

Kunnskapsledelse i academia

Innføring av intranett ved Universitet i Agder

Fredrik Kydland og Marit Aakre

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, 2013
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for informasjonssystemer

Forord

Denne oppgaven er skrevet som siste ledd i mastergradsstudiet ved institutt for Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder (UiA).

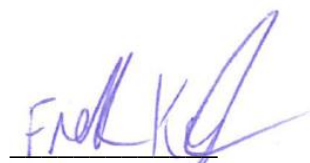
Formålet med oppgaven har vært å kartlegge hva som er viktig i en intranettimplementering, både før, under og etter implementeringen. Oppgaven baserer seg på en integrert casestudie gjennomført på Universitet i Agder, som høsten 2011 innførte et intranett.

Oppgaven har vært interessant på flere måter, både teoretisk og praktisk. Vi har fått benytte mye av den teoretiske kunnskapen vi har opparbeidet oss gjennom to år med masterstudier. Samtidig har oppgaven gitt oss god innsikt i hvordan kunnskapsintensive organisasjoner fungerer, og hva et intranett kan tilføre en slik organisasjon.

Vi ønsker å takke vår veileder, førsteamanuensis Eli Hustad, for god og konstruktiv veiledning underveis. I tillegg ønsker vi å takke deltakerne fra UiA som stilte til intervju.

Kristiansand

7. juni 2013



Fredrik Kydland



Marit Aakre

Sammendrag

Stadig flere organisasjoner ser at det er viktig å forvalte kunnskapen på en god måte. Det finnes flere måter å gjøre dette på, men en av de mest brukte løsningene er et intranett. Et intranett inneholder funksjoner for lagring, deling og dannelse av kunnskap og informasjon. I tillegg kan et intranett skape gode relasjoner mellom de ansatte og bidra til en flatere kommunikasjonsstruktur. Innføring av intranett fører til omstruktureringer i organisasjonen og det kan være vanskelig å forberede de ansatte på dette. Systemet får heller ikke verdi før de ansatte tar det i bruk, og det er derfor viktig å være klar over hva som skal til for å lykkes med en intranettimplementering.

For å belyse dette har vi gjennomført en studie av en intranettimplementering, en SharePoint-løsning, ved Universitetet i Agder. Studien bygger på en kvalitativ forskningstilnærming, og en integrert casestudie ble valgt som forskningsmetode. Det empiriske datamaterialet har bestått av totalt 16 intervjuer med deltakere fra prosjektgruppen, ledelse og vitenskapelige ansatte ved to fakultet ved UiA.

For å danne et best mulig analysegrunnlag har vi valgt ut litteratur som fokuserer på kunnskapsledelse, intranett og ulike faktorer for innføring av systemer som støtter kunnskapsledelse. Denne litteraturen blir sammenlignet opp mot våre funn og danner et grunnlag for å besvare problemstillingen.

Funnene i studien viser hva det er viktig å fokusere på både før, under og etter en intranettimplementering. Før implementeringen bør det vektlegges at det er støtte i toppledelsen og at de ansatte får delta i utformingen av intranettet. I selve implementeringsfasen bør man være forberedt på hvilken motstand innføringen kan møte. I tillegg må det legges til rette for en overgangsfase der de ansatte kan tilvenne seg det nye systemet. Etter implementeringen er det viktig at man oppnår en kritisk masse brukere. For å få til dette er det en rekke faktorer som påvirker de ansattes bruk av intranettet. Disse er det viktig at de ansatte får en positiv holdning til. Vår studie viser at de viktigste faktorene for å oppnå dette er opplæring og strategisk bruk, med fokus på støtte fra lokal ledelse.

I videre forskning kan det være interessant å gå nærmere inn på de ulike faktorene og se på hva som er viktig i de ulike stadiene av implementasjonen. I tillegg bør det undersøkes nærmere hva som skal til for at de ansatte opplever faktorene positivt. For praktikere gir studien et utgangspunkt for å vurdere hvilke faktorer som må tas hensyn til med tanke på de ansatte ved en intranettimplementering.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	1
1.2	Motivasjon	2
1.3	Leserveiledning	2
2	Litteratur	5
2.1	Kunnskap	5
2.1.1	Kunnskapsintensive organisasjoner	6
2.1.2	Kunnskapsledelse	6
2.1.3	Kunnskapsproduksjon i en akademisk kontekst.....	8
2.2	Systemer som støtter kunnskapsledelse.....	9
2.2.1	Intranett	10
2.3	Implementering av informasjonssystemer og endringsledelse	10
2.3.1	Implementering av intranett	13
2.3.2	Suksessfaktorer ved implementering av kunnskapsledelsessystemer ...	13
3	Forskningstilnærming	19
3.1	Forskningsståsted – ontologi og epistemologi.....	19
3.2	Forskningsstrategi.....	20
3.3	Datainnsamling og utvalg av deltagere til studien.....	21
3.3.1	Utvikling av intervjuguider	21
3.3.2	Gjennomføring av intervjuene	22
3.3.3	Oversikt over sekundære kilder i dokumentanalysen	22
3.3.4	Vår rolle som forskere.....	23
3.4	Forskningsstudiens validitet	24
3.5	Analyse av resultatene	25
4	Forskningskontekst	27
4.1	Universitetet i Agder	27
4.1.1	Organisering av universitetet.....	27
4.2	Innaskjærs.....	29
5	Resultater	31
5.1	Bakgrunnen for Innaskjærs.....	31
5.2	Deltakere i Innaskjærs-prosjektet	32
5.3	Resultater fra fakultet A	35
5.3.1	Innføring og opplæring.....	35
5.3.2	Påvirkende faktorer	36
5.4	Resultater fra fakultet B.....	39
5.4.1	Innføring og opplæring.....	39

5.4.2	Påvirkende faktorer	40
5.5	Oppsummering	44
6	Diskusjon.....	45
6.1	FS 1: Hva var motivasjonen for innføringen av Innaskjærs?	45
6.2	FS 2: Hvordan ble innføringen gjennomført og hvilke faktorer påvirket implementeringsprosessen?.....	48
6.3	FS3: Hvilke faktorer kan påvirke en kunnskapsarbeiders bruk av intranett?.....	49
6.4	Innaskjærs sett i sammenheng med fasemodellen	56
6.5	Begrensninger i studien	59
7	Konklusjon og implikasjoner	61
7.1	Konklusjon.....	61
7.2	Praktiske og teoretiske implikasjoner.....	62
8	Referanser	63
9	Vedlegg	A
9.1	Vedlegg 1 – Faktormatrise	A
9.2	Vedlegg 2 – Intervjuguide til vitenskapelige ansatte.....	B
9.3	Vedlegg 3 – Intervjuguide til ledelse.....	D
9.4	Vedlegg 4 – intervjuguide til prosjektledere	G
9.5	Vedlegg 5 – intervjuguide til kontaktpersoner	I

Figurliste

Figur 1: Kunnskapsdannelse (Gottschalk, 2006)	5
Figur 2: Kunnskapsledelsesprosesser (Alavi & Leidner, 2001).....	7
Figur 3: Fasemodellen til Damsgaard og Scheepers (2000)	13
Figur 4: Forskningsdesign etter idé av Dubé og Robey (1999)	20
Figur 5: Analyseprosessen (hentet og oversatt fra Creswell, 2009).....	25
Figur 6: Organisasjonskart (Universitetet i Adger, 2011).....	28
Figur 7: Faglig organisering (Universitetet i Agder, 2013a).....	28
Figur 8: Utsnitt av forsiden på Innaskjærs	30
Figur 9: UiA og de undersøkt fakultetene plassert inn i fasemodellen til Damsgaard og Scheepers (2000).....	57

Tabelliste

Tabell 1: Årsaker til motstand mot endring (Jacobsen, 2004)	11
Tabell 2: Kategorisering av faktorer fra litteraturen	14
Tabell 3: Verdensbilde i fortolkende forskning (Oates, 2006).....	19
Tabell 4: Intervjudeltakere	22
Tabell 5: Oversikt over sekundære kilder brukt i dokumentanalysen.....	23
Tabell 6: Validitet.....	24
Tabell 7: Oppsummering av resultatene.....	44
Tabell 8: Faktorene fra intervjuene plassert inn i kategoriene fra litteraturen	50
Tabell 9: Faktorer fra intervjuene plassert i fasemodellen	58

1 Introduksjon

Organisasjoner i dag blir stadig mer komplekse og det er derfor viktig å utnytte alle organisasjonens ressurser (Alavi & Leidner, 2001). I en kunnskapsintensiv organisasjon vil den viktigste ressursen være kunnskap, og det er derfor viktig å forvalte kunnskapen på en god måte, da det er dette som danner grunnlaget for verdiskapningen (Swart & Kinnie, 2003). Denne typen organisasjoner består av kunnskapsarbeidere som besitter spesialisert kunnskap, men som også er avhengige av andre for å utnytte den (Gottschalk, 2002). Selv om deling av kunnskap er sentralt for innovasjon og læring i organisasjoner (Huysman & De Wit, 2004), er det vanskelig å tilrettelegge, strukturere og organisere for effektiv kunnskapsdeling på en god måte.

For å fange opp organisasjonens kunnskap og støtte kunnskapsledelse har flere og flere organisasjoner tatt i bruk intranett. Kunnskap er vanskelig å dele og mange organisasjoners forsøk på dette har mislykkes (Davenport & Prusak, 1998). En av grunnene til dette kan være at det fokuseres for mye på den eksplisitte kunnskapen og at intranettet kun skal støtte denne (Hildreth, Kimble, & Wright, 2000). Dette fører til at kunnskapen blir lagret og oppbevart, men ikke nødvendigvis delt og utnyttet. Det er derfor viktig at intranettet skreddersys til organisasjonen slik at den også støtter den tause kunnskapen ved at den skaper sosiale relasjoner mellom de ansatte (Walsham, 2001).

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår studie ønsker å undersøke hva som er viktig for å oppnå suksess ved en intranettimplementering i en kunnskapsintensiv organisasjon. På bakgrunn av dette har vi definert følgende problemstilling:

Hva er viktig for å lykkes med en intranettimplementering i en kunnskapsintensiv organisasjon?

For å besvare problemstillingen, har vi definert tre forskningsspørsmål og gjennomført en integrert casestudie ved Universitetet i Agder (UiA) som høsten 2011 innførte et intranett basert på SharePoint fra Microsoft. Studien bygger på 16 intervjuer med deltakere fra prosjektgruppen, ledelsen og to ulike fakultet ved UiA. Tidligere forskning påpeker at innføring av intranett og kunnskapsledelse fører til endringer for organisasjonen (Bansler, Damsgaard, Scheepers, Havn, & Thommesen, 2000; Davenport & Prusak, 1998). Litteraturen vi har valgt ut fokuserer derfor på ulike faktorer som kan påvirke denne endringsprosessen (Jacobsen, 2004). I tillegg har vi valgt å se på faktorer som påvirker de ansatte og hvordan de tar i bruk systemet. Dette er fordi et intranett ikke vil få verdi før de ansatte tar det i bruk (Damsgaard & Scheepers, 2000). For å dekke de ulike aspektene ved litteraturen har vi definert tre forskningsspørsmål. Disse omhandler hva som skjer før, under og etter intranettimplementeringen og hva som er viktig innenfor hver av disse fasene.

Vi antar at det må ligge til grunn en god motivasjon for igangsetting av et intranettprosjektet. For å finne ut av dette er det viktig å kartlegge hvilke prosesser som fører frem til en beslutning

om å innføre et intranett, om det er forankret i organisasjonen og om det er tilpasset kunnskapsarbeidet ved UiA. For å besvare dette er følgende forskningsspørsmål definert:

FS1: Hva var motivasjonen for innføringen av Innaskjærs?

Videre er det viktig å se på hvordan innføringen ble gjennomført. For å finne ut av dette må det kartlegges hvordan implementeringen foregikk, hva som påvirket denne, hvordan de ansatte opplevde implementeringen og hvilke utfordringer de møtte underveis. På bakgrunn av dette har vi definert følgende forskningsspørsmål.

FS2: Hvordan ble innføringen gjennomført og hvilke faktorer påvirket implementeringsprosessen?

Til sist ønsker vi å se på hvilke faktorer som har påvirket hvordan de vitenskapelig ansatte bruker intranettet. Dette er viktig for å kunne si noe om hvordan bruken opprettholdes etter implementeringen. For å besvare dette er følgende forskningsspørsmål formulert:

FS3: Hvilke faktorer kan påvirke en kunnskapsarbeiders bruk av intranett?

1.2 Motivasjon

Gjennom ulike fag på mastergradstudiet har vi blitt introdusert til flere tema og forskningsområder innenfor fagfeltet informasjonssystemer (IS). Kunnskapsledelse og tilhørende teknologi var blant de tema som vi begge fant spennende og interessante. Samtidig har vi sett at en intranettinnføring fører til store endringer for organisasjonen. Organisasjonsendring og endringsledelse er også fagfelt vi finner interessante og denne oppgaven har gitt oss mulighet til å se nærmere på dette.

Vi har begge studert ved UiA i flere år og kjenner derfor til universitet godt. Da vi fikk mulighet til å kunne fordype oss enda mer i organisasjonens utfordringer synes vi det var et spennende tilbud.

1.3 Leserveiledning

Kapittel 2 - Litteratur

I dette kapitlet presenteres tidligere forskning som er relevant for vår studie. I tillegg blir ulike begreper og tema som benyttes i oppgaven blir definert. Først i kapitlet defineres sentrale begreper som kunnskapsledelse og kunnskapsintensive organisasjoner. Videre oppsummeres tidligere forskning på områder som legger et grunnlag utforming av undersøkelsen og diskusjonen vår.

Kapittel 3 – Forskningstilnærming

Her presenteres forskningstilnærmingen som er valgt for studien. Dette inkluderer forskningsståsted, datautvalg og strategi, hvordan studien er gjennomført og hvordan dataene er analysert.

Kapittel 4 – Forskningskonteksten

For å forstå konteksten studien er gjennomført i presenteres en beskrivelse av Universitet i Agder og intranettet Innaskjærs.

Kapittel 5 – Resultater

Dette kapitlet presenterer våre resultater, både fra intervjuene og dokumentanalysen. Først oppsummeres bakgrunnen til Innaskjærs basert på ulike møtereferat og brukerundersøkelser. Videre presenteres resultatene fra intervjuer med prosjektgruppa. Resultatene fra fakultetene er delt opp i hvert sitt delkapitel som starter med hvordan implementering og opplæring ble gjennomført og avslutter med de ulike faktorene som ble funnet.

Kapittel 6 - Diskusjon

I dette kapitler diskuteres resultatene opp mot hverandre samt opp mot tidligere forskning. Kapitlet er strukturert etter de tre forskningsspørsmålene. Først presenteres forskningsspørsmål 1 der bakgrunnen og motivasjonen for Innaskjærs diskuteres før selve implementeringsprosessen blir redegjort for i forskningsspørsmål 2. I forskningsspørsmål 3 settes faktorene fra våre resultater opp mot faktorer funnet i litteraturen. Til sist har vi plassert intranettet inn i fasemodellen til Damsgaard og Scheepers (2000).

Kapittel 7 – Konklusjon og implikasjoner

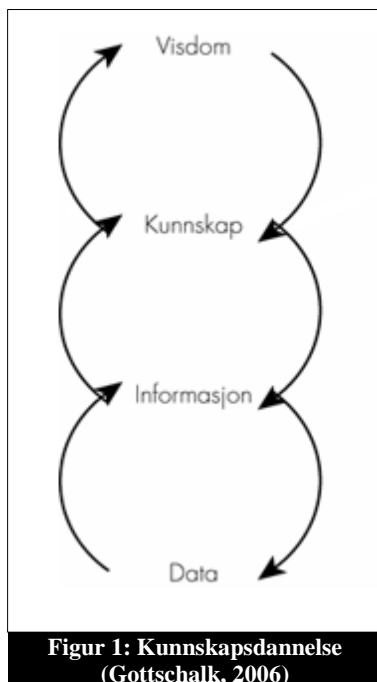
Her gjør vi en oppsummering av studien, besvarer problemstillingen og drøfter implikasjoner for praksis og forskning.

2 Litteratur

I dette kapitlet presenteres relevant litteratur for vår studie. Litteratursøket er primært gjort i databasene Scopus og Ebsco, supplert av Google Scholar. I tillegg har vi fått tips av vår veileder om aktuelle bøker på temaet.

2.1 Kunnskap

Kunnskap er et vanskelig begrep å definere, og per i dag gis det ikke noe tilfredsstillende svar på hva kunnskap er (Alnes, 2013). Det man vet er at kunnskap er et sammensatt begrep som består av tidligere erfaringer, kontekst, innsikt og verdier (Davenport & Prusak, 1998; Yahya & Goh, 2002). Kunnskap bygger på tolkninger av data og informasjon og det er viktig å skille mellom disse tre begrepene. Den vanligste oppfatningen er at data er grunnleggende fakta som blir til informasjon når den settes i kontekst og struktureres. Videre blir informasjon omgjort til kunnskap når den kombineres med erfaringer og refleksjon (Tian, Nakamori, & Wierzbicki, 2009). På toppen av dette har vi visdom som er anvendelse av kunnskap gjennom handlinger og avgjørelser (Cong & Pandya, 2003).



Figur 1: Kunnskapsdannelse
(Gottschalk, 2006)

Et motstridende syn på kunnskap snur opp ned på hele hierarkiet og argumenterer for at kunnskap er en forutsetning for å formulere informasjon, og identifisering og måling av data. Data kan i seg selv ikke eksistere uten at den har blitt gjenstand for identifisering og innsamling. Dette kan bare oppnås gjennom en prosess der eksisterende kunnskap legges til grunn. Derfor kan man si at «knowledge is thus the result of cognitive processing triggered by the inflow of new stimuli» (Alavi & Leidner, 2001, s. 109).

Et nyere syn på relasjonene i hierarkiet argumenterer med at siden data bygger på tidligere kunnskap, og kunnskap bygger på data, må relasjonene være sirkulære. Gjennom dette kommer konklusjonen om at kunnskap bygger på allerede eksisterende kunnskap (Tian, et al., 2009). Dette vises i figur 1.

Kunnskap kan deles inn i to hoveddeler; individuell og organisatorisk. Den individuelle kunnskapen er den kunnskapen som hvert enkelt individ innehar. Den organisatoriske kunnskapen er den samlede kunnskapen blant organisasjonens individer. Denne kan igjen deles inn i eksplisitt og taus kunnskap.

Eksplisitt kunnskap er den kunnskapen som lar seg dokumentere. Den er strukturert og systematisert, og kan enkelt bli kommunisert og delt. Eksempler på dette er nedskrevne prosedyrer, rutiner og manualer. Taus kunnskap er i motsetning til eksplisitt kunnskap vanskelig å dele, dokumentere og klassifisere. Dette er fordi denne typen kunnskap finnes i det

menneskelige sinn, oppførsel og oppfatning. Taus kunnskap er personlig, kognitiv og kontekstavhengig. Eksempler på dette er intuisjon, følelser, overbevisninger, oppfatninger og verdier (Alavi & Leidner, 2001; Cong & Pandya, 2003; Yahya & Goh, 2002).

2.1.1 Kunnskapsintensive organisasjoner

En kunnskapsintensiv organisasjon har følgende karakteristikker; høy kunnskapsintensivitet, lav kapitalintensitet og ansatte med spesialisert kunnskap. Høy kunnskapsintensivitet betyr at organisasjonen hovedsakelig baserer seg på kompleks kunnskap, og at bedriften da er avhengig av ansatte med høy grad av spesialisert kunnskap. Organisasjoner med lav kapitalintensitet er kjennetegnet ved at ressursene i organisasjonen ikke er basert på maskiner, bygningsmasser eller produksjonsutstyr. I stedet baserer ressursene i organisasjonen seg i stor grad på intellektuell kapital, samt andre typer ressurser som for eksempel patenter. Den siste karakteristikken er ansatte med spesialisert kunnskap. Disse kjennetegnes ved at de har høyere utdanning og dybdekunnskap innenfor sitt fagfelt (Von Nordenflycht, 2010).

Ansatte i en kunnskapsintensiv organisasjon

Ansatte i en kunnskapsintensiv organisasjon, heretter kalt kunnskapsarbeidere, defineres som en person som har evnen til å finne, forstå og bruke kunnskapen i en organisasjon på en selvstendig måte. I tillegg er en kunnskapsarbeider kapabel til å utforske relevant informasjon fra både nasjonale og internasjonale kilder. Denne informasjonen blir bearbeidet i det daglige arbeidet slik at ny kunnskap blir utviklet gjennom at tilegnet kunnskap settes i kontekst basert på deres ekspertise og tidligere erfaringer (Gottschalk, 2002).

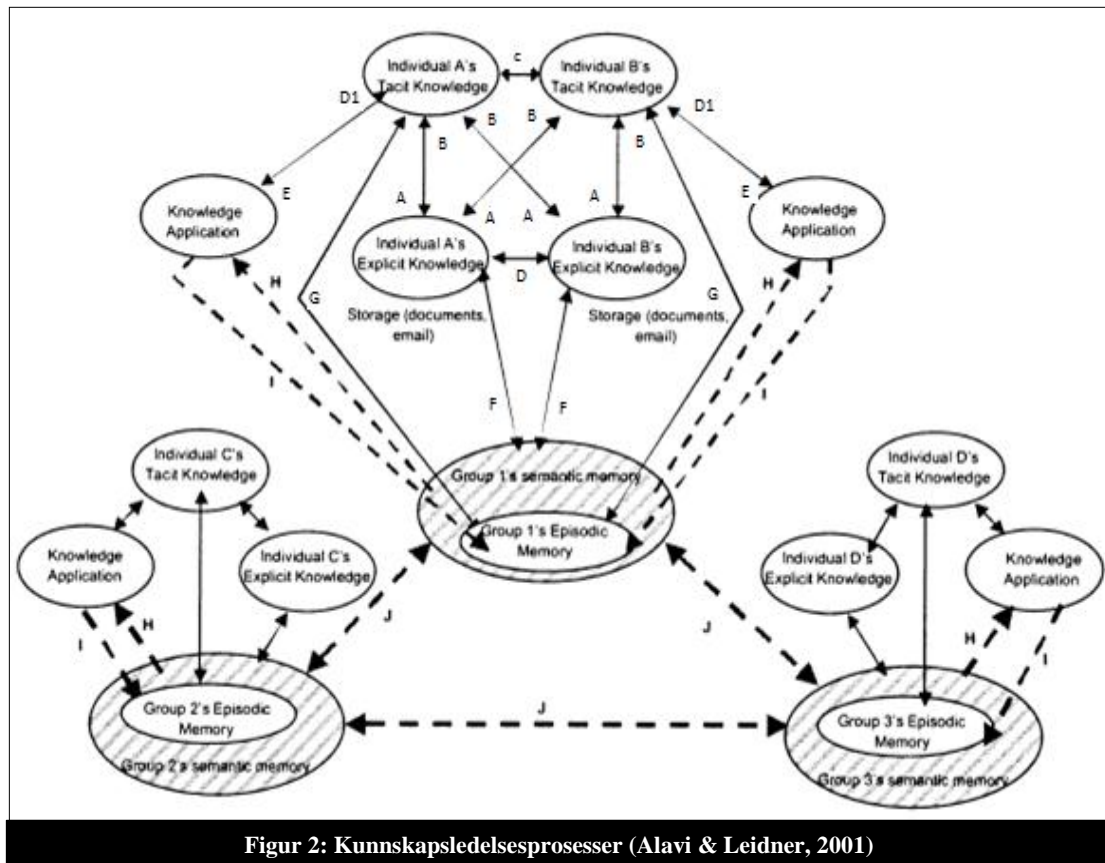
Det skilles mellom to typer arbeid som en kunnskapsarbeider utfører: Kunnskaps- og rutinearbeid. Rutinearbeidet består av rutiner og definerte oppgaver, og er dermed lite fleksibelt i måten arbeid utføres og hvem som utfører dem. På den andre siden er kunnskapsarbeid preget av tilfeldige relasjoner mellom de ansatte. I tillegg vil de ansatte søke etter å utvikle seg gjennom å tilegne seg og dele informasjon med andre. Dette skjer fordi det er et mangfold av kunnskap i organisasjonen. Arbeidshverdagen til de ansatte er en kombinasjon av begge typer arbeid, men det er viktig å påpeke at rutinearbeid legger til rette for og danner grunnlag for kunnskapsarbeid (Gottschalk, 2002).

En kunnskapsarbeider er fleksibel, kunnskapsøkende og tilbøyelig for endring. Men 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 forventninger til organisasjonen som for eksempel at de skal ha kunnskapsrike og karismatiske ledere, høy lønn og en tilrettelagt arbeidsplass. En kunnskapsarbeider kan av overnevnte årsaker være vanskelig å lede (Gottschalk, 2002).

2.1.2 Kunnskapsledelse

Målet med kunnskapsledelse er å definere hvem kunnskapen skal deles med, hva som skal deles og hvordan dette skal deles. Det skal også legges til rette for at kunnskap faktisk blir delt og deretter brukt. Den delte kunnskapen skaper grunnlag for ny kunnskap når den hentes ut og brukes sammen med annen kunnskap (Cong & Pandya, 2003). Kunnskapsledelse kan ses på

som en metode for å organisere kunnskapen som finnes i en organisasjon (Gottschalk, 2002) Kunnskapsledelse kan deles inn i fire prosesser; dannelse, lagring, overføring og anvendelse (Alavi & Leidner, 2001). Disse fire prosessene vises i figur 2.



Figur 2: Kunnskapsledelsesprosesser (Alavi & Leidner, 2001)

Dannelse

Dannelsesprosessen handler om å skape ny eller bytte ut eksisterende innhold i organisasjonens tause eller eksplisitte kunnskap. Det finnes fire former for kunnskapsdannelse; eksternalisering, internalisering, sosialisering og kombineringsprosessen (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). I figuren vises disse i prosessene A, B, C og D. Eksternalisering vil si at kunnskap dannes ved å overføre taus kunnskap til eksplisitt. Dette kan gjøres gjennom å skrive ned og dokumentere erfaringer. Internalisering vil si å bearbeide ny taus kunnskap ut fra den eksplisitte gjennom for eksempel diskusjon eller lesing. Sosialisering handler om å skape ny taus kunnskap gjennom å fortelle egen taus kunnskap videre til andre. Dette kan skje i sosiale arenaer som for eksempel lunsjpauser og kollegaveiledning. Til sist er det kombineringsformen som vil si at ny kunnskap skapes ved å slå sammen eller sammenfatte allerede eksisterende eksplisitt kunnskap (Alavi & Leidner, 2001).

