

Prosjektgruppens rolle i en intern omstilling

– En casestudie av Dataplan AS



Universitetet
i Stavanger

Colin Skurtveit & Benedicte Bjørnsen

Kandidatnummer: 4042, 4016

Masteroppgave vår 2019

UNIVERSITETET I STAVANGER

Institutt for medie- og samfunnsfag

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2019

FORFATTER: Colin Skurtveit & Benedicte Bjørnsen

VEILEDER: Lars Klemsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Prosjektgruppens rolle i en intern omstilling – en casestudie av Dataplan AS.

EMNEORD/STIKKORD: organisasjonsendring, prosjektledelse, prosjektgrupper, endringsagenter, organisasjonsutvikling, tverrfaglig samarbeid.

SIDETALL: 94

STAVANGER

14. juni 2019
DATO/ÅR

Sammendrag

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i Dataplan AS som er for tiden i gang med et internprosjekt og har som mål å gi svar på hvordan prosjektgruppen håndterer sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan. Studiens problemstilling bygger på nysgjerrigheten knyttet til hvordan Dataplan går frem for å gjøre et internprosjekt som de aldri har gjort tidligere.

Avhandlingens teoretiske rammeverk legger grunnlag for å kunne svare på hovedproblemstillingen «*Hvordan håndterer prosjektgruppen sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan*», og våre underproblemstillinger:

1. Hvordan vokser løsningen frem i fellesskapet av prosjektgruppen?
2. På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift?
3. Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?

Teorikapittelet belyser ulike tilnærminger til organisasjonsendringer, og prosjekter hvor vi ser nærmere på prosjektet som konsept, ulike prosjektstrukturer og prosjektets mål. Videre presenteres prosjektet som organisasjon som inkluderer prosjektmandatet, prinsipal-agentteori, handlingsfrihet og prosjektets omgivelser. Dette skal bidra til å kunne svare på vår første og andre underproblemstilling. I tillegg belyses teori knyttet til forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen og avslutningsvis belyses teori knyttet til arbeid i fellesskap og tverrfaglig samarbeid.

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi basert forskningen på en kvalitativ metode, nærmere bestemt casestudie. Datainnsamlingsteknikkene er deltakende observasjon, semistrukturerte intervjuer og feltsamtaler. Utvalget for studien består av daglig leder for Dataplan AS, som også er prosjektets kunde; KCM, som prosjektets leder; daglig leder for Solutions; Fagansvarlig for Regnskap; samt en representant fra hvert selskap. Dataplan AS har fire selskaper som er involvert i prosjektet: Dataplan Regnskap, Dataplan IT Partner, Dataplan Solutions og Dataplan AS. Vi deltok på totalt 10 prosjektmøter og avholdt til sammen tre intervjuer i løpet av en periode på ca. seks måneder.

Funnene i studien bygger på våre tre underproblemstillinger. Empirien knyttet til den første underproblemstillingen viser at løsningens fremvekst gikk gjennom tre distinktive perioder:

matriseperioden, mellomperioden og den topptunge perioden. I de tre periodene brukte prosjektgruppen ulike tilnærminger for å lokalisere en anbefaling til en digital plattform. Den andre underproblemstillingen belyser at ledelsens påvirkning i den innledende perioden, var negativ for prosjektgruppen grunnet et uklart prosjektmandat og en omfattende målformulering. Under siste halvdel av datainnsamlingen, tok ledelsen mer kontroll over prosjektet og la nye føringer for prosjektets gjennomføring slik at basisorganisasjonen ikke ble negativt påvirket. Empirien knyttet til den tredje underproblemstillingen viser at internt i prosjektgruppen ble oppdraget håndtert gjennom arbeidsfordeling og samarbeid.

Gjennom analysen og drøftingen avdekket vi at organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan er en episodisk endring. På grunn av prosjektgruppens rolle og innflytelse over omstillingen i Dataplan, har vi definert prosjektdeltakerne som endringsagenter. Vår tolkning er at prosjektgruppen hadde ikke klart å håndtere sin rolle som endringsagent uten konsernledelsen og konsernledelsen hadde ikke klart å gjennomføre endringen uten å gi prosjektgruppen ansvaret som endringsagent. Avslutningsvis i datainnsamlingen lokaliserte prosjektgruppen en total løsning basert på to systemer til konsernledelsen. På grunnlag av denne anbefalingen besluttet konsernledelsen å kun gå videre med ett av systemene. Kompromisset fikk konsekvenser for den langsiktige kvaliteten på prosjektgruppens leveranse. Hvilke konsekvenser dette vil få, vil vise seg i Dataplan AS i årene som kommer.

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttet for studiet Endringsledelse ved Universitet i Stavanger. Det har vært to lærerike og spennende år, og vi gleder oss til å se hva fremtiden bringer!

Først og fremst ønsker vi å gi en stor takk til Dataplan og da spesielt Daglig leder, KCM og prosjektgruppen! Vi ønsker å takke for et formidabelt samarbeid, deres åpenhet og vennlighet. Vi setter stor pris på alt vi har lært av dere.

Videre ønsker vi å takke vår veileder, Lars Klemsdal. Takk for gode tilbakemeldinger, veiledning og råd.

God lesning!

Colin Skurtveit og Benedicte Bjørnsen

14. juni 2019

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Formål og avgrensning	3
1.2 Problemstilling	5
1.3 Begrepsavklaring.....	5
2.0 Kontekst.....	6
2.1 Dataplan AS	6
2.1.1 Internprosjektet «Én plan»	6
2.2 Beskrivelse av utfordringen.....	7
3.0 Teori	9
3.1. Organisasjonsendring	9
3.1.1 Tilnærminger til organisasjonsendring.....	9
3.1.2 Organisasjonsutvikling	10
3.1.3 Temporær organisasjon – prosjektet som endringsagent	11
3.2 Prosjektkonseptet.....	12
3.2.1 Prosjektet som konsept.....	12
3.2.2 Prosjektstrukturer	13
3.2.3 Prosjektets mål	14
3.3 Prosjektet som organisasjon	16
3.3.1 Prosjektmandatet	16
3.3.2 Prinsipal-agentteori	16
3.3.3 Prosjektets handlingsfrihet	18
3.3.4 Prosjektets omgivelser.....	18
3.4 Forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen	20
3.4.1 Prosjektet som en agent for ressurshåndtering	20
3.4.2 Prosjektet som en agent for usikkerhetskshåndtering.....	22
3.5 Arbeid i fellesskap og tverrfaglig samarbeid	23
3.5.1 Internorganisering	24
3.5.2 Mellommenneskelige forhold i prosjektet.....	24
3.5.3 Teambasert arbeidsform	25
3.5.4 Endringsagenter som middel for prosjektsuksess	26
3.6 Oppsummering av teorikapittelet	27
4.0 Metode.....	29
4.1 Valg av forskningsdesign	29
4.1.1 Casestudie.....	29

4.2 Utvalg og datainnsamlingsteknikk	30
4.2.1 Semistrukturerte intervjuer	31
4.2.3 Feltsamtaler	33
4.3 Forskningsprosessen.....	33
4.4 Datareduksjon og analyse.....	34
4.4.1 Dimensjoner og underproblemstillinger.....	35
4.5 Metodiske utfordringer	36
4.5.1 Reliabilitet	36
4.5.2 Validitet	37
4.6 Forskningsetiske aspekter.....	39
4.6.1 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	39
4.6.2 Etske problemstillinger	40
4.7 Metodiske refleksjoner	41
5.0 Analyse og drøfting	43
5.1 UPS 1: Hvordan vokser løsningen frem i felleskapet av prosjektgruppen?.....	43
5.1.1 Oppdraget	43
5.1.2 Fremdriften i prosjektet	50
5.1.3 Utfordringene på veien.....	59
5.1.4 Oppsummering UPS 1.....	64
5.2 UPS 2: På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift.....	65
5.2.1 Prosjektstrukturen.....	66
5.2.2 Prinsipal-agent-relasjonen	68
5.2.3 Ledelsens innflytelse over valg	72
5.2.4 Oppsummering UPS 2.....	74
5.3 UPS 3: Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?.....	75
5.3.1 Team- og internorganisering	77
5.3.2 Grader av innflytelse	82
5.3.3 Prosjektgruppens innflytelse over valg	85
5.3.4 Oppsummering UPS 3.....	88
6.0 Konklusjon	90
Referanseliste	1

Figurer

Figur I: Prinsipal agentteori

Tabeller

Tabell I: ERP løsninger for selskaper i Dataplan gruppen

Tabell II: Oversikt over ledergruppen i Dataplan

Tabell III: Forskningsprosessen

Vedlegg

Vedlegg I: Intervjuguide, daglig leder

Vedlegg II: Prosjektmandat

Vedlegg III: Intervjuguide, avsluttende intervju

Vedlegg IV: Datastruktur

Vedlegg V: Infoskriv, prosjektgruppen

Vedlegg VI: Infoskriv, ledergruppen

Vedlegg VII: Prosjektets tidslinje

1.0 Innledning

Det er et kjent faktum at næringslivet er i stadig forandring. Siden finanskrisen i 2008 og den påfølgende oljenedturen i 2014 har kravene til lønnsomhet og effektivitet stadig blitt viktigere. Fem år etter oljenedturen og elleve år etter finanskrisen, begynner disruptive innovasjoner å utfordre etablerte forretningsmodeller, utdanningssystemer og yrker. Syv av ti nordmenn tror ny teknologi vil gjøre det vanskeligere å få jobb i fremtiden, mens godt over halvparten tror at kunstig intelligens vil gjøre livet deres lettere. Samtidig er hele åtte av ti bekymret for konsekvensene det vil ha for samfunnet (Brugrand, 2017).

Vi vil i denne anledning trekke frem Frey & Osborne (2017) som forsøker å illustrere utfordringene digitaliseringen kan komme til å ha på arbeidsmarkedet. De siste tiårene har datamaskiner erstattet en rekke yrker, inkludert bokføringsfunksjoner, vaktmestere, kasserere og telefonoperatører (Bresnahan, 1999; MGI, 2013, referert i Frey & Osborne, 2017, s. 254). Frey og Osborne (2017) trekker i denne anledning frem de bedrøvelige sysselsettingstallene i verdens avanserte økonomier. De nevner deriblant studiene til Charles et al. (2013) og Jaimovich & Siu (2012) som fremhever at det er en pågående nedgang i produksjonsstillinger og et bortfall av rutinepregede yrker, og at dette er en mulig konsekvens av digitaliseringen og en forklaring på den lave sysselsetningen.

Nedgangen i sysselsetning går spesielt utover rutinepregede yrker, det vil si yrker som hovedsakelig består av oppgaver av en veldefinert rutinepreget karakter. Dette er i henhold til Frey og Osborne (2017) yrker som enkelt kan utføres av en sofistikert algoritme. I følge Brynjolfsson og McAfee (2001, referert i Frey & Osborne, 2017, s. 255) fortsetter tempoet på teknologisk utvikling å øke farten, med mer sofistikert programvareteknologi som vil fortsette å forstyrre arbeidsmarkedene ved å gjøre arbeidstakerne overflødige. Inkludert i studien er en oversikt over 702 ulike yrker, hvor yrkene er rangert i en stigende rekkefølge, hvert yrke er merket med sannsynlighet for digitalisering, hvor 0 representerer at det ikke mulig å digitalisere og 1 representerer at det er mulig å digitalisere. Yrker som utendørsterapeuter, sosialarbeidere og salgssingeniører er rangert lavt i oversikten, det vil si nært null (ikke mulige å digitalisere). Regnskapsførere og revisorer derimot, ligger på 589 plass, med en 0,94 i sannsynlighet for å bli digitalisert.

Samtidig som Frey & Osborne (2017) peker til at yrker som preges av standardiserte prosesser, transaksjoner og manuelle oppgaver trolig vil forsvinne i fremtidens arbeidsmarked, kan man sannsynligvis puste lettet ut hvis man er utdannet innen IT. Datarelaterte yrker er generelt rangert med lav sannsynlighet for digitalisering. Digitalisering og automatisering er trossalt IT-bransjens levebrød, men også her fører utviklingen til endringer. Evrys konsernsjef Per Hove merket i 2018 endringer i kundenes behov hvor kundene forespurte å leie inn hele team, ikke enkeltpersoner. Det kan dermed se ut til at Evrys kunder ber om større fleksibilitet og økt innovasjonskraft, siden mye av den nye etterspørselen var knyttet mot kompetanse som utvikling, arkitektur og sky. Hove pekte samtidig til at kundene gjennomfører mer omfattende prosjekter, og at disse krever hele sammensetninger av ulike kompetanser (Eriksen, 2019).

Dataplan AS som er vårt undersøkelsesobjekt i denne studien, forholder seg til de overnevnte forholdene i omgivelsene. Konsernets datterselskap Dataplan Regnskap AS arbeider innenfor regnskapsføring og Dataplan IT Partner er konsernets IT satsning. Konsernet har tre datterselskaper som inntil nylig arbeidet relativt adskilt, men konsernledelsen har vært oppmerksomme på endringene i omgivelsene og satt i gang en større omstilling for å imøtekomme endringene. Dataplan forbereder seg nå på å gå mot en strategisk rådgivende funksjon og drive mer som et konsultentselskap. I løpet av de månedene vi var delaktige i prosjektgruppen opplevde vi ikke at organisasjonen fryktet at regnskapsførerne ville få lite å gjøre, de var derimot bevisste over at regnskapsførerne vil kunne få en annerledes arbeidshverdag (omvisning 13.02.19). For å imøtekomme digitaliseringen av regnskapsyrket og utviklingen i IT-sektoren, har Dataplan igangsatt omstillingsprosjektet «Én plan».

