intervjuobjektene geografiske lokasjon, og for å enklere kunne tilpasses den enkeltes tette tids- og arbeidsplan. Intervjuene ble også gjennomført basert på intervjuobjektene trygge og fase rammer, slik at deltakerne skulle svare mest mulig åpent og ærlig. Dialogen mellom meg og intervjuobjektene var basert på intervjuguiden. Dette førte til at jeg hadde kontroll over tema og spørsmål som skulle gjennomgås, men intervjuobjektene sto fritt til å snakke om temaet. Intervjuobjektene sto også fritt til å la vær å svare på noen av spørsmålene, hvis de ønsket det. Jeg forsikret

meg om at det var tillatt med taleopptak og jeg opplyste også om at anonymisering ble gjort i henhold til deltakerens ønske.

<b>Intervjudeltaker</b>	<b>Varighet</b>
<b>Konsulentsjef Østfold</b>	27:30
<b>Konsulentsjef Oslo</b>	24:51
<b>Senior prosjektleder</b>	33:54
<b>Senior rådgiver</b>	29:31
<b>Senior rådgiver</b>	17:36
<b>Senior konsulent</b>	30:19
<b>Senior konsulent</b>	45:13
<b>Konsulent</b>	21:34

Tabell 5: Intervjuobjekter

Fordelen med å gjennomføre intervjuene over telefon er kostnader. Ansikt til ansikt intervju, der undersøkeren må forflytte seg fysisk fra sted til sted for å foreta intervjuene, er som regel svært kostnadskrevende. Bruk av telefon kan redusere disse kostnadene, og sparer mye tid (Jacobsen, 2005). Det har ikke vært mulig for meg å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt ettersom intervjuobjektene har hatt lokasjon i Oslo og Sparsborg.

Bakdelen ved å gjennomføre intervjuene over telefon er at personer kan ha lettere for å snakke om følsomme temaer ansikt til ansikt. Den mest sannsynlige grunnen er at det er enklere for to personer å oppnå personlig kontakt når de sitter fysisk overfor hverandre (Jacobsen, 2005). Dette har derfor vært en svakhet ved gjennomføring av mine intervjuer.

### **3.4.3 Observasjoner**

Som en teknikk i datainnsamlingen har jeg også gjennomført noen observasjoner. Dette har blitt gjort ved å få tilgang til den undersøkende organisasjons intranett. På denne måten kunne jeg kartlegge hvordan konsulentene suksessfullt bruker intranett. Dette er med på å skape triangulering av data. Det vil si å benytte to eller flere metoder for innsamling av data for å sikre studiens validitet (Oates, 2006).

Observasjonene har blitt gjennomført ved hjelp av tilgang til den undersøkernes organisasjons e-post, tilgang til yammer og tilgang til intranettet. Denne tilgangen har gjort det mulig å se reaksjoner og tiltak hvis de gitte teknologene ikke blir brukt riktig i henhold til organisasjonens kunnskapsledelsesmål.

Ved gjennomføring av observasjoner bruker jeg skulde observasjoner. Det vil si at enheten ikke vet om at han eller hun blir observert. Den store fordelen er at de som undersøkes, ikke har noen grunn til å opptre unormalt. Med en gang mennesker vet at de blir undersøkt, har

de en tendens til å endre atferd, blant annet ved at de prøver å tilfredsstille undersøkeren eller bevisst forsøker å unngå å gjøre noe som kan oppfattes som dumt. Denne observatøreffekten gjør at jeg velger skjult observasjon. En kan også anta at reliabiliteten blir bedre når observasjonene blir skjult (Jacobsen, 2005).

#### **3.4.4 Min rolle som forsker**

Når jeg driver med forskning har jeg et visst ansvar over for mine respondenter. Redelighet, sannferdighet, etterrettelighet og forskningsetiske krav. Min forskning skal ikke skjule eller forfalske noe. Dette gjelder ved planlegging, gjennomføring og rapportering av forskningen. Jeg har også et ansvar overfor mennesker som kan bli berørt av forskningen som gjennomføres (Oates, 2006).

Datasamlingen har vært anonym. Dette var viktig for at intervjuobjekter skal føle seg trygge på at informasjonen de bidrar med ikke blir misbrukt, eller ville vært med på å ødelegge deres hverdag på arbeidsplassen på noen som helst måte. Anonymiteten ble opplyst før intervjuene, deltakerne sto også fritt til å unnlate å svare på spørsmål de ikke ønsket å svare på.

I denne studien har jeg gjennomført intervjuene alene. Dette har hatt en positiv og negativ side. Den positive siden er at intervjuobjektene har bare hatt en person å forholde seg til i intervjusituasjonen. Dette opplevde jeg som at det skapte trygghet hos intervjuobjektene. Den negative siden er at det er ingen til å kontrollere meg under intervjuene, noe som vil si at en eller flere kan komme med oppfølgingsspørsmål jeg nødvendigvis ikke hadde tenkt på.

Jeg selv har vært fulltidsstudent ved Universitetet i Agder. Det vil si at jeg har hatt muligheten til å bruke all min tid til å gjennomføre intervjuene. Jeg har forsøkt å forholde meg nøytral til planleggingen og gjennomføringen av intervjuene og analyseringen i etterkant. Dette har likevel vært en utfordring som trolig kan ha påvirket intervjuene i større eller mindre grad. For å imøtekomme dette har jeg prøvd å stille så åpne spørsmål som mulig, slikt at intervjuobjektene står fritt til å svare det de vil.

### **3.5 Forskningsstudiets validitet**

Validitet omhandler forskningsstudiets gyldighet. Validitet er basert på flere kriterier, se tabell 6. Kriteriene kan variere fra hvilket forskningsstøtsted en har. Kriteriene som beskriver denne studiens validitet er derfor basert på det interpretivistiske verdensbildet. Validitet er også viktig for å kunne si noe om forskningen har fulgt en riktig metode i forhold til det som skal undersøkes, og besvares i problemstillingen. En teknikk å sikre validitet på er å involvere deltakerne i forskningsprosessen (Bygstad & Munkvold, 2011). Dette har blitt gjort ved å ettersende sammendrag av intervjuene til deltakerne, slikt at de kan komme med tilbakemeldinger og korrigere på hvordan jeg tolket intervjuet. Videre er validitet sikret ved å følge prinsippene til Lincoln & Guba (1985) som er referert i Oates (2006).

Kriterier	Forklaring
Troverdighet	Dette omhandler den helhetlige påliteligheten til studiet, det vil si at den er gjennomført og dokumentert på en troverdig måte.
Bekreftbarhet	Dette kan vurderes ved å gi mulighet for tilgang til rådata, oppsummeringer, analyse prosessen, notater, osv. Dette omhandler at må kunne bekrefte at dataene som er brukt i oppgaven er virkelige.
Pålitelighet	Dette omhandler hvor vidt forskningsprosessen er godt nok dokumentert. Her må forsker kunne dokumentere all forskningen som er gjennomført.
Kredibilitet	Dette vurderer den interne validiteten; triangulering av data, flere og valide respondenter og om funnene er gjengitt riktig.
Overførbarhet	Dette omhandler den eksterne validiteten og overførbarheten til andre interessenter.

Tabell 6: Vailiditet (Oates, 2006).

*Troverdighet:* I dette tilfellet er studien skrevet som en masteroppgave og gjennomført på et anerkjent universitetet med en veileder som har førstekompetanse på området. Jeg som student har samarbeidet tatt med veileder for å ivareta og kvalitetssikre forskningsstrategien og dermed sikret at flere har gitt en helhetlig vurdering.

*Bekreftbarhet:* For å imøtekomme dette på en god måte har alle intervjuene blitt innspilt på opptak og transkribert i etterkant. Ut fra transkriberingen ble det skrevet fylldige sammendrag av intervjuene som igjen ble tilsendt til intervjuobjektene, slikt at de fikk mulighet til å korrigere og komme med tilbakemeldinger for å bekrefte innholdet. Videre har jeg skrevet et utfyllende resultat kapittel.

*Pålitelighet:* I mitt tilfelle har jeg skrevet en utfyllende beskrivelse av litteraturområdet, forskningstilnærmingen og forskningsprosessen. Jeg har også vedlagt intervjuguidene.

*Kredibilitet:* Det er gjennomført intervjuer av konsulenter med ulik tilknytning til intranettimplementeringer; konsulentledere, rådgivere, prosjektleder, seniorkonsulenter og konsulent. Dette har ført til at intervjuene har blitt validert på tvers av intervjuobjektene der jeg har kvalitetssikret at svarene har en tilknytning til intranettimplementeringer. I tillegg er det blitt sendt utfyllende sammendrag av hvordan jeg oppfattet intervjuene til informantene, og oppdatert og korrigert dersom det inneholdt feil eller mangler. Det er også

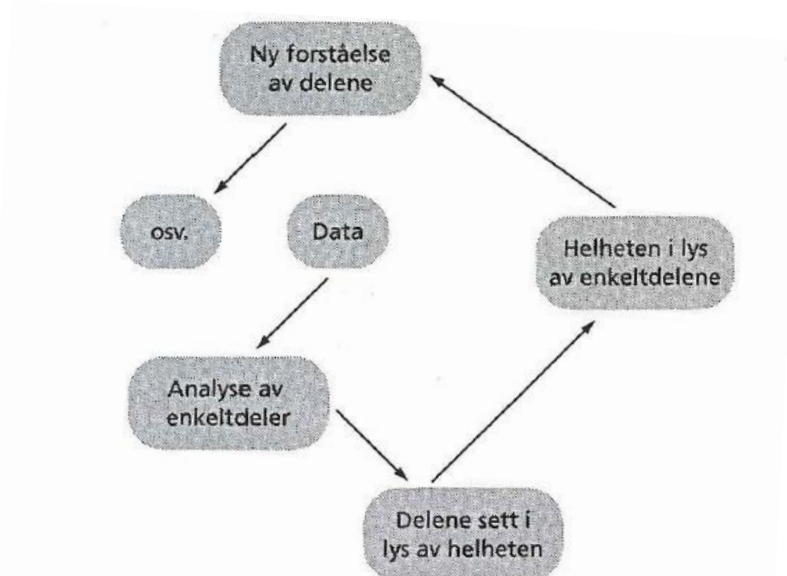
blitt gjennomført observasjoner av Konsulentselskapet AS sitt bruk av intranett for triangulering av data for å støtte opp under primærkilden.

*Overførbarhet:* Dette er sikret ved en fyldig beskrivelse av resultatene. I tillegg har det lagt vekt på at beskrivelsen av forskningskonteksten er så fyldig som mulig, slikt at studien enklere kan gjennomføres basert på lignende systemer.

### 3.6 Analyse av resultatene

Etter en har samlet forskningsdata, ved å bruke den gitte forskningsstrategien, må en analysere resultatene, for å se etter sammenhenger og relasjoner. Ved hjelp av en den kvalitative forskningstilnærmingen har jeg sett etter relasjoner og kategorier baser på ordene og bildene intervjuobjektene skaper (Oates, 2006).

Som utgangspunkt i dataanalysen benyttet jeg den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005). Denne er illustrert i figur 9:



Figur 9: Den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005, s. 186).

Denne modellen er utviklet som en spiral, det vil si at den har evigvarende runder. Dette gir fordelen ved at den gjennomføres helt til analysen har et ferdig resultat. Jeg startet her ved rådata av intervjuene, der en først analyserer enkelt resultatet fra det enkelte intervju, før det analyseres i samsvar med resultatene fra alle intervjuene. På denne måten undersøker en enkelt fenomen, før det settes i den store sammenheng. Rådata i dette tilfellet består av intervjuer og ulike observasjoner. Analyse av data har blitt gjennomført underveis og i flere omganger da intervjuene har vært spredt over en lengre tidsperiode. Dette er i samsvar med den hermeneutiske spiral ettersom en først oppnår forståelse ved å vurdere de individuelle delene og helheten iterativt (Jacobsen, 2005).

Et karakteristikum av det interpretivistiske verdensbildet er at; «*..it look at how people perceive their world and try to understand phenomena through the meanings and values that the people assign to them*» (Oates, 2006, s. 292). Dette vil si at det jeg analyserer ikke nødvendigvis er fakta, men deltakerens oppfatning og fortolkning av virkeligheten. Under denne prosessen har jeg lest alle intervjuene og senere sammenlignet tolkningen av resultatene. Der denne sammenfattede tolkningen til slutt ble resultatkapitlet.

## **4 Forskningskontekst**

I dette kapittelet presenteres en beskrivelse av den undersøkende organisasjon. Først presenteres den undersøkende organisasjon og deretter intranett produktet de tilbyr til markedet.

### **4.1 Konsulentselskapet AS (Pseudonym)**

Konsulentselskapet AS er et mellomstort konsulentselskap med lokasjon i Oslo og Østfold. Medarbeiderne i selskapet ansees som å ha en høy kompetanse, både på teknologi og anvendelse av teknologien. Selskapet har ca. 60 ansatte, med en gjennomsnittsalder på 37 år. Selskapet har ingen målsetning om å utvikle seg til å bli en stor enhet. Noe som ifølge dem ofte betyr lange beslutningsveier og tunge prosesser som kan virke hemmende på både på motivasjon og nyskapning. Selskapet har i flere år blitt omtalt som en av de beste og største Microsoft partnerne på sitt område, og har i flere år på rad mottatt priser for deres kunnskap, engasjement og implementeringsevne rundt Microsofts forretningssystemer.

Konsulentselskapet AS driver med implementeringer av flere Microsofts forretningssystemer. Det er både intranett (SharePoint), CRM og Business Intelligence.

### **4.2 SharePoint**

Intranett løsningen som Konsulentselskapet AS tilbyr er en SharePoint løsning. Organisasjoner bruker SharePoint til å opprette interne og eksterne webområder. Du kan bruke det som et sikkert sted å lagre, organisere, dele og få tilgang til informasjon på fra nesten enhver enhet. En trenger bare en nettleser (Microsoft, 2013). SharePoint blir omtalt som en avansert plattform og inneholder en rekke funksjonalitet.

#### ***Del***

Del ideer, oppdag svar og hold oversikt over hva kollegaene dine arbeider med. Publisert innhold i SharePoint og del med personer i og utenfor organisasjonen. Del dokumenter, oppdater aktivitetsfeed og hold kontakt med kollegaene fra flere enheter (Microsoft, 2014).

#### ***Organiser***

I SharePoint kan en organisere alle prosjektene og oppgavene for få synlighet i leveringer. Sett opp teamområder på minutter, hold oversikt over møtenotater og samle teamets e-poster og dokumenter på ett sted. En har mulighet til å synkronisere SharePoint med alle enhetene en har, slikt at en også kan jobbe frakoblet (Microsoft, 2014).