Lagring

Denne prosessen omhandler å oppbevare og gjøre kunnskapen tilgjengelig. Den kan lagres i det som kalles organisasjonens hukommelse (Stein & Zwass, 1995). Dette er et veldig vidt begrep

som omfatter summen av alle lagringssystemer inkludert den eksplisitte kunnskapen, og enkelt individers tause kunnskap. Organisatorisk hukommelse kan deles inn i semantisk og episodisk hukommelse. Semantisk hukommelse inneholder den generelle kunnskapen som er eksplisitt gjengitt i for eksempel årsrapporter, maler og rutiner. I den episodiske hukommelsen lagres den type kunnskap som er knyttet til spesielle hendelser, tidspunkt og kontekster. Denne omfatter både taus og eksplisitt kunnskap som tilegnes gjennom møter, prosjekter og sosiale arenaer (Alavi & Leidner, 2001).

Overføring

Overføring av kunnskap kan skje på forskjellige nivåer. Den foregår «[...] *between individuals, from individuals to explicit sources, from individuals to groups, between groups, across groups, and from the group to the organization.*» (Alavi & Leidner, 2001, s. 119). Det er fem forutsetninger som må ligge til grunn for at overføring av kunnskap skal skje. Først og fremst må man forstå at avsenders kunnskap er av verdi. Deretter må det være et ønske hos avsender om å dele denne kunnskapen. Videre må det finnes hensiktsmessige kanaler og systemer for kunnskapsdeling. Neste forutsetning er at mottakeren er villig til å tilegne seg kunnskap som avsender deler. Til slutt er det en forutsetning at mottaker ikke bare tilegner seg kunnskap, men også forstår og anvender den (Alavi & Leidner, 2001). I figur 2 gjøres disse forutsetningene seg gjeldene i prosessene D1, E, F og G.

Anvendelse

Kunnskapsanvendelse vil si den prosessen som bidrar til at organisasjonen når sine mål. Denne kan gjøres gjennom utarbeidelse av direktiver, prosedyrer og rutiner. I tilfeller der en oppgave er for kompleks til at allerede utarbeidede prosedyrer er tilstrekkelig, kan det settes sammen en gruppe mennesker for å løse oppgaven. Denne gruppen består av mennesker med spesialisert kunnskap for å løse oppgaven og utarbeide ny kunnskap til organisasjonen (Alavi & Leidner, 2001). Figur 2 viser overordnet hvordan kunnskapsledelse skjer på tvers av eksplisitt og taus kunnskap, individer og grupper. Ut ifra figuren kan dette virke som serielle prosesser som etterfølger hverandre, men i virkeligheten er dette et sett med dynamiske prosesser der det er uklare skiller mellom prosessenes rekkefølge.

2.1.3 Kunnskapsproduksjon i en akademisk kontekst

En teori om kunnskapsproduksjon i academia er Mode 1 og Mode 2. Mode 1 beskriver en tradisjonell type akademisk kunnskapsproduksjon som vil si at kunnskap produseres homogent i en fagdisiplin. Det vil si at i Mode 1 utvikles kunnskapen innenfor et fagområde og ikke på tvers av ulike disipliner. I Mode 1 vil også ofte kunnskapen produseres uten noe større samfunnsmessig mål. I stedet tar den sikte på å løse problemer knyttet til forskningen på området (Gibbons, et al., 1994).

I Mode 2 produseres kunnskapen derimot med et bestemt formål. Det endelige målet er ofte at kunnskapen skal benyttes av en organisasjon, myndighetene eller komme samfunnet som helhet til gode. Hovedforskjellen mellom Mode 1 og Mode 2 er at Mode 2 henter inn interessenter og kunnskap fra forskjellige fagfelt og samfunnsaktører. På den måten er alle interessentene involvert i kunnskapsproduksjonen og det sikres at kunnskapen som produseres er relevant for

mer enn selve fagfeltet. Mode 2 omtales videre som transdisiplinært og heterogent. Med transdisiplinært menes det at kunnskapen som skapes er resultatet av en konsensus blant de ulike aktørene og interessentene på tvers av disipliner. På denne måten sikres det at kunnskapsproduksjonen er tilpasset konteksten den skal benyttes i. Med heterogenitet menes at kunnskapen og erfaringene aktørene tar med seg inn i prosjektet er forskjellige og kan endres over tid. Dette betyr at etter hvert som kunnskapsproduksjonen i Mode 2 utvikler seg vil også aktørene kunne bli skiftet ut og ny kunnskap og ekspertise hentes inn. Andre viktige karakteristikk i Mode 2 er samfunnsansvar og kvalitetskontroll. Kunnskapsproduksjon i Mode 2 er opptatt av å løse samfunnsproblemer knyttet til for eksempel miljø, helse og personvern. På denne måten får kunnskapsproduksjonen flere interessenter og bevisstheten rundt samfunnsansvaret øker hos aktørene. Mens kvalitetskontrollen i Mode 1 ofte vil bestå av fagfelleevaluering, vil kvalitetskontrollen i Mode 2 være kontinuerlig og ulike kriterier for kvalitet endrer seg underveis i prosjektet. Mode 2 får derfor en annen type kvalitetssikring fordi det i tillegg til fagfelleevaluering er andre aktører involvert. Sammen så danner de ulike egenskapene ved Mode 2 et grunnlag for stabilitet i kunnskapsproduksjonen i en organisasjon (Gibbons, et al., 1994).

En annen teori som forklarer hvordan kunnskap blir til og produsert i akademien er Trippel Helix-spiralen. Denne spiralen består av tre ulike måter som kunnskap kan bli produsert på: Den hermeneutiske, den debattbaserte og den eksperimentbaserte (Tian, et al., 2009). Den hermeneutiske består av å samle inn data fra ulike kilder, for eksempel dokumenter og intervjuer. Kunnskapen blir da produsert basert på en fortolkning av kildene. Kunnskap kan også bli til ved at det diskuteres i grupper. På denne måten utvikles kunnskap basert på flere meninger som diskuteres og sammenfattes. Tilslutt finnes den eksperimentbaserte, som betyr at hypoteser testes ut ved eksperimentell forskning. Ved kunnskapsproduksjon i akademien brukes ofte disse spiralene om hverandre og parallelt da de kan representere ulike deler av forskningsprosessen (Tian, Wierzbicki, Ren, & Nakamori, 2006).

2.2 Systemer som støtter kunnskapsledelse

For å støtte kunnskapsledelse i organisasjonen finnes det ulike informasjonssystemer. Det finnes ingen systemer som alene dekker alle aspektene ved kunnskapsledelse, det kan bare oppnås gjennom et samspill mellom flere ulike systemer (Gottschalk, 2002). Kunnskapsledelsessystemer kan deles inn i to grunnleggende modeller; database- og nettverksmodell. Databasemodellen ser på kunnskap som et objekt som kan samles, oppbevares, organiseres og formidles. Hovedfokuset ligger i å oppbevare den eksplisitte kunnskapen, mens nettverksmodellen på den andre siden ikke opptatt av å oppbevare kunnskapen, men å opprette relasjoner slik at kunnskap kan deles mellom mennesker ansikt til ansikt (Alavi, 2000).

Når en organisasjon skal velge et informasjonssystem for å ivareta og støtte kunnskapsledelse, legges det vekt på at systemet består av relasjonsdatabaser og dokumenthåndteringsverktøy. Det mest utbredte systemet brukt til kunnskapsledelse er intranett (Alavi, 2000).

2.2.1 Intranett

Intranettet er et avgrenset område av Internett og kan inneholde mye av de samme funksjonene og karakteristikkene som internett. Imidlertid er det kun de som er gitt tilgang til intranettet som har mulighet til å lese den informasjonen som ligger tilgjengelig (Callaghan, 2002; Tang, 2000). Funksjoner i et intranett kan være å opprette og lagre dokumenter og sørge for at disse er tilgjengelig internt i organisasjonen. Et intranett kan også inneholde et diskusjonsforum der de ansatte kan dele ideer og meninger, og gi hverandre tilbakemeldinger. I tillegg kan intranettet inneha funksjoner som blogg, nyhetsstrøm og wiki (Callaghan, 2002; Levy, 2009; Scott, 1998). Sistnevnte elementer er dynamiske og brukergenerert, og har kommet de senere årene etter at Web 2.0 ble innført. Et nyere og mer moderne intranett betegnes ofte som intranett 2.0, og legger til rette for at de ansatte selv tar i bruk, oppretter og produserer innhold til intranettet (Tredinnick, 2006).

Et av de mest interessante aspektene ved intranettet er at det på grunn av sine dynamiske egenskaper legger til rette for kunnskapsledelse, og bidrar til å samle inn erfaringer og ekspertise fra brukerne (Tredinnick, 2006). Et intranett støtter både database- og nettverksmodellen ved kunnskapsledelsessystemer. På den ene siden legger det til rette for at den eksplisitte kunnskapen opprettes, oppbevares og deles gjennom dokumenthåndteringsverktøy (Alavi, 2000). På den andre siden ivaretar intranettet nettverksmodellen gjennom sosiale funksjoner og kompetanseprofiler, slik at det blir kjent for alle hvem som besitter kunnskap innen de ulike fagområdene (Alavi, 2000).

2.3 Implementering av informasjonssystemer og endringsledelse

Innføring av informasjonssystemer i en organisasjon fører til endringer, både på organisasjons- og individnivå. Avhengig av hva slags påvirkning endringen får for de ansatte bør det velges en egnet strategi for implementeringen. Dette kan gjøres gjennom å identifisere hva slags type motstand som kan påvirke implementering, slik at endringsmotstanden kan minimeres (Gibson, 2004; Krovi, 1993). I tillegg til å være en endring for de ansatte, vil også implementering av IS kunne påvirke organisasjonsstrukturen og forretningsprosesser (Bansler, et al., 2000; Davenport & Prusak, 1998).

Organisasjonsendring kan beskrives på fire ulike måter; planlagt endring, endring som livssykluser, evolusjonær endring og endring som resultat av en maktkamp. Disse kan beskrives som drivkrefter som fører til og driver frem endring i en organisasjon. I litteraturen blir disse ofte omtalt som fire forskjellige drivkrefter, men i praksis er det vanlig å kombinere elementer fra de ulike drivkreftene for å forklare endringsprosessene i en organisasjon (Van de Ven & Poole, 1995). De ulike drivkreftene blir forklart under.

Planlagt endring

Planlagt endring vil si at endringen skal løse et spesifikt problem og derfor vil være planlagt. Denne type endring foregår i faser der et problem blir identifisert, en løsning blir implementert og deretter evaluert. Selv om utgangspunktet for denne typen endring er at organisasjonen skal nå et eller flere bestemte mål, vil målene kunne endre seg etter hvert. Dette er fordi endringen stadig vil utvikle seg og målene vil bli endret i henhold til hvordan endringsprosessen forløper.

Endring som livssykluser

Grunnleggende for denne drivkraften er at organisasjonen er levende og dermed i kontinuerlig utvikling. Endring er derfor uunngåelig fordi organisasjon utvikler seg på en forutbestemt måte. Eksempler på endring som følger denne utviklingen er normer og regler. Disse utvikler seg typisk på bakgrunn av hva som er gjort tidligere.

Evolusjonær endring

Denne drivkraften beskriver hvordan endring skjer som en evolusjon i hele organisasjonen. Det vil si at organisasjonen er i stadig utvikling og endres over tid, som følge av endringer i miljøet rundt. Eksempler på dette er industrien organisasjonen er en del av eller samfunnet som helhet. Evolusjon beskriver endring som noe som er forutsigbart. Selv om man ikke kan forutse nøyaktig hvordan organisasjonen vil utvikle seg, så vil de grunnleggende strukturene i organisasjonen være det samme, noe som til en viss grad gjør utviklingen forutsigbar.

Endring som resultat av en maktkamp

Endring som maktkamp tar utgangspunkt i at ulike interessenter i organisasjonen vil konfrontere hverandre. Dette vil tvinge frem en endring på grunn av to motstridende syn på hvordan et problem skal løses. Ulike interessenter i organisasjonen kan være uenige og denne typen endring er derfor preget av at endringen ikke nødvendigvis er til det beste for organisasjonen, men gjennomført fordi de eller den med mest innflytelse tvinger endringen gjennom.

Som nevnt over bør man identifisere ulike årsaker til hvorfor de ansatte kan motsette seg en endring. Disse årsakene kan benyttes som utgangspunkt for valg av endringsstrategi. Endringene som gjennomføres i en organisasjon vil være av forskjellig størrelse og vil møte ulik grad av motstand fra de ansatte. Det er naturlig at større omorganiseringer vil kunne møte stor motstand mens mindre endringer ikke trenger å møte motstand i det hele tatt (Jacobsen, 2004). I tabell 1 presenteres ti årsaker til at ansatte kan motsette seg endring.

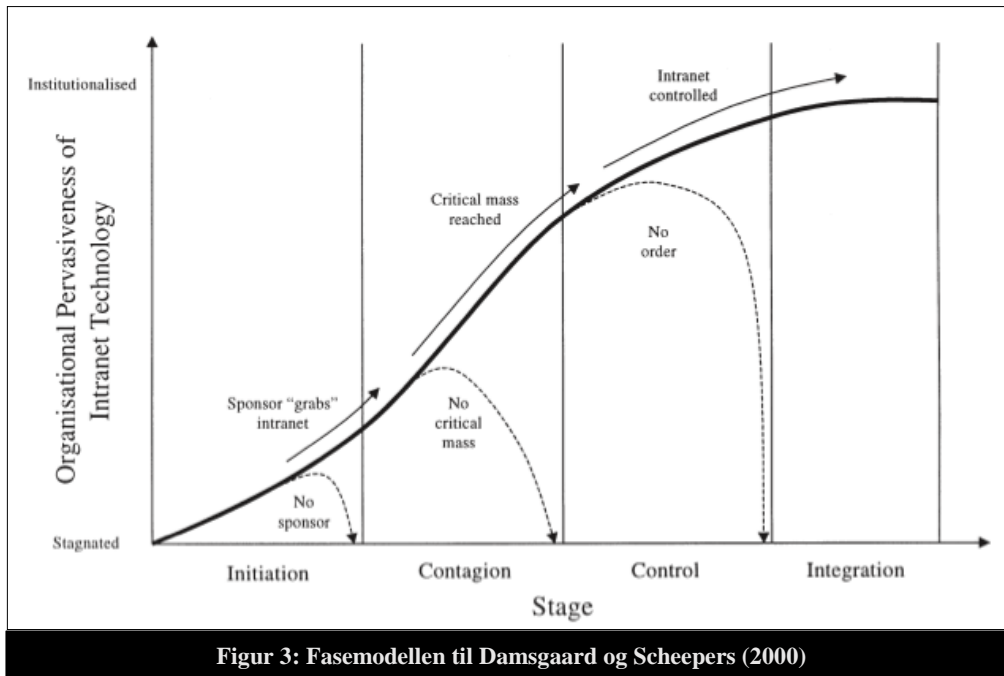
Tabell 1: Årsaker til motstand mot endring (Jacobsen, 2004)	
Årsak	Forklaring
Frykt for det ukjente	Endring betyr å gå fra en tilstand til en annen, noe som fører til at de ansatte må møte noe ukjent. De ansatte vil automatisk holde på det de har fordi det er tryggest.
Brudd på en psykologisk kontrakt	En psykologisk kontrakt inneholder uskrevne forventninger mellom de ansatte. Ved endring kan disse brytes noe som kan føre til motstand mot endringen.
Tap av identitet	Over lenger tid vil en ansatt få en viss identitet og egen mening knyttet til arbeidet som utføres. Ved endring kan de ansatte oppleve tap av denne identiteten grunnet endring i arbeidsmønster.

Symbolisk orden endres	I organisasjonskultur forstås alt som symboler og at alt tillegges en egen mening. Et slikt symbol kan for eksempel være kontorplassen den ansatte har. En endring i organisasjonen kan føre til at symbolene endres og at en ansatt må bytte kontor.
Maktforhold endres	Endring vil ofte medføre reorganisering av makt og innflytelse i organisasjonen. Enkeltindivider i organisasjonen kan oppleve at deres innflytelse minker, noe som kan føre til motstand mot endringen.
Krav om nyinvesteringer	Over tid vil de ansatte opparbeide seg spesiell kompetanse på et område. Ved en endring i organisasjonen kan dette føre til at de ansatte må tilegne seg og investere i ny kunnskap.
Dobbeltarbeid	En endring kan i en begrenset periode medføre dobbeltarbeid for de ansatte.
Sosiale bånd brytes	Ved en endring i organisasjonen kan ansatte måtte endre arbeidssted og hvem de jobber sammen med, noe som kan føre til motstand mot endring.
Utsikter til personlig tap	Endringer i organisasjonen kan påvirke ansattes karrieremuligheter eller føre til at enkelte i verste fall mister jobben.
Eksterne aktører ønsker stabilitet	Eksterne aktører kan også spille en rolle ved gjennomføring av endringer. Omorganiseringer kan bety at kunder og samarbeidspartnere må forholde seg til organisasjonen på en annen måte.

For å gjennomføre endringene i organisasjonen finnes det ulike endringsstrategier som kan velges. Den ene strategien fokuserer på økonomiske incentiver og målbare endringer. Den omtales ofte som den harde strategien da den er styrt og drevet frem av toppledelsen. Endring gjennomført ved hjelp av denne strategien gjennomføres lineært og følger bestemte faser. Disse består blant annet av å utforme sentrale og målbare mål, utvikle en strategi for gjennomføringen, iverksette tiltakene og evaluere etter at gjennomføringen er utført. Den andre strategien har en mykere tilnærming og grunnprinsippet er at endring ikke er en engangshendelse, men en kontinuerlig utvikling av organisasjonen. Menneskene i organisasjonen vil være et viktig element i endringsprosessen og strategien legger opp til at disse skal involveres og gis medbestemmelse. Disse strategiene representerer to ytterpunkter, men valget mellom disse to strategiene er situasjonsbetinget og brukes ofte i en kombinasjon (Jacobsen, 2004).

2.3.1 Implementering av intranett

Intranettimplementering skiller seg fra annen IS-implementering ved at systemet ikke får verdi før de ansatte tar det i bruk. Under presenteres en fasemodell som kan benyttes for å identifisere hva som må til på ulike faser ved innføringen for at intranettet skal bli integrert i organisasjonen (Damsgaard & Scheepers, 2000).



Figur 3: Fasemodellen til Damsgaard og Scheepers (2000)

Denne modellen består av fasene; oppstart, spredning, kontroll og integrasjon. Gjennom disse fasene vil intranettet gradvis bli institusjonalisert dersom de ulike kriteriene oppfylles i de ulike fasene. I oppstartsfasen er det en forkjemper for intranettet som eksperimenterer med og utvikler en idé for intranettet. For at intranettet skal gå videre er det viktig at prosjektet overføres til en eier. Denne prosjekteieren må ha nok innflytelse og makt i organisasjonen til å overbevise ledere om at det er viktig å tildele ressurser til intranettprosjektet. Ettersom et intranett er et interaktivt medium er man i neste fase, spredning, avhengig av å få en kritisk masse av brukere for at intranettet ikke skal stagnere. Etter at intranettet har oppnådd den brukermassen det trenger er det viktig å kontrollere innholdet og strukturen på intranettet slik at det ikke blir uorden. Dette skjer i kontrollfasen. Integrasjon er den siste fasen der intranettet er integrert som en del av organisasjonen. Dette skjer når intranettet er institusjonalisert i organisasjonen på en slik måte at det foretrekkes i det daglige for å dele og innhente informasjon og kunnskap (Damsgaard & Scheepers, 2000).

2.3.2 Suksessfaktorer ved implementering av kunnskapsledelsessystemer

En suksessfaktor er definert til å være « [...] *those few things that must go well to ensure success for a manager or an organization*» (Boynton & Zmud, 1984, s. 17). Det vil si at suksessfaktorer er spesifikke kriterier som organisasjonen retter ekstra oppmerksomhet mot for at et gitt prosjekt skal bli en suksess (Boynton & Zmud, 1984).

Fremgangsmåte for å finne suksessfaktorer

Vi gjorde et litteratursøk på kritiske suksessfaktorer, og valgte å søke etter artikler som omfatter suksessfaktorer innenfor forskningsområder relatert til både kunnskapsledelse og intranett. Søkeordene har derfor vært; «Intranet», Knowledge Management», «Knowledge Management Systems», «KM», «KMS» «factors», «success factors» og «key factors» i ulike kombinasjoner. Totalt ble 27 suksessfaktorer identifisert basert på et utvalg av åtte artikler. Vi valgte artikler som bygde på empirisk forskning hvor både kvalitative og kvantitative undersøkelser var gjennomført. Suksessfaktorene har videre blitt kategorisert inn i sju ulike kategorier. Mange av faktorene omhandlet det samme temaet, og har derfor blitt kategorisert sammen selv om det kan være forskjellige perspektiv og definisjoner i de ulike artiklene, se tabell 2. For fullstendig oversikt over forfattere og suksessfaktorer se vedlegg 1. Under presenteres suksessfaktorene per kategori.

Tabell 2: Kategorisering av faktorer fra litteraturen	
Kategori	Faktor
Opplæring	Training Programs
	Technical Support
Struktur	Knowledge Architecture
	Knowledge Structure
	Organizational Structure
Infrastruktur	Organizational Infrastructure
	Knowledge Storage
	Knowledge Processes
	IT Infrastructure
Strategi	Knowledge Strategy
	Industry Value
	Measurement
	Communication
	Pilot
	Resources
Ledelse	Top Management Support
Kultur	Business Process Reengineering
	Organizational Culture
	Trust
	Knowledge Ontology
	Knowledge Sharing
	Knowledge Culture
Motivasjon	Employee Empowerment
	Employee Involvement
	Teamworking
	Reward System
	Web Experience

Opplæring

Opplæring nevnes som en vesentlig faktor for at innføringen av et kunnskapsledelsessystem skal bli en suksess. Det å gi de ansatte en grunnleggende innføring i hva kunnskap er og hva det betyr for organisasjonen blir ansett som kritisk for at systemet skal bli tatt i bruk (Akhavan, Jafari, & Fathian, 2006; Chong, 2006; Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005). Blant annet nevnes det at de ansatte må ha et felles språk slik at de har en felles oppfatning og definisjon av hva kunnskap betyr (Wong, 2005).

Videre nevnes det at det er viktig at de ansatte får opplæring i hvordan de skal bruke kunnskapsledelsessystemet og andre nødvendige IT-verktøy. Dette for å sikre at kunnskapsledelsessystemet skal nå sitt fulle potensiale (Lee & Kim, 2009; Wong, 2005). Når det gjelder både bruk av systemet og forståelse av kunnskapskonseptet må organisasjonen sørge for kontinuerlig opplæring. I og med at systemene utvikler seg og ny kunnskap produseres er det viktig at de ansatte til enhver tid er oppdaterte, både på teknologien og hvilken kunnskap som deles i organisasjonen (Conley & Zheng, 2009).

Det å innføre et kunnskapsledelsessystem, som medfører endringer for organisasjonen, kan føre til motstand mot endringen. Til sammen utgjør overnevnte faktorer for opplæring et tiltak for å motvirke denne motstanden mot endringer i organisasjonen. Desto mer informasjon og kompetanse de ansatte har om systemet og konseptet, desto mindre motstand vil oppstå både under innføring og senere bruk (Chong, 2006).

Struktur

Organisasjonens struktur kan påvirke graden av suksess for kunnskapsdeling og kunnskapsledelse. På den ene siden finnes en formalisert og sentralisert struktur som kan svekke adopsjon av kunnskapsledelsessystemer, da denne type struktur kan hemme kommunikasjon og samarbeid mellom de ansatte. I motsatt ende av skalaen finnes en organisasjonsstruktur som er uformell og fleksibel, og som vil oppmuntre til mer kunnskapsdeling blant de ansatte. Det fører til en flatere kommunikasjonsstruktur som tilrettelegger for mer effektiv kommunikasjon på tvers av organisasjonen, som igjen fører til nedbrytning av silo-strukturer (Conley & Zheng, 2009).

Når det gjelder strukturering av kunnskapen i organisasjonen, er det viktig at den utformes og tilpasses til den øvrige strukturen i organisasjonen. Det er også viktig at det er standardstrukturering for hele organisasjonen som fører til at de ansatte kjenner seg igjen. I tillegg legger en god kunnskapsstruktur til rette for at kunnskapen også kan deles med eksterne utenfor organisasjonen (Akhavan, et al., 2006; Chong, 2006; Davenport, De Long, & Beers, 1998).

Infrastruktur

For at kunnskapen skal utvikle seg i organisasjonen må det etableres en infrastruktur som er tilpasset dette. Det må derfor defineres et sett med roller som har ansvar for kunnskapsrelaterte oppgaver og prosesser knyttet til dette (Akhavan, et al., 2006; Wong, 2005). Eksempler på slike roller kan være; CKO (Chief Knowledge Officer) som har det overordnede ansvaret for

kunnskapen i organisasjonen, en redaktør som har ansvar for å skape innhold i kunnskapsledelsessystemet, og en tilrettelegger som sørger for brukerstøtte til de ansatte (Davenport, et al., 1998; Liebowitz, 1999). En annen måte å organisere slike ressurser på er gjennom en styringsgruppe, en sentralisert brukerstøtte og enhetsansvarlige (Conley & Zheng, 2009).

Kunnskapsprosesser refererer til prosesser med tilhørende aktiviteter i organisasjonen som støtter kunnskapsledelse. Dette er aktiviteter som mobiliserer kunnskap gjennom å fange opp, lagre, overføre og anvende kunnskapen (Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005). Det er viktig at disse prosessene omfatter både taus og eksplisitt kunnskap (Akhavan, et al., 2006). Hensikten med å etablere en tilpasset infrastruktur med prosesser og roller er å sørge for mest mulig utbytte av kunnskapsledelsessystemet, og gi verdi til sluttbrukerne (Davenport, et al., 1998).

IKT er en sentral muliggjører for kunnskapsledelse. Tidligere bestod kunnskapsledelsessystemer av statiske arkiver, mens i dag vil IT kunne bidra til et mer dynamisk system med mulighet for samarbeid og informasjonsutveksling (Wong, 2005). For at kunnskapsdeling skal skje i organisasjonen er det viktig at den riktige infrastrukturen også er på plass når det gjelder IT. Dette innebærer at teknologien må tilfredsstillere ulike behov hos de ansatte og kunne tilpasses ulike situasjoner (Chong, 2006; Davenport, et al., 1998). Samtidig er det også viktig at informasjonsteknologien ikke bare muliggjør innsamling og lagring av data, men også legger til rette for at de ansatte skal kunne kommunisere og utveksle kunnskap seg imellom (Conley & Zheng, 2009).

Selv om IT blir sett på som et av de viktigste virkemidlene for å kunne realisere kunnskapsledelse, må organisasjonen være klar over at IT alene ikke kan bidra til god kunnskapsledelse (Al-Alawi, Al-Marzooqi, & Mohammed, 2007; Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005).

Strategi

Strategien for kunnskapsledelse må være tydelig og vil kunne fungere som en av primærdriverne for kunnskapsledelse i organisasjonen. (Akhavan, et al., 2006; Conley & Zheng, 2009; Liebowitz, 1999). For at kunnskapsledelsesstrategien skal være relevant for de ansatte burde den knyttes opp mot overordnet forretningsstrategi. Dette kan gjøres ved at den blir direkte knyttet opp mot organisasjonens visjoner og mål, slik at de ansatte ser verdien og nytten av kunnskapsledelse (Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005).