Maskinlæringsalgoritmer som kjører på datamaskiner nå, er i mange tilfeller bedre enn mennesker til å gjenkjenne mønstre i stordata (Frey & Osborne, 2017, s. 259). Men roboter er fremdeles ikke i stand til å matche dybden og bredden av menneskelig oppfatning (Frey & Osborne, 2017, s. 262). Roboter mangler også egenskaper som kreativ og sosialintelligens. Det er derfor ikke gitt at roboter erstatter hele yrker, men at de overtar og gjør de mer rutinepregede oppgavene. Administrerende direktør Christine Lundberg Larsen i Regnskap Norge bekrefter at det er helt riktig at regnskapsbransjen, i likhet med andre yrker som inneholder elementer av rutinepreget arbeid, delvis automatiseres. Men hun peker til at bransjen allerede har jobbet målbevisst i flere år med å tilpasse bransjen til en arbeidshverdag som i økende grad dreier seg om å gi økonomiske råd, i stedet for å punche bilag, gjøre

avstemminger og andre oppgaver som med fordel kan automatiseres (Larsen, 2018). Som vi får inntrykk av kan roboter være et godt tilskudd i regnskapsbransjen med at de gjennomfører de manuelle rutinepregede oppgavene, mens regnskapsføreren gir kundene økonomiske råd. Omfanget av datastyring/digitalisering i det tjueførste århundre vil ifølge Frey og Osborne (2017, s. 261) delvis avhenge av nyskapende tilnærminger til omstrukturering av oppgaver.

Vår tilnærming til digitaliseringen av samfunnet og utfordringene dette skaper, er vår datainnsamling i det flerfaglige konsernet Dataplan og teoretiske perspektiver knyttet til organisasjonsutvikling, prosjektledelse og samarbeid. Organisasjonen er for tiden i gang med en større omstilling, hvor målet er å binde de tre datterselskapene tettere sammen og forvandle konsernet fra en tjenesteleverandør til en til proaktiv rådgiver. For å få gjennomført de nødvendige endringene har Dataplan igangsatt et omstillingsprosjekt. For organisasjonen er prosjektarbeidsformen relativt ny og utfordringene er som vi får inntrykk av svært krevende. Konsernet må både forberede seg på endringene i regnskapsbransjen og iverksette tiltak som gjør dem konkurransedyktige i IT-sektoren. Denne masteroppgaven vil derfor ha som mål å undersøke hvordan Dataplan benytter prosjektarbeidsformen for å løse utfordringen de står ovenfor. Vi ønsker spesifikt å få et innblikk i hvordan løsningene vokser frem i konteksten av prosjektgruppen, den innvirkning ledergruppen har på prosjektet og hvordan oppdraget håndteres internt i prosjektgruppen.

1.1 Formål og avgrensning

Formålet med studien er å gjennomføre en casestudie av Dataplan AS hvor vi ønsker å få et innblikk i hvordan organisasjonen arbeider med endringsledelse i praksis i forbindelse med gjennomføringen av en større omstilling. Det interne omstillingsprosjektet Dataplan AS er i gang med heter «Én plan», og vi kommer senere inn på omfanget av dette prosjektet. Å skrive en oppgave om hele «Én plan» er mulig, men det vil sannsynligvis ha et større arbeidsomfang enn masteroppgaven gir rom for. Dataplan har invitert oss inn som medlemmer av en prosjektgruppe som har ansvaret for et delprosjekt i «Én plan». Dette delprosjektet går ut på å lokalisere en anbefaling til den digitale plattformen konsernet skal basere sin satsning på. Vår case er derfor avgrenset til å handle om dette delprosjektet og dets prosjektgruppe. Vi vil som medlemmer av prosjektgruppen fokusere på å observere hvordan løsningen vokser frem, hvordan ledergruppen påvirker prosjektet og hvordan medlemmene arbeider som team.

Et prosjekt kan beskrives som en temporær organisasjon som har fått oppdrag fra basisorganisasjonen som innebærer leveranser som gir grunnlag for endringer i den mottakende basisorganisasjonen (Andersen 2016, s. 10). Ved å opprette et prosjekt henter ledelsen i Dataplan AS ut ressurser i form av arbeidstimer fra linjeorganisasjonen, og overfører dem til prosjektet. Prosjektgruppen har dermed fått ressurser til og ansvaret for å lokalisere den digitale plattformen konsernet skal basere sin drift på. Vi vil ikke kunne vurdere resultat av prosjektgruppens arbeid da prosjektet sannsynligvis avsluttes etter at vi er ferdige med vår datainnsamling. Vi ser derimot at en sentral del av vår oppgave bør omhandle forholdet mellom prosjektgruppen og basisorganisasjonen.

I henhold til Andersen (2016) er en av forutsetningene for et vellykket prosjekt et nært samarbeid mellom den som gir oppdraget og prosjektet som skal utføre det. Spesifikt bør vi gjennom vår nærhet til prosjektet oppnå en klar oppfattelse av hvor stor handlingsfrihet prosjektet har og hvordan basisorganisasjonen involverer seg i prosjektet. Larson, Gobeli og Gray (1991) fant at direkte involvering av toppledelsen signifikant bidrar til en vellykket gjennomføring av utviklingsprosjekter. Større omstillingsprosjekter er nytt for Dataplan AS, det vil derfor være aktuelt å få et innblikk i hvilken grad ledelsen involverer seg i prosjektet og dikterer hvordan prosjektet skal gjennomføres.

Den temporære organisasjonens styrke er nettopp at den er «skreddersydd» for den aktuelle utfordringen (Andersen, 2016). Som et tverrfaglig konsern er det naturlig at Dataplan AS setter sammen en prosjektgruppe med representanter fra flere av konsernets forretningsområder. Gruppesammensetningen gjør samarbeidssituasjonen interessant og relevant å forske på, samtidig gjør vår nærhet til prosjektgruppen at vi får en unik mulighet til å observere samarbeidet innad i prosjektgruppen. Utover å definere samarbeidet i gruppen er det viktig at vi følger fremdriften i endringsprosessen.

Utover ledelsen i Dataplan kan vi anta at det er prosjektgruppens medlemmer som har størst innflytelse over hvilken digital plattform konsernet skal satse på. Prosjektdeltakerne har derfor en betydningsfull rolle under prosjektgjennomføringen, men også i etterkant av prosjektet. Siden prosjektdeltakerne bidrar til, og er med på å gjennomføre den organisatoriske endringen, vil de i etterkant av prosjektet være godt rustet til å hjelpe både kollegaer og ledelsen med å ta i bruk den nye digitale plattformen. Eskerod, Justesen & Sjøgaard (2017) har forsket på hvordan medarbeidere kan fungere som formelle

endringsagenter som kan støtte prosjektteamet. De parallelle rollene prosjektmedlemmene har som endringsagenter og prosjektdeltakere kommer i tillegg til vanlig stilling og kan påvirke både prosjektresultatet og forvaltning av stillingen i linjen. I konteksten av vårt forskningsprosjekt betrakter vi prosjektgruppen som en sentral endringsagent i endringsarbeidet i Dataplan. Vi er samtidig oppmerksomme på medlemmenes flerfoldige roller og hvilke konsekvenser disse kan ha for prosjektet.

Vi forholder oss til de avgrensninger vi har gjort, men er også klare på at vi kan komme til å nevne deler av «En plan» hvis det måtte bli relevant.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i det foregående avsnittet har vi kommet frem til følgende problemstilling

Hvordan håndterer prosjektgruppen sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan?

Følgende underproblemstillinger har blitt valgt for å besvare hovedproblemstillingen

1. På hvilken måte vokser løsningen frem i fellesskapet av prosjektgruppen?
2. På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift?
3. Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?

1.3 Begrepsavklaring

ERP-løsning – står for Enterprise Resource Planning og er en programvare som støtte opp om flere av bedriftens virksomhetsområder slik som produksjon, lager, salg, innkjøp og økonomi.

CRM-system – står for Customer Relationship Management og er et elektronisk informasjonssystem. Med andre ord, kunderelasjonshåndtering.

Power Office – en programvare som ofte blir omtalt i vår oppgave og vi har derfor valgt å inkludere den her i begrepsavklaringen. Power Office er et skybasert regnskapssystem.

KS-komplett – et dataverktøy som er spesielt utviklet for regnskapsbransjen og benyttes av Dataplan Regnskap. Produktet skal være til hjelp å kvalitetssikre kontordriften og oppdragsutførelsen.

GFRS – står for god regnskapsførerskikk og er bygget på regnskapsførerloven. Den gir retningslinjer vedrørende allmenne forhold som gjelder for alle regnskapsføreroppdrag, samt på oppdragsområdene fakturering, lønn, bokføring og årsoppgjør.

2.0 Kontekst

2.1 Dataplan AS

Dataplan AS er en totalleverandør innen regnskap, IT-tjenester, programvare, lønn, rapportering og rådgivning. Organisasjon er organisert som et konsern og består av seks juridiske enheter. Disse er Dataplan Regnskap, Dataplan IT Parter, Dataplan Solutions, Teamregnskap, Dataplan Tax & Payroll (per dags dato, 31.01.19, er inaktivt) og moderselskapet Dataplan AS. Dataplan AS ble stiftet i 1988 på Bryne og er i dag lokalisert på Bryne og Forus, med Forus som hovedkontor. Teamregnskap derimot har kontorer i Sandnes. I dag har konsernet ca. 75 ansatte og nesten 1000 kunder. I 2017 var omsetningen på ca. 75 millioner kroner. Vi henviser her til «Firmapresentasjon» publisert på Dataplans intranett (Personlig kommunikasjon, u.å.).

Dataplan Regnskap er et autorisert regnskapsbyrå som betyr at de utfører alle tjenester som hører inn under regnskapsførsel. I tillegg er rådgivning et viktig forretningsområde hvor de gir faglig bistand ved firmastiftelser, styrearbeid og kapitalutvidelse (Dataplanregnskap, 2016). Teamregnskap AS er et datterselskap av Dataplan Regnskap, selskapet håndterer mindre bedriftskunder og forsøker å være mer tilgjengelige (fysisk og virtuelt) for sine kunder (Teamregnskap, u.å.). Teamregnskap er ikke delaktig i internprosjektet.

Dataplan IT Partner leverer alt av sky-løsninger, Wi-Fi, asp- og terminalservere, back-up, brannmurer og sikkerhetssystemer. Selskapet tar hånd om installasjon, support og dokumentasjon, feilsøking og diagnostikk (Dataplan IT, 2016). Dataplan Solutions leverer programvareløsninger som effektiviserer og automatiserer forretningsprosessene hos bedrifter slik at de oppnår høyere verdiskapning (Dataplan, 2018). Selskapet leverer og implementerer systemene, og bistår med kvalifisert bistand, opplæring og rådgivning (Dataplan, 2018).

2.1.1 Internprosjektet «Én plan»

Dataplan er som nevnt i gang med et omstillingsprosjekt de definerer som «Én plan». Konsernet ønsker å fremstå som en totalleverandør i markedet og har dermed oppdaget et behov for bedre samhandling, felles rutiner og prosesser mellom selskapene. En sentral del av «Én plan» er å lokalisere anbefaling til en felles plattform for alle selskapene. Ambisjonen er å få satt en struktur som gir dem mulighet til å drive den interne driften så optimalt som mulig på en slik måte at rapportering, effektivisering og forbedringer fremover vil kunne styres på en enkel og effektiv måte.

Omstillingen innebærer ikke bare valg av en felles digital plattform. Som en del av «Én plan» har organisasjonen gjennomført en omprofilering hvor de deriblant har definert ny forretningsidé, forandret logo, definert en ny visjon, i tillegg til holdningsskapende arbeid internt for å samle organisasjonen. Selskapets nye visjon er «*Hverdagshelter*» som først og fremst er et internt verktøy i forvandlingen av selskapet fra leverandør til proaktiv rådgiver. Den nye forretningsideen defineres på følgende måte: «*Vi bruker vår brede kompetanse innenfor økonomi, IT, skytjenester, software og business intelligence til å analysere, gi råd og designe én plan. Deretter drifter vi denne slik at kundene kan konsentrere seg fullt ut om å tjene penger på sin kjernevirksomhet*». Vi henviser her til «Dataplan Firmapresentasjon Generell» publisert på Dataplans intranett (Personlig kommunikasjon, u.å.)

Dataplan AS satte den 25.06.18 i gang det tverrfaglige internprosjektet med mål om å lokalisere en anbefaling til en passende digital plattform for konsernet. Prosjektet ble bestilt av konsernledelsen hvor hensikten er at prosjektet skal binde konsernet tettere sammen, standardisere og dermed redusere antallet systemer som konsernet benytter, samt effektivisere konsernrapportering. Målet er å bedre oversikten over ulike KPI'er (Key Performance Indicator) fra enhetene og på denne måten gi ledelsen bedre styringsgrunnlag, i tillegg til å tilrettelegge for tverrfaglig samarbeid. Da dette er første gang Dataplan gjennomfører et slikt prosjekt anser de prosjektet som en god anledning til å tilegne seg kunnskap slik de kan fortsette å utvikle organisasjonens evne til å utføre komplekse kundeprosjekter.

2.2 Beskrivelse av utfordringen

For å gi leseren en klar forståelse av hva som menes med at Dataplan AS har et behov for bedre samhandling, kommunikasjon og felles rutiner har vi inkludert et eksempel fra det ene området prosjektet inneholder. Innen økonomi, regnskap og fakturering benyttes det i dag 4 ulike ERP-systemer for de seks selskapene. Vi henviser her til «Dataplan internrapport» publisert på Dataplans intranett (Personlig kommunikasjon u.å.).

Selskap	ERP-løsning
Dataplan AS	Visma Business
Dataplan Regnskap AS	Visma Business
Dataplan IT Partner AS	Visma Global
Dataplan Solutions AS	Tripletex
Dataplan Payroll AS	Xledger
Teamregnskap AS	Visma Business

Tabell I: ERP-løsninger for selskaper i Dataplan gruppen

For det tverrfaglige konsernarbeidet er ikke situasjonen optimal, den medfører blant annet ekstra arbeid i forbindelse med konsernrapportering. Andre områder som kontoplan og kostnadsbærerstruktur er også ulike for selskapene. Det samme gjelder kunde- og leverandørnummer, hvilket gjør det vanskelig å få et helhetlig bilde på tvers av selskapene. Fakturaer til sluttkunde har ulikt format, avhengig av hvilket selskap den er utstedt fra, og det finnes ingen integrasjon mot ERP fra et felles CRM system.