#### ***Oppdag***

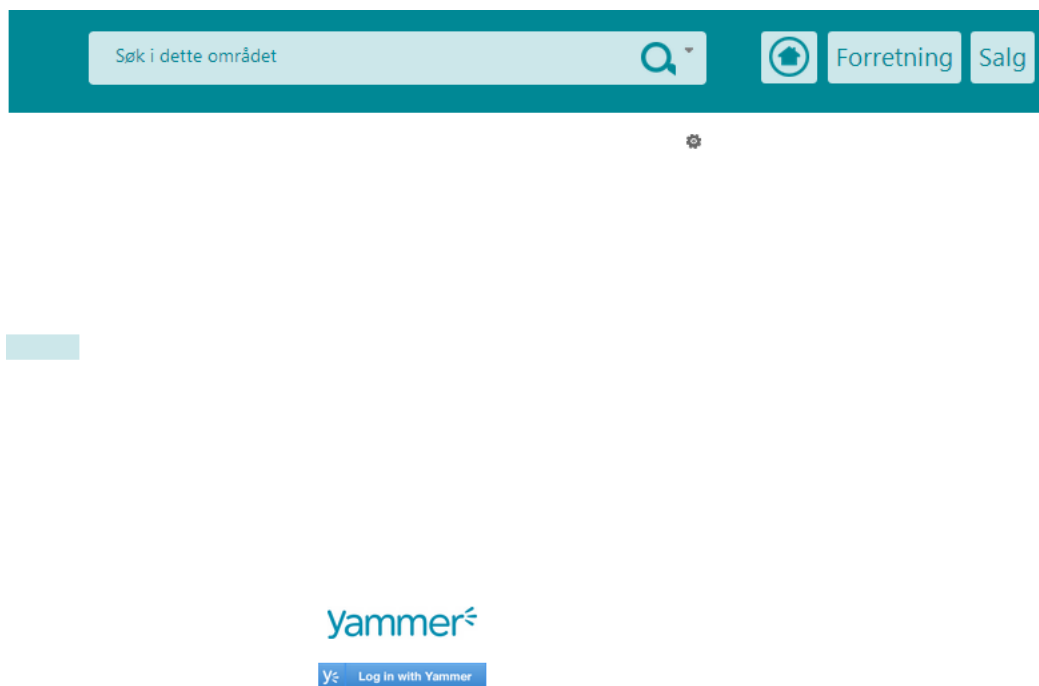
En kan opprette kontakt med personer i organisasjonen, tidligere prosjekter og dokumenter en har arbeidet med. En kan gjøre rådata til interaktive rapporter, og kan videre publisere dette for å dele innsikt med personer en samarbeider med. En kan også tilpasse og begrense søk for å få mer relevant resultat, og få anbefalinger om personer eller dokumenter en bør følge (Microsoft, 2014).



## Bygg

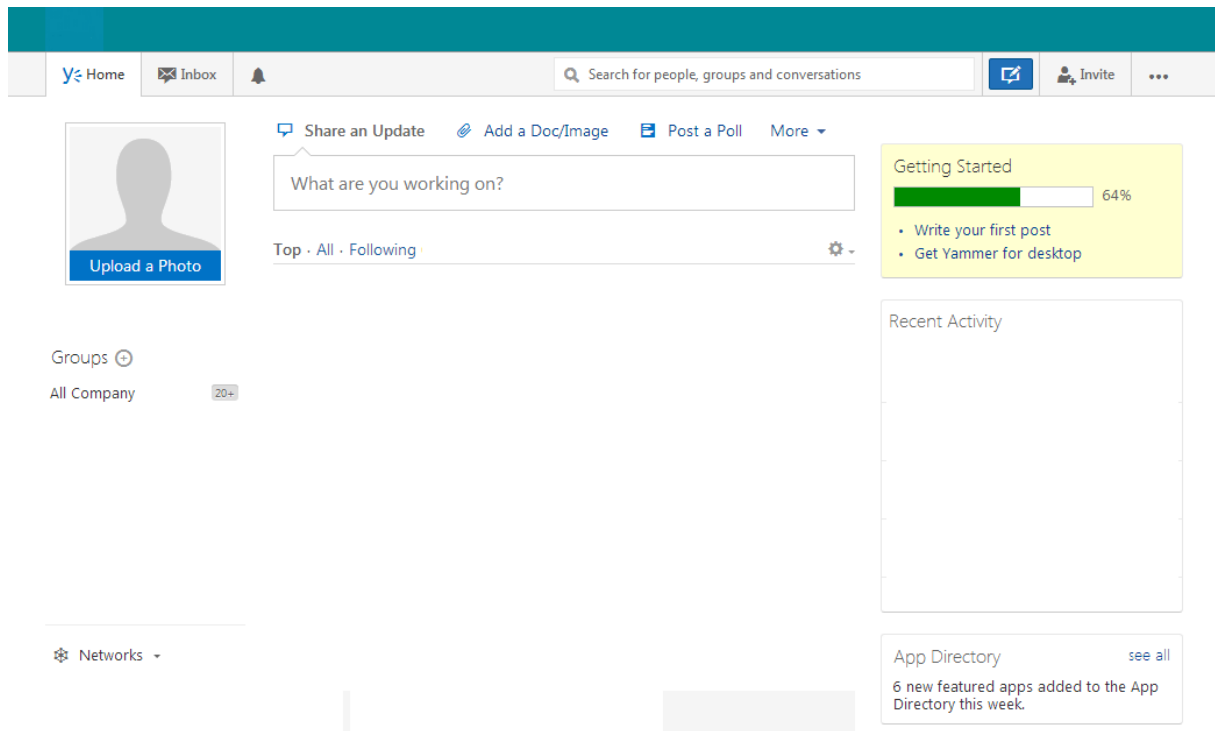
En har mulighet til å bygge applikasjoner med vanlige webteknologier. Gjøre applikasjonene tilgjengelig for alle, slikt at en kan teste, eller kun gjøre dette tilgjengelig for ansatte i bedriftskatalogen. En har mulighet til å bruke designverktøy og fleksible kontroller for å lage dynamiske intranett området. Slikt at en kan dele informasjon, kunnskap og dokumentasjon med alle i organisasjonen (Microsoft, 2014).

Figur 10 vises et enkelt utsnitt av hvordan et SharePoint system gjerne kan sees ut. Der en har søk, prosjektrum og en aktivitetsfeed med integrasjon fra Yammer.



Figur 10: Utsnitt av SharePoint

Som en viktig integrasjon i SharePoint har Microsoft de siste årene integrert Yammer. Yammer er et sosialt nettverk internt for bedrifter. Yammer blir brukt til intern kommunikasjon og er omtalt som et «Enterprise Social Network». Her kan en enkelt dele og finne informasjon delt på en aktivitetsfeed (yammer.com). Figur 11 viser hvordan SharePoint og Yammer er integrert sammen for å skape et mer sosialt preg av SharePoint.



Figur 11: Integrasjon Yammer

## 5 Resultater

I dette kapittelet presenteres funn fra datainnsamlingen. Resultatene bygger på totalt 8 intervjuer med deltakere fra ulike roller i konsulentselskapet AS. Deltagerne omfatter to konsulentledere, en senior prosjekt leder, to senior rådgivere, to senior konsulenter og en junior konsulent. Som sekundærkilde er det også gjennomført observasjoner av dokumentasjon på intranettet til konsulentselskapet AS blant annet for å kartlegge hvordan konsulentene anvender et intranett internt i sin bedrift.

Resultatene er strukturert i forhold til forskningsspørsmålene; *Hvilke utfordringer kan påvirke en intranettimplementering? Hvilken kunnskap er det viktig for en konsulent å ha for å kunne bidra til en suksessfull intranettimplementering? Hvordan kan en håndtere utfordringene for å bidra til en suksessfull intranettimplementering?* Først presenteres konsulentenes bakgrunn og erfaringer fra intranettimplementeringer hvor SharePoint er hovedfokus. Videre presenteres konsulentenes deltakelse, aktiviteter og roller i prosjektene. En viktig del av analysen har vært å identifisere kritiske kunnskapselementer som en konsulent bør ha for å kunne gjennomføre en vellykket intranettimplementering. Disse presenteres under kapittel 5.3.

### 5.1 Konsulentenes erfaringer fra intranettimplementeringer

Alle konsulentene har en solid erfaring fra implementeringer av intranett, der erfaringene med SharePoint strekker seg helt tilbake til 2002 hvor lanseringen av denne portalen startet, der noen av deltakerne enten var direkte involvert som konsulent eller hadde rolle som prosjektleder. Noen av konsulentene har derfor vært med på den historiske utviklingen av SharePoint, og har også sett utviklingen av funksjonalitet i intranett fra å inneholde enkel dokumenthåndteringsfunksjonalitet til å bli et sosialintranett med en rekke web 2.0 teknologier. Konsulentene karakteriserer dette som fremtiden, og en av deltagerne beskriver de sosiale teknologiene som;

*«Den sosiale delen er helt klart kjerne områdene i alle informasjonssystemer i dag. Der alt blir mer knyttet sammen og skaper en felles arbeidsflate. En får et mer levende intranett, samtidig som det er essensielt for deling av informasjon og kunnskap».*

Flere av konsulentene startet sin karriere og kompetansebygging gjennom å jobbe med Lotus Notes, der de skaffet seg sine første erfaringer fra intranettimplementeringer. SharePoint tok etter hvert mer og mer over for Lotus Notes i markedet, og konsulentene gikk gradvis over til å jobbe i SharePoint prosjekter. Dette kommer av en høy etterspørsel i markedet, samtidig som Konsulentselskapet AS satser veldig hardt på det. Alle konsulentene har derfor skapt seg en rekke erfaringer der alle har forskjellige type konsulentroller. De typiske rollene og arbeidsoppgavene de innehar i et SharePoint prosjekt er:

- Rådgivning og støtte til sluttbruker.
- Systemutvikling og endringer i systemarkitektur.
- Systemutvikling relatert til skreddersøm av SharePoint løsninger.

- Prosjektledelse i SharePoint prosjekter.
- Utvikling av kravspesifikasjon og løsningsutarbeidelse.
- Forventingsstyring.
- Opplæring.
- Forretningsutvikling – presentasjon av ideer hvor en bedrift kan utnytte teknologien for å forbedre egen virksomhet.
- Oppfølging av leveranser og vedlikehold.
- Integrasjon av SharePoint med andre systemløsninger og konfigurasjon.
- Identifisering av funksjonelle behov fra et brukerperspektiv.
- Sikre prosjekteiere internt i organisasjonen.
- Løsningsarkitekt.
- Ledelse av konsulentvirksomheten internt.
- Produktsjef
- Evaluering av brukeropplevelse.
- Oppfølging av prosjektleveranse.
- Oppfølging og evaluering av intranettets suksess i ettertid.

Som følge av rollene og arbeidsoppgavene til konsulentene, dekker selskapet et stort spekter av deltakelse i leveransefasen. Sammen med det og at Konsulentselskapet AS er et selskap som går for de mindre prosjekter, gjerne med en litt lavere risiko, omtales de fleste SharePoint prosjektene som suksessfulle.

### **5.1.1 Implementeringsmetodikken som anvendes i Konsulentselskapet AS**

Konsulentselskapet AS har utviklet sin egen implementeringsmetodikk for gjennomføring av SharePoint prosjekter. Dette er en metodikk som baserer seg på PRINCE2, og henter inspirasjon fra en smidig metodisk tilnærming. De starter med ett organisatorisk forprosjekt. Som de trekker med seg inn i en initieringsfase. Her utvikler de alt av løsningsbeskrivelser, der dette gir grunnlag for en samlet løsning for hele prosjektet. Deretter faser de dette videre inn i ulike leveransefasen. Fasene har en begrenset ramme slik, at de klarer å skape produksjon innen en gitt tidsramme. Alle fasene har forskjellige leveranser, etter hvert som de er ferdig utviklet. Det blir derfor ingen «Big Bang» lansering, men mindre leveranser innenfor smalere tidsrammer. Etter dette blir det gjennomført presentasjoner for kunden, samt opplæring av de ansatte som skal ta systemet i bruk. Det er også et fokus på gevinstrealisering, og hvilke typer gevinster en ønsker å realisere ved å investere i en ny type IT løsning. De prøver å måle om gevinstene opprettholdes i ettertid. De tar utgangspunkt i gevinstene og målsetningene som kunden kommuniserer gjennom salgsprosessen for å stadfeste hva som er viktig, og hva en faktisk ønsker å forbedre. Før implementeringen, gjennomføres det en type kartlegging for å forstå organisasjonen, forstå hva de jobber med og hvor de vil. Ut ifra dette kan en nå komme med et teknisk løsningsforslag, samt med et forslag til et endringsprosjekt som videre kan adressere gevinstområdene. De legger videre til opp et prosjekt forløp i forhold nødvendige endringsprosesser, og bryter det ned i ulike aktiviteter og ulike godkjennings kriterier som skal oppfylles. På denne måten får kunden

funksjonaliteten han ønsker. Praksisen bak implementeringsmetodikken er å bygge en basis på et kjent rammeverk, og bryte det ned til noe som er forståelig til bruk i hverdagen. En av konsulentene trekker fram at Konsulentselskapet AS har en enkel målsetning med metodikken;

*«Målet med vår implementeringsmetodikk er å ha en god forventingsstyring mellom kunde og leverandør, samt å ha ulike roller innad i prosjektene».*

SharePoint prosjektene starter gjerne ikke som store initiativ i starten, men kan utvikle seg til å bli veldig komplekse. Der en av konsulentene beskriver at: *«SharePoint prosjektene starter alltid med små ambisjoner i starten. Men en må alltid ha i bakhode at informasjon og dokumentasjon må forvaltes, noe som fører til at initiativet virkelig vokser over tid».*

## **5.2 Formål med SharePoint prosjekter**

### ***Bakgrunn***

En intranett implementering har i de fleste tilfeller som mål å bedre informasjonsflyten i en organisasjon. Et av hovedargumentene for å gjennomføre en SharePoint implementering er å komme seg bort fra lokal lagring og heller få en mer strukturert samhandling av informasjon og dokumenter. Konsulentselskapet AS trekker frem at SharePoint er et viktig virkemiddel for effektivitet og forutsigbarhet i arbeidsdagen, som gjør det enklere for medarbeiderne å jobbe sammen og dele informasjon. De mener at de som jobber med dokumenter i sin arbeidshverdag brukes så mye som 30 % av sin arbeidstid for å lete etter informasjon. Denne tiden kan derfor reduseres drastisk ved å innføre samhandling i bedrifters viktigste dokumenter. Dette omtales også som en av drivkreftene hos kunder for å sette i gang en implementering.

### ***Funksjonalitet***

SharePoint inneholder en rekke funksjonaliteter som er varierende populært hos kundene. Det som trekkes frem som hovedfokuset rundt SharePoint er en intranettløsning med dokumenthåndteringsfunksjonalitet. Dette kommer av at det er her hoved utfordringen hos kunden ligger. En ønsker gjerne en bedre informasjon- og kommunikasjonsflyt ved hjelp av et intranett som gir en større og bedre oversikt og struktur over interne dokumenter. En av deltakerne uttalte: *«Dokumenthåndteringen, den har vært god i mange år, både i SharePoint versjonene fra 2003 og 2007. Det er en av driverne hos kunden, komme seg bort fra lokal maskinlagring».* Sammen med dokumenthåndteringen og intranett ansees versjonshåndtering og samtidig dotering, slikt at en kan sitte og skrive i samme dokument, som er veldig sentrale. *«Dette er funksjonalitet som mange tar for gitt, men er selve grunnsteinene i SharePoint».* Sammen med det er også funksjonalitet som MySite og prosjektrum populære. Dette er med på å strukturere prosjektflyten og skaper en oversikt over prosjektdeltakere, samt sikre kompetanse- og prosjektstyring.

## **Web 2.0 teknologier**

Sammen med standardfunksjonalitet har de kommende intranettene fått et mer sosialt preg ved hjelp av typiske web 2.0 teknologier. Mye av dette har fått i bruk, men er noe som virkelig har kommet de siste årene. En av deltakerne uttalte: *«Jeg bruker heller det sosiale begrepet fremfor web 2.0, men jeg mener det er essensielt. En kan si mye om sosiale medier, men det er effektiv kanal å dele informasjon på»*. Samme deltakeren omtalte det også som et mer levende verktøy, fremfor hovedkonkurrenten som er e-post: *«Hadde en delt informasjon på e-post hadde det ikke vært tilgjengelig for andre, slikt som det er nå ved hjelp av sosial funksjonalitet. Den historien der klinger veldig godt, og blir det som vi vil, er dette fremtiden»*. Konsulentene beskriver Yammer som den typiske sosiale funksjonaliteten. Yammer er med på å skape en levende nyhetspublisering på intranettet. På denne måten kan en enklere dele informasjon på tvers av organisasjonene. En av deltakerne uttalte: *«Yammer er absolutt fremtiden for SharePoint og generelt på alle Microsofts forretningssystemer. Det er fremdeles litt tidlig, slik at er ikke så mange som har tatt det i bruk enda. Med Yammer blir det mye enklere å dele kompetanse på tvers av organisasjonsstrukturen»*. Yammer ansees ikke kun som et verktøy for sosial samhandling, men også et kompetansenettverk.