Strategien handler også om hvordan kunnskap deles. Det finnes en rekke kanaler for kommunikasjon i en organisasjon, og det er viktig at en kunnskapsleder er bevisst på dette og kan utnytte de rette kanalene (Davenport, et al., 1998). En av kanalene som forsterker kunnskapsledelse er kommunikasjon som foregår ansikt-til-ansikt. Denne type kommunikasjon er med på å skape bedre relasjoner, som igjen forenkler kunnskapsdeling blant de ansatte. Da stadig mer avanserte teknologier tas i bruk er det lett å glemme viktigheten av dette (Al-Alawi, et al., 2007; Davenport, et al., 1998).

Strategien bør også fokusere på hvordan systemet for kunnskapsledelse bør implementeres i organisasjonen. For å gjøre implementeringen smidig kan systemet først implementeres som en pilot i en begrenset del av organisasjonen. På denne måten kan man innhente erfaringer fra prosessen som kan brukes når systemet skal implementeres i resten av organisasjonen (Akhavan, et al., 2006).

En del av strategien vil være å sette av både nok og riktige ressurser ved implementering av kunnskapsledelse. Videre er det behov for kompetanse til å utvikle, lede og fylle kunnskapsrelaterte roller. I tillegg må organisasjonen frigjøre tidsressurser slik at de ansatte får tid til å utføre det daglige kunnskapsarbeidet (Wong, 2005).

Støtte fra toppledelsen

Støtte fra toppledelsen nevnes som en av de viktigste faktorene ved implementering av kunnskapsledelsessystemer. Ledelsen må gå foran som ett godt eksempel og være en forkjemper for å ta i bruk systemet. For eksempel må de ikke bare snakke om hvordan og hvor mye systemet skal brukes, men faktisk ta det i bruk selv og gå foran som et godt eksempel i organisasjonen (Chong, 2006; Conley & Zheng, 2009; Davenport, et al., 1998; Liebowitz, 1999; Wong, 2005).

Kultur

Kultur blir omtalt som en faktor med stor påvirkning på kunnskapsledelse. For at kunnskapsledelse skal implementeres i organisasjonen må det også skje kulturendringer. Disse kulturendringene handler om å skape et miljø i organisasjonen for å dele kunnskap (Akhavan, et al., 2006; Chong, 2006; Conley & Zheng, 2009; Liebowitz, 1999; Wong, 2005). For å gjennomføre disse kulturendringene er det viktig at organisasjonen klarer å bryte med gamle tradisjoner. Dette kan gjøres ved å omstrukturere prosessene slik at de blir tilpasset kunnskapsdeling (Al-Alawi, et al., 2007).

Kunnskapskulturen bør være preget av positiv innstilling til kunnskap blant de ansatte samt at den nye kunnskapskulturen er tilpasset den eksisterende organisasjonskulturen (Davenport, et al., 1998). Et annet aspekt ved å skape en kunnskapskultur er å skape en felles forståelse, eller ontologi, for hva kunnskap er og betyr for organisasjonen. Denne ontologien definerer hvilken terminologi og struktur kunnskapen skal ha i organisasjonen (Liebowitz, 1999).

Et annet aspekt ved kunnskapskulturen er kunnskapsdelingen i seg selv. Det må være naturlig for de ansatte og dele kunnskap og kommunisere med hverandre (Akhavan, et al., 2006; Al-Alawi, et al., 2007). For at denne kunnskapsdelingen skal finne sted, må de ansatte stole på hverandre (Al-Alawi, et al., 2007). Det er derfor viktig med tiltak som bygger tillitt mellom ulike individer og grupper i organisasjonen (Wong, 2005).

Motivasjon

Ansatte spiller en viktig rolle for å danne en god kunnskapsorganisasjon. De ansatte må samarbeide på tvers av fagdisipliner og utnytte hverandres ideer og styrker for å bygge kunnskap (Chong, 2006). For å få til dette er det viktig at hver enkelt ansatt er motivert til å

dele kunnskap. Dette kan gjøres ved å gi de ansatte muligheten til å arbeide autonomt og delta i avgjørelser som får dem til å føle seg involvert i organisasjonen (Chong, 2006). De ansatte jobber også mer motivert og bryter barrierer dersom de har erfaring med å bruke internett (Lee & Kim, 2009).

En annen måte å få de ansatte motiverte til å skape og dele kunnskap er å opprette et belønningssystem som gir noe tilbake til de som bidrar i kunnskapsaktivitetene (Al-Alawi, et al., 2007; Chong, 2006; Conley & Zheng, 2009; Davenport, et al., 1998; Liebowitz, 1999; Wong, 2005). Belønningssystemet skal bidra til at de ansatte blir bedre til å fange opp, skape og dele kunnskap. Det er derfor viktig å utvikle et system som legger til rette for en delingskultur (Davenport, et al., 1998).

3 Forskningstilnærming

I denne masteroppgaven er det benyttet en kvalitativ forskningstilnærming. Intervjuer og dokumentanalyser utgjør datagrunnlaget som sammen med tidligere forskning på området danner en basis for å besvare forskningsspørsmålene.

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

3.1 Forskningsståsted – ontologi og epistemologi

Forskningsståsted omhandler ulike filosofiske tilnærminger til forskning. Det vil si hvilket verdensbilde forskeren har (ontologi) og hvordan kunnskapen tilegnes (epistemologi) (Oates, 2006). Det er viktig å vurdere sitt eget filosofiske perspektiv fordi dette legger en føring for hvordan forskningen gjennomføres og resultatene tolkes (Myers, 1997).

Vi har benyttet et sosialkonstruktivistisk verdensbilde og fortolkende perspektiv på hvordan vi tilegner oss kunnskap. Tabell 3 oppsummerer kjennetegn ved fortolkende forskning.

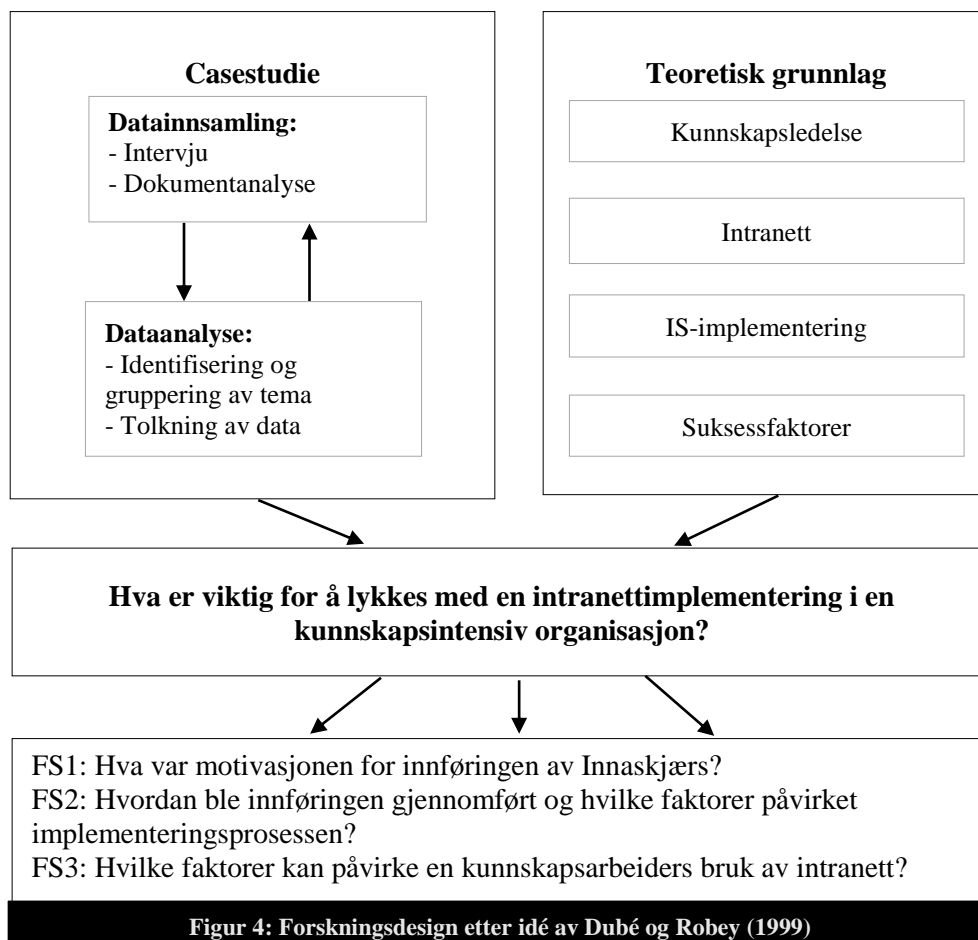
Tabell 3: Verdensbilde i fortolkende forskning (Oates, 2006)	
Kjennetegn	Forklaring
Subjektiv realisme	Det finnes flere versjoner av sannheten. Det vil si at sannhet er subjektiv og konstruert på enten gruppe- eller individnivå
Dynamisk og sosialt konstruert oppfatning	Hvordan et fenomen oppfattes endrer seg fra gruppe til gruppe og individ til individ basert på språk og felles forståelse. Oppfatning endres også over tid
Forskerens refleksivitet	Forskerens egne antagelser, meninger og verdier er med på å påvirke forskningsprosessen
Studie av mennesker i deres naturlige kontekst	Forskningen foregår i deltakerens naturlige kontekst, og ikke i en kunstig setting
Kvalitativ dataanalyse	Fortolkende forskning bruker ofte kvalitative metoder
Flere fortolkninger	Det vil være mange forklaringer av et fenomen som vil bli diskutert opp mot hverandre

Ved å ha et fortolkende perspektiv var det mulig å studere organisasjonen i dens naturlige kontekst og være åpne for ulike innfallsvinkler på problemstillingen. Vi ble også bevisste på at det deltakerne fortalte oss var deres subjektive meninger og nødvendigvis ikke en objektiv sannhet.

3.2 Forskningsstrategi

I denne studien er det valgt å gjennomføre en casestudie med intranettimplementeringen ved UiA som forskningskontekst. Formålet med en casestudie er å få grundig og detaljert innsikt i en gitt situasjon eller et objekt. For å tilegne seg denne kunnskapen kan en rekke undersøkelsesteknikker benyttes, blant annet intervju, observasjon, dokumentanalyse eller spørreskjema (Oates, 2006). Denne studien ønsker å kartlegge hva som er viktig ved implementeringen av et intranett og i den forbindelse ble det valgt å gjennomføre en integrert (embedded) casestudie. Det vil si at man undersøker to eller flere enheter innenfor samme case (Yin, 2008). Dette gav oss muligheten til å tilegne oss en bredere og mer detaljert forståelse av problemstillingen ved at vi kunne sammenligne to av fakultetene ved UiA.

I Figur4 presenteres forskningsdesignet etter en modell basert på en idé av Dubé og Robey (1999). Vi har tatt utgangspunkt i tidligere forskning som omhandler konseptene kunnskap, intranett, IS-implementering og suksessfaktorer. Deretter ble det gjennomført en integrert casestudie bestående av intervjuer som primær datakilde og dokumentanalyse basert på sekundære datakilder. Dataene fra denne casestudien ble benyttet sammen med det teoretiske grunnlaget for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.



Figur 4: Forskningsdesign etter idé av Dubé og Robey (1999)

3.3 Datainnsamling og utvalg av deltagere til studien

Datainnsamlingen har bestått av intervjuer og dokumentanalyser. For å få et godt grunnlag ble det hentet inn data fra flere kilder. Primærkilden var intervjuer, men for å få et mer helhetlig bilde benyttet vi også ulike interne prosjektdokumenter som sekundærkilde. Dette er i tråd med det Oates (2006) kaller triangulering av data. Det vil si å benytte to eller flere metoder for å sammenligne ulike datakilder for å forbedre validiteten.

Utvalget har bestått av deltagere fra to fakultet ved Universitet i Agder. Ved disse fakultetene ble det valgt ut to institutt. Det var ønskelig å undersøke institutt med ulik grad av bruk, et som benyttet Innaskjærs relativt lite og et som benyttet Innaskjærs relativt mye ble derfor valgt ut. Dette for å finne både faktorer som fører til bruk og faktorer som hindrer bruk. Basert på disse kriteriene ble to institutt anbefalt av prosjektgruppen. I tillegg er det også gjennomført intervjuer med deltagere fra prosjektgruppen.

Vi startet med å intervju prosjektgruppen for å få et generelt inntrykk av hva som er bakgrunn og mål for prosjektet. Dette ble fulgt opp med intervjuer av deltagere fra ledelsen på de utvalgte fakultetene, etterfulgt av intervjuer med deltagere fra instituttledelsen. Disse intervjudeltakerne ble valgt ut på bakgrunn av deres stilling ved fakultetet og er ikke tilfeldig utvalgt. Videre ble vitenskapelige ansatte tilfeldig plukket ut blant de ansatte på de respektive instituttene. Avslutningsvis ble kontaktpersonene for intranettet på fakultetet intervjuet.

Ved å intervju prosjektdeltakere og ledelse først fikk vi informasjon om bakgrunnen for innføring og bruk av Innaskjærs. Dette førte til at vi hadde en god forståelse av målsetningen med intranettet og hvordan dette fungerte før vi intervjuet de vitenskapelige ansatte. Etter ønske fra deltakerne er alle anonymisert og vil gjennom oppgaven bli referert til som prosjektdeltaker, ledelse, kontaktperson og vitenskapelig ansatt.

3.3.1 Utvikling av intervjuguider

I denne studien er det benyttet semi-strukturerte intervjuer. I denne intervjuformen vil en intervjuguide inneholde en rekke tema med forslag til spørsmål. Rekkefølgen på spørsmålene vil være vilkårlig og under intervjuet vil hvilke spørsmål det fokuseres på variere etter hva deltager svarer. Samtidig er det viktig å påpeke at det er intervjueren som fortar vurderingen for hvilke spørsmål som følges opp (Kvale & Brinkmann, 2009). Grunnen til at denne intervjuformen ble valgt er at det tillater deltakerne å snakke fritt. På denne måten fikk vi muligheten til å oppdage nye sider ved temaene fra guiden og ikke bare bekreftelse på antagelser.

I forkant av intervjuene ble det definert en intervjuguide basert på litteratur og tidligere forskning. Det ble utarbeidet fire ulike intervjuguider, med tilpasset tema og spørsmål til hver brukergruppe. Dette fordi det er viktig å tilpasse intervjuene til de ulike deltakerne og deres kontekst (Oates, 2006). Innledningsvis inneholder intervjuguiden en introduksjon til tema og rammene rundt intervjuet. Dette ble presentert før selve intervjuet startet, slik at rammene for intervjuet ble satt. Se vedlegg 2-5 for de ulike intervjuguidene.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuene

Det ble totalt gjennomført 16 intervjuer, se tabell 4 for en fullstendig oversikt over intervjudeltakere. Av disse var det tre prosjektdeltakere, fire ledere og mellomledere, tre kontaktpersoner og seks vitenskapelige ansatte. Intervjuene ble gjennomført over en tidsperiode på fem uker, og hadde en gjennomsnittlig varighet på en halv time. Selve intervjuet ble gjennomført på deltakernes kontor, for å skape en trygg omgivelse rundt intervjuet, slik at deltakerne skulle svare mest mulig åpent og ærlig. Dialogen mellom oss og deltakerne var basert på intervjuguiden. Dette førte til at vi hadde kontroll på tema og spørsmål som skulle gjennomgås, men stort sett fikk deltakerne lov å snakke fritt om temaet. Vi forsikret oss om at det var tillatt å bruke taleopptaker og at anonymisering ble gjort i henhold til deltakernes ønske.

Intervjudeltaker	Varighet
Prosjektdeltager 1	29:02
Prosjektdeltager 2	30:31
Prosjektdeltager 3	29:58
Ledelsen fakultet A	29:31
Ledelsen fakultet B	44:22
Ledelsen institutt A	34:07
Ledelsen institutt B	24:31
Superbruker fakultet A	18:04
Tidligere Superbruker fakultet A	30:09
Superbruker fakultet B	16:23
Vitenskapelig ansatt institutt A-1	29:44
Vitenskapelig ansatt institutt A-2	30:00
Vitenskapelig ansatt institutt A-3	31:27
Vitenskapelig ansatt institutt B-1	14:43
Vitenskapelig ansatt institutt B-2	33:46
Vitenskapelig ansatt institutt B-3	33:32

3.3.3 Oversikt over sekundære kilder i dokumentanalysen

Som en sekundærkilde har det også blitt benyttet ulike prosjektdokumenter. Dokumentene har blitt gjort tilgjengelig for oss på Innaskjærs, eller har blitt tilsendt etter forespørsel fra personer som har deltatt i prosjektet. Se tabell 5 for oversikt over dokumenter som er benyttet.

Tabell 5: Oversikt over sekundære kilder brukt i dokumentanalysen.

Hva	Forklaring
Møtereferat	Ulike møtereferater fra prosjektmøter med ulike brukergrupper. På møtene referatene omhandler ble det tatt avgjørelser om plattformvalg, bruksområder og innhold. I tillegg har vi sett på møtereferat fra universitetsstyremøter der Innaskjærs ble diskutert som en løsning på krav fra Arbeidstilsynet.
Brukerundersøkelser	Det er blitt gjennomført to brukerundersøkelser av prosjektgruppen i november 2011 og mai 2012. Disse kartlegger bruk og generell oppfatning av Innaskjærs.
Prosjektdokument og kravspesifikasjon	Prosjektdokumenter og kravspesifikasjon for Innaskjærsprosjektet med designkrav og funksjonell beskrivelse. Denne bygger på intervjuer med ansatte gjennomført i samarbeid med konsulentselskapet Pragma.

3.3.4 Vår rolle som forskere

I vår rolle som forskere er det viktig å være klar over at intervjuene ble gjennomført i en kunstig situasjon, både for deltaker og intervjuer, fordi situasjonen var avtalt og foregikk i gitte rammer (Myers & Newman, 2007).

For vår del har det vært viktig å gjøre et godt inntrykk ved å møte forberedte til intervjuene. I forkant hadde vi utarbeidet en intervjuguide tilpasset de ulike deltakerne, hentet inn informasjon om deltaker og deltakers arbeidssituasjon. I tillegg presenterte vi som nevnt oppgaven og formaliteter i forkant av intervjuet slik at deltaker kunne kommentere og justere rammene for intervjuet i samarbeid med oss.

I denne studien har vi gjennomført intervjuene i samarbeid, som vil si at vi begge har vært tilstede under alle intervjuene. Dette hadde både positiv og negativ innvirkning på intervjusituasjonen. For det første hadde vi muligheten til å kontrollere hverandre og stille oppfølgingsspørsmål den andre ikke nødvendigvis hadde tenkt på. På den negative siden opplevde vi at det å være to intervjuere skapte usikkerhet for enkelte deltakere, da de syntes det kunne være vanskelig å forholde seg til to personer som begge stilte spørsmål.

Vi er begge studenter på institutt for informasjonssystemer, ved UiA. Dette betyr at vi har undersøkt en organisasjon vi kjenner fra innsiden. Som en konsekvens av å være studenter ved UiA, kjenner vi godt til organisasjonen og deler av kulturen. Vi har forsøkt å forholde oss nøytrale til både planlegging og gjennomføring av intervjuene og analysen i etterkant. Likevel har dette vært en utfordring som trolig kan ha påvirket intervjuene i større eller mindre grad. For å imøtekomme dette har vi valgt å unngå deltakere fra vårt eget institutt, da vi har personlig kjennskap til de som jobber der.

3.4 Forskningsstudiets validitet

Validitet er en vurdering av en forskningsstudies gyldighet. Validitet er basert på flere kriterier, se tabell 6, for å kunne si noe om forskningen har fulgt en riktig metode i forhold til det som skulle undersøkes, og om studien besvarer problemstillingen (Oates, 2006). En teknikk for å sikre validiteten i fortolkende forskning er å involvere deltakerne i prosessen. Dette kan gjøres ved å be om tilbakemeldinger fra deltakerne i datainnsamlingsfasen (Bygstad & Munkvold, 2010). Vi har gjort dette ved å sende ut fyldige sammendrag av intervjuene til deltakerne, slik at de kunne komme med tilbakemeldinger og korrigeringer på hvordan vi tolket intervjuet. Videre er validiteten i denne studien sikret ved å ta utgangspunkt i Guba og Lincoln (1989), som referert i Oates (2006), sine kriterier for god validitet.

Tabell 6: Validitet	
Kriterier	Forklaring
Troverdighet	Dette punktet handler om den helhetlige påliteligheten til studien og at den er gjennomført og dokumentert på en troverdig måte.
Bekreftbarhet	Dette handler om at man skal kunne bekrefte at dataene som er beskrevet i oppgaven er virkelige.
Pålitelighet	Dette handler om hvor vidt forskningsprosessen er godt nok dokumentert.
Kredibilitet	Kredibiliteten til studien handler om den interne validiteten og om funnene er blitt gjengitt riktig.
Overførbarhet	Dette handler om den eksterne validiteten og overførbarheten til studien.

Troverdighet: I dette tilfellet er studien gjennomført som en masteroppgave på et anerkjent universitet med en veileder med førstekompetanse på området. Vi som studenter har i samarbeid med veileder ivaretatt kvalitetssikring av forskningsstrategien og dermed sikret at studien har fått en helhetlig vurdering fra flere. De øvrige validitetskriteriene er beskrevet under.

Bekreftbarhet: For å imøtekomme dette på best mulig måte har alle intervjuer blitt tatt opp på bånd og transkribert. Ut ifra transkripsjonene ble det skrevet fyldige sammendrag som ble sendt til deltakerne slik at de fikk anledning til å korrigere og bekrefte innholdet. Videre har vi skrevet et utfyllende resultatkapittel.

Pålitelighet: I vårt tilfelle har vi skrevet en utfyllende beskrivelse av forskningstilnærmingen og forskningsprosessen, samt lagt ved intervjuguidene til de ulike brukergruppene.

Kredibilitet: Det er gjennomført intervjuer med personer som har ulik tilknytning til prosjektet, både ledere, brukere og deltakere i prosjektgruppen. Dette har ført til at intervjuene har blitt validert på tvers av ulike informanter og vi har dermed sjekket at svarene samsvarer med hverandre. Intervjuene har blitt tatt opp på bånd, transkribert og i ettertid sendt til informantene. På denne måten har de selv kunnet gå igjennom hvordan vi har oppfattet intervjuet og gjort

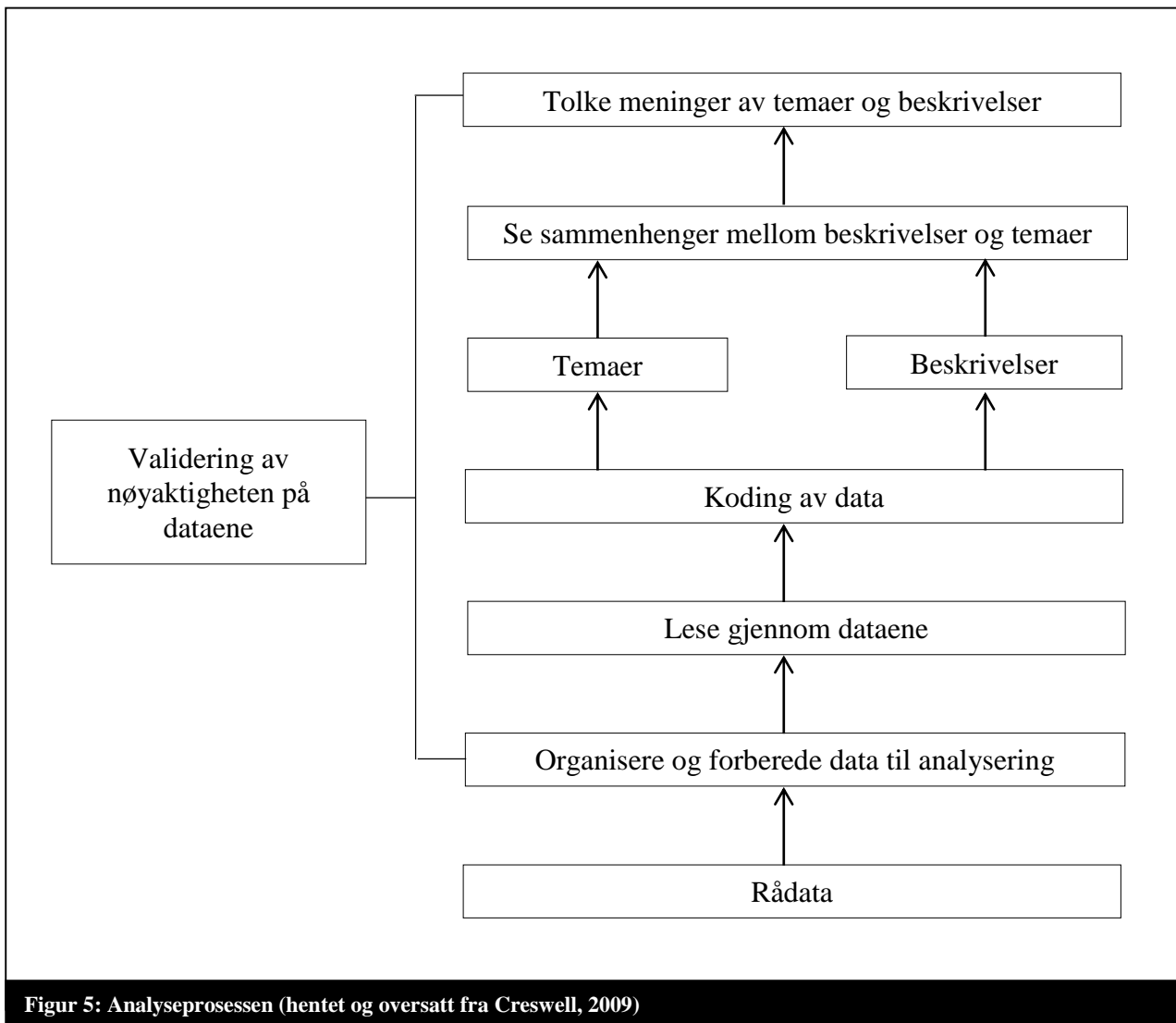
eventuelle korrigeringer dersom de mente at noe var feil. I tillegg har vi også benyttet dokumentanalyse for å triangulere dataene for å støtte oppunder de primære kildene.

Overførbarhet: Dette er sikret gjennom en fyldig beskrivelse av resultatene fra intervjuene. I tillegg er det lagt vekt på at beskrivelse av forskningskonteksten er så rik som mulig slik at studien kan gjennomføres i tilsvarende organisasjoner.