Som vi får inntrykk av fremstår ikke konsernet som en helhetlig og samlet totalleverandør, men mer som en fragmentert samling av selskaper. ERP-løsningen som prosjektgruppen lokaliser må dekke behovene til de enkelte selskapene, kunne integreres mot et felles CRM-system og gi rom på for samarbeid på tvers. En felles ERP-løsning vil nøste opp i mye, men den nye digitale plattformen må også dekke konsernets behov relatert til blant annet CRM, rapportering, lønn, HR, planlegging og prosjektstyring. Plattformen må samtidig kunne benyttes sammen med de bransjespesifikke rutineene som eksempel regnskapsavdelingen er avhengige av. Plattformen må ikke minst understøtte fremtidige krav til automatisering og digitalisering slik at konsernet kan imøtekomme mulighetene i markedet. Dette påvirker kostnadsbildet, samtidig som man må vurdere dette opp mot ledelsens visjon om å forvandle konsernet fra en tjenesteleverandør til proaktiv rådgiver. Prosjektgruppens oppgave må også ses i lys av samarbeidssituasjonen. Prosjektmedlemmene kommer fra forskjellige faglige bakgrunner og må evne å forstå hverandres behov. I forbindelse med at prosjektet er strategisk viktig for organisasjonen vil også konsernledelsen ha meninger som prosjektgruppen må ta til betraktning. De interne og eksterne utfordringene vil kunne påvirke og eventuelt vanskeliggjøre prosjektgjennomføringen med å finne den digitale plattformen.

3.0 Teori

I oppgavens teoretiske del presenterer vi teoretiske perspektiver som bygger på oppgavens hovedproblemstilling og underproblemstillinger. Kapittelet starter med en innføring i organisasjonsendringer, før vi ser nærmere på ulike tilnærminger til organisasjonsendring. Videre tar vi for oss prosjekter hvor vi ser nærmere på prosjektet som konsept, ulike prosjektstrukturer, prosjektets mål, samt PSO-prosjekter. I neste delkapittel tar vi for oss prosjektet som organisasjon. Her presenterer vi prosjektmandatet, prinsippal-agentteori, handlingsfrihet, i tillegg til prosjektets omgivelser. I det neste følger teori til underproblemstillingen relatert til relasjonen mellom basisorganisasjonen og prosjektet. Avslutningsvis presenterer vi teori knyttet til vår tredje og siste underproblemstilling hvor vi ser på internorganisering, mellommenneskelige forhold i prosjekter, teambasert arbeidsform og endringsagenter.

3.1. Organisasjonsendring

Det finnes mye forskning på organisasjonsendring, og mange ulike teorier om emnet. Vi har valgt å ta for oss Weick & Quinn's (1999) og Kurt Lewin's (1951) tilnærminger til organisasjonsendring. Videre ønsker vi å legge frem Klev og Levin's (2009) teori om organisasjonsutvikling. Avslutningsvis og som en overgang til neste delkapittel, ønsker vi å presentere Turner & Müllers' (2002) teori om temporær organisasjon hvor man ser på prosjektet som agent for endring.

3.1.1 Tilnærminger til organisasjonsendring

En måte å se på organisasjonsendring er Porras og Silvers (1991, referert i Weick & Quinn 1999, s. 362) skille mellom episodisk og kontinuerlig endring. De mener at en viktig kontrast i endringsforskning er forskjellen mellom endring som er *episodisk*, usammenhengende og periodisk, og mellom endring som er *kontinuerlig*, utviklende og inkrementell.

I følge Weick & Quinn (1999, s. 365) benytter man begrepet episodisk endring til å klassifisere organisatoriske endringer som tenderer å være sjeldne, usammenhengende og gjennomført bevisst. Antakelsen er at episodisk endring oppstår i perioder hvor organisasjonen opplever divergens og beveger seg bort fra sine kollektive vaner. Divergensen er et resultat av en voksende forskyvning mellom en treg, dyp struktur og forventninger i omgivelsene. Man kaller slik endring episodisk fordi den har en tendens til å oppstå i spesielle perioder hvor man kan se et skifte i eksterne hendelser slik som teknologendringer eller i

interne hendelser som endring i nøkkelpersoner. Episodisk endring er nært assosiert med planlagt, bevisst endring. Videre forklarer Weick & Quinn (1999) at rollene til endringsagenten(ene) er å ha hovedrollen i det å skape endring.

Begrepet kontinuerlig endring bruker man ifølge Weick & Quinn (1999, s. 375) til å klassifisere organisatoriske endringer som tenderer å være pågående, utviklende og kumulative. En vanlig antakelse er at endring er fremvoksende, som betyr at de er «en erkjennelse av et nytt mønster av organisering uten eksplisitt intensjon» (Orlikowski, 1996, referert i Weick & Quinn, 1999). Endringen blir beskrevet som pågående oppdateringer av arbeidsprosesser og sosiale praksiser (Brown & Dugid 1991; Tsoukas 1996, referert i Weick & Quinn, 1999). Den karakteristiske kvaliteten med kontinuerlig endring er tanken om at små kontinuerlige justeringer, skapt samtidig på tvers av avdelinger, og kan skape betydelige endringer. Endringsagentrollen blir her å gi endringen mening og dirigere dem i riktig retning.

Weick & Quinn (1999, s. 363) bruker Kurt Lewins (1951, referert i Weick & Quinn, 1999) teori om endringsmodellen unfreeze-change-refreeze, hvor episodisk endring handler om at man tiner opp organisasjonen for å muliggjøre endringsprosesser og etter endringen, fryser organisasjonen for å stabilisere den i en ny form. For kontinuerlig endring, vil en mer sannsynlig endringssekvens være å freeze-rebalance-unfreeze. Her fryser man organisasjonen for å se organisasjonen mer synlig og man vil kunne tydeligere se mønstre. Deretter rebalanserer man ved å tolke på nytt, omprofilere og gi nye sekvenser til mønstrene slik at de utfolder seg med færre blokkeringer. Tilslutt tiner man organisasjonen hvor man gjenopptar improvisasjon, oversettelse og læring.

3.1.2 Organisasjonsutvikling

Klev og Levin (2009, s. 71) skriver om organisasjonsutvikling (OU), og mener at det er hensiktsmessig å dele OU-prosessen i tre faser: initieringen, oppstarten og læringsspiralen:

- *Initieringen* er søken etter en problemavklaring som kan reflektere hva som skal være innretningen og målsettingene med utviklingsarbeidet. Utfordringen i denne fasen er å få frem og integrere ulike synspunkter. Felles diskusjoner kan gi læringsmuligheter som åpner opp for problemeiernes kontroll, samtidig som viktig innflytelse fra andre aktører blir kanalisert inn. På den måten vil allerede den første fasen med

problemavklaring ha karakter av en samskapt læring mellom involverte aktører (Klev og Levin, 2009).

- *Oppstarten* er oppstarten av arbeidet med OU-prosessen. Ifølge Klev og Levin (2009) er det i denne fasen viktig å legge grunnlaget for en langsiktig læringsprosess. Videre mener de at årevis med erfaring av å bli styrt av andre skal utfordres slik at den enkelte medarbeider blir aktivt engasjert i å forme sin egen arbeidssituasjon.
- Den tredje og siste fasen er den kontinuerlige *læringsspiralen* hvor utviklingsforløpet er basert på å skape konkrete løsninger til de problemene som aktørene i organisasjonen ser. Disse løsningene gir opphav til kollektive refleksjonsprosesser som utvikler ny innsikt, som igjen gir grunnlag for nye, konkrete organisasjonsmessige tiltak (Klev og Levin, 2009).

Det grunnleggende i Klev og Levin's (2009) tilnærming er at den handler om å systematisere og strukturere læringsprosesser. Dette betyr blant annet å strukturere samspillet mellom «problemeierne» som opplever et behov for endring og «pådriverne» som kan være både interne og eksterne konsulenter. Videre forklarer Klev og Levin (2009) at pådrivernes funksjon blir å utøve endringsledelse gjennom praktiske aktiviteter som generer læring og utvikling. På denne måten blir ledelsesfunksjonen bygget på tilrettelegging og skapning av læringsmuligheter. Dette setter de ansatte i stand til å ta gode beslutninger utviklet gjennom økt kompetanse. Et nøkkelpunkt blir dermed å avklare konseptuelt hvordan «problemeiere» og «pådrivere» samspiller i en læringsprosess for å utvikle en ny organisasjon og arbeidspraksis.

3.1.3 Temporær organisasjon – prosjektet som endringsagent

En annen måte å gjennomføre organisasjonsendring er at man bruker prosjekter som et middel eller agentur for endring. Andersen et al. (1987, referert i Turner & Müller, 2002) og Turners' (1990, referert i Turner & Müller, 2002) definisjoner av et prosjekt understreker at prosjekter leverer endring. Basisorganisasjonen etablerer en temporær organisasjon slik at den kan levere et sammenhengende sett av endringsmål, fordi prosjekter er mer egnet til å håndtere endring enn den funksjonelle organisasjonen (*basisorganisasjonen*). Det er flere grunner til dette:

1. Den funksjonelle organisasjonen forandrer seg langsomt (Carroll, 1995, referert i Turner & Müller, 2002). Prosjekter kan bidra til handlingskraft for å overvinne tregheten, de kan settes opp separate fra den funksjonelle organisasjonen – slik at den

temporære organisasjonen oppnår liten eller ingen treghet, og på denne måten legge til rette for at endringen bygger opp et momentum – og de kan benyttes til å lage en prototype av endringen.

2. Prosjekter som er små temporære organisasjoner, er mer fleksible og bedre egnet til å respondere på usikkerhet i endringsprosesser og endringsmål.
3. Den funksjonelle organisasjonen er designet for å administrere rutinen, og er derfor ikke egnet for å administrere endring (Turner, 1995, referert i Turner & Müller, 2002).

Oppsummering av organisasjonsendring

Teoriene belyst i dette kapitlet er ment å bidra med at vi kan besvare problemstillingen om hvordan prosjektgruppen håndterer sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen Dataplan gjennomfører. Vår oppgave er som nevnt en studie av et omstillingsprosjekt hvor formålet vårt er at vi ønsker å få et innblikk i hvordan organisasjonen arbeider med endringsledelse i praksis. Litteraturen om organisasjonsendring er dermed inkludert i studien for å gi innsikt i den konteksten prosjektgruppen arbeider i.

3.2 Prosjektkonseptet

I denne delen presenteres ulike definisjoner på hva et prosjekt er, og vi ser nærmere på prosjektstrukturer. Vi legger også frem prosjektets mål og ser vi nærmere på PSO-prosjekter.

3.2.1 Prosjektet som konsept

Et av hjørnestelementene i prosjektledelse er opprettelsen av en temporær organisasjon innenfor det eksisterende hierarkiet i organisasjonen. Prosjektet får vanligvis sine ressurser fra basisorganisasjonen, det er derfor av interesse for både toppledelsen og linjeledelsen i basisorganisasjonen. Oppdraget prosjektet utfører innebærer leveranser til basisorganisasjonen eller ekstern virksomhet. Tilknyttet oppdraget er det tids- og ressursrammer for å forhindre at prosjektet blir for kostbart og/eller tar for lang tid.

Turner & Müller (2002) benytter konsepter fra organisasjonsteori på prosjektet som en temporær organisasjon. Det legges blant annet vekt på at prosjektet er et byrå/en agent som blir etablert av en overordnet organisasjon (en prinsipal) for å oppnå et spesifikt mål. Vi kan i denne forstand forstå prosjektet som en temporær og selvstendig produksjonsfunksjon som gjennomfører et oppdrag på vegne av basisorganisasjonen, med de ressurser og den risiko oppdraget måtte innebære. Gjennom en bearbeidelse av prosjektet og dets funksjoner kommer

Turner & Müller (2002) frem til en definisjon som reflekterer deres synspunkt på prosjektet som en temporær organisasjon: «*A project is a temporary organization to which resources are assigned to undertake a unique, novel and transient endeavour managing the inherent uncertainty and need for integration in order to deliver beneficial objectives of change*» (Turner & Müller, 2002, s. 7).

3.2.2 Prosjektstrukturer

Sett fra prosjektets synsvinkel er basisorganisasjonen en ekstern enhet. Et prosjekts eksterne organisering kan derfor forstås som måten prosjektet bruker medarbeidere fra basisorganisasjonen på. De forskjellige eksterne organisasjonsløsningene skiller seg ved måten instruksjonsmyndighetene overfor prosjektmedarbeiderne er fordelt mellom prosjektet og basis organisasjonen (Andersen, 2016, s. 96). **Merk:** Andersen (2016) benytter ekstern organisering for å differensiere mellom ulike typer prosjekttyper, mens Larson et al. (1991) bruker prosjektstrukturer. Vi har i det videre valgt å benytte Larson et als definisjon.

De fleste eksperter hevder at valget av prosjektstruktur til slutt avhenger av kravene i prosjektet og bedriftens behov. En avgjørende faktor som ofte er sitert er størrelsen på selskapet (Larson et al., 1991, s. 32). Prosjektstrukturen man velger må altså reflektere utfordringen man står ovenfor og bedriftens behov. I henhold til Andersen (2016, s. 96) er det vanlig å skille mellom innebygde prosjekter, matriseprosjekter og fullt atskilte prosjekter (rene prosjektorganisasjoner).

Innebygd prosjekt: prosjektorganisasjonen er fullstendig innlemmet i basisorganisasjonen og instruksjonsmyndighetene er uforandret. Det innebygde prosjekter er ofte en del av en organisasjonsenhet i basisorganisasjonen. Et prosjekt av denne typen påvirker ikke den etablerte strukturen i avdelingen, vanligvis er avdelingsleder også prosjektets leder, og alle prosjektdeltakerne er rekruttert fra samme avdeling. Siden linjelederen fremdeles har instruksjonsmyndighet overfor medarbeiderne, er myndighetsforholdene uendret. Denne prosjektstrukturen er kun aktuell når prosjektets oppgaver har et begrenset omfang, og bare berører en avdeling (Andersen, 2016, s. 96).