En annen del av web 2.0 spekteret er ikke kun sosiale medier, men også blogging. Det er flere som bruker dette både internt og eksternt. Blogging blir eksempelvis brukt mye internt hos Konsulentselskapet AS. Her blir det brukt mye til kompetanse deling både gjennom produktnyheter og tekniske løsninger. Klarer en å finne en god løsning på et problem, prøver en å få det inn i en blogg slikt at det blir tilgjengelig for alle.

Selv om den sosiale delen av SharePoint ansees som fremtiden, og gjerne til tider er populært hos kunder, er det også flere som velger å ikke implementere det. En av deltakerne trekker frem: *«Det klassiske argumentet er at vi driver ikke med sånn internt, det er så mye gamle folk her at vi trenger det ikke. Vi snakker heller sammen»*.

## **5.3 Kunnskapselementer**

Gjennom analysen av resultatene, har jeg identifisert flere kunnskapselementer som konsulentene har fremhevet som viktig i forbindelse med implementering av intranett og intranettprosjekter generelt. Kunnskapselementene er klassifisert i henhold til tre hovedkategorier; teknisk kunnskap, organisatorisk kunnskap og kunnskap om ulike brukere. Denne analysen er basert på konsulentenes uttalelser hvor de trekker frem tre hovedkategorier (perspektiver) som sentrale kunnskapsområder. Alle kunnskapselementene som blir identifisert vises i tabell 7.

Kunnskapselementer		
Teknisk kunnskap	Organisatorisk kunnskap	Kunnskap om brukere
Forprosjekter	Endringsprosesser	Brukerperspektiv
Implementeringsmetodikk	Kulturell modenhet	Brukeradopsjon
Rådgivingsforslag	Endringskultur	Forventningsbygging
Løsningsbeskrivelse	Endringsledelse	Behovsspesifisering
Skreddersøm	Gevinstrealisering	Kunne identifisere ambassadører
Testing	Forventningsstyring	
Oversikt over plattformen	Modningsprosesser	
Funksjonaliteten	Forretningsforståelse	
Web 2.0 teknologier	Enkelt prosesser	
	Organisasjonskultur	

Tabell 7: Kunnskapselementer nevnt av konsulentene

### Teknisk kunnskap

Kunnskapselementene innenfor den tekniske kategorien omhandler alt som har med selve teknologien å gjøre. Her må en først og fremst ha kompetanse rundt en god implementeringsmetodikk. Det er denne som danner grunnlaget for innføringen og overleveringen av sluttproduktet. Det er også i denne prosessen hvor en gjennomfører forprosjekter og utarbeider en løsningsbeskrivelse. Flere av konsulentene trekker frem at det er viktig med god kjennskap til funksjonaliteten og teknologien. Med god kunnskap rundt dette skapes det en oversikt over plattformen, samtidig som en gjerne da vet når en skal skreddersy intranettfunksjonaliteten eller gå for standard funksjonalitet. Det er også flere kunnskapselementer relatert til testing, tekniske rådgivning og kjennskap til web 2.0 teknologier som blir trukket frem som essensielle.

### Organisatorisk kunnskap

Kunnskapselementer knyttet til den organisatoriske kategorien er ifølge konsulentene det som har med organisasjonsstrukturen, organisasjonskultur, modenhet og en god overordnet forretningsforståelse. Her må konsulentene ha kunnskap som omhandler forståelse for prosessendringer, endringshåndtering, kunnskapskultur og modningsprosesser. Konsulentselskapet AS sier selv at de ikke jobber med organisasjonsutvikling. Det vil si at de endrer ikke på organisasjonsstrukturen i den implementerende organisasjonen. Det trekkes likevel frem at konsulentene må kjenne til enkeltprosesser og kunne endre prosessene for å effektivisere organisasjonen. Det trekkes også frem at for å få en suksessfull implementering må en kunne bidra til å skape en delingskultur, slik at organisasjonen derfor gjennomgår en modningsprosess som kan bidra til å øke informasjons- og kunnskapsflyten. Sammen med de overnevnte kunnskapselementene trekkes også gevinstrealisering, endringshåndtering og forventningsstyring frem som viktige faktorer som konsulentene må ha kompetanse på.

Som en stor del av den organisatoriske kunnskapen trekker flere av konsulentene frem endringsledelse som et viktig kunnskapselement. I Konsulentselskapet AS er det et fokus på endringsledelse, men de trekker frem at de er ikke rene prosessutviklere. En av konsulentledene trekker frem at: *«Vi er ikke rene organisasjonsutviklere. Det er mer det at organisasjonen vil tilpasse seg nye måter å jobbe på, fordi systemet muliggjør det. Vi går inn i organisasjonen og ser på hvordan de jobber og hva som kan forbedres. Der vi designer både system og prosesser etter det. Men det er andre selskaper som går inn som rene organisasjonsutviklere. Det er ikke vi. Vi gjør det i forbindelse med utviklingen av forretningsystemene»*. Det konseptet gjør er egentlig å skape flere virkemidler for å oppnå endringshåndtering. Prosjektlederen trekker fram at: *«Det er også viktig å bite seg merke i at det er kunden som må eie endringsprosessen. Kunden må ha en bevissthet om hvorfor skal vi jobbe med SharePoint, og ikke bare hvordan. Det er veldig viktig å skape forståelse for å få folk til å jobbe annerledes»*. Dette er også noe det blir lagt stor vekt på i starten av et prosjekt, som gjerne starter lenge før prosjektet er ferdigstilt. På denne måten prøver Konsulentselskapet AS å gjennomføre prosjekter som ikke blir tredd over hodene på kunnskapsarbeiderne, men at en heller får en større positivitet og bevisstgjørende overgang til endringen som skal innføres.

Som en del av det å finne nye måter å jobbe på gjennom en intranettimplementering og funksjonaliteten den innebærer trekker noen av konsulentene at den implementerende organisasjon må gjennom en modningsprosess. Prosjektlederen trekker dette frem som modenhet i organisasjoner. *«Flere har kommet til oss med ønske om et informasjonssystem som støtter opp under og effektiviserer prosessene i organisasjonen. Jeg kaller det kulturell modenhet. De tenker at vi kan fortsatt jobbe som vi alltid har gjort, og trenger ingen web 2.0 funksjonalitet for å forbedre den prosessen»*. Har det aldri vært et fokus på det før, er det vanskelig for kunder å endre fokuset. Kunder har gjerne kun noen problemer, som de ønsker å ha løst. Der SharePoint er en plattform for løsning av mange problemer. Gjerne problemer som kunder ikke visste at de hadde fra før. En av senior konsulentene trekker frem: *«Dette er en utfordring, men med hjelp av en modningsprosess kan dette også løses»*.

### **Kunnskap om brukere**

Den siste kategorien er den som omhandler kunnskap knyttet til bruker og brukeradopsjon. Det trekkes frem her at konsulentene først og fremst må kunne se implementeringen fra et brukerperspektiv. Dette omhandler å skape positivitet til endringen som gjennomføres, samt gjøre teknologien forståelig for sluttbrukere og enkel å bruke. Her handler det om å skape forventinger slik at brukeren vet hva som kommer, samt vet hva en får ut av den nye teknologi (intranettet). Konsulentene må også ha kunnskap relatert til utarbeidelse av kravspesifikasjoner slik at de kan bidra til en behovsspesifisering sett fra brukerens perspektiv. Dette er sentralt siden det er tross alt sluttbrukerne som skal utnytte potensialet i intranettet.



Konsulentselskapet AS trekker frem at de har et stort fokus på brukeradopsjon. Der en av konsulentlederne trekker fram: *«Vi har et eget konsept og et eget program som omhandler brukeradopsjon. Det går nettopp på det å se på de forskjellige målgruppene i selskapet som skal ta implementeringen i bruk, og forankre prosjektet på de riktige stedene. På denne måten får vi ambassadører i ledelsen og lokalt i de ulike enhetene»*. Dette konseptet omhandler å gjennomføre aktiviteter som bevisstgjør kunnskapsarbeiderne og brukerne på hva som kommer, hva som er hensikten med det og hvordan det vil påvirke hverdagen. Her får også kunnskapsarbeiderne en innføringen i hvilken fordeler og gevinster de vil få av innføringen. Det skapes derfor en bevisstgjøring rundt fordelene av en innføring på et tidlig tidspunkt. Brukeradopsjonen omhandler alt fra kursing og opplæring til å identifisere ambassadører i organisasjonen. Dette gjøres for å finne noen lokalt i organisasjonen som kan bidra med opplæring og positivitet rundt endringen som skal innføres. Dette er ofte en person som er mellom ledelse, IT-personell og sluttbruker.

#### **5.4 utfordringer for SharePoint konsulentene**

Fra resultatene blir det trukket frem flere utfordring. Disse er Brukeradopsjon, ledelse, skreddersøm, forståelse, brukernes evne til endring, standardisering, kostnader og gevinster, endringsvilje og belastning for organisasjonen.

##### **Ledelse**

Den største utfordringen knyttet til en SharePoint implementering blir trukket frem først og fremst på ledelsen. Det å ta SharePoint i bruk starter ofte hos ledelsen, ettersom det er de som beskrives som de interne eierne av prosjektet. Systemet blir gjerne tredd litt over hode på de ansatte, samtidig som ledelsen ikke bruker det selv. En av konsulentene beskriver dette som: *«Ledelsen fortsetter gjerne å sende rapporter i et annet format. De bruker det ikke selv og får derfor ikke andre til å bruke det heller»*. Her står ikke ledelsen frem som et godt eksempel, og brukeradopsjonsfasen er ikke lagt opp etter brukernes premisser. En av konsulentene trekker fram at en må: *«Gi brukerne tid til å venne seg til å bruke SharePoint på sine premisser, for så å fase inn den funksjonaliteten SharePoint medbringer seg. Derfra kan vi se hvordan innføringen kan gjøres annerledes fremfor å bestemme»*. Flere av konsulentene trekker fram at hvis en del av organisasjonen bestemmer for mye, kan dette hemme motivasjonen for å ta i bruk systemet.

##### **Brukeradopsjon**

Selv om involveringen av brukerne i leveransefasen er gjort på et tilfredsstillende nivå kan det også være at kunnskapsarbeiderne ikke tar det i bruk. Dette kan komme av at brukerne ikke ser gevinsten av å bruke systemet. En av konsulentene trekker frem: *«Involveringen av kunden er ofte gjort veldig bra i mange prosjekter, men et problem for å oppnå høyere brukeradopsjon er ofte at brukerne ikke ser det stor bildet»*. Dette går på kompetanse og gjerne kunne se verdien av å endre på måten en arbeider. Ser en ikke et helhetlig bilde av gevinstene, er det vanskelig å få kunnskapsarbeiderne til å ta systemet i bruk. Det kan være

sentralt at brukerne får en innføring i gevinstene og potensielle fordeler i adopsjonsfasen. En må klare å skape et utspring om at en må gjøre noe annerledes og få mer ut av ressursene, samt jobber raskere, smartere og med mer kvalitet. En av konsulentene trekker fram: *«Dette går tilbake til at en gjerne tenker hva en skal gjøre, men ikke hvordan»*. Dette går også på brukeradopsjon, der en må kunne ta til seg nye måter å jobbe på, og kunne forstå hvorfor, noe som ansees som en utfordring. Brukerne må derfor kunne forstå gevinstene.

### **Skreddersøm**

En utfordring ligger i det å skreddersy en SharePoint plattform. Dette startet gjerne i 2007 der det da var en trend at mye i SharePoint skulle bli spesialutviklet. Utvikling av enkel standard funksjonalitet kunne derfor ta unødvendig lang tid. Gjerne funksjonalitet som allerede var standard. En av konsulentene som driver med systemutvikling trekker frem at: *«Mye blir ustabil når det blir spesialtilpasset, det er vanskelig å oppgradere det til nye versjoner og det er vanskeligere å vedlikeholde. Det er også veldig vanskelig for et annet konsultentselskap å overta driften»*. Dette kommer av forskjellige standarder på utviklingsmiljøene. Problemet starter derfor hos konsulentene, som gjerne råder kundene til å innføre skreddersydd funksjonalitet fremfor å kjøpe allerede standardfunksjonalitet. Standardfunksjonaliteten gjør det enklere å oppgradere i ettertid, samt enklere å vedlikeholde. Funksjonaliteten er også like god og inneholder ofte mindre feil. En av konsulentene trekker også frem at: *«Desto mer skreddersøm det er, jo større er sjansen for en møter utfordringer knyttet til det teknologiske, noe som gjerne tar mye lengre tid enn forventet. Ofte så løser en de funksjonelle behovene til slutt. Spørsmålet er bare å lang tid skal det ta, og hvor mye skal det faktisk koste»*. Med standardfunksjonalitet er det enklere å oppgradere. Gjennomfører en spesialtilpasninger kan det til tider være nesten umulig å få SharePoint oppgradert til nye versjoner. Der gjerne kunder bruker mye penger og ressurser på spesial tilpasninger som ikke lar seg oppgradere i ettertid.

### **Belastning for organisasjonen**

En av konsulentene trekker fram at en utfordring knyttet til en intranettimplementering er belastningen på organisasjonen. Dette kommer av at mange av prosjektene er store samtidig som konsulentene ofte er avhengige av nøkkel personer i organisasjonen. Konsulentene må også ha tilgang til all personell når det skal gjennomføres opplæring. Det vil derfor si at flere av kunnskapsarbeiderne i organisasjonen ikke får gjort sine arbeidsoppgaver like effektivt i implementeringsperioden. En av konsulentene trekker frem; *«Samtidig med belastning mener jeg også folk må bruke tid til å lære seg å jobbe annerledes. Der vi derfor si at det tar av annen viktig arbeidstid. Det er ofte en utfordring»*.

### **Forståelse**

En utfordring som flere av konsulentene trekker frem er at de tar for gitt at gjerne brukernes forståelse av SharePoint. Det er et tungt rammeverk og er ofte vanskelig for brukerne å forstå både hvorfor og hvordan SharePoint fungerer. En av konsulentene trekker frem

gjennom intervjuet at: *«Det kan ofte være veldig vanskelig for brukeren, vi liker å tro at det er enkelt, det er en utfordring».*

### **Brukernes evne til endring**

En utfordring som blir trukket frem som en av de vanligste er brukernes evne til endring. Der en ofte tror at endringen går enklere enn den faktisk gjør. Dette går også litt på brukernes tankesett. En må tenke på en helt ny måte, enn det en gjorde før. Dette kan også komme litt på forventningene, der en gjerne tror at SharePoint er en ferdig løsning, noe det ikke er, det er en plattform.

### **Standardisering**

Denne faktoren omhandler at det skal være en standardisering av IT miljøene hos brukerne. Dette kan være en utfordring ettersom alle skaper sin egen måte å arbeide på. En standardisert IT løsning vil si å ha like konfigurasjoner på alle datamaskiner, og lik bruk av tilleggs verktøy. Slik at alle får den samme brukeropplevelsen.

### **Kostnader og gevinster**

I et SharePoint prosjekt må en ha gode nok rammer kostnadsmessig. Det at prosjektene ofte blir sett på som dyre er at en gjerne ikke får oppnådd gevinstene godt nok. En av konsulentlederne trekker fram at: *«Jeg sier gjerne at kunden av og til undervurderer sin egen organisasjon, det å kunne ta til seg nye ting».* En tenker gjerne ofte at de jobber som de alltid har gjort, ettersom det har fungert greit tidligere.