3.5 Analyse av resultatene

Dataanalyse handler om å gi mening til visuelle, verbale og hørbare inntrykk (Oates, 2006). Dette gjøres gjennom organisering, gjennomlesing, koding og sammenfatting av data. De ulike stegene gjennomføres iterativt og kontinuerlig underveis i analysen (Creswell, 2009).

Som utgangspunkt for dataanalysen benyttet vi Creswell (2009) sine seks steg for dataanalyse. Dette er illustrert i figur 5.



Figur 5: Analyseprosessen (hentet og oversatt fra Creswell, 2009)

På tross av at modellen til Creswell (2009) kan fremstå som lineær og hierarkisk, kan de ulike stegene likevel gjennomføres iterativt. I vår dataanalyse har modellen kun vært et utgangspunkt da vi underveis har transkribert og kodet rådataene parallelt. Rådata har i dette tilfellet bestått av intervjuer og ulike prosjektdokumenter. Analyse av data har også blitt gjennomført underveis og i flere omganger da intervjuene har vært spredt over en lengre tidsperiode. Dette er i tråd med den hermeneutiske sirkel som sier at forståelse oppnås ved å vurdere både de individuelle delene og helheten iterativt (Klein & Myers, 1999).

«Interpretive researchers are not saying to the reader that they are reporting facts; instead, they are reporting their interpretations of other people's interpretations.» (Walsham, 1995, s. 78). Det vil si at det vi analyser er ikke er fakta, men deltakerens tolkning av virkeligheten. I denne prosessen har vi begge to lest alle intervjuene og senere sammenlignet våre tolkninger av resultatene. Tilslutt samarbeidet vi om å skrive resultatkapitlet; dette for å sikre økt kvalitet og validitet.

4 Forskningskontekst

I dette kapitlet presenteres en rik beskrivelse av den undersøkte organisasjonen. Først presenteres Universitetet i Agder som organisasjon og deretter deres intranett, Innaskjærs, som ble innført høsten 2011.

4.1 Universitetet i Agder

Universitet i Agder (UiA) fikk universitetsstatus i 2007 etter å ha vært Høgskole siden 1994. Før dette var det seks selvstendige høgskoler, som ble fusjonert til Høgskolen i Agder. I dag har UiA virksomhet ved to campus, et i Kristiansand og et i Grimstad, samt Metochi studiesenter på Lesbos i Hellas. UiA har i dag cirka 10 000 studenter, 1 000 ansatte og en årlig budsjetttramme på cirka 1 milliard kroner.

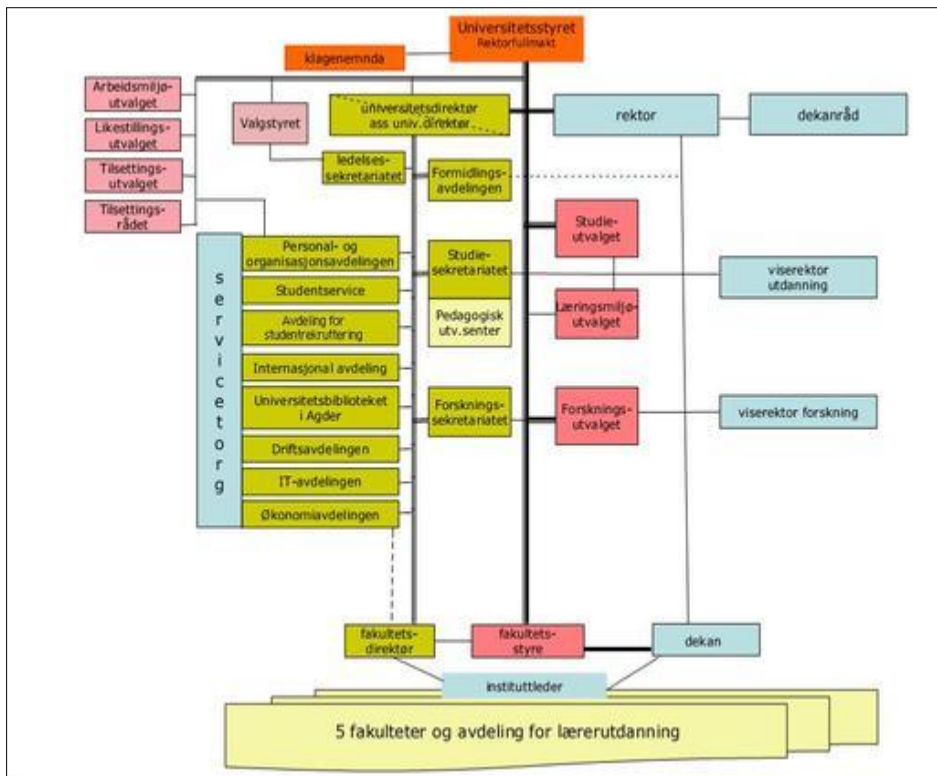
Som universitet er UiA gjennom loven gitt tre hovedoppgaver; undervisning, forskning og formidling (Universitets- og høyskoleloven, 2005). Det vil si at universitetet skal «gi høyere utdanning, drive forskning og utviklingsarbeid, formidle kunnskap om universitetets virksomhet og det faglige arbeidets metoder og resultater, og bidra i utviklingen av samfunnet generelt og Sørlandet spesielt» (Universitetet i Agder, 2013b).

4.1.1 Organisering av universitetet

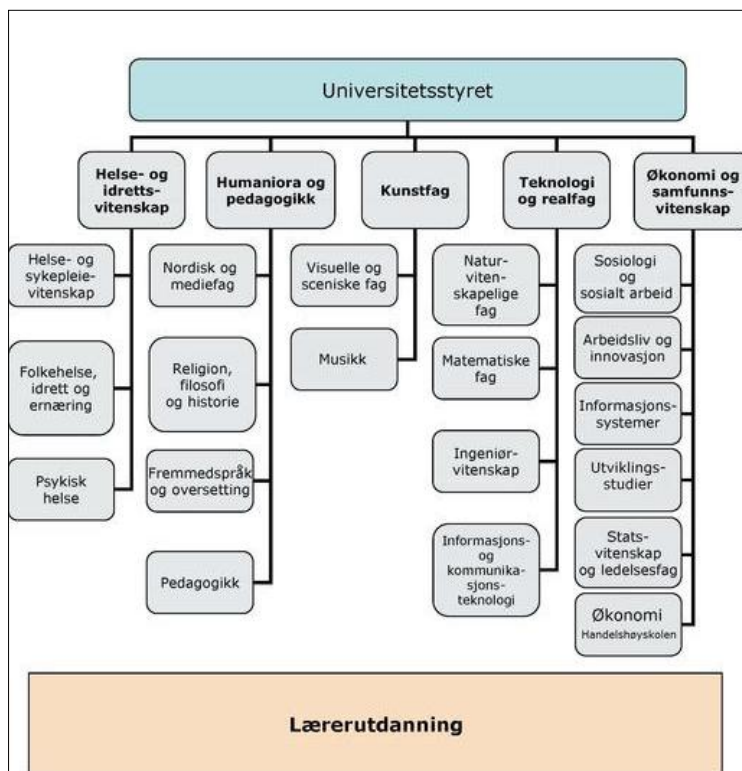
Øverst i organisasjonen sitter universitetsstyret som er organet med spesielt ansvar for institusjonens strategi og økonomi. Universitetsstyret består av rektor som også er styrets leder, to faste vitenskapelige ansatte, en fast administrativt ansatt, en midlertidig vitenskapelig tilsatt, to studentrepresentanter og fire eksterne styremedlemmer oppnevnt av Kunnskapsdepartementet (Universitetet i Agder, 2013c).

Universitetsdirektøren leder den samlede administrasjonen med assisterende universitetsdirektør. Disse rollene er organisert slik at universitetsdirektøren har ansvar for de ulike fakultetene og enheter av særlig strategisk betydning. Dette er forskningssekretariatet, studiesekretariatet og formidlingsavdelingen. Assisterende universitetsdirektør har ansvaret for de avdelingene som hovedsakelig har driftsoppgaver, eksempler på dette er IT-avdelingen, økonomiavdelingen og personal- og organisasjonsavdelingen (Universitetet i Agder, 2011a).

Den vitenskapelige virksomheten ved UiA er organisert i fem fakultet med totalt 19 institutt. I tillegg har man lærerutdanningen som er matriseorganisert uten vitenskapelige ansatte, slik at fakultetene leverer det faglige innholdet. Hvert enkelt fakultet har sin egen administrasjon og ledelse. Hvert fakultet er organisert med en dekan som øverste faglige leder, som rapporterer til rektor. Videre har fakultetet også en fakultetsdirektør som har ansvar for det administrative og økonomiske ved fakultetet. Instituttene har enhetlig ledelse med instituttleder som har faglig og administrativt ansvar (Universitetet i Agder, 2012).



Figur 6: Organisasjonskart (Universitetet i Agder, 2011)



Figur 7: Faglig organisering (Universitetet i Agder, 2013a)

4.2 Innaskjærs

1. september 2011 ble det innført et intranett ved UiA. Dette fikk navnet Innaskjærs og skulle favne interne saker og informasjon for de ansatte ved UiA. På Innaskjærs står det: «*UiAs intranett skal brukes av alle ansatte på UiA. Det skal være en arbeidsplattform og en kanal for informasjon og kommunikasjon, samt bidra til å bygge en felles kultur og identitet. Innaskjærs er ment å forenkle arbeidshverdagen, informasjonen skal være relevant, oppdatert og brukergenerert i tillegg til at det skal være en kanal som skal være med å bidra til økt samhandling og kommunikasjon på tvers av organisasjonen.*» (Universitetet i Agder, 2011b)

Innaskjærs er bygd på en Microsoft SharePoint-plattform. Dette er en type plattform som blant annet understøtter samarbeid og dokumentstyring, og er tett integrert med andre Microsoft applikasjoner, blant annet Office-pakken.

Intranettet er hovedsakelig delt inn i fire deler; *Forside*, *Info & Service*, *Organisasjon* og *Mitt Område*. Det første man møter når man går inn på Intranettet er en forside som inneholder siste nytt om hva som skjer på Universitetet. Denne siden er en kombinasjon av brukergenerert og redaktørstyrt innhold. *Forsiden* har funksjon som portal for de øvrige delene av Innaskjærs.

Info & Service inneholder vedvarende informasjon på tvers av enhetene. Her finner de ansatte blant annet informasjon om personal, økonomi og studieadministrasjonen. I tillegg finnes oppdaterte maler, skjema og rutiner. *Organisasjon* er samarbeidsområder for den enkelte enhet og inneholder funksjoner som dokumentlagring, kalender, kunngjøringer og oppgavelister.


Mitt område er den enkelte ansattes eget område der det er mulig å organisere eget innhold, samt dele dette med hele eller deler av organisasjonen. Videre har hver ansatt en profil med mulighet for bilde, kort informasjon om seg selv og kompetanseprofil. Denne profilen brukes mange steder i intranettet for å synliggjøre personinformasjon. Det er også knyttet en del sosiale funksjoner rundt profilen som viser informasjon om kollegers aktiviteter.

For enklere å finne frem til innhold kan funksjonen *Søk* benyttes. Dette er en søkemotor som søker både blant innhold på Innaskjærs og relevant informasjon fra uia.no og personalhåndboken. Søketreffene er personalisert, slik at kun det innholdet brukeren har tilgang til vil dukke opp (Universitetet i Agder, 2011b).


UNIVERSITETET I AGDER Marit Aakre

INNASKJÆRS

[FORSIDE](#) [INFO & SERVICE](#) [ORGANISASJON](#) *Hva eller hvem leter du etter?*



Styrker kompetansen på prosjektgjennomføring
Har tatt i bruk den anerkjente PRINCE2-metoden for mer effektiv og enhetlig prosjekthåndtering. [1 kommentarer]



Digitalt pensum
0 Arkiv

Skal du arrangere noe?

Servicebortet kan bistå med kilettelegging før, under og etter et arrangement...

Fellesadministrasjonen

Innaskjærs – mer enn nyheter på for...

Du kan svare på det. Du kan for eksempel finne personer, kompetanse, informasjon...

Fellesadministrasjonen

Plan 2013 vedtatt

Styret gjorde noen endringer i Plan 2013 da den ble behandlet 21. november. End...

Fellesadministrasjonen

Nå kan du finne folk på Innaskjærs ...

Nå kan du finne folk på Innaskjærs – ikke bare på navn, men også på institutt...

Fellesadministrasjonen

Får du ikke redigert på et dokument...

Sjekk innstillinger for IE. Velg Om Internet Explorer. Ser du dette bildet...

Fellesadministrasjonen

NYHETER

Byr på opplevelsesrik prosjektstilling på Utsikten

Mandag 15. april er ikke bare søknadsdagen for grunnskulelærere på UiA. Det er også søknadsfristen for kandidater fra bachelorsprogrammet i opplevelsesbasert reiseliv som vil konkurrere om årets jobb som bedriftsstipendiat for turistbedriftene i Vest-Agder.

1

Årets sykkelturné - onsdag 29. mai 2013

4

HURTIGHELDINGER

300 tegn igjen [Legg inn](#)

Beate Andreassen 08.04.2013 10:40

Kurs - håndtering av utagerende oppførsel i 1. linje er fulltegnet. Vi har nå fått 50 deltakere og kan ikke ta i mot flere, men vil sette opp kurset igjen på et senere tidspunkt.

Jorunn Våle 04.04.2013 10:00

Hei!! Temangkarusellen starter tirsdag 9.april i Aust-Agder. 1. løp på Dämme smoen, start fra kl. 1530-1800.

VERKTØY

- [BIBSYS Ask](#)
- [Cristin \(Logg inn\)](#)
- [ESS \(og MSS\)](#)
- [Fasportalen](#)
- [Frontier](#)
- [Studiehåndbok](#)
- [SurveyXact \(Logg inn\)](#)
- [Telefonkatalogen](#)
- [Timeplaner](#)

DISKUSJON

Emne **Svar**

Det finnes ingen elementer som kan vises i denne visningen av diskusjonstavlens "For-side-diskusjon". Klikk Ny for å legge til et nytt element.

[Legg til ny diskusjon](#)

Figur 8: Utsnitt av forsiden på Innaskjærs

5 Resultater

I dette kapitlet presenteres funn fra datainnsamlingen. Resultatene bygger på totalt 16 intervjuer med deltakere fra prosjektgruppen, ledelse, kontaktpersonene og vitenskapelige ansatte ved UiA, samt en dokumentanalyse av relevante prosjektdokumenter og møtereferater.

Resultatene er presentert og strukturert i forhold til forskningsspørsmålene. Først presenteres bakgrunnen for Innaskjærs, som bygger på intervjuer med prosjektdeltakere, dokumentanalyse av møtereferater, foranalyse gjort av IT-avdelingen og kravspesifikasjonen for intranettet Innaskjærs. Deretter gjengis prosjektdeltakernes oppfatning av implementering og opplæring, samt deres tanker om hvordan Innaskjærs generelt har blitt mottatt. Tilslutt presenteres resultatene som bygger på intervjuene med ledelsen og de vitenskapelige ansatte ved de undersøkte fakultetene.

Fullstendig liste over intervjudeltakere finnes i kapittel 3.3.2.

5.1 Bakgrunnen for Innaskjærs

Bakgrunnen for å innføre Innaskjærs stammer tilbake fra et portalprosjekt i 2007. Dette prosjektet hadde som mål å relansere uia.no, etter at Høgskolen (HiA) var blitt til Universitet (UiA). Det ble gjennom dette prosjektet klart at mye av den interne informasjonen burde organiseres på en annen måte. På denne tiden var ikke intranett et alternativ, men tanken om et eget sted for intern informasjon har eksistert siden da. Det ble i liten grad jobbet med dette før høsten 2008. Det ble da gjennomført en idédugnad med de ansatte, der formålet var å få frem hvorvidt de ansatte ønsket et intranett. Ett møte ble arrangert med de ansatte hvor man diskuterte og foreslo en rekke elementer som burde være tilstede dersom man valgte å gå for en intranettløsning. Blant annet kom det frem:

- Intranett skal være intern informasjon for de ansatte, mens internett er informasjon for folk utenfor
- Intranettet skal være en kilde til informasjon man ønsker å abonnere på
- Ønske om Lotus Notes lignende samarbeids-funksjonalitet
- Ekstranettfunksjonalitet
- Interessegrupper som moduler, ikke avdelingsmessige moduler
- Intranettet bør være oppstartssiden
- Intranett som overtar for e-postlister
- Oppdatert informasjon finnes kun på intranettet. Intranettet er kilden
- Intranett skal bidra til kulturbygging
- Intranettet bør inneholde ukenytt, nytt om navn, bilder av ansatte, debatt, blogg og viktige dokumenter
- Det skal være lett å legge info ut på intranettet

Som følge av denne idédugnaden ble det tatt en avgjørelse om at UiA trengte et intranett og arbeidet startet for fullt med en dedikert prosjektleder. Hovedprosjektet var i starten delt i to

underprosjekter; ett teknologisk prosjekt og ett som fokuserte på innhold. Disse ble etter hvert slått sammen da det ble klart hvilken plattform intranettet skulle bygges på. I løpet av 2009 ble det gjennomført brukerundersøkelser i form av intervjuer med et utvalg ansatte på UiA. Dette for å kartlegge hva de ansatte ønsket å ha med i et eventuelt intranett. Denne undersøkelsen ble gjort i samarbeid med konsulentselskapet Pragma, og resulterte i en kravspesifikasjon med brukerhistorier over hva intranettet skulle inneholde. I et prosjektdokument ble derfor disse prinsippene lagt til grunn for utviklingen av Innaskjærs.

- Intranettet skal forenkle arbeidshverdagen blant annet gjennom å gi enkel inngang og tilgang til det som angår hver enkelt ansatt.
- Det skal være brukervennlig med blant annet enkel navigering og oversiktlige fremlagte sider.
- Det skal oppleves som relevant. Intranettet skal gi presis og relevant informasjon gjennom mulighet for personlig tilpassing.
- Intranett skal være åpent og brukergenerert. Alle skal kunne legge ut og dele informasjon, og det skal være et lavt inngangsnivå for dette.
- Informasjonen skal være tidsavgrenset og oppdatert.
- Informasjon skal lagres og bør kunne kategoriseres og merkes for å gi god sporbarhet.
- Ingenting skal legges ut eller kommenteres anonymt.
- Intranettet skal være en kultur og identitetsbygger som stimulerer til en felles kultur og økt trivsel. Intranettet skal bidra til enklere samarbeid på tvers av siloer.
- Intranettet skal stimulere til samhandling gjennom prosjektrrom og samhandlingsverktøy.

Høsten 2010 kom arbeidstilsynet med pålegg om å forbedre informasjonsutvekslingen og kommunikasjonen vertikalt i organisasjonen. Dette medførte større fokus på det intranettarbeidet som allerede var igangsatt. Det viste seg høsten 2010 at leverandøren av systemet ikke klarte å svare til forventningene og samarbeidet ble derfor avsluttet. Januar 2011 var ny plattform valgt og det var inngått avtale med ny leverandør. Det ble da bestemt at 01.09.2011 skulle være lanseringsdato.

5.2 Deltakere i Innaskjærs-prosjektet

Bakgrunn

Gjennom en arbeidsmiljøundersøkelse, utført av Arbeidstilsynet, kom det frem at de ansatte følte et behov for å vite mer om hva ledelsen gjorde, og det ble også uttrykt et ønske om en interaktiv kommunikasjonskanal. Det ble da gitt et pålegg fra Arbeidstilsynet om å bedre kommunikasjons- og informasjonsflyten ved UiA.

Det nevnes at tanken om et intranett har ligget i bakgrunnen i lang tid, «i hvert fall før 2007.» I utarbeidelsen av Innaskjærs ble det lagt vekt på at plattformen måtte fungere mange til mange og at det ikke skulle være noen redaktør. Brukerne selv skulle enkelt kunne legge ut nyheter og hurtigmeldinger. Det var flere faktorer som også spilte inn i utarbeidelsen, blant annet syntes

de ansatte at det var mye irrelevant informasjon på epostlistene som gikk ut til hele universitet. Det var derfor hensiktsmessig å legge denne informasjonen til et intranett. En annen faktor som ble uttrykt er at uia.no bestod av mye og ustrukturert informasjon. Det ble derfor bestemt at uia.no skal brukes til ekstern informasjon og det ble da stilt spørsmål om hvor den interne informasjonen, som for eksempel dokumenter og skjemaer, skulle plasseres. *«Vi har jo for så vidt visst at webben var klar for en utskiftning. Men hva skal vi gjøre med det interne stoffet? Skal det inn eller ut?»*

Når arbeidet med intranettet startet, var det en stor prosjektgruppe. Denne var bredt sammensatt av representanter fra hele UiA; ledelsen, fellesadministrasjonen og de vitenskapelige ansatte. Dette for å få et bredt perspektiv på utformingen av og selve innholdet på intranettet. I starten ble det diskutert om plattformen for Innaskjærs skulle være læringsplattformen Fronter. Dette ville være enkelt å gjennomføre og det vil kunne gi lettvinne gevinster fordi Fronter allerede var i bruk på UiA. De gikk bort i fra dette da de skjønnte at intranettprosjektet fort ble større enn det funksjonaliteten i Fronter kunne håndtere. IT-avdelingen fikk da ansvaret for å evaluere og vurdere ulike løsninger og valgte tilslutt Microsofts SharePoint-løsning.

Før lanseringen av Innaskjærs ble det gjennomført undersøkelser blant de ansatte for å kartlegge hva de ønsket at intranettet skulle inneholde. Det ble her fokusert på både de vitenskapelige og de administrativt ansatte, men ut ifra brukerundersøkelsene ble det kun laget én kravspesifikasjon. I forkant hadde prosjektgruppen kontakt med Copenhagen Business School (CBS), som har innført et intranett, for å høre om deres erfaringer. De ble da gjort oppmerksomme på at de vitenskapelig ansatte har andre behov enn de administrativt ansatte når det kommer til intranett som arbeidsverktøy. *«De vitenskapelig ansatte jobber rett og slett annerledes. Administrativt ansatte har behov for bedriftens systemer, de har bruk for budsjettfordelingsmodellene og økonomiregelverket og arbeidsplattformen er ganske selvsagt for en økonomimedarbeider, eller en personalmedarbeider.»*

En av utfordringene ved å utvikle Innaskjærs for de vitenskapelige ansatte var at de hadde forskjellige behov. Det varierte fra fagområde til fagområde og ytterligere fra person til person hvilke behov de hadde. I motsetning til de administrativt ansatte brukte de mange forskjellige verktøy og hadde i større grad kontakt med eksterne utenfor UiA. *«Vi trodde vi skulle komme opp med en løsning med litt flere ting som de vitenskapelige ansatte ville etterspørre, i forhold til sånne prosjektverktøy. Det var det snakk om i starten.»* Prosjektgruppen hadde en forventning om at arbeidet med intranettet ville ha resultert i et prosjektverktøy som de vitenskapelige ansatte ville ta i bruk, men fant ut under utviklingen at fagansatte i stor grad benyttet seg av verktøy som var vanskelig å integrere i Innaskjærs i første omgang, som for eksempel dropboxlignende funksjonalitet.

Implementering og opplæring

Implementeringen ble gjennomført av prosjektgruppen med hjelp fra kontaktpersonene ute på fakultetene. Det ble sendt ut informasjon på e-post til alle ansatte om implementeringen i forkant. *«Vi begynte jo med informasjon til alle, sånn helt basic, hva dette dreide seg om. At vi hadde en nyhetsstrøm, informasjons- og kunnskapsbank og samhandlingsbit, hvor vi kan jobbe*

sammen og vi kan dele.» Det var en implementering der kontaktpersoner og prosjektdeltakere var aktive, de tok på seg Innaskjærs t-skjorte med teksten: *«Jeg loser deg Innaskjærs»*, og loslue og besøkte de ansatte for å informere om Innaskjærs og for å tilby hjelp. Det ble også bestemt fra ledelseshold at epostlisten som gikk til alle ansatte skulle stenges ved implementeringen av Innaskjærs, og at den kun skulle brukes i krisesituasjoner.

De første som fikk opplæring var de som skulle være med å legge ut innhold på Innaskjærs før lansering. Dette ble gjort for at det skulle ligge mest mulig innhold tilgjengelig fra starten av. Videre ble det også gjennomført allmøter for de ansatte, som fokuserte på oppstart og bruk av Innaskjærs. Her var det få ansatte som møtte opp. Det ble opprettet kontaktpersoner på hvert fakultet som har hatt ansvaret for en-til-en opplæringen ute på fakultetene. Disse kontaktpersonene har fått egen opplæring, og deltar fortsatt på kontaktpersonmøter i regi av prosjektgruppen. *«Vi har kjørt opplæring for disse kontaktpersonene, som på en måte er våre utsendte medarbeidere.»*

Generelt om bruk

Når det gjelder bruken av Innaskjærs er det enighet om at det er de administrativt ansatte som bruker det mest. Dette fordi denne typen ansatte har mange av sine arbeidsverktøy tilgjengelig i Innaskjærs. Vitenskapelige ansatte er avhengig av en rekke verktøy og samhandlingssystemer som ikke finnes eller er tilgjengelig via SharePoint. Innaskjærs er derfor lite brukt blant de vitenskapelige ansatte. Likevel er ledelsen generelt fornøyd med bruken av Innaskjærs og de syntes det er et greit nivå på antall klikk og kommentarer. Fremtidige planer er at Innaskjærs skal fungere som en arbeidsplattform for alle ansatte, selv med eksterne kolleger.

Det fortelles at de vitenskapelige ansatte viste misnøye fordi Innaskjærs kom til å stjele arbeidstid. For å imøtekomme dette har det blitt forhandlet frem 20 timer ekstra på arbeidsplanen til de vitenskapelige ansatte. I hvilken grad disse blir brukt er uvisst. *«Det er et virkemiddel for at ingen kan si at de ikke har fått tid.»* Disse timene har blitt forhandlet frem gjennom fagforeningene, og kommunisert ut til de vitenskapelige ansatte. Men det påpekes også at *«det er mange med selektiv hørsel.»* Det blir i denne sammenhengen også påpekt at det ikke er meningen at de ansatte skal bruke uforholdsmessig mye tid på Innaskjærs. Det er lagt opp til en utskiftningsfrekvens som gjør at de ansatte ikke trenger å besøke siden daglig for å oppdatere seg på nyheter. *«Hvis du er inne hver mandag og hver fredag og ser over forsiden, så klarer du deg godt med et par minutter per uke så kan du lese overskriftene og klikke deg videre. Vi har jobba med at nyhetsingressen skal være sånn at du får vite hva det handler om ved å ha sett ingressen, også kan du gå videre hvis du er interessert og det er relevant for deg.»*

Angående ambisjoner og forventninger til bruken av intranettet ble det påpekt: *«Vi har kjøpt en folkevogn og ikke en Rolls-Royce, og det var det ressursnivået vi la oss på når vi kjøpte det. Det er ikke perfekt, men ganske bra til den prisen vi har utviklet det for.»*

5.3 Resultater fra fakultet A

5.3.1 Innføring og opplæring

De ansatte opplevde ulik grad av informasjon i forkant. En av de ansatte på fakultet A opplevde innføringen av Innaskjærs som brå. *«Var det noen innføring? [...] Det ble opplevd litt sånn tredd nedover hodet tror jeg. Og litt overraskende på en måte.»* Vedkommende følte seg lite inkludert og at det ikke var noen prosess i forkant av innføringen. Det ble påpekt at fakultetet i større grad burde ha diskutert og kommet frem til hva Innaskjærs burde brukes til. *«[...] legge noen av premissene om hva vi synes passer og ha der og hvordan systemet burde være og hvordan systemet burde fungere.»* En annen ansatt erfarte også innføringen som noe som skjedde plutselig. *«Når det gjelder innføringen av Innaskjærs så kom det bare, og da tenkte jeg bare at det var sånn det var. Og det synes jeg var relativt greit».* En tredje ansatt mente at det var mer enn nok informasjon i forkant av innføringen. *«Åh nei, det kom mange mail».* Det blir samtidig påpekt at disse mailene inneholdt noe om hva Innaskjærs kunne brukes til, men ikke hvordan det skulle brukes og hvor man skulle lete etter informasjon og dokumenter.