Matrise prosjekt: instruksjonsmyndighetene er fordelt mellom basisorganisasjonen og prosjektet. Medlemmene blir rekruttert fra ulike deler av basisorganisasjonen, men fortsetter i sine vanlige jobber i basisorganisasjonen mens prosjektet pågår. Dette innebærer at pliktene i

basisorganisasjonen og prosjektarbeidet må utføres parallelt. Utover at prosjektmedarbeiderne må fordele tiden sin mellom to forpliktelser, har de også to sjefer, linjelederen og prosjektlederen. Ifølge Andersen (2016, s. 97) er matrisestrukturen å anbefale for endrings- og utviklingsprosjekter, da prosjekter av denne typen krever en tverrfunksjonell angrepsmåte med medarbeidere fra forskjellige deler av basisorganisasjonen. I matrisestrukturen deler prosjektlederen instruksjonsmyndighet med linjelederen. Hvordan myndigheten er fordelt, avhenger av hvilken type matriseprosjekt som er valgt (Andersen, 2016). Matriseprosjekter deles inn i:

- *Svak matrise (funksjonell matrise):* her har prosjektlederen begrenset instruksjonsmyndighet overfor prosjektmedarbeiderne. Prosjektlederens rolle går primært ut på å planlegge og koordinere prosjektet. Ansvar for kvaliteten på arbeidet på de respektive områdene ligger hos linjelederne.
- *Balansert matrise:* her har prosjektlederen og linjelederen likestilt ansvar. De styrer arbeidsflyten og godkjenner tekniske og operasjonelle beslutninger sammen. Prosjektleveransen blir oppnådd gjennom samarbeid.
- *Sterk matrise (prosjektmatrise):* her har prosjektlederen ansvaret for arbeidsutførelsen og leveranse i prosjektet. Linjelederens oppgave er begrenset til å stille ressurser til rådighet og gi råd om arbeid og leveranser.

Fullt atskilt prosjekt/ren prosjektorganisasjon: Det fullt atskilte prosjektet er organisert uavhengig av basisorganisasjonen, linjelederne har ingen formell instruksjonsmyndighet. Prosjektstrukturen kjennetegnes ved at prosjektmedarbeiderne arbeider for prosjektet på fulltid. Prosjektet består typisk av en kjernegruppe av personell fra flere funksjonsområder (Larson et al., 1991, s. 32).

3.2.3 Prosjektets mål

Det er mange grunner til å etablere et prosjekt. Et eventuelt prosjekt kan bidra til at virksomheten i framtiden fungerer på en ny og bedre måte. Prosjektets formål beskriver en ønsket framtidig situasjon i virksomheten, prosjektet skal bidra til at denne ønskede framtidige situasjonen realiseres. Dette er prosjektets effektmål, og det blir ikke realisert kun gjennom leveranser fra prosjektet. Leveransen er grunnlaget, men i tillegg kreves innsats fra basisorganisasjonen og andre (eksterne) (Andersen, 2016, s. 22).

Prosjektets mål skal utrykke hva prosjektet konkret skal levere til basisorganisasjonen. Leveransene må være slik at de gir virksomheten mulighet til å realisere prosjektets formål. Sammenhengen mellom prosjektets formål og leveranser blir kalt det kritiske bindeleddet (Andersen, 2016). Med dette mener Andersen at leveransene må gjøre det mulig for virksomheten å nå den ønskede framtidige situasjonen. Før man bestemmer seg hva prosjektet skal levere og hva som er dets mål, må man derfor ha skapt klarhet i hva som er prosjektets formål. Målene må være formulert på en slik måte at det er mulig å svare ja eller nei på om de er nådd, og samtidig være slik at prosjektlederen kan ta et forpliktende ansvar for dem.

PSO-prosjekter

En vellykket endring krever vanligvis at flere sider ved virksomheten endres samtidig (Andersen, 2016, s. 22). For at prosjektet skal lykkes med å skape endringer i basisorganisasjonen må det ha forskjellige typer leveranser, noe som prosjektmålene også må reflektere. Denne typen ambisjon kalles for PSO-utvikling. Forkortelsen står for person-, system- og organisasjonsutvikling. Begrepet har sin opprinnelse i IT-faget og er basert på utallige erfaringer med innføringer av nye IT-systemer. Erfaringene har vist at for å lykkes med å innføre et nytt IT-system må man være opptatt av mer enn bare systemet. Implementeringen må også være støttet med en plan for utvikling av de personene som skal bruke det nye systemet (trening og motivasjon), og av selve organisasjonen (endre ansvar og myndighetsforholdene). Dette er nødvendig for at virksomheten skal kunne utnytte potensialet i IT-systemet og få de ønskede effektene av det (Andersen, 2016, s. 22).

PSO-prosjekter leverer altså leveranser av forskjellige typer. Leveransene gir bidrag til både person-, system- og organisasjonsutvikling. Situasjoner er som vi vet ulike og det er derfor ikke alltid hensiktsmessig at prosjektet står for alle aspekter av PSO-utviklingen. Hvis prosjektet ikke har ansvaret, må nødvendigvis noen andre ha det for denne delen av arbeidet. (Andersen, 2016, s. 22). Ansvaret kan eksempel delegeres ut til toppledelsen, hvis det er snakk om større organisasjonsmessige endringer Eller til IT-avdelingen hvis det er snakk om en opplæring i de nye systemene.

Oppsummering av prosjektet som organisasjon

Litteraturen om prosjekter inkluderes i studien for å belyse arbeidsformen prosjektgruppen arbeider med. Ved å få bedre innsikt i prosjektet som arbeidsform og temporær organisasjon

vil vi få en bedre forståelse for verktøyet Dataplan anvender for å gjennomføre organisasjonsendringen. Tilknyttet prosjektet har Dataplan lagt til grunn mål som prosjektgruppen skal oppnå, det vil derfor være sentralt å inkludere litteratur som belyser dette. For å kunne drøfte hvilken innvirkning ledergruppen har hatt på prosjektet og prosjektgruppens arbeid inkluderer vi prosjektstrukturer for å belyse hvilken tilknytning prosjektet har til resten av Dataplan.

3.3 Prosjektet som organisasjon

Vi har tidligere vært inne på prosjektstrukturer og prosjektets mål. Vi ser nå nærmere på hvordan prosjektet fungerer som en temporær organisasjon. Med dette hvordan prosjektet etableres i organisasjonsstrukturen til basisorganisasjonen, fundamentet i relasjonen mellom de to organisasjonene, prinsippal-agentteori og hvordan prosjektet kan handle. Det resterende av kapittelet omhandler prosjektets omgivelser, det økosystemet hvor prosjektet eksister og kan handle.

3.3.1 Prosjektmandatet

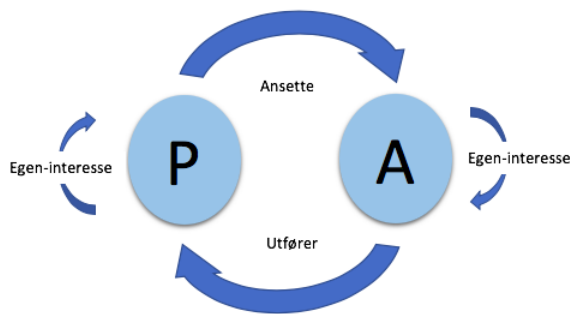
Prosjektmandatet er et dokument som spesifiserer informasjonen som er nødvendig for at prosjektlederen skal kunne gjennomføre prosjektet i henhold til kundens forventninger (Abramovici & Bancel-Charensol, 2004, s. 60). Forfatterne fremhever prosjektmandatet som et fundamentalt dokument, og beskriver det som grunnlaget for den formelle avtalen mellom prosjektkunden og prosjektlederen. Faktisk spiller det en dobbelt beskyttende rolle: det garanterer at prosjektet samsvarer med kundens forespørsel og er en garanti for prosjektlederen at den originale forespørselen fremdeles er uendret (Charue-Duboc, 1997, referert i Abramovici & Bancel-Charensol, 2004, s. 60). Prosjektmandatet bør inneholde detaljer som prosjektets navn, hvem som har de ulike rollene i prosjektet, prosjektets bakgrunn, formål og mål med prosjektet. Det bør også framgå hvem som er prosjektets interessenter, og hvordan de skal behandles, samt et forslag til prosjektets rammebetingelser. De viktigste rollene mandatet bør inkludere er prosjekteier eller eventuell styringsgruppe og prosjektleder (Andersen, 2016, s. 45).

3.3.2 Prinsipal-agentteori

Hetland (1998, referert i Karlsen 2017 s. 279) legger prinsipal-agentteori til grunn når han definerer prosjektets aktører i tre grupper: prinsipaler, agenter og tredjeparter. Dette er aktører som direkte eller indirekte kan påvirke eller faktisk påvirker prosjektet. Prinsipalen

(oppdragsgiveren) setter mål og rammebetingelser for prosjektet, mens agenter er prosjektlederen som utfører prosjektarbeidet. Tredjeparter er alle andre aktører i prosjektets relevante omgivelser (Karlsen, 2017).

Uavhengig hvilken relasjon det er mellom prinsipalen og agenten står avhengighetsforholdet i sentrum. Prinsipalen er avhengig av agenten for å oppnå sine mål, og ønsker å sikre seg at oppdraget som gis utføres i tråd med de interesser hun har. En sentral del i teorien er interessekonflikten mellom de to partene, for agenten som gjennomfører et oppdrag på vegne av prinsipalen, har også egne interesser. Dette trenger ikke å bety at agenten ikke gjennomfører arbeidet han får beskjed om, men at hans mål ikke nødvendigvis er det samme som prinsipalens.



Figur I: Prinsipal agentteori

I prosjekter står prinsipalen ovenfor to klassiske utfordringer i sitt forhold til agenten. Den første utfordringen er relatert til skjult informasjon. Prinsipalen kjenner ikke like godt til prosjektet som agenten, og vil derfor ha utfordringer med å stille spørsmål til beslutningene som blir tatt. Dette er det ugunstige utvalgsproblemet (Moe, 1995, referert i Turner & Müller, 2002, s. 6). Den andre utfordringen er relatert til skjulte handlinger under prosjektet, som ofte kan knyttes til opportuniste. Agenten har sine egne mål med prosjektet. De har kanskje en annen idé for hva som er riktig for prosjektet, eller kanskje andre mål som ikke samsvarer med prinsipalens. Dette er det moralske risiko problemet (Moe, 1995, referert i Turner & Müller 2002, s. 6).

For å redusere risikoen foreslår Turner og Müller (2002) at prinsipalen burde tildele agenten insentiver for å justere agentens mål med sine egne, samt implementere kontrollmekanismer for å stoppe opportuniste. Samtidig er kommunikasjon en viktig del av forholdet mellom de

to partene under prosjektet. Kommunikasjonen mellom prinsipalens organisasjon og prosjektet må opprettholdes gjennom flere kommunikasjonskanaler og individer som arbeider i grensen mellom de to organisasjonene, for å sikre prinsipalen et helhetlig syn på prosjektet (Turner & Müller, 2002, s. 6).

3.3.3 Prosjektets handlingsfrihet

Når en ledelse skal etablere en temporær organisasjon, er det naturlig at de ønsker å legge visse restriksjoner på hva denne organisasjonen kan gjøre (Andersen, 2016, s. 33).

Handlingsfriheten handler på denne måten om hva prosjektet kan gjøre, og hva det ikke kan gjøre. Beslutningen om hvor mye handlingsfrihet den temporære organisasjonen skal ha, er en balansegang mellom kontroll og frihet. På en side ønsker ledelsen at prosjektet etterkommer de frister, økonomiske rammer, regler, planer og rasjonalitet de har lagt til grunn for etablering. På den andre siden ønsker de at prosjektet skal være kreativt, nyskapende og grensesprengende, prosjektet skal trossalt levere noe unikt. I henhold til Andersen (2016) finnes det ikke et fasitsvar på hvordan dette dilemmaet skal behandles, men det er viktig at ledelsen ikke lar seg dominere av kontrollbehovet. Vi kan avslutningsvis påpeke at prosjektets handlingsfrihet også begrenses eller liberaliseres utfra hvilken type prosjektstruktur det er basert på.

3.3.4 Prosjektets omgivelser

Når man tolker omgivelsene som noe eksternt i forhold til prosjektorganisasjonen, kan man ifølge Karlsen (2017, s. 273) skille mellom prosjektets generelle omgivelser og prosjektets handlingsmiljø. Denne inndelingen av omgivelsene innebærer en differensiering mellom interessenter, og faktorer i omgivelsene. Prosjektets handlingsmiljø referer til de personer eller organisasjoner i omgivelsene som er involvert eller har interesse i prosjektgjennomføringen. De generelle omgivelsene referer til faktorer, trender eller tilstander i omgivelsene som kan påvirke prosjektet.

Prosjektets generelle omgivelser

Et prosjekts generelle omgivelser er faktorer som prosjektorganisasjonen i mindre grad har mulighet til å påvirke. Selv om dette kanskje ikke er omgivelser prosjekter til daglig merker så mye til, representerer de likevel forhold som prosjektet bør ta høyde for (Youker, 1992, referert i Karlsen, 2017, s. 281). De generelle omgivelsene kan skape muligheter for prosjektet, men også problemer og forstyrrelser. På denne måten er de generelle omgivelsene i

stand til å påvirke gjennomføringen av prosjektet. Faktorer, trender og tilstander i de generelle omgivelsene, er også av betydning for basisorganisasjonen, og prosjektets interessenter.