### **Endringsvilje**

Noe som kan oppstå når det skal gjennomføres organisasjonsendring er motvilje for endringen hos de ansatte. Dette er primært ikke konsulentenes arbeidsoppgave, men de selv mener at de må prøve å være litt i forkant av det. En av konsulentene trekker fram at: *«Det er alltid noen som er negative til nye ting, der vi prøver å oppfordre. Skape ambassadører for prosjektet, slikt at vi raskt får på plass støttespillere».* Motvilje mot endring er noe som kan føre til at prosjektet stopper litt opp, og selve innføringsfasen blir vanskeligere å håndtere.

## **5.5 Hvordan konsulentene håndterer utfordringene**

Det blir videre trukket frem flere påvirkende faktorer som beskriver hvordan konsulentene skal gå frem for å håndtere utfordringer som oppstår. Disse er involvering av brukere, topplederstøtte, opplæring, prosessendringer, tydelige prosjektrøtter, informasjonsstruktur, styresett, mål og forventningsstyring, kompetanse hos konsulentene, delingskultur, oppfølging av gevinster i ettertid, håndtering av motvilje for endring, forankring og strukturert implementering.

### **Involvering av brukere**

Det er også viktig at den implementerende organisasjon involverer de ansatte. Der de gjennomfører et arbeid internt som omhandler endringen som faktisk kommer. Dette går på å involvere nøkkelpersoner, der en tidlig informerer de ansatte om endringen. Der en

informerer hva endringen vil bety for de forskjellige rollene i organisasjonen. For å gjøre dette gjennomføres det flere møter med brukerne av systemet, for å skape en følelse av bidragsyting. I prosjekter der en gjerne snakker om lange prosjektforløp, er det klart fra start til slutt at en ønsker å involvere mange brukere i prosessen. En av konsulentene trekker frem at: *«Det har vært veldig klart fra flere kunder at de ønsker å involvere mange folk i hele prosessen. Gjennomført av forholdsvis store prosjektmøter, med brukere fra flere avdelinger. Dette skaper ambassadører for prosjektet. Jeg vet ikke om det har hatt så mye å si for resultatet, men det har noe å si for selve forankringen av organisasjonene».*

### **Topplederstøtte**

En løsning som blir trukket frem som en av de viktigste er toppleder støtte. Der det er toppledelsen som bevilger penger og støtte til prosjektet. Der det også er toppledelsen som oppfordrer hele organisasjonen, samtidig som de bevilger eierskap i prosjektet til rett avdeling og til riktig personell. Der det er de som trenger funksjonaliteten som faktisk eier prosjektet. Toppledelsen må være aktiv for å kunne få brukerne med på laget når prosjekter skal innføres, men det er viktig å finne en balansegang på innføringsprosessen. En av konsulentene forklarer at: *«Det er ikke bra når det er en oven ifra og ned prosess, der ledelsen bestemmer alt og trer det ned over hodet til de ansatte. Det er heller ikke bra når det er en prosess der brukerne styrer alt. Toppledelsen må være ambassadører for prosjektet, men de må passe på og ikke bestemme for mye».* Flere av konsulentene trekker derfor frem at toppleder støtte er en faktor som avgjør suksessen i et SharePoint prosjekt.

### **Opplæring**

En håndtering som avgjør brukernes adopsjon til systemet er opplæring. Der en av konsulentene trekker frem at: *«Opplæring av brukere er veldig viktig, men i flere tilfeller ønsker kunden å gjennomføre dette selv».* Måten Konsulentselskapet AS gjennomfører dette på er først og fremst gjennom opplæring av superbrukere, for å skape ambassadører for prosjektet. Der gjerne to eller tre personer hos kunden, som har en tilknytning til prosjekter, viderefører sin opplæring til andre kommende brukere av SharePoint. Dette er en løsning noen kunder velger. Resultatet av dette blir derfor at brukerne gjennomfører opplæring på hverandre. Dette sparer konsulentene tid, og en implementerende organisasjon sparer også penger. Ellers kan også opplæring gjennomføres på en større gruppe ansatte.

### **Prosessendringer**

En annen løsningen som ansees som avgjørende ved en SharePoint implementering er endring av prosesser. Der en må kunne tilpasse prosessene i organisasjonene til SharePoint. En av konsulentlederne beskriver at: *«Det er viktig å forbedre prosessene, å gjøre ting helt annerledes. Det at en automatiserer en gammel prosess, vil ikke nødvendigvis si at prosessen blir bra. Da får en ikke verdien ut av det, og en ser gjerne ikke poenget med å bruke det heller».*

## **Tydelige prosjektroller**

Gjennom en implementeringsprosess trekkes det frem som viktig med tydelige definerte roller i prosjektet. Her handler det om å definere de forskjellige rollene i prosjektene. Samtidig som det er viktig å ha konsulenter som er dedikerte til hvert enkelt prosjekt. En må også ha involveringer og prosjektdeltakere fra kunden som skal ta i bruk implementeringen. Dette gjøres for å ha dedikerte prosjektdeltakere, samt skape ambassadører hos den implementerende organisasjon.

## **Informasjonsstruktur**

Som en del brukeradopsjonen i SharePoint er det også her viktig med klart definerte roller i systemet. Dette for å ha klare administratorer; hvem skal gjennomgå informasjon som publiserer, for å kvalitetssikre innholdet. Å ha klart definerte roller i systemet er også med på å skape oversikt over informasjonen som publiseres. En av konsulentene som jobber med konfigurering av informasjonsstrukturen forklarer at: *«Et klassisk problem er at ansatte skaper sin egen informasjonsstruktur, som fort blir veldig rotete der løsningen vokser som et ukontrollert hierarki. Det må derfor være tydelige føringer på rollene og informasjonsstrukturen i SharePoint».*

## **Styreset**

En klar anbefaling for å skape en klar informasjonsstruktur er å ha et enkelt styreset. Der konsulentene trekker frem at denne må være klar, men ydmyk. Der en har klare anbefalinger og hvordan informasjonen styres og henger sammen. Der en må kunne planlegge og gjøre informasjonen strukturert, slik at den blir tilgjengelig for alle som kan ha nytte av den. En må også kunne definere hvem som eier informasjonen som blir publisert. En av konsulentene trekker frem at: *«Det handler om eksempelvis i et prosjektrom; hvem er det som eier rommet i organisasjonen, der det er en suksessfaktor å kunne definere hvem som også skal styre rettighetene».* En rettighetsstyring kontrollerer hvem som kan publisere strukturert informasjon, på denne måten kvalitets sikrer en at de rette personene bidrar med den rette kunnskapen.

## **Mål og forventningsstyring**

Flere av konsulentene uttrykker at mål og forventningsstyring i et SharePoint prosjekt er essensielt. Dette gjøres for å kartlegge forventningene og ha noen klart definerte mål med implementeringen. Klarer en å skape en bevissthet rundt forventinger er det også enklere å kunne se de langsiktige gevinstene, samt at en ikke lover mer enn det en faktisk klarer å levere. Prosjektlederen trekker frem at: *«Dette er noe som er viktig å belyse i dokumenter og avtaler, samt skape en bevissthet rundt dem».* *«En rekker ikke å lykkes med alt, slikt at vi må sette opp en liste over hva som er viktigst».* En av konsulentene trekker også frem; *«Er forventningsstyringen dårlig, så setter dette et dårlig førsteinntrykk. Dette kan skape negative opplevelser».*

## **Kompetanse hos konsulentene**

En del av det å gjennomføre en suksessfull implementering ligger også hos kompetansen til

konsulentene. Dette omhandler at konsulentene sitter med den rette kompetansen for å gjennomføre prosjektet. Det trekkes også frem at det er viktig at konsulentene har erfaring og vært med på en del prosjekter tidligere. Dette omhandler at en gjerne har vært borti en del løsninger før en faktisk har den riktige kompetansen før en kan gjennomføre knyttet til SharePoint implementeringer. Det som flere av konsulentene trekker frem er at: *«Det som er viktig er å ha en oversikt over plattformen»*. En av konsulentene trekker frem at: *«En må kunne vite når en skal kode, og når en skal gå for standard funksjonalitet. Jeg har erfart flere som bruker mye tid og penger på å kode funksjonalitet som allerede er standard. Verdien av det å sentrere komponenter i SharePoint, gjør en dette er det også enklere å finne hvem som skal bruke det»*. Konsulentene må samtidig kunne adressere årsaken til implementeringen, hva som er problemet og hva som må forbedres. Det beskrives videre av prosjektlederen at: *«Konsulentene kan derfra påvirker om det blir en rask og god førsteopplevelse for de fremtidige brukerne»*.

### **Delingskultur**

Motivasjonen for å gjennomføre en intranettimplementering er ofte for å kunne enklere dele informasjon og kunnskap. I veldig mange tilfeller er det ikke en delingskultur. En av konsulentene trekker derfor frem at: *«I mange tilfeller blir informasjon sett på som jobb søkende. Det jeg vet kan ingen ta fra meg og velger å dele minst mulig. For da kan jo alle ta over for meg når som helst»*. *«Det er alt for mye slike holdninger rundt i flere organisasjoner, det er et problem»* Det blir derfor beskrevet av flere konsulentene at det må være en delingskultur for at informasjon og kunnskap skal bli distribuert på tvers av organisasjonen.

### **Oppfølging av gevinster i ettertid**

Oppfølging av prosjekter i ettertid er en løsning konsulentene selv er veldig klar på er viktig. Dette for å kunne kvalitetssikre at gevinstene og fordelene en skal få ut av en SharePoint implementering faktisk blir oppnådd, men sier selv at de ikke er gode nok på. En av konsulentene trekker frem at: *«Vi ønsker å følge opp kundene våre i ettertid. Vi er det mer og mer, men vi har ikke vært det nok. Det er et fokusområde for oss fremover»*. En annen av konsulentene trekker frem at: *«Vi blir kanskje litt for fokusert på neste prosjekt, fremfor å se tilbake. Istedenfor å se på hva vi har levert, og hva ble en suksess. Vi har kunde ansvarlige som skal følge opp kunden med den målsetningen de hadde»*. Gevinstene er noe kunden må oppnå alene, ettersom det er de som skal ta det i bruk. En av konsulentlederne trekker frem at: *«Vi har mye tanker om det, men vi har ikke kommet godt nok i gang med det»*.

### **Håndtering av motvilje for endring**

Som en håndtering av innføringsfasen av prosjektet er de veldig tydelige på å involvere de som er negative til et SharePoint prosjekt i den implementerende organisasjon. Der de setter opp referansegrupper som skal være med å bidra til at de leverer det de skal, og får også med de menneskene som faktisk mener noe om selve løsningen. En av konsulentene beskriver at: *«Personene føler at de blir involvert, og de føler at de faktisk kommer på bane med det de mener. Hvis ikke så kan det oppstå mye støy i bakkant»*. Dette er primært ikke

konsulentenes arbeidsoppgave, for dette må komme fra personer i den implementerende organisasjonen med myndighet. Det ansees derfor som en påvirkende faktor for prosjektets suksess.

### **Forankring**

Gjennom en intranettimplementering blir forankring blir trukket frem av konsulentene som en av de viktigste håndteringene som påvirker sluttresultatet i prosjektet. Der selve prosjektet må være forankret i den riktige delen av organisasjonen. Prosjektet må være drevet av de som trenger og skal bruke funksjonaliteten. En av konsulentlederne beskriver videre at: *«Prosjektene må ikke være IT drevet. Mange av de prosjektene som er drevet av IT avdelingen, ender veldig ofte opp som mislyktes».*

### **Strukturert implementering**

Innenfor en SharePoint implementering nevnes det at det først og fremst handler om å gjøre en riktig innføring. Dette omhandler å ha en planlagt og strukturert implementering. Her må en definere alle roller i prosjektet, kartlegge involvering av kunden. En må også fastsette rammer, tid og kostnader. En av konsulentene trekker frem at: *«Egentlig så kan en sette i gang å installere og ha oppe en SharePoint løsning på 4-5 timer, men da blir det like kaotisk som en filserver».*

## **5.5 Oppsummering**

### **5.5.1 Prosjektroller og kunnskapselementer**

Gjennom mine resultater blir det beskrevet flere prosjektroller og kunnskapselementer som må beherskes for å bidra til en suksessfull intranettimplementering. Prosjektrollene varierer veldig, samtidig som det er ofte slik at en konsulent gjerne må bekle flere roller i ett og samme intranettprosjekt. Det er også slik at når en skal gjennomføre en implementering er det flere kunnskapselementer som konsulentene beskriver som viktige. De har gjennom mine resultater blitt strukturert inn i 3 kategorier (perspektiver) som var teknisk kunnskap, organisatorisk kunnskap og kunnskap om brukere. Den tekniske kunnskap er kunnskapselementer som omhandler selve teknologien. Den organisatoriske kunnskapen er kunnskapselementer som omhandler organisasjonsstrukturen, organisasjonskulturen, kulturell modenhet (hos den implementerende organisasjon) og forretningsforståelse knyttet til en intranettimplementering. Kunnskap om brukere er kunnskapselementet som omhandler brukere og brukeradopsjon.

### **5.5.2 utfordringer**

Under oppsummeres utfordringen knyttet til intranettimplementeringer beskrevet av Konsulentselskapet AS. Ut ifra resultatene kan en se at det er mange utfordringer som en må ta høyde for når en skal gjennomføre en intranettimplementering. Utfordringene som blir beskrevet er:

- Brukeradopsjon
- Ledelse
- Skreddersøm
- Forståelse
- Brukernes evne til endring
- Standardisering
- Kostnader og gevinster
- Endringsvilje
- Belastning for organisasjonen

### **5.5.3 Håndtering av utfordringer**

Under oppsummeres håndteringene av utfordringene beskrevet av Konsulentselskapet AS. Ut ifra resultatene kan en se at mange håndteringene kan ha en direkte påvirkning på resultater av implementeringen.