Når det gjelder opplæring sies det *«Jeg tror kanskje det kom noe tilbud om å gå på noe opplæring, men jeg kan ikke huske at jeg har vært på noe opplæring [...] Det kan være at jeg takket nei.»* Dette sitatet gjenspeiler det generelle inntrykket på fakultetet. De fleste nevner at det har vært et informasjonsmøte i forkant av innføringen, på initiativ fra prosjektgruppen, der alle ansatte ved Universitetet ble invitert, men at de ikke har deltatt på dette møtet selv. *«Når det kommer sånn at du skal ha opplæring, og det skal skje da og da og du har fullt program. Da får man ikke gjort det alltid.»* En av de ansatte som deltok på informasjonsmøtet uttalte at det var veldig bra og informativt, men at det var ønskelig med samme type møte etter innføringen også. En annen ansatt understreker også dette ved å si: *«Vi har kanskje ikke fått nok opplæring i hvordan vi faktisk kan bruke det».* Kontaktpersonene har fått en annen type opplæring enn de vitenskapelige ansatte. De har fått mer en-til-en opplæring, samt fellessesjoner med prosjektgruppen.

Ledelsen ved fakultet A var helt fra begynnelsen av bevisste på å bruke Innaskjærs i sitt arbeid. Blant annet ble Innaskjærs aktivt brukt i informasjonsdeling til de ansatte samt at det ble hentet inn statistikk over bruken og på den måten lagt et mildt press på de ansatte for å bruke Innaskjærs. Ledelsen uttaler selv at strategien for å innføre Innaskjærs har vært en slags avvenningsstrategi. Med dette menes at det er et mål for fakultetet at Innaskjærs skal erstatte tidligere systemer, særlig epost og epostlister. Ledelsen har bestemt at epostlister skal benyttes minimalt slik at de ansatte må følge med på Innaskjærs for å få med seg ulike annonseringer og nyheter. *«Ja, de lærer gjennom små feil. Det hørtes kanskje litt brutalt ut, men det er sånn det er. De er som barn.»*

Tidligere kontaktperson på fakultet A gikk rundt til alle ansatte de to første dagene etter at Innaskjærs ble innført. Dette ble gjort for at alle de ansatte skulle få starthjelp og kunne stille spørsmål ved behov. Det viste seg imidlertid at dette tilbudet ikke ble tatt veldig mye i bruk. *«Ble ikke akkurat bombet med spørsmål».* Nåværende kontaktperson opprettholder dette

tilbudet ved å være tilgjengelig for de ansatte samt at det har blitt opprettet en blogg der ofte stilte spørsmål blir publisert.

5.3.2 Påvirkende faktorer

Tidsressurser

Alle vitenskapelige ansatte har en arbeidsplan der det er definert hvor mange timer de har til rådighet til ulike oppgaver, som undervisning, veiledning, forskning og ulike administrative oppgaver. De ansatte opplever ikke at det er satt av tid i denne tidsplanen til å bli kjent med, lære seg eller bruke Innaskjærs. Innaskjærs er derfor noe man må finne tid til i en allerede tettepakket arbeidshverdag.

«Det er jo litt av den hverdagen vi er frustrert i, at våre timer blir telt på arbeidsplaner, for vi bruker ofte litt mer tid enn det vi får til ting. Også har vi så og så mye til administrasjon og det er alltid sånn må ting, og det går utover det faglige, det pedagogiske for studentene. En av de tinga er typisk Innaskjærs for det skal vi bruke, det skal vi lese, det skal vi se.»

Ledelsen ved fakultet A snakker også om tidsplanen til de ansatte. De sier at denne tidsplanen inneholder et gitt antall timer som de ansatte skal bruke til forskning, undervisning og administrative oppgaver, men at det ikke er satt av ekstra timer til Innaskjærs.

De ansatte har satt seg mål om å holde seg oppdatert på Innaskjærs. Noen av de ansatte sier at det blir brukt hver dag, men at dette er fordi Innaskjærs ligger som startside i nettleseren. Andre ansatte sier også at de benytter Innaskjærs nesten daglig da blir benyttet som utgangspunkt for andre tjenester og nettsider. En ansatt nevner at ting tar lenger tid i starten nå når alt er nytt. Tidligere var de ansatte vant til å finne informasjon og dokumenter på uia.no, mens nå må den samme informasjonen letes etter i et nytt system. *«Ja, jeg tror at ett hvert system trenger tid, både for å komme inn i bevisstheten og vanen til brukerne.»*

Strategisk bruk

Ledelsen på fakultetet har vært pådrivere for å ta Innaskjærs i bruk. *«Han dekanen piska oss litt i begynnelsen i forhold til at han gikk inn og så hvor mange som hadde vært inne.»* Selv sier ledelsen at de bevisst har begynt å legge fellesinformasjon på Intranettet i stedet for å sende det rundt til alle på e-post. I tillegg er det et mål om at alt av referater og sakspapirer skal legges ut på fakultetets sider på Innaskjærs.

Det er enighet i at bruk genererer bruk, og at desto flere som engasjerer seg i Innaskjærs jo flere vil ta det i bruk. *«Det er slik at de mest aktive på fakultetet er også de som leser Innaskjærs. Men de som er mindre aktive er ikke så flinke. Så du får en polarisering. For de som er litt flinke henger litt bedre med og vet hva som skjer og hva de kan påvirke.»*

Tradisjon

Før Innaskjærs kom var e-post, epostlister og Fronter mye brukt til informasjon- og dokumentdeling på fakultetet. De ansatte opplever at det ofte er disse systemene som fortsatt velges. *«Det er nok det at vi har blitt vant til å bruke Fronter. Litt gamle vaner tror jeg.»*

Ledelsen forteller at de har forsøkt å bryte denne tradisjonen gjennom å flytte referater, diskusjoner og meldinger over til Innaskjærs. *«Det er en avvenningsstrategi, slik at folk tenker: oi, jeg var ikke med, hvis jeg bare hadde bare hadde lest det, så hadde jeg ikke gått glipp av det.»* I de tilfellene det har blitt forsøkt å flytte diskusjoner til Intranettet har det vært få eller ingen kommentarer.

Formaliseringsvegring

Det uttrykkes en høy terskel for å overføre meninger fra muntlig dialog, til skriftlig medium. Dette er uavhengig av system, da de også opplevde dette med Fronter og e-post. *«[...] folk er ikke vant til, eller de er bekymret for å skrive ting på Innaskjærs fordi da blir det litt permanent.»* Samtidig uttrykkes dette som en mulighet for å spisse meningene og konkretisere budskapene dersom diskusjonene flyttes fra muntlige til skriftlige arenaer. *«Du må si essensen og komme med de tre linjene i stedet for de fem minuttene.»*

Dobbeltarbeid

Det oppleves at Innaskjærs har ført til dobbeltarbeid. *«Jeg føler at ting blir litt dobbeltkjøring. Det ligger på Fronter, mens det andre ligger på Innaskjærs. Så det er noen ting som ligger på Fronter som jeg synes heller burde vært på Innaskjærs, og motsatt.»* Men det oppleves også at dette kun er en overgangsfase fra måten det ble gjort på tidligere, til slik det skal gjøres fremover.

En ansatt påpeker at noe informasjon burde ligge tilgjengelig i flere systemer. Dette for å gjøre overgangsfasen enklere. *«Noen ting opplever jeg kanskje burde ha vært begge steder. Tidligere så var det på nettsidene, men når en endelig hadde lært finne fram der, så plutselig kommer det på intranettet.»*

Brukervennlighet

Flere av de ansatte, både fra ledelsen og de vitenskapelige, uttrykker at systemet er lite logisk bygd opp og at det er vanskelig å finne frem. *«[...] om det er administrative papirer; dokumenter, skjema, søknader. Altså hvilken gruppering ligger det under. Det er vanskelig å finne frem mener jeg. Det er ikke like logisk som jeg trodde det ville ha vært.»* En annen ansatt påpeker at Innaskjærs fremdeles er på et tidlig stadium og at det ikke er helt intuitivt å bruke. Samtidig er det et godt system med veldig mange muligheter, men det kan oppleves som skremmende dersom man ikke er vant til å bruke det. Det blir også påpekt fra de ansatte at Innaskjærs fungerer bra og er oversiktlig når gjelder å hente ut informasjon fra fakultetet og instituttet, men opplever det som tungvint å legge ut informasjon flere steder.

Opplæring

En faktor som nevnes av de vitenskapelige ansatte er opplæring, nettopp fordi de ønsker å få innblikk i hva systemet kan brukes til, slik at de kan utnytte det til det fulle. Som et eksempel nevnes det av en ansatt at opplæringen burde vært mer felles og tilgjengelig enn at man må sitte og lære seg systemet selv. Det ble også påpekt fra en vitenskapelig ansatt at de ikke har satt seg ned på fakultet- eller instituttnivå og definert hva og hvordan de skal bruke Innaskjærs. Som et annet eksempel på opplæring nevner de ansatte at de har fått beskjed om å kutte ned på e-post. Felles informasjon skal publiseres på Innaskjærs. På tross av dette mener de at de trenger mer opplæring og innføring i hvordan Innaskjærs kan brukes i linja. *«[...] ledelsen burde ha en plan på hvordan dette kan gjøres og hvordan vi kan bli utfordret til å bruke det nedover i våre miljøer.»*

I og med at ikke alle hadde mulighet til å møte opp på informasjonsmøter ble det sagt: *«Ok, vi klarer det nok. Er jo vant med å bruke pc-en.»* Noen mente også at de ikke trengte opplæring. *«Nei, altså, jeg hadde egentlig ikke noe behov for opplæring. Det er jo egentlig ganske selvforklarende det meste. Det er jo som med alt annet sånne IT-verktøy. At du har mulighet, du må se, du må ta tid til å gå igjennom til å se hva som faktisk finnes der.»*

Medbestemmelse

En av de ansatte nevnte at det hadde vært ønskelig med mer deltakelse i prosessen rundt utformingen av Innaskjærs. *«Ingen hadde spurt meg om hva som hadde vært en fin og logisk ting og hatt med. Gitt en tilbakemelding som vitenskapelig ansatt på hvilke behov en hadde. Jeg var ikke med i den prosessen. Det kan jo hende noen var det, uten at jeg vet det. Men jeg har ikke hørt at noen av oss var med og la noen premisser inn der.»* De andre vitenskapelige ansatte sa ingenting om hvorvidt det var ønskelig å være med i prosessen, men understreker at de ikke ble involvert i forkant.

Aktivitet på intranettet

En av de ansatte nevner at aktivitetsnivået på Innaskjærs er varierende i forhold til hvilke type nyheter du skal lese. Hovednyhetene blir ikke oppdatert så ofte, og man trekkes derfor ikke inn i Innaskjærs på grunn av det. I motsetning oppleves det at viktige beskjeder ikke blir liggende lenge nok, og dersom man ikke aktivt leser Innaskjærs daglig forsvinner meldingene i mengden.

Dekanen på fakultetet har opprettet en blogg som oppdateres hver fredag. Denne opplever de ansatte som positiv. *«Bloggen kom med en gang, og den tror jeg det er mange som leser. Den kommer jevnt og trutt. [...] han er flink, og han skriver engasjerende, og er frimodig i bloggen sin. Så det tror jeg det er veldig mange som setter pris på.»* Samtidig etterlyser de vitenskapelige ansatte mer aktivitet fra sine nærmeste ledere. Ledelsen sier selv at de er klar over dette; *«De etterspurte at vi kunne være litt mer aktive, mer synlige der.»* De påpeker videre at dette er en prosess for å flytte mye av aktiviteten fra andre systemer over på Innaskjærs.

Alder

De vitenskapelige deltakerne nevner at alderen kan ha en innvirkning på bruken av Innaskjærs i arbeidshverdagen. At gjennomsnittsalderen på Universitetet er relativt høy nevnes som en

årsak til at det kan ta lengre tid før Innaskjærs tas i bruk. *«Ja, alt er jo sånn, en prosess. Noen ganger handler det sikkert om at en er litt treig og ikke tar seg tid, og noen sier vi begynner å bli gamle.»*

Relevans

Det blir pekt på at informasjonen på Innaskjærs ofte er av overordnet karakter og at mer relevante nyheter om pågående forskning ønskes. *«[...] det som for min del hadde vært interessant er å få greie på hva slags forskning de driver med på de andre instituttene, for det har jeg ikke oversikt over»*. Samtidig oppleves det som positivt at det er enklere å få med seg hva administrasjonen driver med.

Tilgjengelig brukerstøtte

Fakultetet har utpekt én kontaktperson. Denne personen er ansvarlig for brukerstøtte på Innaskjærs ved fakultetet. Deltakerne opplever dette som et positivt tilbud og syntes det er flott at de har noen som kan hjelpe dersom det er behov.

Prosjektgruppen for Innaskjærs nevnes også som en behjelpelig faktor dersom man har spørsmål knyttet til bruk og utvikling. *«Denne prosjektgruppen har vært forholdsvis synlige og vært veldig på tilbyder siden. Vært flinke til å respondere raskt når noen har spurt om råd og veiledning. Det syntes jeg de skal ha ros for.»*

Eksternt samarbeid

De ansatte forteller at Innaskjærs kun fungerer til internt bruk. Som vitenskapelige ansatte har de også behov for å samarbeide med eksterne kolleger, og dersom Innaskjærs skal fungere som et samarbeidsverktøy må alle kunne få tilgang, også de eksterne. *«Jeg har mye kontakt med eksterne, og de kan ikke finne dokumentasjon der, så da må jeg på mail uansett.»*

Identitet

Innaskjærs har til en viss grad bidratt til identitetsbygging blant de vitenskapelig ansatte. På spørsmål om det har blitt enklere å følge med på hva de andre fakultetene og instituttene driver med svarer en av de ansatte: *«Ja, det gjør vel egentlig det. Du kan jo se litt hva som skjer på de andre fakultetene, også når det gjelder instituttene.»*

En annen ansatt føler ikke at det er enklere å følge med på hva de andre fakultet og institutt gjør etter at Innaskjærs kom. Den ansatte følger med på nyhetene, men går ikke spesifikt inn på de andre fakultetenes sider. *«Jeg går ikke inn på deres fakulteter. I forhold til organisering, jeg har mer enn nok med å se på det som er nytt hos meg sjøl»*. Deltakeren peker videre på at det er et bevisst valg og at det er handler om hvordan tiden i en hektisk hverdag blir prioritert.

5.4 Resultater fra fakultet B

5.4.1 Innføring og opplæring

Ledelsen fikk i forkant informasjon, og ble orientert underveis om Innaskjærs. *«Jeg var ikke med i noen gruppe, men ble orientert og hadde mulighet til å si noe. Men dette er ikke mitt*

fagfelt. Jeg hadde så vidt vært og sett hvordan et sånt intranett fungerte, men jeg hadde ikke mye personlig erfaring med det. Jeg hadde ikke all verdens forutsetninger.» Selv om ledelsen har fått nok informasjon i forkant, sier de selv at de ikke har vært flinke nok til å kommunisere dette ut til de øvrige ansatte.

Deltakerne husker at det hadde vært en innføring av Innaskjærs der de hadde fått informasjon i forkant, men ingen husker noe fra selve lanseringen. *«Jeg var jo på noen møter. Det var greit nok. Og de sa at dette var i gang, de gjorde det så godt de kunne.»*

En av de ansatte påpeker at den generelle oppfatningen på fakultetet, og spesielt ved eget institutt når det gjelder implementeringen av Innaskjærs, er slik: *«Det fikk en halv-lunken mottakelse fra folk som ikke har vært med i prosessen eller har tatt beslutninger. Fra å være: Ok pokker, vi må begynne å lete etter de administrative dokumentene som ellers lå på webben på en ny plass. Til de som sier: Herregud, det kommer jeg aldri til å bruke. Til vi som sier: Vi gir det en sjans, også ser vi hvordan det kommer til å barke i vei. Det var vel sånn alminnelig reaksjon, sånn som jeg oppfatta det.»*

Når det gjelder opplæringen oppleves dette ulikt. En ansatt mener opplæringen har vært bra; *«Vi hadde jo masse møter og kurs og masse informasjon.»* Og føler også at man i ettertid har hatt god mulighet til å stille spørsmål til prosjektgruppen for å få hjelp. En annen ansatt sier lite om muligheten til opplæring, men sier følgende: *«Jeg vil jo helst ikke bruke tid på det. [...] Jeg synes det er ubegripelig kjedelig å ha opplæring i intranett.»*

Ledelsen har utpekt en kontaktperson som har et spesielt ansvar for å vedlikeholde og støtte fakultetets sider på Innaskjærs. Denne personen skal gi 1.-linjesupport til alle vitenskapelige og administrativt ansatte ved fakultetet. Kontaktpersonen har her kommentert at det er ingen som benytter seg av denne tjenesten.

5.4.2 Påvirkende faktorer

Tidsressurser

Det varierer veldig hvor mye de ansatte tar intranettet i bruk. Noen nevner at de bruker opp til en halv time i uken for å lese gjennom forsiden og holde seg oppdatert på nyheter, mens andre bruker det svært sjelden eller ikke i det hele tatt. Det oppleves at de allerede har en fullpakket tidsplan, og at det er vanskelig å finne tid til Innaskjærs i det daglige i og med at det ikke er satt av ekstra tid. *«Jeg kan ikke bruke tid på å skanne gjennom intranettsiden for å finne det som er relevant for meg.»* Ledelsen ved dette fakultetet sier også at det har blitt fremforhandlet, gjennom fagforeningen, 20 timer ekstra til administrative oppgaver for de vitenskapelige ansatte slik at de får tid til å lære seg og jobbe med Innaskjærs. I hvilken grad dette blir benyttet er ikke ledelsen kjent med.

Strategisk bruk

Ledelsen ved fakultetet har bevisst valgt en avventende strategi når det kommer til bruk av Innaskjærs. *«Det å være først ute er ofte ressurskrevende. Så i den grad vi hadde en strategi så*

var denne litt avventende. Min grunnholdning har hele tiden vært positiv, men det må finne sin fornuftige form hos oss. Vi må passe på at vi ikke bruker unødige med tid og oppmerksomhet på ting som kanskje uansett forandrer seg veldig raskt.»

Det påpekes samtidig at det er på tide å gjøre noe aktivt for at de ansatte skal benytte Innaskjærs mer. «*Jeg burde ha satt i gang en kampanje for å få folk til å bruke det.*» Men det legges også til fra flere i ledelsen, at selv om det kanskje er på tide å sette i gang noen tiltak, så er ikke dette noen prioritering fordi det er så mye annet å bruke tiden på.

En ansatt med begrenset personalansvar opplever at det ville ha vært vanskelig å tvinge gjennom bruk av Innaskjærs. «*Jeg har prøvd å si at jeg leser Innaskjærs noen ganger. Men hvis du vil vinne en popularitetskonkurranse, så går du ikke på barrikadene for Innaskjærs.*»

Tradisjon

E-post og epostlister brukes fortsatt som en viktig kommunikasjonskanal. Ledelsen sier at viktig beskjeder som skal ut og må nå alle ansatte på instituttet, så er Innaskjærs et dårlig alternativ. Epostlister er mye mer effektivt fordi det går ut til alle og ledelsen føler seg trygge på at alle leser det. «*Det som går langt bedre er e-post. For da vet jeg at alle får det.*»

En ansatt påpeker at fakultetsledelsen, ved å benytte epostlister i stedet for Innaskjærs, kommuniserer at Innaskjærs ikke er viktig. «*Det som skjer er at hvis det virkelig gjelder [...] så brukes epostlister. Det vil si at fakultetsledelsen eller instituttledelsen kommuniserer egentlig at Innaskjærs ikke er så nøye. [...] Derfor føler man ikke at man må inn på Innaskjærs.*»

Identitet

En av de ansatte føler at Innaskjærs er identitetsbyggende og at og at det er lettere å følge med på hva som foregår på Universitetet. «*Jeg føler det bygger identiteten min i forhold til at jeg vet mer om hva som skjer på universitetet. Det liker jeg veldig godt.*» Det blir samtidig påpekt at Innaskjærs inneholder mye nyheter fra universitetsledelsen og at det gjør det enkelt å følge med på hva ledelsen mener og holder på med. En annen av de vitenskapelige ansatte forteller at det er interessant å følge de øvrige fakultetene og instituttene, men at et intranett er lite egnet til det. «*Ja, men det passer ikke meg. De får gjøre som forlagene, og sende ut en katalog i året eller en gang i halvåret og fortelle meg hva de holder på med og hva de gir ut.*»

Ledelsen ved fakultetet har et todelt syn på i hvilken grad Innaskjærs har bidratt til identitetsbygging. På den ene siden mener en i ledelsen at det er et misforstått konsept og ser ikke poenget i å bruke intranettet til dette. «*Det de ikke har skjønnet opppe i ledelsen er at tanken om integrasjon er et av våre største problemer for tiden. Det fører til et kjempebyråkrati opppe i systemet som er unødvendig.*» Deltaker påpeker at UiA i de siste årene har vokst slik at man må tenke selvstendige enheter fremfor integrasjon mot andre fakultet på universitetet. En annen i ledelsen mener at Innaskjærs til en viss grad har sentraliserende effekt på Universitetet, men at denne er ledelsesstyrt og fungerer best som en informasjonskanal ut mot de ansatte. Den horisontale identitetsbyggingen er derimot mer begrenset.

Dobbeltarbeid

Det oppleves at mye av informasjonen og nyhetene som ligger på Innaskjærs allerede har blitt sendt på de interne epostlistene ved fakultetet. Dette fører til at de ansatte føler at det er en viss redundans i forhold til Innaskjærs og at det ikke er definert om Innaskjærs skal være den dominerende plattformen. *«De sakene som ligger på Innaskjærs, jeg vil si at kanskje 30 % av det allerede har blitt sendt på de interne epostlistene, så da har jeg lest noe av det før.»*

Brukervennlighet

Deltakerne opplever at Innaskjærs inneholder for mye informasjon og at det derfor er vanskelig å finne frem til relevant informasjon. Kun en liten bit av det som ligger der er knyttet direkte til fakultetet og instituttet. *«Ambisjonsnivået må være at det sendes ut noe informasjon, men ikke tenk på at vi skal jobbe der. Jeg tror ikke noe på det.»* Det foreslås at startsidene på Innaskjærs burde personifiseres og være knyttet opp til hver enkelt sitt institutt.

Opplæring

Opplæring har blitt gitt og tilbudt i varierende grad ved fakultetet. En ansatt, som begynte ved fakultetet etter at Innaskjærs ble innført, sier at det ikke har blitt gitt spesifikk opplæring i intranettet. *«Jeg har fått opplæring i Fronter. Men ikke noe generelt hvordan man gjør det med Innaskjærs.»* En annen ansatt påpeker at opplæring i intranettet ikke er ønskelig. Kontaktpersonen sier at de vitenskapelige ansatte ikke har vært på kurs, men at det kunne vært en idé *«Det kan jo godt være at det hadde vært en god idé å sende alle på kurs. For jeg vet jo ikke hvor mange av de vitenskapelige ansatte som egentlig har vært på kurs og lært å bruke det.»*

Medbestemmelse

Det kommer frem at de ansatte føler liten medbestemmelse og eierskap til systemet. En ansatt, som også har mellomlederansvar på instituttet, påpeker at de ansatte ofte ikke tar et system i bruk med mindre de føler de har tatt initiativ til det selv. *«For alt som kommer utenfra. Det er litt sånn: eeh.»*

Noen av deltakerne opplever skepsis til systemet, da de føler det er unødig bruk av ressurser på et system som vil bli lite brukt i deres arbeidshverdag. *«De bruker ressurser på et område som kommer til å være en liten del av vår oppmerksomhet.»* Det oppleves også at Innaskjærs er et ledelsesstyrt prosjekt der de ansatte har fått lite innsyn og at det kun er prosjektgruppen for Innaskjærs som har tatt avgjørelser.

Aktivitet på intranettet

Det blir påpekt at det finnes mye irrelevant informasjon på intranettet og at man må skanne igjennom mange uinteressante nyheter og meldinger. Dette fører til at intranettet ikke blir sjekket veldig ofte. I tillegg sier de, som også er nevnt under faktoren «dobbeltarbeid», blir mye av informasjon også sendt ut på e-post. Det er derfor svært lite nytt og relevant på Innaskjærs som gjør at man tiltrekkes av innholdet.

De fleste ansatte opplever at dersom de publiserer noe på Innaskjærs blir det ikke lest eller kommentert av de øvrige ansatte, hverken på Innaskjærs eller i gangene. Dette sier de ansatte at er demotiverende og fører til at de slutter å publisere.

Relevans

En ansatt på fakultetet påpeker at informasjonen og nyhetene på Innaskjærs er lite relevante. Det som blir trukket frem er at Innaskjærs inneholder for lite interessant stoff for de som er vitenskapelige ansatte. Samtidig oppleves ikke Innaskjærs som en naturlig del av hverdagen. *«Det som er litt problemer for Innaskjærs, er at den mest operative delen, det som angår min jobbhverdag, det er jo en ganske liten del.»*

Tilgjengelig brukerstøtte

Ledelsen ved fakultetet har utpekt én person til å være kontaktperson. Denne personen skal gi brukerstøtte til de som trenger hjelp og motivere til bruk av intranett. Det er ingen av de vitenskapelige ansatte som nevner at de har en kontaktperson tilgjengelig på fakultetet. Dette bekreftes av kontaktpersonen selv som sier at så å si ingen har bedt om hjelp og støtte til Innaskjærs.