Prosjektets handlingsmiljø

Handlingsmiljøet kan beskrives som prosjektets ressurskilde. Det er fra dette miljøet prosjektet får sine ressurser, men også sine mulige utfordrere. På grunn av en tidsforsinkelse mellom tilførselen av ressurser og mottak av det endelige resultatet, vil interessenter i handlingsmiljøet kontinuerlig forsøke å påvirke, kontrollere og styre prosjektgjennomføringen (Karlsen, 2017, s. 275). Prosjektets interessenter er definert som de personene og gruppene som blir påvirket av prosjektet eller kan bli påvirket av det (Andersen, 2016, s. 27). Påvirkningen gjelder alle sider ved prosjektet, måten prosjektarbeidet blir utført på, innholdet i og bruken av prosjektleveransen.

- *Kunde/oppdragsgiver:* Kunden eller oppdragsgiver er den part som har eierinteresse i prosjektet. I mindre prosjekter er det som oftest bare én kunde eller eier (Karlsen, 2017, s. 275). Kunden i mindre prosjekter, er typisk en avdeling i basisorganisasjonen, eksempel IT-avdelingen eller regnskapsavdelingen. Mangelfull og tvetydig informasjon fra kunden kan være en betraktelig kilde til kompleksitet og usikkerhet.
- *Prosjekteier og Prosjektleder:* Deltar i arbeidet i prosjektteamet. Prosjekteier/oppdragsgiver setter målene og retninger for prosjektet. Prosjektlederen har hovedansvar for å gjennomføre prosjektet ut ifra målene som er satt. Deres interesse gjelder gjennom hele prosjektets livssyklus. Avslutningsvis i prosjektet skal prosjekteier realisere effektmålene/gevinstene.
- *Medarbeidere:* Dette er alle de som er med på å forme prosjektet. Organisasjoner kan ha flere prosjekter, og medarbeidernes mulighet til å påvirke dem avhenger av deres rolle. Deres interesseområde er prosjektsuksessen, men også virksomhetens fremtidige suksess i næringslivet.
- *Leverandør:* Leverandørens interesse til prosjektet er det arbeidet de blir leid inn for å gjøre, eller varene de skal levere. Deres bidrag i prosessen er oppgaven de har fått tildelt som gjennomføres, eller leveres innen en tidsramme.
- *Sluttbruker:* Den som til slutt skal ta i bruk prosjektleveransen. Brukerne kan være eierne, organisasjoner under eierne (f.eks. basisorganisasjonen) eller andre frittstående organisasjoner og interessenter (Karlsen, 2017, s. 277). Interessen i prosjektet er bruken av prosjektleveransen, når den er klar. Sluttbrukeren har i liten grad makt eller påvirkningskraft når det gjelder selve prosjektprosessen. Påvirkningskraften deres

berører bruken av leveransen, og dens inntektskilde og nytte. Denne gruppen er derimot viktig å ta i betraktning, da det er deres behov og krav prosjektleveransen skal dekke. Sluttbrukeres erfaringer og synspunkter bør derfor tillegges betydelig vekt under planlegging og gjennomføring av prosjektet.

- *Basisorganisasjonen:* Fra basisorganisasjonen tilføres prosjektet både person- og strukturforutsetninger som legger rammer for gjennomføringen (Karlsen, 2017, s. 278). Med personforutsetninger mener Karlsen at medarbeiderne som kommer fra basisorganisasjonen og inn i prosjektet tar med seg visse egenskaper som holdninger, innstillinger, motivasjon, kunnskaper, erfaringer og evner. For en vellykket prosjektgjennomføring er det avgjørende at prosjektet får tildelt personell med tilstrekkelig kunnskaps- og erfaringsbakgrunn (Karlsen, 2017). Strukturforutsetninger innebærer de administrative og organisatoriske elementer som prosjektet trekker med seg fra basisorganisasjonen. Disse setter ramme for prosjektgjennomføringen. Dette omfatter formelle elementer som arbeidsdeling, makt- og ansvarsdeling, kommunikasjonsstrukturer, metoder, regler og prosedyrer (Karlsen, 2017).

Oppsummering av prosjektet som organisasjon

Litteraturen inkluderes for å utforske rammene rundt prosjektet. Prosjektet eksisterer fordi ledelsen i Dataplan har et beslutningsgrunnlag for å igangsette prosjektet og det har blitt utarbeidet et prosjektmandat for å spesifisere informasjonen som er nødvendig for å at prosjektlederen skal kunne gjennomføre prosjektet i henhold til kundens forventninger. Ledelsen fungerer dermed som en prinsipal som setter rammene for prosjektgruppens arbeid. Samtidig opererer prosjektgruppen i et handlingsmiljø som inkluderer andre grupper og personer de må ta hensyn til. Litteraturen vil dermed bidra til at vi får en forståelse for hvilken innvirkning utenforstående har på prosjektet og hva som begrenser eller eventuelt holder tilbake prosjektgruppens arbeid.

3.4 Forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen

Nå som vi har en dypere forståelse for hvilke rammer prosjektet handler innen dykker vi ned i forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen.

3.4.1 Prosjektet som en agent for ressurs håndtering

På samme måte som en avdeling i basisorganisasjonen behøver ressurser, behøver et prosjekt ressurser for å gjennomføre sine oppgaver. Prosjektets handlingsmiljø består av de aktører og

interessenter som skaper, utvikler og tilfører prosjektet tilstrekkelig ressurser til å gjennomføre prosjektoppgaven (Emery & Tris, 1965, referert i Karlsen, 2017, s. 275). Basisorganisasjonen er en viktig interessent for prosjektet fordi den tilfører prosjektet person- og strukturforutsetninger. Man kan definere disse forutsetningene som energistrømmer som prosjektet tilføres i form av materialer, kompetanse og andre typer ressurser. Ressursene prosjektet mottar skal i løpet av prosjektperioden gjennomgå en utvikling til et produkt eller en tjeneste (Karlsen, 2017, s. 275). Basisorganisasjonens tilførsel av ressurser til prosjektet kan derfor knyttes til troen på prosjektleveransen og dens fremtidige effekter. Avgjørende for handlingsmiljøets støtte og ressurstilførsel er troen på at de får tilbake et forventet resultat (Thompson, 1967, referert i Karlsen, 2017, s. 275). Med andre ord er ressurstilgang og en fornuftig bruk av disse en forutsetning for et vellykket prosjekt.

Siden prosjekter er temporære organisasjoner, har de ingen faste budsjetttrammer, det må derfor forhandles om ressurser for vært prosjekt som starter. Siden basisorganisasjonen lider av treghet relatert til endring, synes prosjekter å være ansett som et effektivt verktøy for tildeling av ressurser for å oppnå endring i organisasjoner (Turner & Müller, 2002, s. 4). Prosjekter bør derfor anses som en fornuftig måte for basisorganisasjonen å sette til side ressurser på for å oppnå endring. Hvor fornuftig bruken av verktøyet er, vil være avhengig av hvordan prosjektet benytter ressursene, hvordan prosjektet gjennomføres og hvorvidt de ønskede resultatene oppnås. Prosjektets rolle som en agent for ressurshåndtering er samtidig forbundet til de motstridende målene til prinsipalen og agenten. Mens agentens mål er effektivitet i prosjektleveransen gjennom bruken av de beste og mest effektive ressursene, er prinsipalens mål en balansert utnyttelse av hele staben, inkludert allokeringen av effektive og mindre effektive ressurser til prosjekter (Turner & Müller, 2002, s. 4).

Ressurser som er låst til oppgaver i basis og andre prosjekter kan skape utfordringer for prosjektet. Mens de mest ettertraktede ressursene automatisk blir fullbooket, blir prinsipalens rolle å «selge» de mindre effektive ressursene til agenten (Turner & Müller, 2002). Her dukker det ugunstige utvalgsproblemet opp, agenten har mer detaljert kunnskap om prosjektet, som resulterer i en ubalanse mellom i maktforholdet mellom agenten og prinsipalen. Kunnskapen gir agenten en fordel, og svekker prinsipalens myndighet over prosjektrelaterte beslutninger. Turner og Keegan (2001, referert i Turner & Müller, 2002) foreslår derfor at forespørsel om ressurser ikke bør være prosjektlederens ansvar, men heller en funksjon som utføres av kundelederen og prosjekteieren.

Når basisorganisasjonen har prosjekter underveis, bør den tilpasse sine operasjonelle prosesser til prosjektenes behov, og på denne måten redusere kostnader tilknyttet prosjektenes støttebehov. Disse bakgrunnsprosessene bør bli justert på en slik måte at man oppnår prosjektmålene til den temporære organisasjonen, mens de på samme tid tillater den permanente organisasjonen i å nå sine målsetninger (Turner & Müller, 2002).

3.4.2 Prosjektet som en agent for usikkerhetshåndtering

I henhold til Karlsen (2017, s. 413) dreier usikkerhetshåndtering seg om å jobbe proaktivt i forhold til problemer og uforutsette hendelser som kan oppstå. Turner og Müller (2002, s. 2) presenter tre hovedtyper press/utfordringer man møter i prosjekter, som man ikke møter i basisorganisasjonen: usikkerhet, behovet for integrasjon og tidspress. Turner og Keegan (2001, referert i Turner og Müller, 2002) antyder at behovet for å styre konfigurasjon og reduksjon av usikkerhet er den største (en ekstra) transaksjonskostnaden knyttet til bruken av prosjekter (Turner & Müller, 2002, s. 5). Prosjektets rolle som en agent for usikkerhetshåndtering innebærer noe om både omfanget og strukturen til prosjektet. Ifølge Karlsen (2017, s. 413) vil en godt integrert prosess og metode for usikkerhetshåndtering bidra betraktelig til oppnåelsen av prosjektsuksess.

For at man skal kunne imøtekomme risikoen kan det derfor være fornuftig å kategorisere kilden eller årsaken til usikkerheten. Karlsen (2017) skiller mellom to hovedgrupper risiko: interne forhold i prosjektet, og eksterne forhold utenfor prosjektet. Eksterne forhold kan vi gjenkjenne med prosjektets interesser og forhold i prosjektets generelle omgivelser. De interne forholdene er mer varierende, interne kilder til usikkerhet skapes og oppleves i prosjektet. Det kan for eksempel skyldes forhold ved de tekniske konseptet, design av løsning, prosjektets planer, arbeidsmetoder, tilgjengelig kompetanse og organisering (Karlsen, 2017, s. 415). En viktig årsak til denne typen risiko er prosjektets temporære natur, dette skaper et fravær av repetisjon og læring. Selv om intern usikkerhet skapes og oppleves i prosjektet, vil denne type usikkerhet til en viss grad kunne kontrolleres og håndteres av prosjektlederen, og tilhørende basisorganisasjon (Karlsen, 2017). Nedenfor følger et eksempel på hvordan risiko håndteres av basisorganisasjonen og prosjektet.

Prosjekter skaper et behov for integrasjon: av ressursene til å gjennomføre prosjektet, mellom ulike deler av prosjektet og av prosjektet i basisorganisasjonen (Turner & Müller, 2002, s. 5).

Larson et al. (1991) beskriver hvordan risiko påvirker prosjektgjennomføringen i små organisasjoner. For en liten virksomhet vil et enkelt prosjekt innebære stor risiko for organisasjonen dersom det ikke går som planlagt. Dette er spesielt gjeldende i tilfeller hvor prosjektet påvirker en stor prosentandel av virksomheten. I henhold til Larson et al. (1991, s. 33) vil virkningen av den økte risikoen manifestere seg på en rekke ulike måter, for det første er det sannsynlig at toppledelsen blir mer direkte involvert i prosjektet. Med dette kan vi gjenkjenne den første utfordringen nevnt av Turner og Müller (2002, s. 5), toppledelsen involverer seg for å redusere usikkerheten prosjektet har for organisasjonen. For det andre vil risikoen også kunne føre til at kostnader og tidsplaner blir strengere kontrollert. Dette er et eksempel på behovet for integrasjon, prosjektets ressurser blir strengere kontrollert for å redusere risikoen prosjektet har for basisorganisasjonen.

I prosjekter hvor tiden er kritisk for suksess, kan det være en tendens til å gjøre kompromisser for å fullføre, som i henhold til Larson et al. (1991) kan ha en negativ innvirkning på prosjektets langsiktige suksess. Her ser vi hvordan tidspresset kan påvirke prosjektet. Til slutt, på grunn av prosjektets betydning for organisasjonen er det sannsynlig at arbeidet fører til ekstra press på deltakerne og på denne måten kan bidra til utbrenning og bivirkninger fra stress (Larson et al., 1991, s. 33). Når prosjektet behøver mer ressurser må basisorganisasjonen allokere de nødvendige arbeidstimene til prosjektet, som kan ha negative konsekvenser for medarbeiderne.

Oppsummering av forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen

Delkapittelet omhandler ansvaret prosjektet har som temporær organisasjon. Ved å inkludere prosjektets rolle som en agent for ressurs- og usikkerhetshåndtering, vil vi kunne oppnå bedre forståelse for hvordan prosjektgruppen har benyttet ressursene de har fått fra basisorganisasjonen. Samtidig vil vi kunne utdype den usikkerhet prosjektet har for Dataplan, og *vice versa*. Med dette vil vi kunne si noe om i hvilken grad usikkerhet har påvirket prosjektet, og hvilke aktører som har vært med på å redusere usikkerheten for de to organisasjonene. Kapittelet vil dermed kunne bidra til vår tolkning av hvordan prosjektgruppen har håndtert rollen som endringsagent.

3.5 Arbeid i fellesskap og tverrfaglig samarbeid

Ettersom vi har fått en forståelse for organisasjonsendring, prosjektkonseptet, prosjektet som organisasjon og forhold mellom prosjektet og basisorganisasjonen, ønsker vi å gå dypere inn

på team og samarbeid. Vi legger frem internorganisering beskrevet av Andersen (2016), mellommenneskelige forhold i prosjekter beskrevet av Horne, Wiken & Henriksen (2005) (2005), teambasert arbeidsform presentert av Amundsen (2005), samt endringsagenter som middel for prosjektsuksess presentert av Eskerod et al. (2017).