- Involvering av brukere
- Topplederstøtte
- Styreset
- Mål og forventningsstyring
- Kompetanse hos konsulentene
- Oppfølging av gevinster i ettertid



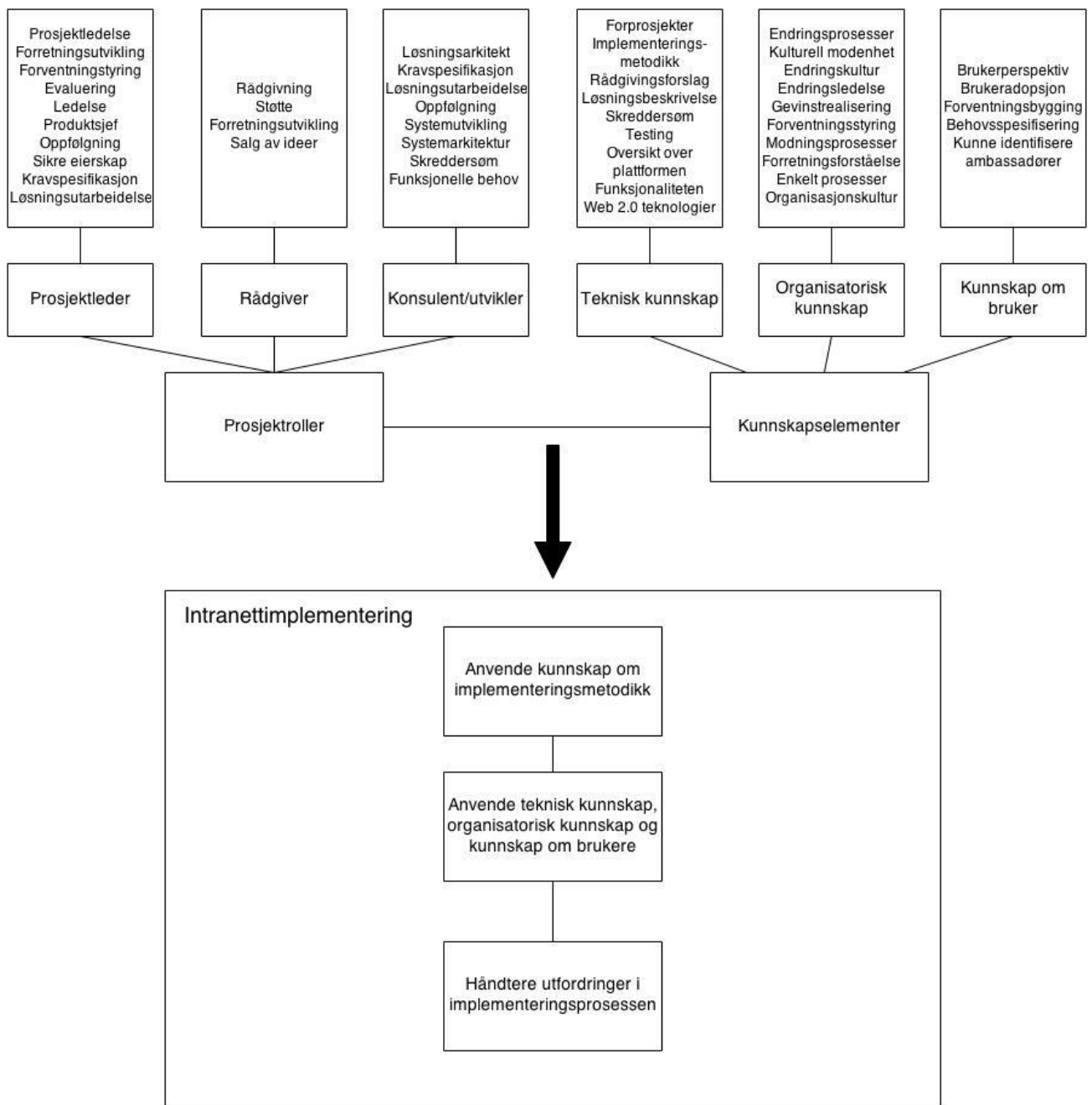
- Opplæring
- Informasjonsstruktur
- Tydelige prosjektroller
- Prosessendringer
- Håndtering av motvilje for endring
- Forankring
- Strukturert implementering
- Delingskultur

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet settes resultatene sammen til et rammeverk som bidrar til økt forståelse for hva en intranettimplementering krever sett fra et konsulentperspektiv. Rammeverket diskuteres opp mot de ulike forskningsspørsmålene. Til slutt diskuteres begrensingen i studien.

Resultatene fra denne studien gir en detaljert forståelse for implementeringer av intranett sett fra et konsulentperspektiv. For å beherske oppgaven som kreves som konsulent, stilles det krav til å være kunnskapsrik i tillegg til å kunne inngå i ulike roller i en implementeringsprosess. Studien har identifisert kritiske kunnskapselementer som en konsulent bør ha, samt sentrale roller som kan inngå i denne type implementeringsprosjekter. Resultatene har også gitt indikasjoner på typiske utfordringer konsulentene kan møte i intranettinnføringer. Det er derfor viktig at konsulentene kan håndtere disse utfordringene ved å anvende sin kunnskap i praksis.

Figur 12 oppsummerer de empiriske dataene til et rammeverk for hvordan konsulentene suksessfullt kan gjennomføre intranettimplementeringer. Ved å inneha riktig kunnskap og ved å beherske flere roller, kan dette påvirke utfallet av en intranettimplementering og øke muligheten for suksess.



Figur 12: Rammeverk for å gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv

Rammeverket kan oppfattes som to delt. Først og fremst må implementeringsprosessen inneholde flere prosjektroller. Prosjektrollene som gjennom mine funn ansees som essensielle er prosjektleder, rådgiver og konsulent/utvikler. Hver prosjektrolle har forskjellige ansvarsområder hvor flere av ansvarsområdene også kan gjennomføres av en eller flere roller. Et eksempel er utarbeidelsen av kravspesifikasjon hvor både konsulent/utvikler og prosjektleder er delaktig. Til hver prosjektrolle er det tilknyttet flere kunnskapselementer. Dette er kunnskapselementer som er sentrale for hver rolle i prosjektet. Kunnskapselementene er delt inn i 3 hovedkategorier; teknisk kunnskap, organisatorisk kunnskap og kunnskap om bruker (For forklaring av hver kategori - se kapittel 6.2.2). Alle kunnskapselementene er sentrale på ulike måter for å sikre suksessen i

intranettimplementeringen. Prosjektdeltakerne må også kunne anvende og integrere kunnskapselementer på tvers av kategoriene.

Etter prosjekttrollene er definert tar deltakerne med seg sin kunnskap inn i intranettimplementeringen, og danner herfra en prosjektgruppe. Det er her viktig å bruke mye forskjellig kunnskap for å få grep om implementeringsprosessen. Først og fremst anvendes det kunnskap relatert til implementeringsmetodikken. Her beskrives prosjektforløpet, samtidig som prosjektgruppen utarbeider planer, kravspesifikasjoner, løsningsbeskrivelser og endringsprosesser. Dette danner grunnlaget og skaper en overordnet forståelse av implementeringsprosessen.

Videre anvender prosjektdeltakerne kunnskapen som de ulike besitter. Kunnskapen som anvendes er relatert til de ulike kategoriene (teknisk, organisatorisk og bruker). Her anvendes derfor teknologisk kunnskap; utvikling, skreddersøm, løsninger, plattformen, web 2.0 teknologier osv. Det anvendes også organisatorisk kunnskap; kunnskap relatert til endringsledelse, organisasjonskultur, forventningsstyring, modningsprosesser, kulturell modenhet, gevinstrealisering, prosessendringer osv. Her vil det også anvendes kunnskap om brukere for å kunne møte de forskjellige sluttbrukerne med ulike interesser på en god måte i den implementerende organisasjon; gi tilpasset opplæring, identifisering av ambassadører, sikre brukeradopsjon, forventingsbygging, behovsspesifisering og se prosessene fra et brukerperspektiv. All kunnskap kan anvendes i forskjellige faser av prosjektet. Det vil si at teknisk kunnskap og organisatorisk kunnskap vil anvendes når prosjekttrollene selv mener at det er nødvendig. Det er ingen bestemt rekkefølge på anvendelse av kunnskapen, selv om det er noen kunnskapselementer som bygger på hverandre. Eksempelvis bør en kjenne organisasjonskulturen før en setter i gang endringsprosesser som baserer seg på en strategi for endringsledelse.

Under hver implementeringsprosess kan det oppstå flere utfordringer. Dette kan eksempelvis være utfordringer tilknyttet teknologien, ledelse eller forventningsstyring. Det er derfor viktig å definere håndtering av utfordringene som oppstår. Det er derfor viktig å definere hvordan man skal håndtere de ulike utfordringene som oppstår under implementeringsprosessen. Hver håndtering omhandler å bruke konsulentenes kunnskap på fagområdet, derfor bygger håndteringene av utfordringene på anvendelse av kunnskap. I de følgende underkapitler diskuteres prosjekttroller, kritiske kunnskapselementer og hvordan konsulentene anvender kunnskap for å håndtere utfordringer mer i detalj og lys av tidligere forskning. Diskusjonen er strukturert i henhold til forskningsspørsmålene.

## 6.2 FS1: Hvilke utfordringer kan påvirke en intranettimplementering?

Dette forskningsspørsmålet kartlegger utfordringene som kan påvirke en intranettimplementering. For å kunne besvare dette spørsmålet vil jeg diskutere utfordringer som kan oppstå gjennom en implementeringsprosess. Utfordringer som oppstår kan være en påvirkende faktor for utfallet av implementeringsprosessen. Konsulentene må være i forkant av utfordringene for å kunne håndtere disse i praksis og dermed øke sjansen for at intranettimplementeringen blir en suksess (Figur 12, håndtering av utfordringer).

Flere utfordringer ble identifisert i studien og omfatter problemstillinger relatert til ledelse, teknologi, bruker, endringer, organisasjonsstruktur og kultur samt kostnader/gevinster.

En intranettimplementering innebærer ofte organisatorisk endring. Det er sentralt at ledelsen i den implementerende organisasjonen må derfor være motivert for endringen, være beslutningsdyktig og ha makt til å gjennomføre endringen. Ledelsen bør stå frem som aktive ambassadører som er positive til endringen. De må være aktive brukere av intranettet. En intranettimplementering starter derfor først og fremst hos ledelsen i den implementerendeorganisasjon, noe som er dokumentert i tidligere forskning (for eksempel se (Gibson, 2004)). Funnene viser også at endringsledelse må anvendes på brukernes premisser. Det er viktig at brukerne ikke oppfatter systemet som tredd nedover hode på de ansatte, Brukerne må være involvert og delaktige i samarbeid med ledelse.

En annen utfordring som er sentral i resultatene, som også blir trukket frem gjennom litteraturen er fokuset på brukerne og brukeradopsjon. Å kunne vurdere hvordan ansatte vil motta og gjennomføre endringer i måte de arbeider på er sentralt når det gjennomføres en intranettimplementering. Hvis de ansatte forstår verdien av endringen som gjennomføres er det enklere å akseptere endringen som systemet medfører (Gibson, 2004). Hvis brukerne ikke ser gevinstene og verdiene av systemet, kan dette påvirke brukeradopsjonen. En annen som fra studien var mangel på forståelse for intranettsystemet blant brukerne. SharePoint er et tungt rammeverk med mye funksjonalitet som kan være vanskelig for brukerne å håndtere.

En intranettimplementering kan skape motstand mot endring hos de ansatte. Dette kan komme av frykt for det ukjente, tap av identitet, dobbelt arbeid eller endring av maktforhold i organisasjonen (D. I. Jacobsen, 2004). Dette er en utfordring som ble fremhevet av konsulentene i studien. Det er likevel ikke konsulentenes primære oppgave å håndtere denne mostanden, men det er viktig å ha forståelse for motstand som kan oppstå og være i forkant siden implementeringsprosessen kan stoppe opp, og innføringsfasen kan derfor bli vanskelig å håndtere.

Litteraturen trekker også frem at som en viktig strategi for organisatorisk endring er involvering og medbestemmelser blant de ansatte (Jacobsen, 2004). Dette er noe mine resultater støtter, der konsulentene erfarte at endringer gikk ofte lettere hvis de ansatte ble

involvert på et tidlig tidspunkt. En skaper dermed positivitet til endringen, og brukerne kan derfor lettere akseptere denne og det blir enklere å ta endringen innover seg.

Konsulentselskapet AS har også erfart teknologiske utfordringer slik som systemets kompleksitet, problemer i utviklingsfasen og standardiserte IT miljøer, noe som er beskrevet i tidligere litteratur (Alavi & Leidner, 1999). Først og fremst trekkes skreddersøm frem som en utfordring blant konsulentene. Skreddersøm av SharePoint plattformen kan føre til ustabilitet samt det kan bli vanskelig å oppgradere til nye versjoner. Skreddersøm er ofte også veldig kostnads- og tidskrevende. En annen utfordring som trekkes frem i mine resultater er standardisering av IT miljøene hos den implementerende organisasjon. Dette trekkes frem som en utfordring ettersom alle skaper sin egen måte å arbeide på. Alle ansatte vil ofte ha en formening om under hvilke premisser de arbeider best. Å skape et standardisert IT miljø for hele organisasjonen er derfor en utfordring.

Som nevnt tidligere vil en intranettimplementering bety organisasjonsendring. Når implementering skal gjennomføres trenger ofte konsulentene tilgang til ressurspersoner. De ansatte må lære seg å jobbe på nye måter. Dette blir gjennom litteraturen trukket frem som en belastning for organisasjonen, og er derfor en sentral utfordring (Alavi & Leidner, 1999; Gibson, 2004). Funn fra studien fremhever fra konsulentene at det er en utfordring å samle alle sluttbrukerne når det skal gjennomføres opplæring. Alle ansatte i den implementerende organisasjonen må lære seg nye måter å jobbe på. Det kan være en belastning for organisasjonen.

En intranettimplementering kan ofte bli veldig kostbar, samtidig som en må klare å realisere gevinstene fra en slik implementering. De ansatte må kunne se verdien av implementering. Dette for å skape positivitet og engasjement rundt implementeringen (Gibson, 2004). Funnene viser at fokus på kostnader og gevinster kan være en utfordring. Det at de ansatte gjerne ikke ser gevinstene i implementeringen, samtidig som den ofte kan være kostbar. En må ha gode nok rammer kostnadsmessig, samtidig som en må ha en god plan for å oppnå gevinstene. Det at prosjektene ofte blir ansett som dyre kan ofte være at en ikke får ut gevinstene.

### **Oppsummering**

Gjennom en implementeringsprosess kan det oppstå flere utfordringer. Utfordringene blir gjennom mine resultater referert som; ledelse, brukeradopsjon, skreddersøm, belastning, forståelse, evne til endring, standardisering, kostnader/gevinster og endringsvilje. En del av disse utfordringene er også dokumentert i tidligere forskning. Hvis ikke utfordringen møtes, kan dette medføre en mindre vellykket implementering. Det er derfor viktig å være i forkant av utfordringene som oppstår. Hvis en allerede sitter på erfaringer og kunnskap som kan bidra til å møte utfordringene, er det også enklere å overkomme disse. Det kan derfor være avgjørende at konsulentene kan håndtere utfordringene for å oppnå en suksessfull intranettimplementering.

## **6.3 FS2: Hvilken kunnskap er det viktig for en konsulent å ha for kunne bidra til en suksessfull intranettimplementering?**

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å besvare hvilken kunnskap en konsulent bør inneha for å bidra til en suksessfull intranettimplementering. Her trekkes det også frem hvilken type roller konsulentene bør kunne mestre, samt kunnskap knyttet opp mot de spesifikke rollene. Jeg har samlet empiriske data som gir en oversikt over rollene konsulentene innehar i et prosjekt, samt hvilken kunnskap og kompetanse de mener er essensiell. Resultatene mine viser at det er flere viktige roller knyttet opp mot hvert enkelt prosjekt, der rollen og kunnskapen til konsulentene har en påvirkende faktor for å bidra til en suksessfull intranettimplementering.

### **6.3.1 Prosjektroller**

Konsulentselskapet AS er et selskap som påtar seg en stor variasjon av prosjekter. Dette er snakk om både store og små prosjekter. Prosjektforløpene kan derfor strekke seg fra kun noen måneder til over et år. Størrelsen på prosjektgruppene kan derfor variere veldig fra hvert enkelt prosjekt. I små prosjekter er det ofte færre personer involvert i prosjektene, noe som betyr at en konsulent kan inneha flere prosjektroller. Dette skiller seg fra de store prosjektene der en ofte gjerne er mer låst til prosjekttrollene.

Gjennom mine resultater nevner jeg flere prosjektroller som konsulentene må beherske. For å bedre kunne kartlegge rollene samt viktigheten rundt dem har jeg valgt å klassifisere rollene inn i flere kategorier (figur 12, prosjektroller). Jeg har her benyttet kategoriene fra litteraturen. Scheepers (2003) har identifisert rollene prosjektleder, intranett koordinator, organisatorisk rådgiver, utvikler/konsulent og bidragsyter. Det trekkes frem at disse 5 kategoriene er essensielle for at intranett implementeringen skal bli en suksess (Scheepers, 2003). Jeg har derfor valgt å kategorisere Konsulentselskapet AS sine prosjektroller, basert på tidligere forskningslitteratur.