Kontaktpersonen nevner at prosjektgruppen har vært behjelpelig med å støtte kontaktpersonrollen og at det har blitt tilbudt flere kurs og individuell hjelp. *«Hvis en skal gjøre noe og en står helt fast er det jo bare å ringe prosjektgruppen.»*

Holdning til IT-avdelingen

En oppfatning blant noen av de ansatte er at Innaskjærs er et prosjekt som tilhører IT-avdelingen på Universitetet. Da det oppleves at det er en del problemer med IT-utstyr og systemer, sier de at de er skeptiske til Innaskjærs og har liten tiltro til systemet. *«Vi opplevde omlegginga til Windows 7 som en katastrofe. Det gjør jo ikke at folk oppfatter det som kommer fra det vi tror er IT-avdelingen, som positivt.»*

Eksternt samarbeid

En av utfordringene ved å ta i bruk samarbeidsfunksjonene i Innaskjærs er at de ansatte ofte jobber med eksterne og at det ikke er mulig å gi eksterne tilgang til Innaskjærs. Ettersom nettverkene og samarbeidspartnere til de ansatte ofte befinner seg utenfor UiA er det ikke mulig å benytte Innaskjærs til samarbeid i sin hverdag. Dette påvirker også bruken av Innaskjærs internt på fakultetet da de ansatte venner seg til å bruke andre løsninger. *«Hvis du jobber med naboen eller en i England så bruker du Dropbox. Og relasjonene her er stort sett utenfor UiA.»*

Fakultetet understreker viktigheten av å være synlig utad på Google Scholar ovenfor sine ansatte. Ledelsen mener at det er her de treffer eksterne forskere og samarbeidspartnere, og at det er viktigere å profilere seg her enn å bruke tid på Innaskjærs.

Teknologivegring

Flere av de ansatte uttrykker at de usikre på den nye teknologien og at de er skeptiske til å ta denne i bruk. En av de ansatte nevner at informasjonen på Innaskjærs er interessant, men ønsker

ikke å hente ut informasjonen fra intranettet og vil heller ha den tilsendt på en ikke-elektronisk måte. Andre ansatte nevner at det tar tid å venne seg til og ta i bruk ny teknologi. Samtidig påpekes det at tidligere systemimplementasjoner har gått seg til over tid, så de regner med at Innaskjærs vil være fullt integrert om noen år.

5.5 Oppsummering

Tabell 7 oppsummerer faktorene og sammenligner fakultet A og B. Ut i fra tabellen kan man se at mange av faktorene ble nevnt hos begge fakultetene.

Tabell 7: Oppsummering av resultatene		
Faktorer	Fakultet A	Fakultet B
Tidsbruk	X	X
Strategisk bruk	X	X
Tradisjon	X	X
Formaliseringsvegring	X	
Dobbeltarbeid	X	X
Brukervennlighet	X	X
Opplæring	X	X
Medbestemmelse	X	X
Aktivitet på intranettet	X	X
Alder	X	
Relevans	X	X
Tilgjengelig brukerstøtte	X	X
Eksternt samarbeid	X	X
Identitet	X	X
Holdning til IT-avdelingen		X
Teknologivegring		X

6 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere våre resultater opp mot litteraturen. Dette gjøres ved å diskutere hvert enkelt forskningsspørsmål og avsluttes med å plassere Innaskjærs i fasemodellen til Damsgaard og Scheepers (2000). Helt til slutt diskuteres begrensninger i studien.

6.1 FS 1: Hva var motivasjonen for innføringen av Innaskjærs?

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å besvare hva motivasjonen og bakgrunnen for innføringen var. Gjennom undersøkelsen har vi derfor kartlagt hvilke prosesser som ledet opp til beslutningen om å innføre systemet. Vi har også samlet empiriske data som gir en oversikt over hvor godt prosjektet er forankret i organisasjonen og i hvilken grad det er tilpasset kunnskapsarbeidet ved UiA. Resultatene våre viser at motivasjonen var sammensatt av ulike pådrivere og at det var flere interessenter som har påvirket utviklingen av intranettet på ulike tidspunkt.

Overgangen fra høgskole til universitet medførte at organisasjonen fikk et behov for å bedre håndtering av informasjon, samt fornying av nettsidene. I forbindelse med dette ble det satt i gang et prosjekt som skulle vurdere nettsidene til UiA og hvordan intern informasjon skulle være tilgjengelig. Våre resultater viser at en viktig pådriver for prosjektet var behovet for å flytte intern informasjon fra den offentlige nettportalen, uia.no, til en portal som var tilgjengelig kun for ansatte. Et annet aspekt var at de ansatte mente det var mye irrelevant informasjon som ble sendt ut på e-post. Litteraturen sier at strategien for kunnskapsledelse må være relevant for de ansatte og at den må knyttes opp mot hvordan de jobber (Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005). Dette støttes også av våre resultater som viste at det var viktig for UiA at Innaskjærs var relevant for de ansatte. Dette førte til at Innaskjærs ble utviklet først og fremst som en informasjons- og nyhetskanal med fokus på at det skulle være relevant informasjon tilgjengelig ved lansering.

En annen utfordring for UiA var at organisasjonen var preget av silo-strukturer og det manglet en helhetlig kultur. Det var derfor viktig at Innaskjærs skulle bidra til å bygge en felles organisasjonsidentitet og kultur for de ansatte. Dette førte til at fokuset på den første versjonen av Innaskjærs ble primært å bygge en god informasjons- og nyhetskanal. Intranettet har fungert bra som en informasjonskanal for ledelsen, men den horisontale informasjonsdelingen er begrenset. Det etterlyses mer relevant informasjon om hva som skjer av forskning, og ikke bare nyheter fra ledelsen. Det kan derfor virke som at det er viktig å fokusere på at de ansatte skal oppleve informasjonen på intranettet som relevant for at det skal bli tatt i bruk, og for at de skal oppleve det som identitetsbyggende.

En pådriver som kom inn i prosjektet på et senere stadium var et pålegg fra arbeidstilsynet om forbedret kommunikasjon innad på universitetet. Dette pålegget kom høsten 2010 og det ble da bestemt at Innaskjærs skulle være en del av løsningen for å svare på dette pålegget. Dette førte til at Innaskjærs ble utviklet med bakgrunn i at det skulle være enkelt for ledelsen å dele informasjon ut til de ansatte. Dette reflekteres i at de ansatte nå mener at innholdet på Innaskjærs

i dag er noe ledelsesstyrt. Denne pådriveren henger tett sammen med ønsket om å bygge en felles kultur og identitet. Begge disse pådriverne førte til at primærfokuset var å utvikle Innaskjærs som en informasjons- og nyhetskanal samt en database for skjemaer og rutiner.

Alle enheter og fakultet har bidratt i en arbeidsgruppe som var med på å utforme Innaskjærs. Denne arbeidsgruppen har bestått av både vitenskapelige og administrative ansatte. Til tross for den brede inkludering av vitenskapelige ansatte i implementeringsprosessen av intranettet, så dekker ikke Innaskjærs alle behovene som de ansatte har. Gjennom intervjuene kom det frem at flere av de ansatte jobber på en måte som ligner på Mode 2 (Gibbons, et al., 1994). Deltakerne vi intervjuet jobber ofte med eksterne og Innaskjærs kan ikke benyttes til kommunikasjon eller samarbeid med andre utenfor UiA. Flere forfattere trekker frem mulighet for et eksternt samarbeid som en viktig del av kunnskapsstrukturen (for eksempel - se Akhavan, et al., 2006), og Innaskjærs støttet ikke dette ved lansering. Under utviklingen av Innaskjærs har fokuset heller vært på at intranettet skal fungere som en informasjons- og nyhetskanal. Prosjektgruppen har vært klar over at de ansatte har hatt andre behov, for eksempel samarbeidsfunksjoner internt og eksternt, men valgte å nedprioritere Innaskjærs som arbeidsplattform for de vitenskapelige ansatte i første omgang. Ved lansering var derfor Innaskjærs mer i tråd med mode 1 enn mode 2 med tanke på eksternt samarbeid. På den andre siden så var noe av motivasjonen at det skulle bli enklere for de ansatte og finne hverandre på tvers av ulike institutt og fakulteter. Dette er tilrettelagt ved at de ansatte kan oppdatere profiler med beskrivelse av hva de jobber med samt at alle kan publisere nyheter. Derfor er Innaskjærs også tilrettelagt i henhold til mode 2, med tanke på internt samarbeid.

Et annet mål med Innaskjærs var å flytte mye av informasjonen fra det offentlige nettstedet og inn på et intranett. Dette kan til en viss grad stride mot prinsippene i Mode 2, som sier at kunnskapsproduksjonen skal involvere interessenter utenfor akademia for å sørge for at kunnskapen som produseres er relevant for samfunnet som helhet. Selv om forskningsresultatene vil bli publisert og offentlig tilgjengelig vil ikke selve kunnskapsproduksjonen være det. Dette blir også fremhevet som negativt av ledelsen på fakultet B: *«Det som ikke blir forstått godt nok, er at 90% av all informasjon vi har må gjøres tilgjengelig for alle. Så det er en liten bit av informasjonen som skal være intern.»* Samtidig er det viktig å påpeke hensikten med Innaskjærs har vært å flytte interne skjemaer, møtereferat og beskjeder. Det har ikke vært noen intensjon fra ledelsen om å flytte selve kunnskapsproduksjonen eller resultatet av den til et internt nettsted. Det kan derfor være en misforståelse på fakultet B på hva som var hensikten med intranettet.

I henhold til triple helix-modellen for hvordan kunnskap blir produsert i akademia (Tian, et al., 2009) er Innaskjærs godt egnet til å støtte den debattbaserte prosessen. Det var også et fokus for utviklingen av Innaskjærs at det skulle legges til rette for at diskusjon og kommunikasjon mellom de ansatte. Dette gjaldt særlig på tvers av fakulteter og institutter som vanligvis ikke hadde mye samarbeid.

Gjennom intervjuene kom det frem at de vitenskapelige ansatte passet godt overens med definisjonen av en kunnskapsarbeider. De er preget av en høy grad av autonomi, egne definerte

arbeidsoppgaver og at de er lite avhengig av resten av organisasjonen. Dette reflekteres i at noen av de vitenskapelig ansatte følte at de ikke hadde behov for eller så nytten av Innaskjærs. På grunn av at de ansatte har vært selvstendige og hatt ulike behov har det vært vanskelig å tilpasse Innaskjærs til alles behov.

Ut i fra Alavi og Leidner (2001) sin modell om kunnskapsledelsesprosesser er Innaskjærs godt egnet til lagring av data i form av ulike maler, skjemaer og rapporter. Denne informasjonen er lett tilgjengelig og så godt som alle ansatte sier at de bruker Innaskjærs til dette. På den andre siden fungerer Innaskjærs mer begrenset når det gjelder tilrettelegging for utvikling og deling av kunnskap. Denne prosessen skjer ofte i ulike sosiale arenaer, og flere av de ansatte påpeker at kunnskapsdelingen stort sett foregår i ulike møter med kollegaer.

Selv om Innaskjærs ikke dekket alle behov til den ansatte ved lanseringen, kan den brede deltakelsen i oppstartsfasen ha bidratt til at systemet har fått en bredere forankring i organisasjonen, noe som kan være positivt for systemets videre adopsjon og utvikling. Dette er i tråd med litteraturen som sier at implementering av et kunnskapssystem må være forankret i organisasjons visjoner og mål (Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005). Dette kan også sees i sammenheng med at Innaskjærs skulle fungerer som identitetsbyggende for UiA. Et av målene med Innaskjærs var å fjerne silo-strukturene og skape en felles kultur. Den tidligere nevnte litteraturen sier at slike mål må tydeliggjøres for de ansatte og knyttes opp mot overordnet strategi. I henhold til universitets- og høyskoleloven er målene til UiA å bedrive forskning, undervisning og formidling. Slik vi har oppfattet det har ikke intranettprosjektet blitt knyttet direkte opp mot disse målene, men vi mener allikevel Innaskjærs kan sies å indirekte støtte dette. Dette med tanke på at Innaskjærs gjør det enklere å finne frem til de ulike ressursene ved universitetet, samt andre ansatte.

Oppsummering

Motivasjonen til Innaskjærs besto av mange forskjellige elementer som alle har bidratt til hvordan systemet har blitt mottatt, adoptert og videre utviklet i organisasjonen. Fokuset før implementeringen var først og fremst å utvikle et intranett som fungerte som en informasjons- og nyhetskanal. I tillegg til dette har motivasjonen for prosjektet vært preget av at det har dukket opp nye interessenter underveis. Disse interessentene har blant annet vært ulike ansatte med ulike behov. Gjennom prosjektdokumenter har vi sett at de ansatte, både administrative og vitenskapelige, tidlig ble involvert i prosessen. Dette ble gjort gjennom idédugnader og brukerundersøkelser blant de ansatte. Det har derfor vært mange involverte parter i utviklingen og prosjektet ble fort mer komplisert enn det som var tiltenkt i utgangspunktet. For utviklingen av Innaskjærs førte dette til at det ble mange behov å dekke da UiA består av mange forskjellige typer ansatte som jobber på forskjellige måter.

På bakgrunn av hva de vitenskapelige ansatte forteller kan det virke som at Innaskjærs ikke var godt nok forankret i hvordan de jobber til daglig. På tross av at de ansatte på forhånd ytret ønske om samarbeidsfunksjoner og mulighet for å invitere eksterne var dette ikke prioritert i første omgang. Dette var et bevisst valg fra prosjektgruppen da de heller ville fokusere på annen funksjonalitet til å begynne med. Grunnen til dette er trolig pålegget fra arbeidstilsynet om

bedre informasjonsflyt både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Ledelsen og prosjektgruppen er imidlertid klar over dette og at de vil fokusere på funksjoner for de vitenskapelige ansatte i senere versjoner av Innaskjærs.

6.2 FS 2: Hvordan ble innføringen gjennomført og hvilke faktorer påvirket implementeringsprosessen?

Dette spørsmålet skal kartlegge implementeringen og påvirkende faktorer. For å kunne besvare problemstillingen må det kartlegges hvordan implementeringen foregikk, hva som påvirket den og hvordan de ansatte opplevde implementeringen. Våre resultater viser at det var mye informasjon om intranettet i forkant av implementeringen, men at det var liten informasjon etter implementering om hvordan intranettet skulle benyttes.

I forkant av implementering ble det sendt ut informasjon på e-post til alle ansatte om at et intranett skulle innføres og hva det innebar. De vitenskapelige ansatte har imidlertid opplevd denne informasjonen ulikt. Noen av de har opplevd informasjonen som mangelfull, mens de fleste mente at de fikk mer enn nok informasjon i forkant av implementering. Vårt inntrykk er at denne informasjonen var tilstrekkelig, men at mange av de ansatte har valgt å se bort i fra den. Selv om prosjektgruppen har sendt ut flere e-poster og kommunisert til fakultetene og de ansatte at Innaskjærs kommer, føler flere av de ansatte at Innaskjærs ikke er godt nok informert om og forankret hverken på fakultets- eller instituttnivå. En av grunnene til dette kan være at prosjektgruppen delegerte mye av ansvaret til fakultetsledelsen, slik at fakultetets bruk i størst mulig grad ville bli tilpasset de ulike fakultetenes organisering. Det varierer mellom de to undersøkte fakultetene hvordan dette har blitt tatt i. Fakultet A har hatt en ledelse som aktivt har tatt i bruk Innaskjærs og til en viss grad definert hvordan de skal bruke det, og dermed også fått mer informasjon ut til de ansatte gjennom faktisk bruk. I og med at fakultet B har hatt en avventende strategi har det heller ikke kommet noe informasjon eller oppmerksomhet ut til de vitenskapelige ansatte.

Den brede inkluderingen av ansatte i forkant av implementeringen kan tyde på at UiA har valgt en myk strategi for å implementere Innaskjærs. I tråd med endringsledelseslitteraturen vi har benyttet (Jacobsen, 2004; Van de Ven & Poole, 1995) har UiA sett på intranettet som et utviklingsprosjekt og har gitt de ansatte medbestemmelse under utviklingen av systemet. Dette var et bevisst valg fra ledelsen for at intranettet skulle bli tatt i bruk. Det kan derimot virke som at UiA har hatt en annen strategi for selve lanseringen. Dette fordi informasjon og funksjonalitet ved intranettet som angikk hele institusjonen ble brått innført høsten 2011, samtidig som andre kanaler umiddelbart ble stengt. Flere av de vitenskapelige ansatte påpeker at intranettet plutselig var der en dag og at det var forventet at de skulle ta det i bruk. At de ansatte opplevde innføringen på denne måten kan ha sammenheng med at de ikke har fått med seg informasjonen i forkant eller benyttet seg av opplæringstilbudene. Selv om dette aspektet av lanseringen var brå ble den inkluderende og myke overgangen beholdt på de områdene som skulle styres lokalt på fakulteter og enheter. Det ble lagt opp til stor frihet for den enkelte enhet til selv å bestemme tempo, omfang og organisering innen sitt område.

I henhold til de fire typene organisasjonsendring (Van de Ven & Poole, 1995) representerer Innaskjærs en planlagt endring. Dette er fordi det ble satt mål om at Innaskjærs skulle løse problemene med den interne informasjonen samt pålegget fra arbeidstilsynet. Selv om selve implementering av Innaskjærs var planlagt, vil det trolig komme endringer i kjølvannet av implementeringen som kan knyttes opp mot endring som en livssyklus. Dette kan være kulturendringer som er nødvendig for at intranettet skal bli integrert i organisasjonen.

UiA har også i forbindelse med innføringen opplevd ulik grad av motstand mot prosjektet. Mange av disse årsakene kan vi finne igjen i litteraturen (Jacobsen, 2004). De mest fremtredende årsakene vi fant igjen var frykt for det ukjente, dobbeltarbeid og krav om nyinvesteringer. Dersom endringen fører til dobbeltarbeid kan de ansatte motsette seg endringen, noe også enkelte ansatte også har gjort på UiA. Særlig på fakultet B har dette vært et problem da de ikke har klart å endre rutineene i henhold til Innaskjærs. Dette gjør at det i dag skjer mye dobbeltarbeid da de ansatte må hente informasjon fra flere kilder. Flere av de ansatte uttrykker at Innaskjærs representerer en uvant måte å jobbe på og at de er nølende til å ta det i bruk. Dette kan knyttes opp mot årsaken «frykt for det ukjente». Vi ser at de vitenskapelig ansatte og fakultetsledelsen har en frykt for Innaskjærs fordi de ikke kjenner til systemet, og derfor fort faller tilbake på gamle vaner. De ansatte motsetter seg endringen fordi de må investere i ny kompetanse. Innaskjærs representerer en ny måte å kommunisere og dele informasjon på, noe som gjør at de ansatte må lære og tilpasse seg dette. Da de vitenskapelige ansatte føler at de ikke har fått nok tid til å ta i bruk Innaskjærs, har de heller ikke hatt mulighet til å opparbeide seg denne kompetansen.

Ettersom en intranettimplementasjon er avhengig av brukerne og ikke får verdi før de ansatte tar det i bruk (Damsgaard & Scheepers, 2000) burde trolig UiA ha kartlagt bedre hvilken motstand innføringen kunne tenkes å møte og iverksatt tiltak mot dette. Dette er også i tråd med litteraturen som sier at økt opplæring og informasjon om systemet kan minske motstanden i innføringsfasen (Chong, 2006).

Oppsummering

Selv om informasjonen fra prosjektgruppen i forkant var tilstrekkelig, kan det diskuteres om de burde tatt mer ansvar for hva som skjedde etter selve implementasjonen av intranettet. Når det ikke har vært noen sentralgitte føringer på hvordan intranettet skal brukes ute på fakultetene, og fakultetene i liten grad har vært i stand til å lage sine egne strategier, har det oppstått et vakuum der de vitenskapelige ansatte ikke har noe å forholde seg til. Det skapes derfor stor usikkerhet om hvordan man skal håndtere informasjon på intranettet. I en slik situasjon bør det enten komme sentrale føringer eller at fakultetene må bli ansvarliggjort for utarbeidelse av egne strategier.

6.3 FS3: Hvilke faktorer kan påvirke en kunnskapsarbeiders bruk av intranett?

I dette kapitlet diskuterer vi de ulike faktorene fra intervjuene og hvordan de kan plasseres inn i kategoriene fra litteraturen. Dette har vi oppsummert i tabell 8. Videre diskuteres våre funn

opp mot tidligere forskning. I tillegg til faktorene i tabellen har vi funnet faktorer som ikke neves i litteraturen. Disse vil bli diskutert i et eget delkapittel.

Tabell 8: Faktorene fra intervjuene plassert inn i kategoriene fra litteraturen	
Kategori	Faktor
Opplæring	Opplæring
Struktur	Eksternt samarbeid
	Identitet
Infrastruktur	Brukervennlighet
	Tilgjengelig brukerstøtte
	Aktivitet på intranettet
Strategi	Dobbeltarbeid
	Relevans
	Tidsressurser
Støtte fra toppledelse	Strategisk bruk
Kultur	Tradisjon
Motivasjon	Medbestemmelse

Opplæring

Opplæring er nevnt både i litteraturen (for eksempel - se Chong, 2006) og gjennom våre intervjuer som en påvirkende faktor for hvordan intranettet blir tatt i bruk. For det første er det enighet om at det er viktig at de ansatte får en grunnleggende opplæring i hva kunnskap er og hvordan det skal brukes i organisasjonen, slik at det blir enighet om hva som skal deles og hvordan det skal deles. De vitenskapelige ansatte påpekte dette som en viktig faktor, men også at dette også var noe de ikke hadde fått.

Litteraturen påpeker også at opplæring har positiv innvirkning på endringsprosessen og i hvilken grad de ansatte motsetter seg denne endringen (Chong, 2006). Dette kan vi se på den ulike bruken blant ledelsen ute på undersøkte fakulteter. Fakultet A hadde en forholdsvis aktiv ledelse som selv hadde tatt initiativ til kurs i Innaskjærs, og hvordan de best kunne utnytte det. Derav ser vi at de har begynt å benytte Innaskjærs til sakspapirer og referater, og informasjon som skal ut til de ansatte. På denne måten har det også ført til høyere bruk blant de vitenskapelige ansatte, da de blir ledet inn på intranettet for å finne informasjon. Fakultet B har på den andre siden hatt en mindre aktiv ledelse som bruker liten tid på Innaskjærs. Dette har ført til at de ansatte ikke bruker intranettet da den informasjonen de trenger blir sendt ut på e-post. Noe som igjen har ført til at de ansatte ved fakultetet har en mer negativ holdning til å ta i bruk et nytt system.

Kontinuerlig opplæring er nevnt som en faktor i litteraturen og fokuserer på at de ansatte er oppdaterte på hvordan de kan benytte systemet og hva de kan finne der (Conley & Zheng, 2009). Dette er også en faktor vi fant i våre resultater da begge fakultetene manglet opplæring

etter innføringen, noe som påvirket den videre bruken. Med opplæring her mener vi ikke bare bruken av systemet, men også hvordan det skal det brukes på det enkelte fakultet. Dette førte til at Innaskjærs fungerer mer som en informasjonskanal fra ledelsen, mens de vitenskapelige ansatte fortsatt sender e-post til kolleger. Vitenskapelige ansatte ved fakultet B har en mer negativ holdning og ønsker i liten grad å få opplæring i et system som kun kan brukes i en liten del av deres arbeidshverdag. På dette punktet kan man skille fakultet A fra B. Vitenskapelige ansatte ved fakultet A har et sterkt ønske om å lære hvordan Innaskjærs kan effektivisere deres arbeidshverdag, mens fakultet B har et sterkt ønske om ikke å benytte Innaskjærs i det hele tatt og ser på dette som en ledelsesstyrt informasjonskanal. Det splittede synet på intranettet kan ha blitt påvirket av i hvilken grad de ansatte har blitt involvert i bruk og opplæring i Innaskjærs.

Struktur

Strukturfaktoren beskrevet i litteraturen går overordnet på hvordan organisasjonen er strukturert og om den er tilpasset kunnskapsdeling (for eksempel - se Davenport, et al., 1998). Dette har vi liten innsikt i fra intervjuene, men i beskrivelsen av konteksten i kapittel 4 beskrives det en matriseorganisasjon fordelt over to campus med en sentralisert universitetsledelse og fem fakultet pluss lærerutdanningen med egen administrasjon og lokal ledelse. I følge til litteraturen kan en slik strukturering begrense kunnskapsdelingen (Conley & Zheng, 2009). Dette viser også våre undersøkelser da det er tydelig at det dannes silo-strukturer der de ansatte kjenner lite til andre enheter enn sin egen. Samtidig viste også våre undersøkelser at intranettet bidro til at de ansatte fikk mer informasjon hva som foregikk ved andre enheter, slik at silo-strukturen brytes ned. Som nevnt tidligere var et av målene med Innaskjærs å bryte ned denne struktureringen og åpne for en bedre kommunikasjonsflyt. Vi opplevde at det var enighet blant de vitenskapelige ansatte på begge fakultet om at Innaskjærs hadde bidratt til å gjøre det enklere å finne ut av hva som skjedde på de andre fakultetene og at det skapte en felles identitet. Dette stemmer med tidligere forskning som viser at effektiv kommunikasjon på tvers av enheter bryter ned silo-strukturer (Conley & Zheng, 2009).

Ledelsen ved fakultet B er på den andre siden skeptiske til hvordan dette har bidratt for å skape en felles identitet. Det var enighet blant ledelsen at Innaskjærs hadde en identitetsskapende effekt, men de mente at denne gikk vertikalt i stedet for horisontalt i organisasjonen. Her mener vi at ledelsen ved fakultet B har en annen oppfatning enn de vitenskapelige ansatte vi intervjuet. De vitenskapelige ansatte mente Innaskjærs hadde bidratt til at de kjente bedre til de andre fakultetene, mens ledelsen mente at informasjonen var for ledelsesstyrt. Dette mener vi kommer av hvordan ledelsen er vant med å samle informasjon fra de andre fakultetene. De vitenskapelige ansatte jobber stort sett for seg selv og innenfor egen sin disiplin, og bruker derfor Innaskjærs til å bli kjent med de andre fakultetene. Ledelsen på den andre siden er vant med å lære om de andre fakultetene blant annet gjennom ukentlige og månedlige møter med de andre fakultetene. Det er derfor mulig at de ikke har det samme behovet som de vitenskapelige ansatte til å innhente denne type informasjon fra Innaskjærs.

En annen faktor som kan sees i sammenheng med strukturen er i hvilken grad Innaskjærs er tilrettelagt for å dele og samarbeide med eksterne. Litteraturen trekker dette frem som et eksempel på et element i en god kunnskapsstruktur (Akhavan, et al., 2006; Chong, 2006;

Davenport, et al., 1998). Våre funn gir støtte til dette ved at mangel på denne muligheten i intranettet begrenser bruken. Det er ikke mulig å invitere eksterne inn i Innaskjærs og flere av de ansatte uttrykte dette som et stort savn med Innaskjærs og sier at dette er hovedgrunnen til at de som oftest ikke bruker det til andre ting enn å hente ut og lese informasjon.