3.5.1 Internorganisering

Den interne organiseringen dreier seg om hvilke organisasjonsenheter prosjektet skal ha, og fordelingen av ansvar mellom dem (Andersen, 2016, s. 100). Den interne organiseringen handler altså om hvordan prosjektet organiserer seg internt for å håndtere oppdraget det har fått fra basisorganisasjonen.

Ifølge Andersen (2016) kan prosjektlederen ha en styringsgruppe å forholde seg til. Styringsgruppen bør bestå av linjelederne som gir ressurser til prosjektet, og de linjeledere som skal benytte prosjektleveransen(e). Vanligvis fungerer prosjekteieren som leder av denne gruppen. Med tanke på at man har en prosjekteier og tydelig avklarte ansvarsforhold mellom basisorganisasjonen og prosjektet, kan styringsgruppen være unødvendig. Andersen (2016) legger frem to argumenter for å ha en styringsgruppe tilknyttet prosjektet: (1) prosjekteieren er så belastet med andre oppgaver at han trenger støtte for å utøve sin oppgave som prosjekteier, og (2) prosjektets forankring i basisorganisasjonen blir styrket gjennom styringsgruppen.

Andersen (2016, s. 104) mener at prosjektlederen ikke alltid vil ha den faglige kompetansen som er nødvendig for å finne de beste faglige løsningene. Derfor kan det være hensiktsmessig å kunne ta kontakt med de som besitter slik kompetanse, en referansegruppe eller rådgivende gruppe, for å få synspunkter og tilbakemeldinger på de foreslåtte løsningene. Referansegruppen kan ha jevnlig møter, eller den kan bestå av enkeltpersoner som kontaktes ved behov. Framtidige brukere av leveransene fra prosjektet vil ofte være verdifulle medlemmer av en slik referansegruppe (Andersen, 2016).

3.5.2 Mellommenneskelige forhold i prosjektet

Et prosjekt er ofte et møte mellom mennesker som med begrensede ressurser og begrenset tid sammen skal produsere et godt resultat (Horne et al, 2005, s. 34). Mye av prosjektlitteraturen legger vekt på det rent tekniske i prosjekter. Det er samtidig et menneskelig perspektiv i prosjektet, for at prosjektgruppen skal fungere så bra som mulig må man også ha en plan for

hvordan man skal håndtere de mellommenneskelige forholdene, og hvordan man skal motivere og inspirere prosjektmedarbeiderne. Hva som gir motivasjon og inspirasjon, kan variere både fra person til person og fra situasjon til situasjon, mener Knutson (2000, referert i Horne et al., 2005) som gjennom studier har funnet en del felles faktorer for hva som motiverer mennesker i et prosjekt. Mennesker blir motivert av å bli satt pris på av prosjektleder og få tilbakemeldinger på det arbeidet de gjør. Av at utfordringene er avbalanserte i forhold til den kunnskap, erfaring og dyktighet man innehar, i tillegg til være avbalansert i forhold til den tid, økonomi, sosial støtte og utviklingsmuligheter man har.

I tillegg til disse motiverende faktorene har Knutson (2000, referert i Horne et al., 2005) funnet forhold som demotiverer prosjektmedlemmene. De demotiverende faktorene virker negativt inn på medarbeidernes engasjement og gode prestasjoner. Disse kan være utstrakt og uforklart overtidbruk, kontinuerlig endring i prosjektets mål, uklare mål i forhold til prosjektleveransene og forventinger til teamet, at mange slutter i prosjektet, spesielt utbytting av prosjektledere, at det er for mange aktører i teamet og at aktørene kontinuerlige byttes, eller er inkompetente. Horne et al. (2005, s. 35) forklarer at for å skape entusiasme og effektivitet er det et mål å styrke de motiverende forholdene og å redusere de demotiverende gjennom kontinuerlig kommunikasjon med prosjektmedlemmene. En effektiv og god motivasjonsfaktor er å føle at en blir sett av sin overordnede, altså at en får konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet man gjør. I tillegg til individuell feedback er det å skape et godt samarbeidsklima avgjørende. Dette kommer sjeldent av seg selv, men krever en innsats både fra gruppen og fra lederen (Horne et al., 2005, s. 35).

3.5.3 Teambasert arbeidsform

Ifølge Amundsen (2005, s. 84) vil de fleste endringsprosjekter eller endringsprosesser omfatte oppgaver som er relativt kompliserte. Ofte ser man at oppgavene som skal løses har en kompleksitet som betinger samarbeid mellom ulike fagdisipliner. Det vil derfor strengt tatt være nødvendig å involvere individer fra ulike fagmiljøer både i design av løsningene og i implementeringen av disse. Et annet forhold er at løsningen av oppgavene ofte betinger ulike menneskelige ferdigheter. Det kan handle om evnen til å strukturere og planlegge arbeidet, evnen til å skape nye ideer, evnen til å analysere valg mellom ulike alternativer og evnen til å holde framdrift samtidig som kvaliteten på leveransen ikke reduseres (Amundsen, 2005). Ifølge Amundsen (2005, s. 85) er det nettopp forskjelligheten som er styrken i teamarbeid. Han definerer derfor et team på følgende måte:

«Et team er en liten gruppe mennesker med forskjellige kunnskaper og ferdigheter som utfyller hverandre. Teamets medlemmer har gjensidig forpliktet seg til en felles hensikt med teamets arbeid, konkrete prestasjonsmål og arbeidsmetode. Teamets medlemmer tar felles ansvar for resultatet av teamets arbeid».

Amundsen mener at forskjellige kunnskaper og ferdigheter står helt sentralt i etableringen av et velfungerende team. I tillegg påpeker han at det er viktig at teamet ikke bare består av forskjellige mennesker, men mennesker som er forskjellige. Videre er det viktig at det fokuseres på behovet for avklarende prosesser i teamet på et relativt tidlig stadium i oppgaveløsningen. Det finnes et behov for felles forpliktelse, felles mål for arbeidet og enighet om arbeidsform. Et annet kjennetegn for team er teamets evne til å ta felles ansvar for resultatet av det arbeidet som utføres, og kvaliteten på de leveransene som kommer. Dette betyr at hele teamet står samlet og deler gleden ved suksess, og på samme måte deler ansvaret for dårlige eller manglende resultater og leveranser (Amundsen, 2005, s. 86).

Amundsen (2005, s. 40) skriver at teamarbeid er en utfordrende og krevende måte å arbeide sammen på, som gir åpenbare fortrinn i forhold til den tradisjonelle arbeidsgruppen, men at dette krever anstrengelse, trening og modning over relativt lang tid. I tillegg er teamarbeid ingen garanti for suksess. Det er derfor viktig å nevne at den teambaserte arbeidsformen inneholder noen fallgruver. Amundsen (2005) nevner følgende fallgruver/utfordringer: (1) teamarbeidet foregår løsrevet fra virksomhetens mål og strategi, (2) mål og prioritering skifter stadig, (3) teamkonseptet tenkes ut og introduseres av ledelsen alene, (4) teamarbeidet gis utilstrekkelige ressurser, (5) ledelsen ser det som andres oppgave å jobbe i team, (6) bemanningen er utsatt for et stadig press, og (7) lederoppagavene og lederrollene er uklare.

3.5.4 Endringsagenter som middel for prosjektsuksess

Eskerod et al. (2017) har undersøkt hvordan medarbeidere kan fungere som formelle endringsagenter som kan støtte prosjektteamet. Gjennom studien kommer forskerne frem til at endringsagenter kan forbedre prosjektsuksessen i form av vedvarende atferdsendringer hos målgruppen gjennom endringsprosjektene. Ifølge Caldwell (2003, referert i Eskerod et al., 2017) virker det rimelig å anta at atferdsendringer vil være lettere å oppnå dersom formelle endringsagenter blir utnevnt. Det vil si interne eller eksterne individer eller team som har ansvar for initiativ, prosjekt eller fullstendige endringsprogrammer. Prosjektlederen og hans eller hennes prosjektorganisasjon kan da fokusere på prosjektplanlegging og kontrollering,

mens endringsagentene fokuserer fullstendig på atferdsendringen som trengs av de som er involvert, det vil si de som skal adoptere endringen (McMaster et al., 2005, referert i Eskerod et al., 2017).

Eskerod et al. (2017) presenterer en rekke hovedgrunner for å velge medarbeidere som endringsagenter for å støtte prosjektgruppen. Det viktigste er at medarbeiderne er kjent med bedriftskulturen og mest sannsynlig kjenner de personalet. Videre vil de gjerne kunne kombinere oppgaven som endringsagent med deres vanlige jobb. De koster vanligvis mindre for bedriften enn eksterne konsulenter, og de kan møtes i situasjoner slik som i lunsjen, kaffepauser, og i gangene. Grunnet deres kunnskap om bedriften, kan de være bindinger mellom prosjektgruppen og andre individer, eksempel toppledere, mellomledere, HR-avdeling og medlemmer av prosjektgruppen og prosjektlederen (Eskerod et al., 2017, s. 580).

Oppsummering av arbeid i fellesskap og tverrfaglig samarbeid

Litteraturen i dette delkapittelet bidrar til å gi innsikt og kunne svare på den tredje underproblemstillingen: «*Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?*».

Internorganisering vil bidra til at vi kan fortelle om hvordan prosjektgruppen fordeler arbeidsoppgaver og på hvilken bakgrunn disse arbeidsfordelingene gjøres.

Mellommenneskelige forhold i prosjektet tar hensyn til det menneskelige aspektet av prosjektgruppen. Vi vil videre kunne drøfte hvordan prosjektgruppen har arbeidet som et tverrfaglig team og hvordan tverrfaglighet har bidratt til prosjektgjennomføringen.

Avslutningsvis har vi inkludert Eskerod et al. (2017) for å belyse prosjektgruppens rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som Dataplan er i gang med. Eskerod et al. (2017) vil være fundamentalt for å belyse vår definisjon av prosjektgruppen som endringsagent.

Fallgruvene som beskrives av Amundsen (2005) benyttes avslutningsvis i første delkapittel i analysen for å illustrere utfordringene i prosjektgjennomføringen.

3.6 Oppsummering av teorikapittelet

I dette kapittelet har vi presentert teori om organisasjonsendring, prosjekter, prinsippal-agent-teori, arbeid i fellesskap og tverrfaglig samarbeid. De teoretiske perspektivene skal bidra til å belyse de tre underproblemstillingene som sammen skal besvare vår hovedproblemstilling:

«*Hvordan håndterer prosjektgruppen sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan?*».

For å besvare vår første underproblemstilling: «*På hvilken måte vokser løsningen frem i fellesskapet av prosjektgruppen?*» har vi inkludert teori om organisasjonsendring for å kunne beskrive organisasjonsendringen som Dataplan gjennomfører. Sammen med prosjektets formål og mål vil dette kunne beskrive rammene for prosjektet. Formålet og målene vil sammen med teori om prosjektmandatet kunne belyse oppdragsbeskrivelsen prosjektgruppen har mottatt. For å kunne gi en beskrivelse av hvordan løsningen vokser frem i fellesskapet av prosjektgruppen har vi inkludert organisasjonsutviklingsprosessen som beskrevet av Klev & Levin (2009). Vi har også valgt å inkludere fallgruvener/utfordringene i prosjektgruppens arbeid beskrevet av Amundsen (2005) for å kunne gi beskrivelse av underproblemstillingen.

For å besvare vår andre underproblemstilling: «*På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift?*» har vi inkludert prosjektstrukturer som beskrevet av Andersen (2016). Prosjektstrukturene vil kunne gi innsyn i forholdet mellom prosjektet og Dataplan. Dette forholdet vil videre kunne belyses ved hjelp av prinsippal-agentteori og prosjektets handlingsfrihet og -miljø som beskrevet i Karlsen (2017). Videre vil Larson et al. (1991) kunne belyse hvordan Dataplan som prinsippal gjennomfører prosjektet og hvilken usikkerhet prosjektet bidrar med til organisasjonen. Vi ser nytten av å belyse dette forholdet med hvorfor Dataplan eventuelt gjør inngrep i organisasjonen, derfor inkluderer vi usikkerhetshåndtering som beskrevet av Turner & Müller (2002).

For å besvare vår tredje underproblemstilling: «*Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?*» har vi inkludert Eskerod et al. (2017) som legger frem endringsagenters rolle i prosjekter. Dette vil kunne belyse prosjektgruppens rolle som endringsagenter og hvordan de har håndtert oppdraget. For å belyse den interne arbeidsfordelingen i gruppen har vi inkludert teori om internorganisering som beskrevet av Andersen (2016) og ressurshåndtering som beskrevet av Karlsen (2017). Samarbeidet i gruppen vil kunne belyses av Amundsen (2005), Horne et al. (2005) og personal- og strukturforutsetningene som beskrives i Karlsen (2017). For å kunne belyse prosjektdeltakernes innflytelse ytterligere inkluderer vi deres rolle i prosjektets handlingsmiljø som beskrevet av Karlsen (2017). Larson et al. (1991) teori om prosjektgjennomføring i små organisasjoner vil kunne belyse eventuelle kompromisser som gjøres i prosjektet.

4.0 Metode

I dette kapittelet gjør vi rede for valget av forskningsdesign, datainnsamlingsteknikker og utvalget som har blitt benyttet. Videre presenteres forskningsprosessen og gjennomføringen av studien. Deretter presenteres studiens metodiske utfordringer relatert til reliabilitet og validitet. Vi gjør deretter rede for forskningens etiske aspekter og etiske problemstillinger. Avslutningsvis gjør vi metodiske refleksjoner og vurderer styrker og svakheter med studien.

4.1 Valg av forskningsdesign

Når vi satte i gang med undersøkelsen, gjorde vi mange overveielser og valg knyttet til forskningsdesign. Vi startet med en foreløpig problemstilling og tok en vurdering på hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 73). Forskningsdesignet vi har valgt er deduktiv tilnærming fordi vi ønsker å slutte fra det generelle til det konkrete (Johannessen, et al., 2010, s. 51). Vi så tidlig at det var et casesdesign som var den mest passende metodiske fremgangsmåten, i og med at vi skulle studere et delprosjekt om å lokalisere en ny digital plattform hos Dataplan AS, som del av hovedprosjektet «Én plan».