#### **Prosjektledelse**

Det er ofte denne rollen som introduserer konseptet intranett for den implementerende organisasjon. Denne rollen er også en som har det overordnede prosjektansvaret (Scheepers, 2003). Gjennom mine resultater er det flere ansvarsområder som knyttes opp mot en prosjektleder;

- Prosjektledelse i SharePoint prosjekter
- Forretningsutvikling - presentasjon av ideer hvor en bedrift kan utnytte teknologi til å forbedre egen virksomhet
- Forventingsstyring
- Evaluering av brukeropplevelsen
- Ledelse av konsulentvirksomheten internt
- Produktsjef
- Oppfølging av leveranser og vedlikehold
- Oppfølging av prosjektleveransen

- Oppfølging og evaluering av intranettets suksess i ettertid
- Sikre prosjekteiere internt i organisasjonen
- Utvikling av kravspesifikasjon og løsningsutarbeidelse

Alle disse rollene/ansvarsområdene kan gjennom mine resultater knyttes opp mot prosjektledelse. Funnene viser at det er først og fremst prosjektlederens ansvar å følge opp leveransefasen i intranettprosjektet. Samtidig som det er prosjektlederens ansvar å gi realistiske forventninger til brukerne, drive forretningsutvikling sammen med rådgiverne, lede konsulentvirksomheten og sikre eierskap i prosjektet.

### **Intranett koordinator**

Denne rollen er en rolle som gjerne er internt i den implementerende organisasjon. Denne rollen administrerer innholdet som publiseres på intranettet. Her kobles organisasjonen sammen, gjennom en felles arbeidsflate, som gjøres tilgjengelig for hele organisasjonen (Scheepers, 2003). Konsulentene i studien trekker frem at det er viktig med en slik rolle internt i organisasjonen. Dette for å kvalitetssikre kunnskapen som publiseres. Det er derfor ingen rolle konsulentene i prosjektet har, men de forsikrer seg om at en slik rolle blir etablert i organisasjonen.

### **Organisatorisk rådgiver**

En organisatorisk rådgiver er en rolle som ifølge litteraturen forhandler frem de organisatoriske ressursene. Denne personen kan både ha en ekstern og en intern rolle i prosjektet. Den implementerende organisasjonen kan ha en intern rådgiver som er knyttet til implementeringsprosessen. Her kan en også ha en intern rolle som omhandler utarbeidelse av regler og standarder for hvordan ta i bruk intranettimplementeringen (Scheepers, 2003). Gjennom mine funn er det flere roller som til dels kan relateres som organisatorisk rådgiver;

- Rådgivning og støtte til sluttbruker
- Integrasjon av SharePoint med andre systemløsninger og konfigurasjon – skissere et forslag til dette.
- Forretningsutvikling – presentasjon av ideer hvor en bedrift kan utnytte teknologi til å forbedre egen virksomhet

Disse rollene/oppgavene kan relateres til en rådgiverfunksjon på det organisatoriske plan. Rollen som omhandler rådgivning og støtte til sluttbruker krever kunnskap for å få den implementerende organisasjon til å innføre den riktige funksjonaliteten. Dette gjøres gjennom å kartlegge behov. Den neste rollen krever kunnskap rundt systemintegrasjon. Dette gjøres hvis det er et behov for gjenbruk av data i flere forretningssystemer. Selv om denne rollen egentlig er tilknyttet en rådgiver så kan også flere av rollene som tilhører utvikler/konsulenter tilknyttes denne kategorien. Det vil derfor være noe overlapp mellom rollene (Scheepers, 2003). Et viktig kunnskapselement for å ta i bruk intranettet omhandler



opplæring av brukere. Dette er en rolle konsulentene gjennomfører og kan derfor relateres til denne kategorien.

### **Systemutvikler/konsulent**

Denne rollen representerer ressurspersoner som er knyttet til den tekniske utviklingen av intranettet. Samtidig som en må kunne se teknologien fra et teknisk perspektiv, må en også kunne se endringsprosesser fra den teknologiske siden (Scheepers, 2003). Funnene i studien gav mulighet for klassifisering av ulike roller som passer i denne kategorien. Dette er;

- Løsningsarkitekt
- Utvikling av kravspesifikasjon og løsningsutarbeidelse
- Oppfølging av leveranse og vedlikehold
- Systemutvikling og endringer i systemarkitektur
- Systemutvikling relatert til skreddersøm av SharePoint løsninger
- Identifisere funksjonelle behov fra et brukerperspektiv

I følge tidligere forskning er det under selve planleggingen av løsningsutarbeidelsen av systemet man bør starte og endre prosessene i organisasjonen (Gibson, 2004; Scheepers, 2003). Funn viser at det er prosjektlederen, konsulentlederne eller rådgiverne som bidrar med prosessendringer. Konsulentene gir råd om endringene og bidrar til gjennomføring av disse, og det er derfor viktig at konsulentene har kunnskap om prosessene som skal endres. Det vil si at en konsulent må ikke kun ha en teknisk kunnskap om teknologien, men også en organisatorisk kunnskap for å forstå prosessene, samt kunne håndtere endringene.

### **Bidragstyper**

Den siste kategorien av aktuelle roller omhandler lokale bidragstyper. Dette er lokale ressurspersoner i den implementerende organisasjon som bidrar med innhold i intranettet (Scheepers, 2003). Flere av både prosjektlederne, rådgiverne og konsulentene kan gi råd om hvordan en skal kunne publisere innhold, men dette er noe den implementerende organisasjon må gjennomføre selv. Det er derfor ingen av prosjektrollene til Konsulentselskapet AS som kan direkte relateres til denne kategorien.

### **6.3.2 Kunnskapselementer**

Som en del av resultatene i denne oppgaven har jeg identifisert kritisk kunnskap som konsulentene bør ha for å kunne bidra positivt i en implementeringsprosess av et intranett. Kunnskapselementene er beskrevet under kapittel 5.3 og kategoriseres inn i 3 hovedkategorier; teknisk kunnskap, organisatorisk kunnskap og kunnskap om brukerne (se figur 12).

Som en del av det å jobbe med informasjonsteknologi og forretningssystemer overføring og formidling av kunnskap viktig ved en implementering. Et annet viktig aspekt rundt kunnskapsformidling handler også om at konsulentene klarer å reflektere over egne roller og arbeidsoppgaver slik at kritisk kunnskap anvendes i implementeringsprosessen og overføres til brukerne. Konsulentene kan i slike prosjekter innta roller som meglere mellom ulike

forretningsområder og brukergrupper for å gjennomgå en intranettimplementering som tilfredsstillende ulike gruppers behov (Pawlowski & Robey, 2004). På bakgrunn av funnene, og de ulike rollene som ble identifisert, vil kunnskap relateres til megling være sentralt for konsulentene i ett intranettprosjekt. Dette er en del av mine funn, som også jeg anser som viktige elementer mot en suksessfull intranettimplementering.

En intranettimplementering har gjerne en effekt på hele organisasjonen. Et intranett øker kunnskaps og informasjonsflyten i organisasjonen, samtidig som det åpner opp for nye måter å jobbe på (Gibson, 2004; Wong, 2005). Prosessendringene er horisontale og påvirker store deler av organisasjonen. En av konsulentlederne trekker eksempelvis frem: *«Det er viktig å forbedre prosessene, å gjøre ting helt annerledes. Det at en automatiserer en gammel prosess, vil ikke nødvendigvis si at prosessen blir bra. Da får en ikke verdien ut av det, og en ser gjerne ikke poenget med å bruke det heller».*

Et aspekt som mine resultater viser er at for å gjennomføre en intranettimplementering kan en ikke bare inneha kunnskap knyttet om selve teknologien, det er like viktig å ha kunnskap som det organisatoriske slik som, forståelse for prosessendringer, endringsledelse, organisasjonsendring og kulturell modenhet for teknologien. Alle disse kunnskapselementene går på hvordan konsulentene må påvirke endringer i e-organisasjonen for å få ut alle gevinstene av en intranettimplementering. Et intranett vil ikke nødvendigvis ha en verdi, hvis den implementerende organisasjon ikke klarer å oppnå en kritisk masse av brukere. Organisatorisk kunnskap, er derfor svært viktig for å oppnå en suksessfullimplementering. Som et tredje aspekt kommer også kunnskap om brukerne. Dette omhandler å skape gode kommunikasjonskanaler ut mot brukerne slik at konsulentene kan få formidle kritisk kunnskap til brukerne, slik bruker klarer å utnytte intranettet til deres formål.

Å utnytte kunnskapen en besitter som konsulent er viktig, men like viktig er også det som omhandler å formidle denne kunnskapen. Flere av konsulentene trekker frem at de ikke er organisasjonsutviklere. Konsulentene har ikke som oppgave å endre organisasjonen, men de kan formidle forslag til endringsprosesser til toppledelsen, avdelingsledere eller linjeledere slik at sentrale ressurspersoner i organisasjonen får eierskap til endringsprosessen. Flere av konsulentene trekker frem at endringsledelse, endringsprosesser og IT-modenhet som viktige kunnskapselementer de må ha forståelse for. Ofte er det slik at den implementerende organisasjon ikke har så stor kunnskap rundt teknologien den implementerer. Det kan derfor også være vanskelig å endre prosessene for å få ut alle gevinstene. Konsulentene har derfor viktige roller som kunnskapsformidler. Hvis konsulentene kan reflektere over egen kunnskap, for så å videreformidle denne til den implementerende organisasjon, kan dette være en viktig håndtering for å oppnå en suksessfull intranettimplementering.

Et aspekt som kan være sentralt er å ha kunnskap på tvers av de ulike kunnskapskategoriene, Det vil si at konsulent ikke kun har kunnskap knyttet til den teknologiske, men kan integrere dette med organisatorisk kunnskap og kunnskap om brukerne.

Det har vært lite forskning på å identifisere kunnskapselementer som er kritiske under en intranettimplementering. Det er derfor vanskelig å kunne si noe om kunnskapselementene identifisert i denne studien er spesifikt rettet om implementering av intranett eller IS-implementeringer mer generelt. Likevel er det annen litteratur relatert til forretningsystemer som fokuserer på kritisk kunnskap for konsulenter, og som kan sammenlignes med funn fra denne studien (Boyle & Strong, 2006). Ser en på kunnskapselementer knyttet til ERP implementeringer er det flere av kunnskapselementene identifisert i denne studien som også omtales her. Det trekkes eksempelvis frem at kunnskapselementer som omhandler teknologien (funksjonalitet, utføring av prosjekter, rådgivning og implementering), organisasjonen (skape kulturelle miljøer, endringsledelse, forretningsforståelse og prosessendringer) og brukeren (opplæring/brukeradopsjon) er tre viktige aspekter (Boyle & Strong, 2006).

### **Oppsummering**

Innenfor en intranettimplementering er det flere prosjektroller. Hver rolle i prosjektet er alle sentrale for at implementeringen skal bli en suksess. Det som gjerne vises gjennom mine resultater er at mange av prosjektrollene går på tvers av hverandre. Noe som tilsier at en konsulent gjerne bør ha kunnskap og erfaring med flere prosjektroller for å bidra til en suksessfull implementering. Gjennom mine funn er det spesielt prosjektleder, rådgivere og konsulent/utvikler som er de mest sentrale rollene i et intranettprosjekt.

Kritisk kunnskap identifisert fra studien er klassifisert i kategorisert teknisk kunnskap, organisatorisk kunnskap og kunnskap om bruker. Jeg trekker frem at det er flere kunnskapselementer som er sentrale for hver rolle i prosjektet. Konsulentene må ha evne til å integrere kunnskap på tvers av de tre kategoriene. Et viktig aspekt ved kunnskapselementene handler også om kunnskapsformidling. Dette innebærer at konsulentene må kunne formidle den rette kunnskap til de ulike brukergruppene. Gjennomføres dette på en tilfredsstillende måte, er både kunnskapselementene og kunnskapsformidling avgjørende for resultatet av intranettimplementeringene og kan derfor påvirke utfallets suksess.

## 6.4 FS3: Hvordan kan en håndtere utfordringene for å bidra til en suksessfull intranettimplementering?

I dette kapitlet diskuterer jeg de ulike håndteringene av utfordringene og hvordan de kan plasseres i kategoriene fra litteraturen. Dette har jeg oppsummert i tabell 8. Videre diskuterer jeg mine funn opp mot tidligere forskning. I tillegg til håndteringene av utfordringer i tabellen har jeg også funnet håndteringene av utfordringer som ikke nevnes i litteraturen. Disse blir også diskutert i dette kapitlet.

Kategorier identifisert i litteraturen (Se tabell 2)	Håndtering av utfordringer
<b>Opplæring</b>	Opplæring
<b>Struktur</b>	Informasjonsstruktur
	Strukturert implementering
<b>Infrastruktur</b>	Prosessendringer
<b>Strategi</b>	Styresett
	Mål og forventningsstyring
	Involvering av brukere
	Tydelige prosjektroller
<b>Ledelse</b>	Topplederstøtte
	Forankring
<b>Kultur</b>	Delingskultur

Tabell 8: Håndteringene fra resultatene plassert inn i kategoriene fra litteraturen

### Opplæring

Opplæring er en håndtering om hvordan intranettet blir tatt i bruk som blir nevnt både i litteraturen (for eksempel - se (Chong, 2006)) og gjennom mine intervjuer. For det første så er det enighet om at opplæring er viktig for å kunne ta i bruk intranettet, samt få opplæring i begrepet og kunne bidra med kunnskap. Slik at det blir enighet om hva som skal deles, og hvordan dette skal deles. Gjennom opplæring vil det også oppstå en bedre forståelse av konseptet som implementeres i organisasjonen (Wong, 2005).

Litteraturen trekker frem at ansatte må være klar over behovet og forstå hva kunnskap innebærer for å erkjenne den som en viktig ressurs for organisasjonen. Konsulentselskaper AS har en aktiv opplæring av kommende eller allerede eksisterende kunnskapsarbeidere. Det som gjerne skiller dem litt fra litteraturen er måten de gjennomfører opplæring på. Det skal skapes en felles forståelse av konseptet (Wong, 2005). Det som Konsulentselskapet AS velger å gjøre er å gjennomføre opplæring av ambassadører. Som igjen gjennomfører opplæring videre på andre kunnskapsarbeidere. Fordeler med å gjennomføre det på denne måten er at det er tar mindre ressurser, og er gjerne billige for den implementerende organisasjon.

Bakdelen ved å gjennomføre det slik er at personene som blir ambassadør ikke nødvendigvis besitter den riktige kompetansen til å gjennomføre opplæring og endringsprosesser. Å lære opp de ansatte til å bruke systemet vil ikke nødvendigvis si at de tar det i bruk på en riktig måte. En må ikke bare kunne systemets funksjonalitet; en må kunne skape positivitet til endring, lære bort konseptet kunnskapsledelse, en må også kunne se flere perspektiv til endringen (Chong, 2006; Gibson, 2004). Er det en ansatt som gjennomfører opplæring ser en gjerne endringen kun fra ansattes perspektiv (For eksempel – se (Gibson, 2004)) og ikke ledelsens perspektiv samt prosjektets omfang. Dette kan ha en negativ innvirkning på opplæringen. Dette er ofte noe den implementerende organisasjon velger, der resultatene viser at konsulentene ofte vil gjennomføre opplæring på så mange nye kunnskapsarbeidere som mulig. Dette kan komme av faktorer som mangel på ressurspersoner internt, tid og kostnader. Etersom det kan være kostnadsbesparende for den implementerendeorganisasjon å kun gjennomføre superbrukeropplæring for så å videreføre denne kunnskapen til andre kunnskapsarbeidere.

Kontinuerlig opplæring er også del av konseptet som blir trukket frem. Der det gjerne må gjennomføres ny opplæring på nytt personell samt at informasjonssystemene kan endres over tid (Akhavan et al., 2006). Da dette også er en faktor jeg fant i mine resultater. Gjennom opplæring av ambassadører og superbrukere er dette derfor mulig å gjennomføre kontinuerlig opplæring hos den implementerendeorganisasjon. Hver gang det ansattes ny personell er det mulig for ambassadøren eller superbrukeren å gjennomføre denne opplæringen. Det er derfor ikke nødvendig med innflytelse fra Konsulentselskapet AS som har hatt del i det implementert intranettet.