Infrastruktur

Infrastrukturen legger til rette for at de ansatte på best mulig måte kan dra nytte av et kunnskapsledelsessystem. For å få til dette må det ligge til rette for kunnskapsaktiviteter og roller knyttet til disse (Akhavan, et al., 2006; Wong, 2005). Innaskjærs legger til rette for dette gjennom at det inneholder egne sider for de ulike fakultetene med undersider til instituttene der de kan legge ut dokumenter og nyheter, ha personlige områder til hver enkelt ansatt, diskusjonsforum og en forside med nyheter og saker fra hele Universitetet. I tillegg har det blitt opprettet egne kontaktpersoner ute på fakultetene slik at de ansatte kan få hjelp raskt og når de har behov for det.

På fakultet A har de forsøkt å benytte seg av flere av aktivitetene på Innaskjærs. Blant annet legges det ut fellesdokumenter og beskjeder på fakultetets og instituttets egne sider i stedet for å sende det på epost. De har forsøkt å benytte diskusjonsmulighetene og har en fakultetsblogg som dekanen oppdaterer hver fredag. Vi opplevde at de ansatte syntes dette var positivt og at det bidro til at de fikk verdi av systemet. Det til tross for at det enda ikke var helt intuitivt å bruke. I tillegg har de ansatte kun et kontaktpunkt for spørsmål knyttet til IT og Innaskjærs, i og med at kontaktpersonen for Innaskjærs også er IT-ansvarlig. Dette bidrar til at de ansatte slipper å forholde seg til mange roller i situasjoner de opplever som nært knyttet til hverandre.

Fakultet B har på den andre siden ikke valgt å ta i bruk Innaskjærs like aktivt. De har beholdt gamle rutiner på hvordan informasjonen sendes ut, og intranettet bidrar ikke til verdi for brukerne. I større grad bidrar intranettet til ekstraarbeid i hverdagen, da de finner informasjonen flere steder. Ledelsen påpeker at i den grad de har hatt en strategi for hvordan Innaskjærs skal bli tatt i bruk ved fakultetet, så har den vært avventende. De valgte derfor å se hvordan det ble tatt i bruk i resten av organisasjonen først. Kontaktpersonen for Innaskjærs ved fakultet B har ikke det resterende IT-ansvaret og de ansatte må forholde seg til flere kontaktpunkter, og i den grad de trenger hjelp til Innaskjærs opplevde vi at de velger å bruke IT-avdelingen eller prosjektgruppen i stedet.

Vår oppfatning er at hovedforskjellen mellom fakultet A og B når det gjelder infrastrukturen er at A uttrykker et ønske om at Innaskjærs skal bli førstevalget når det gjelder måten informasjonen samles og deles på. Som følge av det forsøker de å bygge en infrastruktur som er tilpasset dette slik at de ansatte får utbytte av dette. Fakultet B uttrykker at Innaskjærs foreløpig ikke er førstevalget, og at de legger informasjonen til et sted de er sikker på at de ansatte leser den. På grunn av sin avventende holdning har de heller ikke tatt noen valg rundt en infrastruktur når det gjelder informasjonen.

Strategi

Det er enighet blant de vitenskapelige ansatte at dersom de skal ta i bruk intranettet må det som står der være relevant. Dette fremhever litteraturen som en del av strategien for kunnskapsledelse, slik at de ansatte ser verdien av å innføre og ta i bruk et kunnskapsledelsessystem, eller intranett som er tilfelle her (Conley & Zheng, 2009; Wong, 2005). Graden av relevans oppfattes ulikt blant de vitenskapelige ansatte. På fakultet B oppleves intranettet som svært lite relevant i forbindelse med deres arbeidshverdag. De ser derfor ikke verdien av systemet og ser på bruk av Innaskjærs som sløsing av tid. Det er derimot ikke alle deltakere på fakultet B som er like negative til bruken av det. De syntes det er spennende å lese om de andre fakultetene, men at det skjer lite på eget fakultet og at det derfor er lite relevant i forhold til egen arbeidshverdag. På fakultet A opplever de vitenskapelige ansatte at informasjonen som finnes der er relevant, men at det er ledelsesstyrt informasjon. Dette mener vi kommer av at det er ledelsen ved fakultetene som har ansvaret for å legge en strategi for bruken av Innaskjærs. Fakultet B sier de har en avventende strategi og de vitenskapelige ansatte trenger derfor ikke å besøke Innaskjærs for å hente ut relevant informasjon. Fakultet A har en mer aktiv ledelse, men har ikke kommunisert ut til de ansatte hvordan de ønsker at fakultets sider skal fremstå på Innaskjærs eller hvordan de ansatte skal bruke det. Begge tilfellene fører til at de ansatte i liten grad publiserer informasjon om hva de holder på med, og sidene til fakultetet blir fort fylt med ledelsesinformasjon og ikke nyheter om pågående prosjekter fra de vitenskapelige ansatte.

Strategi handler også om å legge til rette for deling gjennom de rette kanalene (Davenport, et al., 1998). De ansatte har flere systemer å forholde seg til når det gjelder deling av informasjon. I undervisning er det Fronter som har vært mest bruk og mellom ansatte er det epost som har vært dominerende. De vitenskapelige ansatte opplever derfor dobbeltarbeid når de mottar noe informasjon på Fronter og noe informasjon på Innaskjærs. På fakultet A opplever de ansatte at de bruker mye tid på å lete etter informasjonen fordi det er usikkerhet på hvor det ligger; Fronter, Innaskjærs eller uia.no. Fakultet B opplever at de gangene det blir lagt ut informasjon på Innaskjærs har de allerede mottatt denne på epost. Årsaker til dette kan komme av at systemet er såpass nytt og derfor befinner seg i en integreringsfase der det jobbes med å flytte papirer, dokumenter og gamle rutiner over på Innaskjærs.

En annen del av strategien handler om å sette av nok og riktige ressurser for at intranettet skal bli tatt i bruk (Wong, 2005). Både litteraturen og intervjuene nevner tidsressursen som den viktigste. Våre funn støtter denne faktoren ved at de vitenskapelig ansatte nevner at de ikke har fått tid til å benytte Innaskjærs og at det stjeler tid fra andre arbeidsoppgaver. De vendte stadig tilbake til arbeidsplanen sin gjennom intervjuene og brukte denne som en argumentasjon for hvorfor de ikke brukte mer tid enn nødvendig på intranettet. Som et motargument til dette nevnte både ledelse og prosjektgruppen at antall timer til administrativt arbeid på arbeidsplanen har økt etter at Innaskjærs kom. Dette var det ingen av de vitenskapelige ansatte vi intervjuet som hadde fått med seg. Vi opplever at dette kommer av at de ansatte i utgangspunktet følte de hadde en fullpakket plan og behovet for mer tid til administrative oppgaver var til stede før Innaskjærs kom. Det var derfor ingen av de vitenskapelige ansatte som oppfattet at de hadde fått ekstra ressurser spesielt til Innaskjærs.

Støtte fra toppledelse

Litteraturen trekker frem støtte fra toppledelsen som en av de viktigste faktorene for å få ansatte til å ta i bruk et kunnskapsledelsessystem (for eksempel - se Conley & Zheng, 2009). Dette er fordi toppledelsen må stille seg bak systemet hvis de skal forvente at de øvrige ansatte skal ta det i bruk. Denne faktoren har vi sett tydelig hos både fakultet A og B.

Fakultet A har hatt en ledelse som aktivt har forsøkt å ta det i bruk. Ved å legge en rekke av de gamle rutinene for informasjonsdeling over på Innaskjærs har de kommunisert til de vitenskapelige ansatte at de ønsker at Innaskjærs skal være førstevalget når informasjon skal spres. Av denne grunnen opplever vi at de vitenskapelige ansatte ved fakultet A har tatt i bruk Innaskjærs i en stor grad. I tillegg har ledelsen bestemt å kutte ned på bruken av felles epostlister til fakultet og institutt, og heller publisere nyheter og kunngjøringer på intranettet. På denne måten kan man si at de ansatte har blitt ledet inn på intranettet og bort fra gamle vaner. Dette har hatt en positiv effekt på de vitenskapelige ansatte som i tillegg til å se at ledelsen selv tar det i bruk, blir oppmuntret til å ta det i bruk i sin hverdag.

Ledelsen på fakultet B har ikke vært like fremtredende når det gjelder bruken av intranettet. I og med at de har valgt en avventende strategi publiserer de sjelden på Innaskjærs, og dersom det skulle skje blir det i tillegg sendt e-post for å være sikker på at de ansatte leser informasjonen. Dette ser vi har påvirket de ansatte som dermed sitter med den samme avventende holdningen. Det ligger ikke noen forventninger til de ansatte om å bruke Innaskjærs og hvis de ikke sjekker det jevnlig får det heller ingen konsekvenser, i og med at viktig informasjon sendes ut til dem på e-post.

Vi ser en tydelig forskjell på fakultetene og hvordan de vitenskapelige ansatte blir preget av hvordan ledelsen benytter Innaskjærs. Våre resultater viser at støtte fra toppledelsen er viktig når nye systemer skal innføres.

Kultur

For at Innaskjærs skal bli førstevalget for informasjonsdeling må det skje en kulturendring. På UiA har det over lengre tid vært e-post og epostlister som har vært foretrukket ved skriftlig kommunikasjon til mange. Litteraturen sier at dersom man ønsker å endre kulturen må man bryte med eksisterende rutiner og vaner (Al-Alawi, et al., 2007).

Fakultet B har som følge av sin avventende holdning ikke hatt noe ønske om å endre kulturen, og derfor ikke iverksatt noen tiltak for å oppnå dette. Fakultet A har på den andre siden forsøkt å bryte med gamle tradisjoner gjennom å stenge epostlister, aktiv bruk fra fakultetsledelsen og kommunisert ut et mål om økt bruk. Davenport, et al. (1998) sier at det er viktig med en positiv innstilling til kunnskapen og at kunnskapsstrukturen tilpasses den eksisterende organisasjonskulturen. Dette støttes også av våre undersøkelser som viser tydelig forskjell i bruk på fakultet A, som til en viss grad har klart å integrere Innaskjærs i kulturen. Fakultet B har ikke stilt seg like positive til det og bruker systemet også mindre.

Motivasjon

Chong (2006) fremhever at for å få de ansatte til å ta i bruk et nytt system må de ha et visst eierforhold til det. Det er fordelaktig at de føler at de har deltatt i prosesser og avgjørelser som har blitt tatt underveis. De ansatte på både fakultet A og B opplever at de kunne ha blitt mer involvert og at deres meninger ikke har blitt hørt om hva som er ønskelig å ha med i et intranett. Vitenskapelige ansatte ved fakultet B nevnte også at de hadde opplevd Innaskjærs som et ledelsesstyrt prosjekt og at det kun var prosjektgruppen som hadde tatt avgjørelser. Av det vi kjenner til fra intervjuer med prosjektgruppen har det i utviklingen sittet representanter fra alle fakultet i en arbeidsgruppe i forbindelse med utarbeiding av kravspesifikasjoner til Innaskjærs. Årsaken til at de ansatte ikke opplever nok involvering kan være at de som har bidratt i denne gruppen ikke har involvert de resterende ansatte ved fakultetet.

Litteraturen nevner også belønningssystem som et tiltak for å øke motivasjonen til de ansatte (for eksempel - se Wong, 2005). Per i dag finnes det ikke noe belønningssystem som gir noe tilbake til de som er aktive og bidrar til kunnskapsdeling på Innaskjærs. Det finnes heller ikke konsekvenser dersom man ikke bidrar og velger bort Innaskjærs. Vi mener det ligger et uutnyttet potensial til å sette fokus på de som bidrar, både på individ- og enhetsnivå.

Nye faktorer identifisert i studien av Innaskjærs

En faktor fra våre funn som vi ikke fant i faktorlitteraturen var alder. Annen litteratur har påpekt at alder kan ha en påvirkning på hvor lett det er for de ansatte å ta i bruk et nytt system (Morris & Venkatesh, 2000). Dette støttes også av våre funn som viste at de ansatte som synes det var vanskeligst å omstrukturere seg også var de eldste. Årsaken mener vi kan være at det nå er et generasjonsskifte blant de ansatte. De eldste ansatte har vokst opp i en tid der det var mindre teknologi og de ikke var vant til å være tilgjengelige til enhver tid. De yngre ansatte har på den andre siden vokst opp med både internett og mobiltelefon, og har derfor en mer positiv holdning til ny teknologi.

En annen faktor som vi ikke fant igjen i faktorlitteraturen var teknologivegring. Denne mener vi kan knyttes opp til alder, for som nevnt over er vi i et generasjonsskifte som påvirker holdning til teknologi. Vi har likevel valgt å trekke ut teknologivegring som en egen faktor da det ikke kun gjaldt de eldre ansatte, men at den også ble funnet hos yngre ansatte som var skeptiske til ny teknologi. Dette kan gjenspeiles i det Jacobsen (2004) sier om frykt for det ukjente i forbindelse med organisasjonsendring. Dette støttes også av annen forskning som sier at ansattes bruk av teknologi blir påvirket av holdningen deres til det og at denne holdningen må endres for at teknologien skal bli tatt i bruk (Orlikowski, 1993).

En tredje faktor vi ikke fant igjen i faktorlitteraturen var holdning til IT-avdelingen. Denne faktoren trekkes frem på fakultet B fordi de opplever Innaskjærs som enda et system fra IT-avdelingen og at de ikke får nok støtte derfra. Det er viktig å påpeke at Innaskjærs ikke er et system utviklet og innført av IT-avdelingen ved UiA. I og med at denne faktoren har et utspring i misoppfatninger hos enkelte ansatte ved fakultet B har vi ikke funnet den igjen i litteraturen slik den fremstår på fakultetet. Vi velger å ikke legge videre vekt på denne faktoren, da vi mener

den er et resultat av den avventende strategien og den negative holdningen som allerede finnes ved fakultet B.

Den siste faktoren vi ikke fant igjen i faktorlitteraturen er formaliseringsvegring. Gjennom intervjuene uttrykte de vitenskapelige ansatte at de syntes det var utfordrende å diskutere og kommentere på Innaskjærs. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at omstruktureringer som følge av innføring av IKT kan føre til at de ansatte mister kontroll over informasjonen de innehar. Vi mener at dette har vært tilfelle på UiA, da de ansatte føler innholdet i den skriftlige kommunikasjonen mister mening og lettere misoppfattes enn hvis den foregår muntlig. Dette kan vi også se ved at de ansatte heller velger å gi muntlige tilbakemeldinger på nyheter og innlegg på Innaskjærs, enn å kommentere det skriftlig der.

Oppsummering

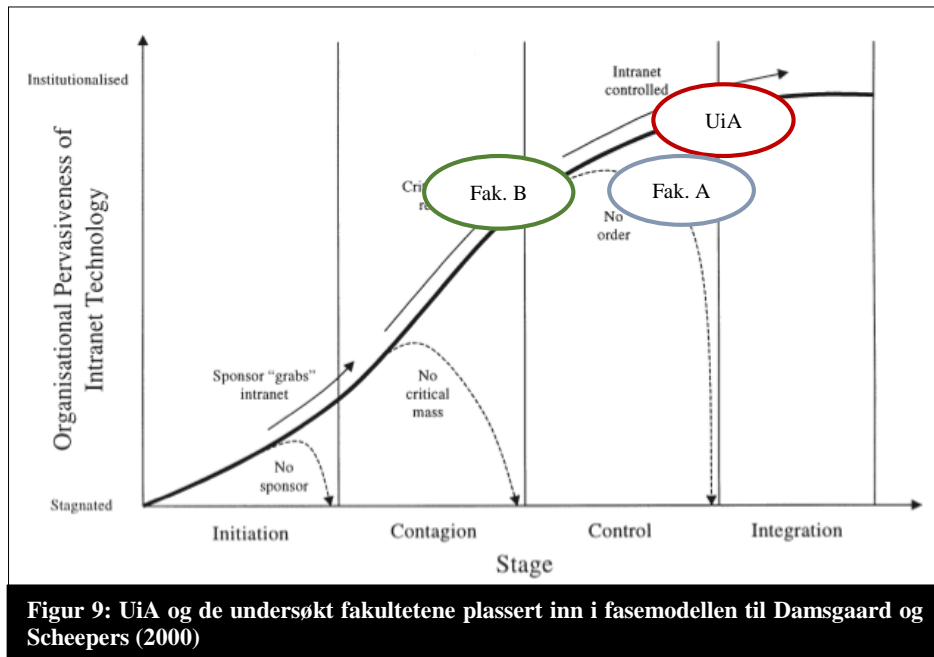
De fleste faktorene fra litteraturen har vi funnet igjen i våre resultater. Det er mange likheter mellom faktorene og hvordan de fremstilles, men vi oppfatter at faktorene fra litteraturen er mer overordnet og altomfattende. Gjennom våre intervjuer har de ansatte snakket mye om hva som har påvirket deres hverdag, mens litteraturen diskuterer mer fra et organisatorisk perspektiv og fokuserer mindre spesifikt på de ansatte. Dette kommer av at vi har hatt et annet fokus enn det artiklene i faktorlitteraturen har hatt. Denne studien bidrar derfor til å forstå hvilke faktorer som påvirker de ansattes bruk i akademisk kontekst. I tillegg har vi funnet faktorer gjennom våre intervjuer som ikke var nevnt i faktorlitteraturen. Disse faktorene er direkte knyttet opp til de ansatte, og er trolig årsaken til at vi ikke fant de i faktorlitteraturen i og med denne fokuserte mer på overordnede faktorer.

Ved å fokusere på faktorer som har påvirket de vitenskapelige ansattes bruk har vi erfart at de jobber på en måte som stemmer overens med det Gottschalk (2002) definerer som en kunnskapsarbeider. De jobber selvstendig og definerer sin egen arbeidshverdag. Derfor er det viktig at de opplever systemet positivt, slik at de får verdi av systemet og tar det i bruk. Vår studie viser at de mest kritiske faktorene for å oppnå dette var opplæring, strategisk bruk med fokus på støtte fra en lokal ledelse og tidsressurser.

Selv om faktorene kan fremstå som enkeltstående, er det viktig å påpeke at de trolig vil påvirke hverandre. For eksempel vil faktoren «opplæring» kunne ha innflytelse på andre faktorer. Blant annet kan vi se denne igjen i faktoren «tidsressurs», da de vitenskapelige ansatte ikke tar seg tid til å bruke Innaskjærs da de ikke har fått opplæring i alle mulighetene. Vi tror derfor at faktoren «tidsbruk» ikke hadde vært tilstede dersom de følte at de mestret Innaskjærs og at det derfor ikke blir en tidsbelastning. Våre data gir ikke grunnlag for å si noe nærmere om dette, men det er likevel viktig å være klar over at det finnes en sammenheng mellom faktorene.

6.4 Innaskjærs sett i sammenheng med fasemodellen

Etter å ha diskutert de tre forskningsspørsmålene har vi et godt grunnlag for å vurdere hva som er viktig å tenke på i en intranettimplementering. Ved å plassere UiA i modellen til Damsgaard og Scheepers (2000) gir det oss i tillegg en mulighet til å forklare hva som er viktig og når i implementeringen det er viktig.



Figur 9: UiA og de undersøkte fakultetene plassert inn i fasemodellen til Damsgaard og Scheepers (2000)

Ved å plassere hele universitet inn i modellen ser vi at organisasjonen som helhet har kommet lenger enn de to undersøkte fakultetene. Dette kan vi si fordi det gjennom intervjuene kom frem at UiA består av to typer ansatte som jobber på hver sin måte. På den ene siden er de administrativt ansatte som bruker Innaskjærs som en arbeidsplattform og de må derfor bruke det som en naturlig del av sin arbeidshverdag. På den andre siden er de vitenskapelige ansatte som ikke kan bruke dette som en arbeidsplattform, og dermed kun bruker det som en informasjons- og nyhetskanal. På bakgrunn av dette befinner UiA som helhet seg mellom kontroll- og integrasjonsfasen. Det som holder Innaskjærs tilbake fra å bli integrert er den mer tilbakeholdne bruken fra de vitenskapelige ansatte.

Vi har valgt å plassere fakultet A hovedsakelig i kontrollfasen, men ser også at de er på vei til integrasjon. Fakultet A har siden innføringen hatt en aktiv ledelse, og har derfor hatt en sponsor som har tatt ansvar for Innaskjærs på fakultetet. På bakgrunn av dette mener vi at fakultet A beveget seg raskt til kontrollfasen, fordi de tidlig fikk de ansatte til å ta i bruk Innaskjærs. Blant annet ved å stenge epostlister og flytte dokumenter over på intranettet. De befinner seg fortsatt ikke i integrasjonsfasen, tross til en aktiv ledelse. Utfordringene de står ovenfor er at de ikke har laget en fullverdig plan for hvordan intranettet skal brukes på fakultets- og instituttnivå.

Fakultet B har blitt plassert lengre bak i modellen, med vekten i spredningsfasen på vei mot kontroll. Dette fordi de ikke har klart å få de ansatte til å ta i bruk intranettet og derfor ikke oppnådd en kritisk masse av brukere. Likevel mener vi at de berører kontrollfasen da de må kontrollere de på fakultetet som faktisk tar det i bruk. Årsaken til at de ikke har oppnådd nok brukere er på grunn av den avventende strategien valgt av fakultets ledelse.

Ved å gå stegvis gjennom modellen til Damsgaard og Scheepers (2000) kan vi plassere en rekke av faktorene fra intervjuene. På denne måten kan vi finne hvilke faktorer som er viktige for å

kunne gå fra en fase til en annen. Dette er oppsummert i tabell 9. Under diskuteres hvordan faktorene vi fant påvirket de ulike fasene på hvert av de to undersøkte fakultetene.

Tabell 9: Faktorer fra intervjuene plassert i fasemodellen	
Fase	Faktor
Oppstart	Strategisk bruk
	Medbestemmelse
Spredning	Opplæring
	Aktivitet på intranettet
	Eksternt samarbeid
	Identitet
	Brukervennlighet
	Relevans
	Dobbeltarbeid
	Teknologivegring
	Formaliseringsvegring
	Holdning til IT-avdelingen
	Alder
Kontroll	Tilgjengelig brukerstøtte
	Tidsressurser
	Tradisjon
Integrasjon	Vedlikehold av overnevnte faktorer

I oppstartsfasen ser vi at det var viktig at ledelsen hadde en positiv holdning til prosjektet og selv tok i bruk intranettet. I tillegg var det også viktig at de ansatte fikk delta i utformingen på fakultetet. Da de ansatte opplever Innaskjærs som et ledelsesstyrt system, kunne mer medbestemmelse i oppstarten ha bidratt til en mer positiv holdning og at intranettet hadde blitt opplevd som mer relevant for de ansatte.

Gjennom intervjuene med de vitenskapelige ansatte kom det frem at spredningsfasen var den mest kritiske for å få de til å bruke intranettet. Faktorene som inngår her er tett knyttet opp mot hvordan intranettet oppleves. For at de ansatte skal ta det i bruk er det viktig at faktorene vi har plassert i denne fasen oppleves positivt. Som diskutert i kapittel 6.3 har fakultet A opplevd flere av disse faktorene positivt, noe som har ført til at intranettet har blitt tatt mer i bruk. Fakultet B har derimot opplevd de fleste av disse faktorene negativt, noe som har begrenset bruken.

I kontrollfasen er det viktig at man legger til rette for videre bruk og sørger for at det er en viss struktur i intranettet. Faktorene vi har plassert her fokuserer derfor på tilrettelegging slik at de ansatte fortsetter å bruke intranettet. En vesentlig forskjell mellom fakultet A og B er at A har mer fokus på denne fasen enn fakultet B. Årsaken til dette kan være at fakultet B i hovedsak fortsatt befinner seg i spredningsfasen, og derfor ikke har det samme behovet for å rette fokus på disse faktorene.

Ved å fokusere på de overnevnte faktorene vil organisasjonen kunne komme til integrasjonsfasen. Vi har valgt å ikke plassere noen spesielle faktorer her da det handler om å

vedlikeholde det arbeidet som er gjort i tidligere faser. Likevel har vi gjennom våre intervjuer sett at strategisk bruk, i form av støtte fra toppledelse, er en av de mest fremtredende faktorene. Litteraturen snakker ofte om toppledelsen som støtte fra direktør og annen toppledelse (for eksempel - se Conley & Zheng, 2009) mens vi har sett at selve toppledelsen er mindre viktig. Derimot er det den lokale ledelsen i form av dekan og instituttleder som har betydning for de vitenskapelige ansatte. Dette mener vi kan komme av kulturen på et universitet som tilsier at man er mer knyttet til sin egen enhet enn organisasjonen som helhet. Dette underbygges av våre resultater som viser at enkelte ansatte har en forakt mot toppledelsen.

I tillegg har vi sett at faktoren opplæring er viktig, spesielt er kontinuerlig opplæring viktig i integrasjonsfasen. Kontinuerlig opplæring er en faktor som er lite nevnt i faktorlitteraturen, men som våre resultater viste er dette avgjørende for både adopsjon og videre bruk. Fordi de vitenskapelige ansatte er avhengige av å ha en positiv holdning til intranettet for å bruke det, må de holdes oppdaterte på mulighetene i intranettet, slik at de ser verdien av å bruke det.

6.5 Begrensninger i studien

En begrensning med denne studien er at vi kun har undersøkt to ytterpunkter i organisasjonen. På den ene siden har dette gitt oss mulighet til å se både det som har ført til bruk, og det som har hindret bruken blant de ansatte. I ettertid ser vi at dette kan ha påvirket resultatene da vi visste at det ene fakultetet brukte det i mindre grad enn det andre. Det kunne derfor vært hensiktsmessig og hatt et tilfeldig utvalg når det gjaldt fakultetene. Dette hadde gjort at vi ikke hadde vært forutinntatte når vi intervjuet deltakerne.

En annen begrensning kan ha vært at vi selv er studenter ved UiA og derfor har relativt god kjennskap til organisasjonens oppbygging og struktur. Dette har påvirket oss både negativt og positivt. De ansatte kan ha forholdt seg til oss på en annen måte enn hvis vi hadde vært utenforstående. På den andre siden kan det ha ført til bedre intervjuer, da vi har kjennskap til hvordan UiA fungerer og forstått deres situasjon.

7 Konklusjon og implikasjoner

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

7.1 Konklusjon

Denne kvalitative studien har omhandlet kunnskapsledelse i academia. Studien er gjennomført som en integrert casestudie ved UiA, og gjennom 16 intervjuer med ulike brukergrupper har vi undersøkt hva som er viktig i ulike faser i en intranettimplementering. For å besvare dette har vi definert følgende problemstilling:

Hva er viktig for å lykkes med en intranettimplementering i en kunnskapsintensiv organisasjon?

En intranettimplementering fører til omorganiseringer i organisasjonen. For å finne ut hva som er viktig for å lykkes i en slik omorganisering har vi lagt vekt på motivasjonen for innføringen, hvordan implementeringen foregikk og hvilke faktorer som påvirket de ansattes bruk.