4.1.1 Casestudie

En casestudie er noe som understreker betydningen av at det er ett eller noen få tilfeller som studeres inngående (Johannessen et al., 2010, s. 85). Det som kjennetegner en casestudie, er at vi som forskere henter inn mye informasjon fra noen få enheter. Våre informanter var daglig leder i Dataplan AS, prosjektleder(ene) for internprosjektet, og prosjektgruppen. Johannessen, et al. (2010, s. 86) forklarer at det i samfunnsforskning er særlig to kjennetegn ved en case: Oppmerksomheten avgrenses til den spesielle casen, og det gis en mest mulig inngående beskrivelse av casen. Gjennom det avgrensede fenomenet (casen) – delprosjektet i «Én plan», har vi forsøkt å innhente mest mulig informasjon (data). Datainnsamlingen ble gjort gjennom intervjuer, deltakende observasjon og feltarbeid på en periode på ca. seks måneder. Datainnsamlingen utdypes i delkapittelet under. I casestudier benyttes det flere ulike datakilder, men felles for dem er at kildene er tids- og stedsavhengig. I vår case studerer vi internprosjektet i prosjektmøtene, som holdes hver onsdag klokken 12, og finner sted hos Dataplan på Forus.

4.2 Utvalg og datainnsamlingsteknikk

Vi har kombinert flere ulike datainnsamlingsmetoder. For å skaffe mye og detaljrik data har vi benyttet deltakende observasjon som hoved innsamlingsteknikk og supplert med semistrukturerte intervjuer og feltsamtaler. Før vi går inn på innsamlingsteknikkene, ønsker vi å fortelle om utvalget.

Ettersom vi følger en organisk og levende organisasjon som er i gang med et stort internprosjekt, har prosjektgruppen gjennomgått en rekke forandringer i løpet av studien. Vi ønsker derfor å gi en oversikt over de ulike endringene i Tabell II nedenfor. Ledergruppen i Dataplan holder ukentlige møter hver mandag. De har deltatt i prosjektmøter når prosjektgruppen har behøvd evaluering og godkjenning av fremdrift. Ledergruppen deltok også under besøket fra systemtilbyder og evalueringsmøtet i etterkant. De som opprinnelig var deltakere i prosjektet fra ledergruppen, var begge KCMene og daglig leder for Dataplan Solutions. I tillegg deltok én representant fra hvert selskap, vi har definert disse deltakerne som *referansegruppen*. Gruppen består av en representant fra IT Partner (RepIT), en representant fra Solutions (RepS) og en representant fra Regnskap (RepR). Nedenfor har vi lagt frem en skjematisk oversikt over ledergruppen, hvor vi ser hvem som er deltakere, hvem som er med i prosjektgruppen, samt endringer som har skjedd underveis.

LEDERGRUPPEN				
Deltaker	Selskap	Deltakende i	Før 1/1-19	Etter 1/1-19
Daglig Leder (DL)	Dataplan AS	Ikke del av prosjektgruppen		
Key Customer Manager (FNPL)	Dataplan AS	Prosjektgruppen	Prosjektleder	Ikke lengre ansatt i Dataplan
Key Customer Manager (KCM)	Dataplan AS	Prosjektgruppen	Deltaker prosjektgruppen	Prosjektleder
Daglig Leder (LDPS)	Dataplan Solutions AS	Prosjektgruppen		
Daglig Leder (LDPIT)	Dataplan IT Partner AS	Ikke del av prosjektgruppen		
Daglig Leder (FR)	Dataplan Regnskap AS	Ikke opprinnelig del av prosjektgruppen	Daglig leder Regnskap	Fagansvarlig Regnskap, deltakende i prosjektgruppen
Ny Daglig Leder (LDPR)	Dataplan Regnskap AS	Ikke del av prosjektgruppen		Ny ansatt i slutten av januar

Tabell II: Oversikt over ledergruppen i Dataplan konsernet og deres deltakelse i prosjektet

Ettersom Daglig Leder for Dataplan AS fant ut at prosjektet tok for lang tid mot slutten av 2018, ble prosjektet satt på pause for å kunne føre mer fakturerbare timer. Dette førte deriblant til at referansegruppen ble oppløst. Vi ser et tydelig skille mellom perioden før 01.01.2019 og tiden etter, vi har derfor skilt mellom endringer før og etter nyttår. Etter nyttår besto prosjektgruppen av prosjektleder (KCM), daværende daglig leder Dataplan Regnskap (nå: Fagansvarlig Regnskap) og Daglig Leder Solutions.

I det følgende går vi inn på de ulike datainnsamlingsteknikkene vi har benyttet.

4.2.1 Semistrukturerte intervjuer

Før vi påbegynte datainnsamlingen var vi på et møte hos Dataplan for å sammen med dem avgjøre hvorvidt vi kunne gjøre studien hos dem. I den forbindelse hadde vi et møte med Daglig Leder for Dataplan AS (DL) og vår kontaktperson KCM. I møtet ble det diskutert hva som var det mest passende for oss å studere hos Dataplan. Sammen med DL og KCM ble det avgjort at vi skulle delta i delprosjektet, som har ansvar for å lokalisere en anbefaling til den digitale plattformen «Én plan» visjonen skal baseres på.

Før vi satt i gang med deltakende observasjon og feltsamtaler holdt vi et intervju med DL (se vedlegg I). For kvalitative intervjuer fokuserer man ikke bare på intervjupersonens egne perspektiver og meninger. I mange intervjuer kan det være avgjørende å innhente gyldig, faktisk informasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 180). Utgangspunktet med intervjuet var å få en overordnet forståelse for organisasjonen og prosjektet før vi begynte å delta i prosjektgruppen. Intervjuet med DL og prosjektmandatet (se vedlegg II) er vårt grunnlag for å si noe om prosjektgruppen har arbeidet i henhold til prosjektets tiltenkte formål.

Avslutningsvis i studien hadde vi et avsluttende intervju med KCM (se vedlegg III) for å diskutere hvordan han hadde opplevd prosjektperioden, hva som hadde hendt siden sist og hva som var planen for veien videre. Intervjuet var delvis basert på funnene vi hadde gjort i studien og spørsmål vi satt igjen med i etterkant som vi ønsket å få utdypet. Vi benyttet et semistrukturert intervju slik at vi hadde anledning til å stille oppfølgingsspørsmål hvis noe var spesielt interessant, og hadde anledning til å tilpasse intervjuguiden til svarene.

4.2.2 Deltakende observasjon

Deltakende observasjon ble valgt som hoved innsamlingsteknikk ettersom dette passet best for Dataplan. Gjennom å delta i prosjektgruppen fikk vi tilgang til informanter, informasjon

om prosjektet, og dets fremdrift. I henhold til Aase & Fossåskaret (2014, s. 63) innebærer deltakende observasjon at forskeren setter seg i en situasjon der hun kan observere aktiviteter i sin naturlige kontekst og selv delta i aktivitetene. I prosjektgruppen kunne vi observere prosjektmedlemmene i sine naturlige omgivelser. For Dataplan var internprosjektet en ny type utfordring, de så derfor verdien av at vi deltok aktivt. Man kan derfor si at vi fikk en observerende rolle i den grad at vi lyttet og observerte dynamikken i gruppen, samtidig som vi fikk en deltakende rolle hvor vi hadde anledning til å stille spørsmål og tilføre prosjektgruppen tanker og ideer.

I henhold til Aase & Fossåskaret (2014, s. 64), er forskeren en deltakende observatør når hun selv er en av de aktørene som hun observerer og når hun finner seg selv igjen i notatene fra feltarbeidet. Fra vårt perspektiv er dette enda mer distinkt da vi er to utenforstående deltakere som deltar i konteksten av en internprosjektgruppe. Målet for enhver feltarbeider er å komme «bak scenen» og få adgang til å studere prosesser som er skjult for den flyktige tilskueren (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 64). I enkelte anledninger var det naturlig at vi kun observerte og tok notater fra møtene. Spesifikt hadde vi få innspill til de tekniske aspektene i regnskapsprogrammene som ble diskutert. I andre anledninger stilte vi spørsmål og forsøkte å dreie samtalene inn på ulike temaer og problemstillinger.

Når vi utførte studien var vi deltakere i den forstand at vi deltok i en lokal aktivitet hos Dataplan, og observatører i rollen som forskere. De to rollene fløt ofte over i hverandre, og fra begynnelsen anså vi det lite realistisk at vi kom til å klare å holde rollene totalt adskilt. Som utenforstående medlemmer av det interne prosjektet, var vi ikke fullverdige medlemmer av organisasjonen. Ifølge Aase & Fossåskaret (2014, s. 65) blir

«posisjonen halvt lokal og halvt ad hoc, etablert i den forstand at den ikke er en ordinær posisjon i det sosiale systemet. Men posisjonen blir tilstrekkelig lokal til at den gir forskeren anledning til å oppholde seg i felten, med et frirom til å være såpass ikke-lokal at det gir rimelig gode muligheter for å gjøre observasjoner».

Under studien har vi forsøkt å være bevisst over våre roller som forskere og ikke bli for integrerte i prosjektgruppen. Dette kunne blant annet ha ført til at vi overså viktig informasjon, noe som ville ha redusert forskningskvaliteten. Vi har derfor forsøkt å balansere våre midlertidig lokale posisjoner med forskningen, samt sørge for at forskningen alltid var førsteprioritet. Et siste, men viktig poeng, var at vi prøvde å ikke bli for oppslukt i en av de to

rollene. Vi forsøkte å være oppmerksomme over at vi på den ene siden kunne bli meget bevisste og systematiske observatører, men at vi for prosjektgruppen kunne oppleves som fraværende og lite engasjerte. På den andre siden måtte vi ikke bli for oppslukt i prosjektet og glemme vårt eget forskningsarbeid.

4.2.3 Feltsamtaler

Som tredje datainnsamlingsteknikk benyttet vi feltsamtaler. Ifølge Aase og Fossåskaret (2014, s. 31) er feltsamtaler ikke avtalte intervjuer, men mer lik den dagligdagse praten mellom folk. Vi inkluderte feltsamtaler i vår metode slik vi hadde en relativt åpen innsamlingsmetode som kunne bli benyttet hvis vi kom i prat med medarbeidere i Dataplan. Tilfeldige kommentarer kunne bli avgjørende for vår forståelse av meningsdimensjonen med hendelsene, i tillegg ville vi kunne få svar på spørsmål som vi på forhånd ikke hadde tenkt på (Aase og Fossåskaret 2014, s. 32). Innsamlingsmetoden bidro i noen grad til vår forståelse og fortolkning av hva som generelt foregikk i organisasjonen under vårt opphold. Dette kan spesifikt relateres til samtaler vi deltok i og overhørte under lunsjpausene, samt før og etter prosjektmøtene.

Innsamlingsmetoden viste seg å være nyttig under omvisningen 13.02.19, hvor det ikke var praktisk å benytte lydopptak. Vi deltok også i en workshop sammen med en tilbyder av ERP-løsning som vi har valgt å definere som «Tilbyderen». På grunn workshopens omfang (5,5 timer) og det faktum at det var eksterne deltakere til stede anså vi det ikke som formålstjenlig å benytte lydopptak. Aase og Fossåskaret (2014, s. 65) forklarer at feltarbeideren er deltaker i det sosiale systemet så godt hun formår, men hun kikker hele tiden seg selv over skulderen. Dette var vi bevisste på under omvisningen, og workshopen med «Tilbyderen». Under workshopen hadde vi lite å bidra med utover generell prat, vi konsentrerte oss derfor om å notere og forsøkte å henge med i de pågående samtalene.

4.3 Forskningsprosessen

Som tidligere nevnt startet vi gjennomføringen av datainnsamlingen med intervjuer. Det første møte med DL og KCM omhandlet mulighetene for å gjennomføre en studie hos dem. Under møtet ble det konkludert med at dette ville være fordelaktig for begge parter. Etter møtet avtalte vi tid for et intervju for å gjøre oss kjent med prosjektet som allerede var igangsatt. Ettersom vi hadde første møte allerede 20.09.18 og intervju 09.10.18, fikk vi en gylden mulighet til å starte tidlig med datainnsamling. Vi startet derfor med deltakende observasjon under prosjektmøtene allerede 17.10.18.

Møtene fant sted på Dataplans hovedkontor på Forus onsdager klokken 12, med noen unntak. Møtene hadde en oppsatt varighet på 60 minutter, men var iblant kortere eller lengre. Møter sammen med ledergruppen hadde generelt en lengre varighet. Vi bemerket også at flere av møtene etter nyttår hadde mindre enn en times varighet. Vi trakk oss ut fra prosjektgruppen 13.03.19 og hadde et avsluttende intervju med KCM 02.05.19. Under prosjektmøtene gjorde vi notater, og lydopptak som vi transkriberte. Vi deltok på ti prosjektmøter, en workshop, og holdt tre intervjuer. Under har vi laget en tabell for å fremstille forskningsprosessen.

Tidsaspekt	Datainnsamlingsløpet	Formål/utbytte
September 2018	Tok kontakt med KCM i Dataplan AS og hadde møte med DL og KCM	Diskuterer et potensielt forskningssamarbeid. Enighet om forskningssamarbeid
Oktober 2018	Intervju med DL 3 prosjektmøter, hvor ett var med ledergruppen	Innføring i internprosjektet Datainnsamling, hvordan gruppen løser oppgaven, gjennomgang for godkjenning med ledergruppen.
November 2018	To prosjektmøter	Datainnsamling, videre arbeid med å lokalisere potensiell løsning. FNPL slutter som prosjektleder og KCM.
Desember 2018	Prosjektet ble lagt på is til nyåret	Midlertidig pause i datainnsamling
Januar 2019	Oppstart prosjektmøter 30.01.	Datainnsamling, ny prosjektgruppe. Videre arbeid med å lokalisere potensiell løsning.
Februar 2019	3 prosjektmøter Omvisning	Datainnsamling, diskuterer løsninger og fremdrift Datainnsamling/feltarbeid, bredere forståelse for hvordan Dataplan arbeider.
Mars 2019	Workshop med «Tilbyderen» Siste prosjektmøte før vi trakk oss ut fra prosjektgruppen	Datainnsamling, forståelse for hva en leverandør kan levere og Dataplans tanker rundt leveransen. Datainnsamling foreløpig ferdig
Mai 2019	Avsluttende intervju med KCM	Møte angående oppklaringer i tidligere funn og oppdatering på fremdrift i prosjektet.