## **Struktur**

Det blir i litteraturen trukket frem at struktur gjelder hvordan organisasjonen er strukturert, organisert og designet. Når det gjelder strukturering av kunnskap i en organisasjon, er det viktig at den utformes og tilpasses til den øvrige strukturen i organisasjonen (For eksempel – se (Davenport et al., 1997)). Håndtering direkte knyttet til dette har jeg liten innsikt i. Det som er tilfelle er at jeg har i forskningskonteksten beskrevet at den undersøkende organisasjon som strekker seg over to avdelinger, Oslo og Østfold, med ca. 60 ansatte. Litteraturen trekker fram at gjennom en slik organisasjonsstruktur kan det skape en silo-struktur (Akhavan et al., 2006). Der en gjennom et intranett som strekker seg over begge avdelingene i organisasjonen bryter denne silo-strukturen ned. Informasjonsflyten i organisasjonen vil derfor øke, og en får innsikt i hva som pågår i begge avdelingene, fremfor kun ha innsikt i sin egen. Jeg fikk klart definert at det er enighet mellom konsulentene at intranettet bidrar til å øke informasjons- og kunnskapsflyten i organisasjonen. Dette samsvarer med litteraturen som sier at et slikt informasjonssystem bryter ned silo-strukturen i en organisasjon (Akhavan et al., 2006; Davenport et al., 1997).

Struktur vil ikke kun nødvendigvis si organisasjonsstrukturen. For et an skal kunne bruke et intranett på en suksessfull måte må det også være en klar informasjonsstruktur. Kunnskapen

bør struktureres gjennom et logisk sett av prinsipper og standarder i organisasjonens intranett (Akhavan et al., 2006). Et sett av prinsipper og standarder kan bety klare definerte roller i systemet, oversikt over hvem som eier informasjon og en klar struktur. En må også vite hvem som skal kvalitetssikre informasjonen og kvalitetssikre innholdet som blir publisert (For eksempel – se (Davenport et al., 1997)). Dette er en håndtering jeg også fant i mine resultater. Der det trekkes frem at det må være tydelige føringer på rollene og informasjonsstrukturen i SharePoint.

En annen håndtering som kan sees i sammenheng med kategorien struktur er en klar og strukturert implementering. Dette omhandler å ha tydelige føringer på hvordan selve implementeringen skal gjennomføres. Her må rollene i prosjektet defineres, samtidig som den implementerende organisasjon må henvise interne ressurspersoner til å bidra til implementeringen. Denne håndteringen nevnes ikke under struktur som en suksessfaktor i litteraturen, men er et funn i min undersøkelse. Grunne til at jeg velger å trekke den inn under denne kategorien er at en strukturert implementering kan være svært avgjørende på sluttresultatet. Samtidig som struktur vil ikke nødvendigvis kun bety organisasjonsstruktur og kunnskapsstruktur, men også en struktur på prosjektet som implementeres (Damsgaard & Scheepers, 1999).

### **Infrastruktur**

I litteraturen blir infrastruktur trukket frem som en håndtering som påvirker om de ansatte klarer å få mest mulig ut av kunnskapsledelsessystemet. Dette innebærer å opprette et sett av roller for å utarbeide kunnskapsrelaterte oppgaver (Wong, 2005). For å gjøre dette må det derfor gjennomføres prosessendringer i organisasjonen. Der en må endre prosessene og aktivitetene for å støtte opp under intranettet. Prosessene må være strukturerte for å sikre bedre og raskere kunnskapsutvikling i organisasjonen (Wong, 2005).

Konsulentselskapet AS trekker her frem prosessendringer som en håndtering. Det nevnes her at den implementerende organisasjonen må tilpasse prosessene for å støtte kunnskapsledelsessystemet. Hvis ikke dette gjøres trekkes det frem at en nødvendigvis ikke vil få verdien ut av implementeringen, og en ser gjerne ikke verdien av å bruke det. Prosessene må også endres slik at de støtter opp under kunnskapsdeling og informasjonsflyten i organisasjonen. Prosessendringer er derfor en faktor som trekkes frem i både litteraturen og resultater (Davenport et al., 1997).

### **Strategi**

Først og fremst er det enighet mellom flere konsulenter at en må ha et klart og enkelt styresett. Det må være klare føringer på bruken av kunnskapsledelsessystemet, der en må gjøre kunnskapen og informasjonen strukturert, slik at alle får nytte av informasjonen som publiseres. Dette fremhever litteraturen som en del av strategien for kunnskapsledelse, slik at de ansatte ser verdien av å ta i bruk intranettet (Wong, 2005). Resultatene mine viser her at styresettet bør være ydmyk. At en gjerne må være klar men ikke legger for mange føringer. Det må også være en klar rettighetsstyring. Slik at en kan kontrollere hvem som

bidrar med kunnskapen. På denne måten vet en at de rette ressurspersonene bidrar med den rette kunnskapen. Videre trekkes det frem at det er viktig at de som bidrar med kunnskap på intranettet, også er de som eier informasjonen. Der en også må kunne publisere denne informasjonen strukturert, og derfor ha en strategi for det. Enten gjennom biblioteker eller blogger.

En annen håndtering er at en må ha en strategi for mål og forventingsstyring. Dette handler om å skape mål og forventinger hos kunnskapsarbeiderne som skal ta det i bruk. Dette betyr også at de ansatte må være motiverte samt ha en strategi på hvordan kunnskapsledelsessystemet skal tas i bruk (Wong, 2005). Konsulentene trekker frem at det må skapes en bevissthet rundt forventingene, dette gjøres for å enklere kunne se de langsiktige gevinstene, der en også ikke må love mer enn en klarer å levere. Her snakkes det også om å skape et godt første inntrykk av implementeringen, for å skape positivitet (Chong, 2006). Dette er noe som gir støtte for både i litteraturen og resultatene.

Som en annen strategi trekkes det frem med involvering av brukerne. Dette handler om å få fremtidig brukere av systemet til å bidra gjennom implementeringsprosessen. På denne måten blir fremtidige brukere av kunnskapsledelsessystemet bidragsyttere. Dette handler også om å sette av nok ressurser på brukerne til å kunne ta systemet i bruk. Her må kunnskapsarbeiderne ta av annen viktig arbeidstid til å bli involvert og ta i bruk implementeringen. Jeg opplevde gjennom intervjuene at flere kunder velger å involvere mange personer og brukere i implementeringsprosessen. Konsulentene trekker dette frem som er viktig håndtering. Det skaper en positivitet, bidragsfølelse og en involvering som kan påvirke prosjektutfallet (Wong, 2005).

Som en del av implementeringsprosessen blir en strategi om tydelige prosjektroller trukket frem som en sentral håndtering. Dette omhandler å tilegne de riktige ressurspersonene prosjektroller som en behersker, samt kan gjennomføres på et høyt og tilfredsstillende nivå. En må også tilegne alle prosjektrollene som en trenger i et prosjekt. Der gjerne noen av konsulentene også må kunne ha flere prosjektroller internt i implementeringen. Dette trekkes frem av konsulentene som en viktig håndtering i mine resultater.

### **Ledelse**

Den suksessfaktoren som blir trukket i litteraturen som en av de viktigste for å få kunnskapsarbeidene til å ta i bruk kunnskapsledelsessystemer er topplederstøtte (For eksempel – se (Akhavan et al., 2006; Chong, 2006; Davenport et al., 1997)). Det blir her trukket frem at det er toppledelsen som sitter på den største innflytelsen på kunnskapsarbeiderne. Toppledelsen sitter med den største mulighet til å opprette en kunnskapsvennlig kultur, opprette opplæringsprogram, skape målbare mål samt motivere de ansatte. Denne håndteringen har jeg sett tydelig i mine funn.

Mine funn viser at det er viktig å ha en aktiv toppledelse som får med hele organisasjonen når en implementering skal gjennomføres. Samtidig er det viktig med en aktiv toppledelse

trekkes det også frem at en må finne en balansegang i innføringsprosessen. Implementeringer må ikke føles som at den tres over hode på de ansatte. Der det heller ikke må være en prosess der brukerne bestemmer alt. Toppledelsen må derfor være ambassadører for prosjektet, men de må ikke bestemme for mye.

Videre trekkes det også topplederstøtte frem som en av de viktigste håndteringene gjennom en intranettimplementering. Her er det toppledelsen som bevilger penger og riktig eierskap i prosjektet. Der det er avdelingen eller personellet som skal bruke implementeringen er de som blir de interne eierne av prosjektet. Mine funn viser derfor at toppledelsen ikke bare støtter prosjekter, men bevilger også eierskap i prosjektet. Topplederstøtte er derfor en viktig håndtering mot en suksessfull implementering.

Som en annen håndtering knyttet til ledelse trekkes ansees forankring som avgjørende. Dette handler om at prosjektet må være forankret i de riktige delene av organisasjonen. Prosjektet må derfor være ledet av de som trenger og skal bruke implementeringen. Dette er en håndtering som har nær tilknytning til topplederstøtte, ettersom det er de som bevilger ressurser og eierskap i prosjektet. Toppledelsen må derfor tildele de riktige ressurspersonene prosjektet, slik at det skapes eierskapsfølelse hos de som skal ta i bruk implementeringen.

### **Kultur**

Før et kunnskapsledelsessystem skal implementeres må det gjennomføres en kultur endring. Der en må skape et miljø for deling av kunnskap. Ettersom kunnskapsprosesser er frivillige og kunnskap er i stor grad personlig må det opprettes en kultur for følelse av tilhørighet, makt, tillitt og respekt innenfor organisasjonen før kunnskapsarbeiderne involverer seg i å utvikle, dele og bruke kunnskap (Akhavan et al., 2006). Dette gir støtte i mine resultater, der Konsulentselskaper AS trekker frem at det må opprettes en delingskultur for distribuering av informasjon og kunnskap på tvers av organisasjoner. Davenport et al. (1997) trekker frem at det er viktig med en positiv innstilling til kunnskapen og at kunnskapsstrukturen må tilpasses den eksisterende organisasjonskulturen. Dette er noe mine resultater støtter. Konsulentene trekker frem at kunnskap ikke må være jobbsøkende, en må ha en kultur for å dele kunnskapen enkelt personer besitter. Der en også må endre holdningene i organisasjonen, slik at kunnskapsarbeiderne ønsker å utvikle sin egen kunnskap videre.



### **Nye håndteringer identifisert i studien kunnskapsledelse i intranett prosjekter**

En av mine funn som jeg ikke fant i faktorlitteraturen var kompetanse hos konsulentene. Annen litteratur har påpekt at konsulentenes kompetanse i implementeringer er svært avgjørende for sluttresultatet (Ko, Kirsch, & King, 2005). Det kan derfor ha en stor og påvirkende rolle. Dette får støtte av mine funn som viser at konsulentene må sitte med den riktige kompetansen for å gjennomføre prosjektet. Der det trekkes frem i mine resultater at det er viktig at konsulentene har vært involvert i tidligere prosjekter, og derfor skaffet seg relevant erfaring. Det omhandler at en har vært bort i en del løsninger før en konsulent selv kan rådføre kunder om hvilke løsninger de skal velge. Her trekkes det også frem at en har god kjennskap til teknologien, slik at en også vet når en skal gjennomføre spesialtilpasninger.

En annen håndtering som jeg ikke fant i litteraturen men som jeg finner i mine resultater er oppfølging av gevinstene i ettertid. Noe som i annen litteratur ansees som svært viktig er gjennomgang og evaluering av gevinster. Her skal en måle om gevinstene som på forhånd ble definert faktisk blir oppnådd. Hvis en ikke oppnår gevinstene må de gjennomgå på nytt eller en må inn å gjennomføre en ny implementeringsprosess (Ward & Daniel, 2006). Dette er noe mine resultater støtter. Her trekker konsulentene fram at det er viktig å gjennomgå gevinstene i ettertid. En må kunne kvalitetssikre at gevinstene fra implementeringen blir oppnådd. En må derfor opprette en gevinstrealiseringsplan samt definere hvordan en skal kunne oppnå gevinstene. Det blir gjennom mine resultater definert at det er kunden som må gjennomgå gevinstene i ettertid, men det er fortsatt en faktor som må gjennomføres for at implementeringen skal bli en suksess.

En annen håndtering som ikke nevnes i faktorlitteraturen, men som jeg finner i mine resultater er håndtering av motvilje for endring. Her må organisasjonen ha en strategi for hvordan håndtere motvilje hos kunnskapsarbeidere. Annen litteratur sier at det er viktig å kunne kartlegge;

- Hvem er det som motsetter endringen?
- Hva er deres behov?
- Hvilken tro og verdier har de?
- Hva er deres interesser?

(Aladwani, 2001). Støtte for denne faktoren finner jeg gjennom mine funn. Det nevnes her at en må involvere de menneskene som i utgangspunktet er negative. En må kunne sette opp referansegrupper som kan være med å bidra til implementeringen, denne gruppen får også med seg de menneskene som faktisk mener noe om løsningen som implementeres. Det trekkes også frem at dette ikke primært er konsulentenes oppgave, men er fortsatt en påvirkende faktor på implementeringen.

## Oppsummering

Mange av håndteringen fra litteraturen har jeg funnet igjen i mine resultater. Det er flere likheter mellom håndteringen og hvordan de fremlegges, men jeg oppfatter at håndteringene fra litteraturen er mer omfattende og overordnet. Gjennom min intervjuer har konsulentene snakket mye om håndteringen som påvirker deres hverdag, der litteraturen fokuserer mer på et organisatorisk perspektiv og fokuserer mindre spesifikt på brukere og konsulenter. Dette kommer av at jeg har hatt et annet fokus enn det litteraturen har. Denne studien bidrar derfor til å kartlegge håndteringer som påvirker konsulentene. Dette er ofte håndteringen som er erfart eller som på en eller annen måte påvirker hverdagen. I tillegg har jeg funnet noen håndteringer som ikke blir nevnt i faglitteraturen. Disse håndteringene er direkte knyttet opp mot konsulentene, og er en trolig årsak til at jeg ikke fant de i faktor litteraturen ettersom den fokuserer mer på overordnede faktorer.

Selv om håndteringene fremstår som enkeltstående, er det viktig å påpeke at de også kan påvirke hverandre. For eksempel kan «opplæring» ha innflytelse på andre faktorer. Dette kan jeg blant annet se igjen i håndteringen «delingskultur», der konsulentene trekker frem at det kan være vanskelig å dele informasjon og kunnskap hvis en ikke har fått en god nok opplæring i kunnskapsledelsessystemet. Mine data gir ikke noe grunnlag for å si noe nærmere om det, men det er likevel viktig å påpeke at det kan finnes en sammenheng mellom faktorene.

## **6.5 Oppsummering av rammeverk**

Som et resultat av denne studien har jeg utarbeidet et rammeverk for hvordan gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer (Se figur 12). Rammeverket er en samlet oversikt over resultatene beskrevet i denne studien. Det illustreres her at prosjektdeltakerne må besitte en stor variasjon av kunnskap gjennom en implementeringsprosess. Hver anvendelse av kunnskap har en effekt på implementeringsprosessen der rammeverket også viser hvordan kunnskap om teknologi, kunnskap og bruker henger sammen, og hvilken effekt de har på hverandre. Denne anvendelsen og sammensetning av kunnskapselementer kan være avgjørende om intranettimplementeringen blir en suksess. Rammeverket bidrar til ny kunnskap om intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv. Studien gir økt forståelse for kompleksitet som konsulentpraksis innen forretningssystemer innebærer. Implementering av intranett som er et virksomhetsspennende forretningssystem, krever et mangfold av ulike kunnskap og kompetanse for å beherske ulike prosjektroller.