Før selve implementeringen er det viktig at det har vært en tilstrekkelig motivasjon for prosjektet. Med motivasjon menes bakgrunnen og de prosessene som leder frem til implementeringen. Det er viktig at disse prosessene inneholder støtte fra toppledelsen, bred involvering av hele organisasjonen og at det er knyttet opp mot organisasjonens struktur og arbeidsmåte. I tillegg er det viktig å tilpasse omfanget av intranettet til de ressursene som er tilgjengelige. Dette for å sørge for en myk implementering der det ikke er for mange nye elementer på en gang.

I implementeringsfasen er det viktig at det har blitt gitt god informasjon til de ansatte i forkant. Dette for å forberede de ansatte på hva som skal skje og hva som forventes av dem. I tillegg må det kartlegges hvilken motstand som kan oppstå og hvilke tiltak som bør igangsettes under selve implementeringen, for å kunne gjøre innføringen så smidig som mulig. Det er også viktig at det etter implementeringen legges til rette for en overgangsfase der de ansatte lærer seg systemet og endrer rutiner. For at intranettet skal bli integrert i organisasjonen er det viktig at denne overgangsfasen ikke varer for lenge.

For å få de ansatte til å bruke intranettet finnes det en rekke faktorer som påvirker deres holdning til bruk. Faktorene vi fant gjennom våre intervjuer var:

- Tidsbruk
- Strategisk bruk
- Tradisjon
- Formaliseringsvegring
- Dobbeltarbeid
- Brukervennlighet
- Opplæring
- Medbestemmelse
- Aktivitet på intranettet
- Alder
- Relevans
- Tilgjengelig brukerstøtte
- Eksternt samarbeid
- Identitet
- Holdning til IT-avdelingen
- Teknologivegring

I og med faktorene har stor påvirkningskraft på arbeidshverdagen til en kunnskapsarbeider, er det viktig å sørge for at de ansatte har en positiv holdning til disse faktorene. På denne måten vil viljen til å ta intranettet i bruk økes og de får verdi av systemet.

For å lykkes med en intranettimplementering er det viktig at man fokuserer både på det som skjer før, under og etter implementeringen. Man bør iverksette tiltak som kan sikre en bred forankring i organisasjonen. Det er derfor viktig med en bevisstgjøring rundt bruksverdien av et slikt system, slik at de ansatte får en positiv innstilling til faktorer som kan påvirke deres bruk i riktig retning.

7.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Denne oppgaven bidrar til både teori og praksis ved å gi innsikt i hvilke faktorer som er viktige ved implementering av intranett i en kunnskapsintensiv organisasjon. En begrensning i oppgaven var at vi kun undersøkte ytterpunktene ved UiA. Det ville derfor vært interessant å intervju flere deltakere fra forskjellige deler av organisasjonen. Videre forskning kan derfor utvide denne studien ved å se på flere deler av en sammenlignbar organisasjon, og dermed få et bredere grunnlag for å vurdere faktorene fra litteraturen.

Denne studien har sett på faktorer gjennom alle de ulike fasene til Damsgaard og Scheepers (2000), og har derfor hatt et mer overordnet syn. Videre forskning kan derfor gå mer spesifikt inn i en av fasene for å undersøke betydningen av de ulike faktorene mer i dybden. Som et eksempel kan det i fasen «spredning» være interessant å ikke bare se på hvilke faktorer som påvirker, men også hva som skal til for at de ansatte får en positiv holdning til disse. I tillegg vil det være interessant å undersøke nærmere hvordan og hvilke faktorer som påvirker hverandre.

For praktikere gir denne studien nyttig innsikt i hva som er viktig å tenke på ved intranettimplementering. Studien gir et utgangspunkt for hva man bør ta hensyn til når et intranett skal innføres i en organisasjon som består av kunnskapsarbeidere. Resultatene er også overførbare både til andre universiteter og kunnskapsintensive organisasjoner generelt.

8 Referanser

- 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.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
- Alavi, M. (2000). Managing Organizational Knowledge. I R. W. Zmud (Red.), *Framing the domains of IT management: projecting the future through the past* (s. XVI, 464 s. : ill.). Cincinnati, Ohio: Pinnaflex Education Resources.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Alnes, J. H. (2013). *Kunnskap. Store Norske Leksikon*. Lokalisert, på <http://snl.no/kunnskap>
- Bansler, J., Damsgaard, J., Scheepers, R., Havn, E. & Thommesen, J. (2000). *Corporate intranet implementation: managing emergent technologies and organizational practices*: InterMedia.
- Boynton, A. C. & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan Management Review*, 25(4), 17-27.
- Bygstad, B. & Munkvold, B. E. (2010). Exploring the role of informants in interpretive case study research in IS. *Journal of Information Technology*, 26(1), 32-45.
- Callaghan, J. (2002). *Inside intranets and extranets: knowledge management and the struggle for power*. Basingstoke: Palgrave.
- 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.
- Cong, X. & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25-33.
- Conley, C. A. & Zheng, W. (2009). Factors critical to knowledge management success. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 334-348.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Damsgaard, J. & Scheepers, R. (2000). Managing the crises in intranet implementation: a stage model. *Information Systems Journal*, 10(2), 131-149.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, 39(2), 43-57.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Dubé, L. & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The New production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.

- Gibson, C. (2004). IT-enabled business change: an approach to understanding and managing risk. *MIT Sloan Working Paper No. 4520-04; CISR Working Paper No. 346* Lokalisert på http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=644922
- Gottschalk, P. (2002). *Knowledge management through information technology*. Bergen: Fagbokforl.
- Gottschalk, P. (2006). *Hvorfor er ledelse og styring av kunnskapsoppgaver så vanskelig?* Lokalisert 28.02 2013, på <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/aid/kampanjer/2007/arbeidslivsforum/Kommende-moter-og-aktiviteter/Avviklede-moter-og-aktiviteter/Medlemsmote-Hvorfor-er-ledelse-og-styrin.html?id=456408>
- Hildreth, P., Kimble, C. & Wright, P. (2000). Communities of practice in the distributed international environment. *Journal of Knowledge management*, 4(1), 27-38.
- Huysman, M. & De Wit, D. (2004). Practices of managing knowledge sharing: towards a second wave of knowledge management. *Knowledge and process management*, 11(2), 81-92.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Klein, H. K. & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Krovi, R. (1993). Identifying the causes of resistance to IS implementation: A change theory perspective. *Information & Management*, 25(6), 327-335.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lee, S. & Kim, B. G. (2009). Factors affecting the usage of intranet: A confirmatory study. *Computers in Human Behavior*, 25(1), 191-201.
- Levy, M. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of knowledge management*, 13(1), 120-134.
- Liebowitz, J. (1999). Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37-40.
- Morris, M. G. & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel psychology*, 53(2), 375-403.
- Myers, M. D. (1997). Qualitative research in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 21, 241-242.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*: Sage Publications Limited.
- Orlikowski, W. J. (1993). Learning from notes: Organizational issues in groupware implementation.
- Scott, J. E. (1998). Organizational knowledge and the intranet. *Decision Support Systems*, 23(1), 3-17.

- Stein, E. W. & Zwass, V. (1995). Actualizing organizational memory with information systems. *Information systems research*, 6(2), 85-117.
- Swart, J. & Kinnie, N. (2003). Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 60-75.
- Tang, S.-M. (2000). An impact factor model of Intranet adoption: an exploratory and empirical research. *Journal of Systems and Software*, 51(3), 157-173.
- Tian, J., Nakamori, Y. & Wierzbicki, A. P. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 76-92.
- Tian, J., Wierzbicki, A., Ren, H. & Nakamori, Y. (2006). A study on knowledge creation support in a Japanese research institute. *Knowledge Science, Engineering and Management*, 405-417.
- Tredinnick, L. (2006). Web 2.0 and Business A pointer to the intranets of the future? *Business information review*, 23(4), 228-234.
- Universitetet i Agder. (2011). *Administrativt organisasjonskart*. Lokalisert 04.04 2013, på http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/organisasjonen/administrativt_organisasjonskart
- Universitetet i Agder. (2011a). *Leiing og administrasjon*. Lokalisert 04.04 2013, på http://www.uia.no/index.php/no/portaler/om_universitetet/organisasjonen/leiing_og_administrasjon
- Universitetet i Agder. (2011b). *Om intranett*. Upublisert intranettdokument. Lokalisert 21. mai 2013, på <https://intra.uia.no/InfoService/arbeidsstotte/omintranett/Sider/Innaskj%C3%A6rs.aspx>
- Universitetet i Agder. (2012). *Administrasjonen ved fakultetene og lærerutdanningen*. Lokalisert 04.04 2013, på http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/organisasjonen/leiing_og_administrasjon/fakultetene
- Universitetet i Agder. (2013a). *Faglig organisasjonskart*. Lokalisert 04.04 2013, på http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/organisasjonen/faglig_organisasjonskart
- Universitetet i Agder. (2013b). *Universitetets strategi*. Lokalisert 04.04 2013, på http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/visjon_og_strategi/universitetets_strategi3
- Universitetet i Agder. (2013c). *Universitetsstyret*. Lokalisert 04.04 2013, på http://www.uia.no/no/portaler/om_universitetet/organisasjonen/styret_og_utvalgene
- Universitets- og høyskoleloven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler*. Lokalisert 04.04 2013, på <http://lovdata.no/all/tl-20050401-015-002.html#1-1>
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 510-540.
- Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174.
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Walsham, G. (2001). Knowledge Management: The Benefits and Limitations of Computer Systems. *European Management Journal*, 19(6), 599-608.

- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Yahya, S. & Goh, W.-K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5): SAGE Publications, Incorporated.

9 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 – Faktormatrise

Forfattere	Faktorer	Employee Empowerment	Employee Involvement	Teamworking	Technical Support	Web Experience	Knowledge Ontology	Knowledge Culture	Knowledge Structure	Industry Value	Resources	Organizational Structure	Reward System	IT Infrastructure	Communication	Trust	Top Management Support	Organizational Culture	Measurement	Knowledge Processes	Knowledge Storage	Knowledge Sharing	Business Process Reengineering	Pilot	Knowledge Strategy	Organizational Infrastructure	Knowledge Architecture	Training Programs
Akhavan, Jafari & Fathian (2006)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Al-Alawi, Al-Marzooqi & Mohammed (2007)															X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Wong (2005)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Davenport, De Long & Beers (1998)										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Conley & Zheng (2009)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Liebowitz (1999)																												
Kim & Lee (2009)						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Chong (2006)		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

9.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide til vitenskapelige ansatte

Stilling:

Vitenskapelig ansatt

Beskrivelse:

Bruker av Innaskjærs

Introduksjon

Presentasjon av oss

Vi er to masterstudenter fra institutt for informasjonssystemer. Dette semesteret skal vi skrive en masteroppgave på 30 studiepoeng som skal leveres i juni. Tema for oppgaven er kunnskapsledelse i akademia. Oppgaven ønsker å finne ut av hvordan kunnskapsledelse forvaltes i akademia og om det må tas spesielle hensyn i en akademisk kontekst.

Generelt om intervjuet

Før intervjuet (Rammer og etikk)

Intervjuet er berammet til en time, men kan ta både kortere og lenger tid. Informere om båndopptak og få godkjenning av intervjudeltaker. Det vil i oppgaven ikke bli oppgitt navn hverken på person, fakultetet eller institutt vedkommende jobber på. Vi vil kun dele opp i hovedgruppene; prosjektgruppe, ledelse, kontaktpersoner og vitenskapelige ansatte. Oppgaven vil bli tilgjengelig i AURA (Agder University Research Archive). Arkiv for masteroppgaver og andre vitenskapelige rapporter ved UiA. Det er derfor ønskelig at du er så ærlig og oppriktig som mulig under intervjuet.

Etter at intervjuene er gjennomført og transkribert, vil du få mulighet til å lese igjennom et sammendrag og komme med eventuelle korrigeringer og tilbakemeldinger. Data fra intervjuene vil kun bli tilgjengelige for oss og veileder. I tillegg er oppgaven godkjent av prosjektgruppen for Innaskjærs. Resultatene fra intervjuet vil bli presentert for prosjektgruppen som ønsker å bruke resultatene i videre arbeid.

Avslutning av intervju

Spørre om intervjudeltakerne har noe de ønsker å tilføye. Takke for intervjuet å informere om hva som skjer videre. Invitere intervjudeltakerne til presentasjon av oppgaven (rundt 15. juni).

Spørsmål

Tema	Spørsmål	Stikkord
Introduksjon	Kan du fortelle litt om deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Utdannelse? ▫ Nåværende stilling? ▫ Hvor lenge ansatt? ▫ Tidligere stillinger?
Generelt	Hva syntes du generelt om Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Brukeropplevelse?
	Hvordan bruker du Innaskjærs i det daglige arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Finne informasjon? ▫ Dele informasjon? ▫ Kommentere? ▫ Integrasjon?
	Hva er ditt inntrykk av hva et intranett brukes til?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Er det samsvar med Innaskjærs?
Implementering	Hvordan opplevde du innføringen av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Når? ▫ Hvordan? ▫ Inkludering? ▫ Informasjon? ▫ Positive faktorer som kunne ha påvirket din bruk?
	Hvordan er ledelsen av deg som kunnskapsarbeider ivaretatt?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Spesielle tiltak? ▫ KM initiativ? ▫ Har noen fortalt de hva Innaskjærs bør brukes til? ▫ Incentiver?
	Ser du noen utfordringer i hvordan kunnskap blir til på et universitet?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ I forbindelse med Innaskjærs og Intranett ▫ Spesielle hensyn?
Adopsjon	Hvilke mål har du for bruk av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Type bruk? ▫ Type info? ▫ Tidsbruk?
	Hva bruker du din datamaskin til i jobbsammenheng?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Undervisningsopplegg? ▫ Forskning?
	Hva påvirker din bruk av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Tidsaspekt? ▫ Frykt? ▫ Vilje? ▫ Engasjement? ▫ Identitet?
	Hvordan sammenligner du Innaskjærs med andre systemer du bruker i jobbsammenheng?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ En del av arbeidsflyten? ▫ Passer det inn?
Fremtid	Hvor ser du Innaskjærs om fem år?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Har du trua?

9.3 Vedlegg 3 – Intervjuguide til ledelse

Stilling:

I ledelsen

Beskrivelse:

Ledelse og administrasjon på fakultet- eller instituttnivå.

Introduksjon

Presentasjon av oss

Vi er to masterstudenter fra institutt for informasjonssystemer. Dette semesteret skal vi skrive en masteroppgave på 30 studiepoeng som skal leveres i juni. Tema for oppgaven er kunnskapsledelse i akademia. Oppgaven ønsker å finne ut av hvordan kunnskapsledelse forvaltes i akademia og om det må tas spesielle hensyn i en akademisk kontekst.

Generelt om intervjuet

Før intervjuet (Rammer og etikk)

Intervjuet er berammet til en time, men kan ta både kortere og lenger tid. Informere om båndopptak og få godkjenning av intervjudeltaker. Det vil i oppgaven ikke bli oppgitt navn hverken på person, fakultetet eller institutt vedkommende jobber på. Vi vil kun dele opp i hovedgruppene; prosjektgruppe, ledelse, kontaktpersoner og vitenskapelige ansatte. Oppgaven vil bli tilgjengelig i AURA (Agder University Research Archive). Arkiv for masteroppgaver og andre vitenskapelige rapporter ved UiA. Det er derfor ønskelig at du er så ærlig og oppriktig som mulig under intervjuet.

Etter at intervjuene er gjennomført og transkribert, vil du få mulighet til å lese igjennom et sammendrag og komme med eventuelle korrigeringer og tilbakemeldinger. Data fra intervjuene vil kun bli tilgjengelige for oss og veileder. I tillegg er oppgaven godkjent av prosjektgruppen for Innaskjærs. Resultatene fra intervjuet vil bli presentert for prosjektgruppen som ønsker å bruke resultatene i videre arbeid.

Avslutning av intervju

Spørre om intervjudeltakerne har noe de ønsker å tilføye. Takke for intervjuet å informere om hva som skjer videre. Invitere intervjudeltakerne til presentasjon av oppgaven (rundt 15. juni).

Spørsmål

Tema	Spørsmål	Stikkord
Introduksjon	Kan du fortelle litt om deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Utdannelse? ▫ Nåværende stilling? ▫ Hvor lenge ansatt? ▫ Tidligere stillinger?
Generelt	Hva syntes du generelt om Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Personlig brukeropplevelse?
	Hvordan bruker du Innaskjærs i det daglige arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Finne informasjon? ▫ Dele informasjon? ▫ Kommentere? ▫ Integrasjon? ▫ Hvor ofte? ▫ Kommunikasjon kontra informasjon?
Kunnskapsledelse	Har du noe forhold til begrepet kunnskapsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Definisjon? ▫ Kontekst av Innaskjærs? ▫ Strategi? ▫ Forankring i toppledelse?
	Hvordan forvaltes kunnskap på instituttet?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Taus og eksplisitt kunnskap
	Ser du noen utfordringer i hvordan kunnskap blir til på et universitet?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ I forbindelse med Innaskjærs og Intranett ▫ Spesielle hensyn?
Implementering	Hvilken rolle hadde du i implementeringsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Grad av deltakelse?
	Hvilken strategi har du benyttet?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Hvem? ▫ Hva? ▫ Hvordan? Tiltak?
	Hvilke mål har du for bruk av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Type bruk? ▫ Type info? ▫ Tidsbruk?
	Har det blitt gitt nok ressurser til innføringen?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Prioritering? ▫ Delegering? ▫ Oppfølging? («Press») ▫ Type midler?
Endringsprosessen	Møtte fakultetet utfordringer ved innføring av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Evt. hvilke? ▫ Tilgang til informasjon? ▫ Type motstand? <ul style="list-style-type: none"> - Teknisk - Ansatte - Endringsvilje
	Hvis ja: Hvorfor tror du det har vært mye motstand?	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Årsaker? ▫ Bare «enda et system»? ▫ For mange systemer?

	Hvis nei: Hvorfor tror du det har gått så greit?	<input type="checkbox"/> Mer integrering? <input type="checkbox"/> Støtte til forskning? <input type="checkbox"/> Oppfølging? <input type="checkbox"/> Opplæring?
	Hvilke tiltak ble brukt for å redusere motstand?	<input type="checkbox"/> Superbruker? <input type="checkbox"/> Opplæring?
Fremtid	Hvor ser du Innaskjærs om fem år?	<input type="checkbox"/> Har du trua?

9.4 Vedlegg 4 – intervjuguide til prosjektledere

Stilling:

Prosjektdeltager

Beskrivelse:

Eier av prosjektet, prosjektleder og medlemmer av prosjektgruppen.

Introduksjon

Presentasjon av oss

Vi er to masterstudenter fra institutt for informasjonssystemer. Dette semesteret skal vi skrive en masteroppgave på 30 studiepoeng som skal leveres i juni. Tema for oppgaven er kunnskapsledelse i akademia. Oppgaven ønsker å finne ut av hvordan kunnskapsledelse forvaltes i akademia og om det må tas spesielle hensyn i en akademisk kontekst.

Generelt om intervjuet

Informasjon om masteroppgaven

Tema vi har valgt er kunnskapsledelse i akademia. Spørsmål som vil bli stilt dreier seg derfor rundt dette. I 2011 og 2012 ble det gjennomført undersøkelser som viste at de vitenskapelige ansatte bruker Innaskjærs lite.

Før intervjuet (Rammer og etikk)

Intervjuet er berammet til en time, men kan ta både kortere og lenger tid. Informere om båndopptak og få godkjenning av intervjudeltaker. Det vil i oppgaven ikke bli oppgitt navn hverken på person, fakultetet eller institutt vedkommende jobber på. Vi vil kun dele opp i hovedgruppene; prosjektgruppe, ledelse, kontaktpersoner og vitenskapelige ansatte. Oppgaven vil bli tilgjengelig i AURA. Det er derfor ønskelig at du er så ærlig og oppriktig som mulig under intervjuet.

Etter at intervjuene er gjennomført og transkribert, vil du få mulighet til å lese igjennom et sammendrag og komme med eventuelle korrigeringer og tilbakemeldinger. Data fra intervjuene vil kun bli tilgjengelige for oss og veileder. I tillegg er oppgaven godkjent av prosjektgruppen for Innaskjærs. Resultatene fra intervjuet vil bli presentert for prosjektgruppen som ønsker å bruke resultatene i videre arbeid.

Avslutning av intervju

Spørre om intervjudeltakerne har noe de ønsker å tilføye. Takke for intervjuet å informere om hva som skjer videre. Invitere intervjudeltakerne til presentasjon av oppgaven (rundt 15. juni).

Spørsmål

Tema	Spørsmål	Stikkord
Introduksjon	Kan du fortelle litt om deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utdannelse? <input type="checkbox"/> Nåværende stilling? <input type="checkbox"/> Hvor lenge ansatt? <input type="checkbox"/> Tidligere stillinger?
Bakgrunn	Fortell litt om bakgrunnen til Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Incentiver for igangsetting? <input type="checkbox"/> Planlegging? <input type="checkbox"/> Kartlegging?
Kunnskapsledelse	Har du noe forhold til begrepet kunnskapsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definisjon? <input type="checkbox"/> Kontekst av Innaskjærs?
Endringsledelse	Hvilke hensyn er tatt i utviklingen av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Type ansatte? <input type="checkbox"/> To forskjellige typer ansatte? <input type="checkbox"/> Arbeidsoppgaver? <input type="checkbox"/> Kravspec? <input type="checkbox"/> Mål for innaskjærs?
	Hvilken strategi har dere benyttet?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvem? <input type="checkbox"/> Hva? <input type="checkbox"/> Hvordan? Tiltak?
Implementering	Hvilken rolle hadde dere i implementeringsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grad av deltakelse? <input type="checkbox"/> Arbeidsgrupper?
	Har Innaskjærs hatt stor nok prioritet på Fakultetene?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ressurser? <input type="checkbox"/> Opplæring?
	Hvorfor tror du det har vært mye motstand?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bare «enda et system»? <input type="checkbox"/> For mange systemer? <input type="checkbox"/> Mer integrering? <input type="checkbox"/> Støtte til forskning?
	Hvilke tiltak ble brukt for å redusere motstand?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Superbruker? <input type="checkbox"/> Opplæring?
Fremtid	Hvor ser du Innaskjærs om fem år?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Har du trua?

9.5 Vedlegg 5 – intervjuguide til kontaktpersoner

Stilling:

Kontaktpersoner

Beskrivelse:

Utøvende, operative ledd. Superbrukere. Kan finnes både på fakultetsnivå og på instituttnivå. Det holdes fellesmøter med alle superbrukerne. Representant for de vitenskapelige ansatte.

Introduksjon

Presentasjon av oss

Vi er to masterstudenter fra institutt for informasjonssystemer. Dette semesteret skal vi skrive en masteroppgave på 30 studiepoeng som skal leveres i juni. Tema for oppgaven er kunnskapsledelse i akademia. Oppgaven ønsker å finne ut av hvordan kunnskapsledelse forvaltes i akademia og om det må tas spesielle hensyn i en akademisk kontekst.

Generelt om intervjuet

Informasjon om masteroppgaven

Tema vi har valgt er kunnskapsledelse i akademia. Spørsmål som vil bli stilt dreier seg derfor rundt dette. I 2011 og 2012 ble det gjennomført undersøkelser som viste at de vitenskapelige ansatte bruker Innaskjærs lite.

Før intervjuet (Rammer og etikk)

Intervjuet er berammet til en time, men kan ta både kortere og lenger tid. Informere om båndopptak og få godkjenning av intervjudeltaker. Det vil i oppgaven ikke bli oppgitt navn hverken på person, fakultetet eller institutt vedkommende jobber på. Vi vil kun dele opp i hovedgruppene; prosjektgruppe, ledelse, kontaktpersoner og vitenskapelige ansatte. Oppgaven vil bli tilgjengelig i AURA. Det er derfor ønskelig at du er så ærlig og oppriktig som mulig under intervjuet.

Etter at intervjuene er gjennomført og transkribert, vil du få mulighet til å lese igjennom et sammendrag og komme med eventuelle korrigeringer og tilbakemeldinger. Data fra intervjuene vil kun bli tilgjengelige for oss og veileder. I tillegg er oppgaven godkjent av prosjektgruppen for Innaskjærs. Resultatene fra intervjuet vil bli presentert for prosjektgruppen som ønsker å bruke resultatene i videre arbeid.

Avslutning av intervju

Spørre om intervjudeltakerne har noe de ønsker å tilføye. Takke for intervjuet å informere om hva som skjer videre. Invitere intervjudeltakerne til presentasjon av oppgaven (rundt 15. juni).

Spørsmål

Tema	Spørsmål	Stikkord
Introduksjon	Kan du fortelle litt om deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Utdannelse? <input type="checkbox"/> Nåværende stilling? <input type="checkbox"/> Hvor lenge ansatt? <input type="checkbox"/> Tidligere stillinger?
Generelt	Hva syntes du generelt om Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Brukeropplevelse?
	Hvordan bruker du Innaskjærs i det daglige arbeidet?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Finne informasjon? <input type="checkbox"/> Dele informasjon? <input type="checkbox"/> Kommentere? <input type="checkbox"/> Integrasjon?
Kunnskapsledelse	Har du noe forhold til begrepet kunnskapsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definisjon? <input type="checkbox"/> Kontekst av Innaskjærs? <input type="checkbox"/> Strategi? <input type="checkbox"/> Forankring i toppledelse?
Implementering	Hvilken rolle hadde du i implementeringsprosessen?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Grad av deltakelse?
	Hvilken strategi har du benyttet?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Hvem? <input type="checkbox"/> Hva? <input type="checkbox"/> Hvordan? Tiltak?
	Hvilke mål har du for bruk av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Type bruk? <input type="checkbox"/> Type info? <input type="checkbox"/> Tidsbruk?
	Hvilke ressurser har du fått for å ta i bruk Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Støtte fra prosjektet? <input type="checkbox"/> Delegering? <input type="checkbox"/> Oppfølging? («Press») <input type="checkbox"/> Type midler?
Endringsprosessen	Møtte fakultetet utfordringer ved innføring av Innaskjærs?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Evt. hvilke? <input type="checkbox"/> Tilgang til informasjon? <input type="checkbox"/> Type motstand? <ul style="list-style-type: none"> - Teknisk - Ansatte - Endringsvilje
	Hvis ja: Hvorfor tror du det har vært mye motstand? Hvis nei: Hvorfor tror du det har gått så greit?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Årsaker? <input type="checkbox"/> Bare «enda et system»? <input type="checkbox"/> For mange systemer? <input type="checkbox"/> Mer integrering? <input type="checkbox"/> Støtte til forskning? <input type="checkbox"/> Oppfølging? <input type="checkbox"/> Opplæring?
	Hvilke tiltak ble brukt for å redusere motstand?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Superbruker? <input type="checkbox"/> Opplæring?
Fremtid	Hvor ser du Innaskjærs om fem år?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Har du trua?