## 6.6 Begrensninger i studien og forslag til videre forskning

En begrensning i denne studien er at jeg kun har hentet intervjudeltakere fra en organisasjon. Det kan være det er andre organisasjonen som leverer intranettimplementeringer av en høyere standard og kvalitet. På denne måten kan det være jeg hadde funnet flere kunnskapselementer og håndteringer hvis jeg hadde intervjuet deltakere fra flere organisasjoner. Det kunne derfor vært hensiktsmessig å finne deltakere fra flere organisasjoner, fremfor kun intervju konsulenter fra en og samme organisasjon.

En annen begrensning kan ha vært at jeg har vært student ved Universitetet i Agder der intervjudeltakerne har hatt sitt hovedsete i Oslo og Østfold. Intervjuene har derfor blitt gjennomført over telefon. Dette kan ha ført til at konsulentene kun har formulert sin eksplisitte kunnskap, ettersom den er enklere å formulere. Hadde jeg kunnet observere intervjudeltakerne er det en mulighet for at jeg også hadde kunne kartlagt mer av den implisitte kunnskap. Noe som hadde ført til at jeg hadde funnet flere kunnskapselementer.

En annen begrensning er også at oppgaven kun ser på hvordan lykkes med en intranettimplementering fra et konsulentperspektiv. Det kan gjerne være flere faktorer sett fra både brukernes perspektiv eller toppledelsens perspektiv som også er med å bidra til å sikre suksessen i en intranettimplementering. Disse kartlegges ikke i min studie, og kan gjerne være like sentrale perspektiv.

Et forslag til videre forskning ville videre vært interessant og intervju flere konsulenter fra andre organisasjoner. Videre forskning kan derfor utvide denne studien ved å se på flere organisasjoner som driver med intranettimplementeringer, og dermed få et bredere grunnlag for å vurdere resultatene basert på litteraturen.

Denne studien har sett på prosjektroller, kunnskapselementer og anvendelse av håndteringen ved en intranettimplementering, og har derfor fått et litt overordnet syn. Videre forskning kan derfor gå mer spesifikt i dybden, der en eksempelvis kan undersøke betydningen av kunnskapselementene. Dette kan klarere beskrive i detalj grad hvilken kunnskap som er viktig for en konsulent å ha for å bidra til en suksessfull intranettimplementering. I tillegg kan det også være interessant å gå mer i dybden for å se hvordan prosjektroller, kunnskapselementer og håndtering faktisk påvirker hverandre.

## 7 konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet avsluttes oppgaven. Først oppsummeres studien, deretter blir problemstillingen besvart. Tilslutt drøftes studiens praktiske og teoretiske implikasjoner.

### 7.1 konklusjon

Denne kvalitative studien har omhandlet intranettimplementeringer sett fra et konsulentperspektiv. Studiet er gjennomført som et casestudie av Konsulentselskapet AS, og gjennom 8 intervjuer med ulike konsulenter har jeg undersøkt hva som er viktig for å gjennomføre en suksessfull intranettimplementering. For å besvare dette har jeg definert følgende problemstilling:

*Hva er viktig for å lykkes med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv?*

En intranettimplementering fører til organisasjonsendring. For å finne ut hva som er viktig for å lykkes i en slik implementeringsprosess har jeg lagt vekt på prosjektroller, anvendelse av kunnskapselementer, utfordringer og håndtering av disse utfordringene.

Før selve implementeringen er det viktig at det defineres noen klare prosjektroller. Med prosjektroller menes rollene konsulentene har i implementeringsprosessen. Gjennom mine resultater jeg har funnet og definert 3 rollekategorier; prosjektleder, rådgiver og konsulent/utvikler. Under hver rollekategori er det flere under roller, som klarere definerer arbeidsoppgavene. Knyttet til hvor prosjektrolle har jeg definert flere kunnskapselementer. Hvert kunnskapselement beskriver et kompetanseområde, som konsulentene bør ha kunnskap om for at implementeringen skal bli en suksess. Kunnskapselementene som blir trukket frem omhandler teknisk kunnskap, organisatorisk kunnskap og kunnskap om bruker. Mine resultater viser også at konsulentene må ha kunnskap på tvers av kunnskapselementene samtidig som elementene er sentrale for hver rolle i prosjektet. Et viktig aspekt rundt kunnskapselementene er også kunnskapsformidling. Der konsulentene også må kunne formidle den rette kunnskap for å bidra til en suksessfull intranettimplementering.

Gjennom en implementeringsprosess kan det også oppstå flere utfordringer. De utfordringene som trekkes frem gjennom min studie er:

- Ledelse
- Belastning for organisasjonen
- Brukernes evne til endring
- Standardisering
- Brukeradopsjon
- Skreddersøm
- Forståelse
- Kostnader og gevinster
- Endringsvilje

For å gjennomføre en suksessfull intranettimplementering må utfordringer som oppstår håndteres på en tilfredsstillende måte. Gjennom mine intervjuer har konsulentene snakket mye om håndteringene som påvirker deres hverdag, både positivt og negativt. De håndteringene som jeg fant gjennom min studie er:

- Opplæring
- Informasjonsstruktur
- Strukturert implementering
- Prosessendringer
- Styresett
- Mål og forventingsstyring
- Håndtering av motvilje for endring
- Involvering av brukere
- Tydelige prosjektroller
- Topplederstøtte
- Forankring
- Delingskultur
- Kompetanse hos konsulentene
- Oppfølging av gevinster i ettertid

Alle disse håndteringene har en påvirkningskraft på implementeringsprosessen, og blir gjennom min oppgave trukket frem som viktige håndteringene for å sikre suksessen. På denne måten vil kunnskap om bruk av viktige håndteringene sikre suksessen i en intranettimplementering.

For å lykkes med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv er det viktig at prosjektet har riktige de prosjektrollene, og at hver prosjektrolle besitter den riktige kunnskap. Dette er kunnskap som omhandler det tekniske, organisatoriske og brukeren. Gjennom en implementeringsprosess vil det også oppstå flere utfordringer, det er derfor også viktig å ha de rette håndteringene for å sikre suksessen. Gjennom en kombinasjon av prosjektroller, kunnskapselementer og kunnskap om anvendelse av håndteringene vil dette sikre suksessen i en intranettimplementering.

## 7.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven bidrar til både teoretiske og praktiske implikasjoner ved å gi innsikt i hva som er viktig for å lykkes med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv. Denne studien har sett på prosjektroller, kunnskapselementer og anvendelse av kunnskap for å håndtere utfordringer ved en intranettimplementering. Et bidrag til forskning har derfor først og fremst vært forskningslitteratur relatert til intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv. Der det er utarbeidet et rammeverk for hvordan gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer.

Et annet bidrag er også skapt gjennom økt forståelse for konsulentpraksis innen forretningsystemer og dermed økt forståelsen for IS profesjoner generelt. Det fleste studier er enten gjort fra et bruker eller ledelses perspektiv. Der denne studien peker på intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv.

For praktikere gir denne studien nyttig innsikt i hva som er viktig for å lykkes med en intranettimplementering sett fra et konsulentperspektiv. Studien gir utgangspunkt i hvilke prosjektroller en trenger, hvilken kunnskap konsulentene bør ha og hvordan en skal gå frem for å håndtere utfordringer. Resultatene er derfor overførbare til andre konsulent bedrifter for å få tak i hvordan de skal gjennomføre suksessfulle intranettimplementeringer. Derfor kan denne studien brukes som et fremtidig rammeverk for suksessfulle intranettimplementeringer.

## Litteraturliste

- Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European business review*, 18(2), 97-113.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Alavi, M. (2000). Managing organizational knowledge. *Framing the domains of IT management: Projecting the future through the past*, 15-28.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(2es), 1.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*: Oxford University Press.
- Bebensee, T., Helms, R., & Spruit, M. (2012). Exploring the Impact of Web 2.0 on Knowledge Management. *Knowledge Management*, 2, 18-42.
- Boyle, T. A., & Strong, S. E. (2006). Skill Requirements of ERP Graduates. *Journal of Information Systems Education*, 17(4).
- Bygstad, B., & Munkvold, B. E. (2011). Exploring the role of informants in interpretive case study research in IS. *Journal of Information Technology*, 26(1), 32-45.
- Chong, S. C. (2006). KM critical success factors: a comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. *Learning Organization*, The, 13(3), 230-256.
- Damsgaard, J., & Scheepers, R. (1999). Power, influence and intranet implementation: a safari of South African organizations. *Information Technology & People*, 12(4), 333-358.
- Davenport, T., De Long, D., & Beers, M. (1997). Building successful knowledge management projects. *Center for business innovation working paper*, 4.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: Managing what your organization knows. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Deltour, F., Ple, L., & Roussel, C. (2012). Knowledge sharing in the age of web 2.0. *Knowledge Management*.
- Edward, C. (2012). Web 2.0 social networks technologies and strategies for knowledge management. *Knowledge Management*.
- Folkens, F., & Spiliopoulou, M. (2004). Towards an evaluation framework for knowledge management systems *Practical Aspects of Knowledge Management* (s. 23-34): Springer.
- Gaumand, C., Chapdaniel, A., & Duzert, A. (2011). Strategic Knowledge Management System Framework for Supply Chain at an Intra-Organizational Level. *Knowledge Management 2.0: Organizational Models and Enterprise Strategies*, 142-163.
- Gibson, C. F. (2004). IT-enabled business change: an approach to understanding and managing risk.
- Gottschalk, P. (2002). *Knowledge Management through information technology*.
- Gottschalk, P. (2004). *Informasjonsteknologi I kunnskapsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case study methods* (Vol. 32): Sage.



- Jacobsen. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser. *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2, 60-66.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ko, D.-G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS quarterly*, 59-85.
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 13(1), 120-134.
- Marchand, D. A. (1998). Competing with intellectual capital. *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge*, 253-268.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan management review*, 47(3), 21-28.
- Microsoft. (2013). fra <http://office.microsoft.com/nb-no/SharePoint-foundation-help/hva-er-SharePoint-HA010378184.aspx>
- Microsoft. (2014). fra <http://office.microsoft.com/nb-no/SharePoint/SharePoint-2013-oversikt-funksjoner-i-programvare-for-samarbeid-FX103789323.aspx>
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION. *California management review*, 40(3).
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, <i>Ba</i> and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nordhaug, O. (2002). *Kunnskapsledelse: Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*: Sage.
- Pawlowski, S. D., & Robey, D. (2004). Bridging user organizations: Knowledge brokering and the work of information technology professionals. *MIS quarterly*, 645-672.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Sudzina, F. (2009). Personal knowledge management: The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels. *Online Information Review*, 33(6), 1021-1039.
- Scheepers, R. (2003). Key roles in intranet implementation: the conquest and the aftermath. *Journal of Information Technology*, 18(2), 103-119.
- Starbuck, W. H. (1992). LEARNING BY KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS\*. *Journal of management Studies*, 29(6), 713-740.
- Turban, E., & Volonino, L. (2010). *Information technology of Management*: John Miley & Sons Pte Ltd.
- Wan, L., & Zhao, C. (2007). *Construction of a knowledge management framework based on web 2.0*. Paper presentert på Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2007. WiCom 2007. International Conference on.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits management: delivering value from IS and IT investments*: John Wiley & Sons.
- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- yammer.com. 2014. fra <https://about.yammer.com/>

# **Vedlegg**

## **Intervjuguide**

### **Stilling:**

SharePoint konsulent/konsulentleder/prosjektleder

### **Introduksjon**

#### **Presentasjon av meg**

Jeg er en masterstudent fra instituttet for informasjonssystemet ved Universitetet i Agder. Dette semesteret skal jeg skrive en masteroppgave på 30 studiepoeng som skal leveres i juni. Tema jeg ønsker å undersøke omhandler kunnskapsledelse og Knowledge Management Systemer (SharePoint). Oppgaven ønsker derfor å finne ut utfordringer og suksess kriterier ved en SharePoint implementering fra et konsulentperspektiv.

#### **Generelt om intervjuet**

#### **Informasjon om masteroppgaven**

Temaet som er valgt omhandler kunnskapsledelse og Knowledge Management Systemer (SharePoint), der jeg ønsker å finne ut utfordringer og suksess kriterier ved en SharePoint implementering fra en konsulentperspektiv. Der spørsmål vil dreie seg om dette.

#### **Før intervjuet**

Tidsrammen for intervjuet er satt til 1 time, men kan ta både kortere og lengre tid. Informere om båndopptak og godkjenning av dette. Det vil i oppgaven ikke bli oppgitt navn på bruker, avdeling eller arbeidsplass som vedkommende jobber på. Oppgaven vil bli tilgjengelig på Oria.

Når intervjuet er gjennomført og transkribert, vil du få mulighet til å lese gjennom et sammendrag og komme med eventuelle korrigeringer og tilbakemeldinger. Data fra intervjuene vil bli tilgjengelig for oss og veileder. Resultatene fra oppgaven vil bli presentert for dere i Skill, hvis det er ønskelig.

Tema	Spørsmål	Stikkord
Introduksjon	Kan du fortelle litt om deg selv?	Utdannelse?
		Nåværende stilling?
		Hvor lenge ansatt?
		Tidligere stillinger?
Bakgrunn	Hvilke erfaringer har du fra SharePoint implementering? Hva er din rolle i et slikt prosjekt? Hva slagst type kunnskap/kompetanse kreves i en slik rolle?	Hvor mange prosjekter har du vært involvert i?
		Din jobb i planleggingsprosessen?
		Din jobb i kartleggingsprosessen?
		Din jobb i implementeringsprosessen?
		Hvor ofte bruker du SharePoint selv i dagligarbeid?
Din brukeropplevelse?		
Kunnskapsledelse	Har dere noen strategi for kunnskapsledelse i Skill? Hvordan sikrer dere at kunnskap i SharePoint prosjekter blir ivaretatt? Har dere noen spesielle initiativer for KM internt? (Bruker dere SharePoint for å dele erfaringer i SharePoint?)	Definisjon?
		Kontekst av SharePoint implementeringer?
		Strategi?
		Taus og eksplisitt kunnskap?
		Rådgivning?
Endringsledelse	Brukes det spesielle metoder for endringsledelse i en implementering? Er det fokus på organisasjonsendringer?	Kravsspek?
		Type ansatte?
		Arbeidsoppgaver?
		Mål for prosjektene?
	Hvilken strategi bruker dere?	Hvem?
		Hva?
		Tiltak?
Tiltak for å redusere motstand fra ansatte?	Superbrukere?	
	Opplæring?	
Implementering	Hvilken implementeringsmetodikk bruker dere i en implementering?	Arbeidsgrupper?
		Grad av deltakelse?
	Hvor stor prioritet har SharePoint prosjektene hos deres kunder?	Ressurser? Grad av involvering hos kunde?
		Opplæring?
	Kan du skissere de største utfordringer du har erfart som SharePoint konsulent?	Teknologiske?
		Organisatoriske?
		Forretningskritiske?
		Skreddersøm?
		Endringsvilje hos ansatte?
		Årsak?
		Oppfølging?
		Motstand?
	Opplæring?	

Suksesskriterier	Hva tror du er de viktigste kriteriene for å oppnå en suksessfull implementering av SharePoint plattformen i en organisasjon/bedrift?	Toppledere støtte?
	Erfaringsmessig, hvilke kriterier mener du leder til suksess?	Kultur?
		Tillitt? Opplæring? Prosessendringer?
Evaluering	Hvordan evalueres et SharePoint prosjekt? Har dere spesielle evalueringskriterier, mål for å vurdere suksess?	Oppfølging?
		Grad av involvering?
Funksjonalitet i SharePoint	Hvilken type funksjonalitet er populært i SharePoint? Hvor mye brukes web 2.0 teknologiene i SharePoint?	Blogg?
	Hvor sentralt mener du web 2.0 teknologier i SharePoint er for kunnskapsdeling?	Wiki?
		Diskusjonsforum?
	Hva er bedre med SharePoint sammenlignet med mer tradisjonelle intranett?	Sosiale media? Yammer?
Fremtid	Hva er deres fremtidsplaner med SharePoint?	Høy satsing?
		Høy etterspørsel i markedet?