Tabell III: Forskningsprosessen

4.4 Datareduksjon og analyse

Etter at vi var ferdig med datainnsamlingen gikk vi i gang med databehandling og analyse. Vi gikk gjennom den innsamlede informasjonen og begynte deretter å redusere mengden data. Vi reduserte informasjonsmengden slik at den ble håndterlig, og laget et rammeverk (se vedlegg IV) for å formidle innholdet på en forståelig måte (Johannessen, et al., 2010). Datamaterialet vårt bestod av feltnotater og transkriberinger fra alle møtene. Vi valgte å ta lydopptak av møtene for å så transkribere dem i ettertid. Dette lettet analysearbeidet og åpnet opp for kontroll av rådata for andre som måtte ha ønske om å sjekke at tolkningene vi har foretatt, er gode nok (Jacobsen, 2015, s. 202). Under møtene ble det diskutert en del som ikke var

relevant for vår studie, vi valgte derfor å kun hente ut det som var relevant for studien. I tillegg til transkribering av lydopptakene, gjorde vi som nevnt feltnotater fra møtene. Feltnotene var til god hjelp for ekstra informasjonsinnsamling før og etter møtene. Vi visste at tiden rett etter intervjuene var kritisk og satte derfor av tid til å fylle ut notatene samme dag som møtene fant sted (Johannessen, et al., 2010).

Kodingsarbeidet vårt er inspirert av Gioia, Corley & Hamilton's (2012) tilnærming. Vi identifiserte først ulike konsepter i datamaterialet. Deretter så vi at konseptene kunne samles inn under ulike temaer. Vi så at en naturlig inndeling for oss ville være å benytte tre temaer til hver underproblemstilling, overført til Gioia et al. (2012) tabell blir dette dimensjonene (se vedlegg IV). Vi benyttet oss også av en ekstra dimensjon kalt «Tidslinje» som vi inndelte i tre ulike temaer: «før og etter nyttår», «hendelser» og «generell tilegnet informasjon». Etter vi hadde kodet alt datamaterialet så vi et behov for å redusere funnene enda en gang ettersom vi hadde vært litt for lite kritisk til hva vi skulle ta med. Gjennom skrivingen av analysen hadde vi et mer kritisk syn til funnene og luket bort det vi tolket som mindre viktig for studien.

4.4.1 Dimensjoner og underproblemstillinger

Som nevnt over kategoriserte vi konseptene våre i temaer, som igjen ble kategorisert i dimensjoner. Dimensjonene skal til sammen svare på hovedproblemstillingen vår.

Hvordan håndterer prosjektgruppen sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan?

Tidslinje

Vi valgte å ta i bruk en tidslinje-dimensjon for å få en god oversikt over tidslinjen til prosjektet. Denne dimensjonen ble benyttet for å samle og kartlegge detaljer. Dimensjonen har i all hovedsak fungert som en samlingspost for de resterende dimensjonene, og legges derfor ikke frem i analyse og drøftekapittelet.

UPS1 – På hvilken måte vokser løsningen frem i fellesskap av prosjektgruppen?

Vår første underproblemstilling har som mål å svare på den delen av hovedproblemstillingen som går på endringen som gjennomføres. Ved å stille dette spørsmålet ønsker vi å få svar på fremdriften i prosjektet og hvordan prosjektgruppen kommer frem til en løsning. Hensikten med denne underproblemstillingen er å kartlegge hvilke valg prosjektgruppen tar for å komme frem til en anbefaling til løsning. Dette bidrar til hovedproblemstillingen fordi det gir innblikk i prosjektgruppens arbeidsprosess.

UPS2 – På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift?

Denne underproblemstillingen har som mål å svare på hvordan og i hvilken grad prosjektet ble påvirket av daglig leder og ledergruppen. Hensikten med denne underproblemstillingen er å belyse den innflytelse og innvirkning ledergruppen har over prosjektet. Dette bidrar til hovedproblemstillingen fordi det gir innblikk i prosjektets handlingsfrihet som endringsagent.

UPS3 – Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?

Vår siste underproblemstilling har som mål å svare på hvordan prosjektgruppen som en enhet har håndtert sitt oppdrag. Hensikten med denne underproblemstillingen er å belyse hvordan det interne samarbeidet i gruppen har foregått. Dette bidrar til hovedproblemstillingen fordi det gir innblikk i prosjektgruppens samarbeidssituasjon.

4.5 Metodiske utfordringer

Kvalitetssikring av kvalitative undersøkelser gjøres gjennom begrepene reliabilitet og validitet. Hensikten med å vurdere disse spørsmålene er å sikre et godt beslutningsgrunnlag for konklusjonene vi tar. Resultatene som trekkes ut fra en undersøkelse kan tolkes på en rekke ulike måter, det er derfor viktig å drøfte kvaliteten av arbeidet som er blitt gjort. Dersom reliabiliteten eller validiteten er lav er det en fare for at vi trekker feilaktige beslutninger (Sander, 2017).

4.5.1 Reliabilitet

Studiens reliabilitet kan beskrives som studiens pålitelighet. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data, og innebærer blant annet spørsmålet om andre vil komme frem til de samme resultatene ved å gjenta undersøkelsen med de samme metodene (Jacobsen, 2015). Det vil si at med den litteraturen vi anvender og metoden vi benytter, så skal andre forskere kunne komme frem til samme konklusjon. Hvis resultatene blir de samme kan man anse reliabilitet som høy.

Kvalitativ forskning og casestudier er vanskelig å gjenskape. Casestudier som denne kjennetegnes blant annet av særegen kontekst, og avgrensinger i tid og sted som er utfordrende å gjenskape. Det er eksempel liten grunn til å tro at det er mange bedrifter som har samme forutsetningene som Dataplan, da at de gjennomfører et tilsvarende prosjekt på et tilsvarende tidspunkt. Samtidig har vi fungert som deltakende observatører under prosjektmøtene, noe som kan påvirke prosjektets resultater, dette er negativt for studiens

reliabilitet siden andre forskere ikke har tilgang til oss hvis de skal etterprøve resultatene. De individuelle intervjuene skaper en tilsvarende utfordring for reliabiliteten, da også med vår tilstedeværelse. Vår relasjon til respondentene kan ha skapt resultater som gjør at en ny undersøkelse ikke oppnår samme resultat. Det samme gjelder for forutsetningene under feltarbeidet og stedene hvor prosjektmøtene og intervjuene ble gjennomført. Intervjuer i kvalitativ forskning er kontekstavhengig og det vil være umulig for en annen forsker å gjenskape eksakt den samme konteksten (Andersen, 2013).

I kvalitativ forskning og casestudier kan reliabilitet skapes gjennom fokuset på å gi en inngående beskrivelse av organisasjonen, i tillegg til en detaljert og åpen fremstilling av fremgangsmåten av hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2010, s. 230). Vi har i denne studien forsøkt å synliggjøre blant annet den empiriske konteksten, intervjuguider, utvelgelse av informanter og analyse av data for å styrke reliabiliteten.

4.5.2 Validitet

Data er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den. Et sentralt spørsmål er da hvor godt eller relevant, data representerer fenomenet (Johannessen et al., 2010, s. 69). En studies validitet beskrives på denne måten undersøkelsens gyldighet, og referer til hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle. Når man undersøker en studies validitet, skiller man normalt mellom dens interne og eksterne validitet.

Intern validitet

En studies interne gyldighet handler om hvorvidt man har dekning i empirien til å trekke de konklusjonene vi gjør (Jacobsen, 2015, s. 228). Flere faktorer kan påvirke den interne gyldigheten, men det er spesielt tre faktorer som påvirker dette forholdet. Den første faktoren omhandler i hvilken grad respondentene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, den andre ser på hvorvidt forskeren har klart å gi en riktig gjengivelse og fortolkning av data, og til slutt om studiens funn faktisk gjenspeiler virkeligheten (Jacobsen, 2015).

I vår case må vi skille mellom intervjuene og prosjektmøtene. Det innledende intervjuet med daglig leder tok utgangspunkt i et ønske om å få en forståelse av situasjonen i prosjektet. Vi har i vårt teorikapittel vært inne på prinsipal-agent forholdet, og påpekt at prosjektleder (agenten) er bedre kjent med prosjektet enn daglig leder (prinsipalen). Man kan derfor stille seg kritisk til om daglig leders beskrivelse av situasjonen ga en korrekt beskrivelse av virkeligheten. Vi kan derimot påpeke at daglig leder sannsynligvis ga oss en så god

beskrivelse av situasjonen som hun hadde anledning til. Under prosjektmøtene var vi klare på at vi anonymiserte alle navn, og at vår oppgave ikke var å henge ut noen. Vi var samtidig klare på at vi deltok for å observere arbeidet som blir gjort og stille spørsmål. Vi har på denne måten forsøkt å skape tillit hos prosjektdeltakerne. Om noen av prosjektdeltakerne har holdt tilbake informasjon kan vi verken bevise eller motbevise, vi kan kun gjengi det vi har observert. Det avsluttende intervjuet med prosjektleder baserer seg på hans erfaringer, og er derfor en personlig gjengivelse av de hendelser som har inntruffet under prosjektets gang. Med andre ord er det en beskrivelse av virkeligheten fra et enkeltindivids ståsted.

Hvorvidt vi som forskere har klart å gi en riktig gjengivelse og fortolkning av dataene er annen faktor vi må vurdere. Vi har vært bevisste på at vi ikke er regnskapsførere eller IT konsulenter, vi har derfor stilt spørsmål hvis møtene ble veldig fagrelaterte. Dette har bidratt til vår forståelse av situasjonen og dermed vår fortolkning av prosjektet og dets fremdrift. Under møtene og intervjuene gjorde vi lydopptak i tillegg til at vi begge gjorde feltnotater. Innsamlingsmetodene våre kan derfor sies å bidra til en riktig gjengivelse av virkeligheten.

Avslutningsvis står vi igjen med spørsmålet om studiens funn faktisk gjenspeiler virkeligheten. Representasjon av data er en viktig faktor for intern validitet. Forskernes bruk av data innebærer en viss systematisering og forenkling av materialet som medfører en distanse fra respondents opprinnelige utsagn (Jacobsen, 2015). Vi oppfatter dette som en risiko knyttet til hvorvidt dataene vi har representert er sanne. Under analysen av dataene har vi vært bevisste på at vi ønsker å analysere dataene i samme kronologiske rekkefølge som vi har opplevd dem. Vi har gjennomgått hvert enkelt møte først med egne notater og deretter transkriberingen fra det aktuelle møtet. Vi har på denne måten sikret at dataene er mest mulig korrekt gjengitt. For å styrke den interne validiteten har vi under datareduksjonen og analysen vektlagt funn som vi kan lokalisere eller knytte til mer enn et møte.

Ekstern validitet

En studies eksterne validitet omhandler i hvor stor grad funnene er overførbare til andre undersøkelser (Jacobsen, 2015). I kvalitativ metode er statistisk generalisering vanskelig, dette skyldes at det er utfordrende å etablere kausale sammenhenger, man snakker heller om teoretisk generalisering. Teoretisk generalisering tar utgangspunkt i at et mindre antall observasjoner danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015). Vår case har et for begrenset utvalg til statistisk

generalisering. Hvis denne studien derimot er overførbart til andre lignende caser, med tilsvarende funn, vil man ha et større utvalg og derfor kunne generalisere for populasjonen. Et interessant spørsmål med casestudier er derfor om situasjonen som er beskrevet avgrenset med tid og sted kan overføres til å gjelde i andre sammenhenger, eksempelvis i andre organisasjoner. Denne casen har en kontekst med en rekke særegenheter, som eksempel at den handler om et tverrfaglig konsern. Det er derfor liten grunn til å tro at konklusjonene fra studien kan overføres direkte til andre kontekster. Men, siden casen omhandler organisasjoner som benytter prosjekter til å gjennomføre endringer, er det fremdeles sannsynlig at deler av våre konklusjoner kan være relevante for andre som skal gjennomføre omstillinger.

En studies validitet omhandler også at det man undersøker må avgrenses i tid. Resultatene som forskeren kommer frem til vil derfor kun være gyldig i den tiden de er blitt studert, selv om det er stor grunn til å tro at det man finner ut også vil ha gyldighet i forkant og i etterkant av en studie (Jacobsen, 2015). Studien vi har gjennomført er avgrenset i tid til organisasjonens omstilling. Omstillingsprosjektet «Én plan» strekker seg over en lengre tidsperiode, og vi har bare deltatt i en avgrenset periode av omstillingen. Deler av det vår studie har avdekket har sannsynligvis vært tilstede i organisasjonen over lengre tid. Det er også grunn til å tro at Dataplan vil oppleve utfordringer også under implementeringen av plattformen. Til tross for at vi kan oppnå en viss grad av generalisering fra denne studien, vil vi påpeke at formålet med studien ikke er å generalisere, men å gå i dybden på caset.

4.6 Forskningsetiske aspekter

4.6.1 Refleksjon over egen rolle som forsker

Når vi tok på oss rollen som forskere tok vi også med oss våre verdier og holdninger inn i forskningsprosjektet. Forskerens rolle som person og forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 108). Vi har under forskningsarbeidet forsøkt å balansere våre roller som forskere og prosjektdeltakere, noe som ikke alltid har vært like lett. Vi har naturligvis ønsket å tilføre prosjektgruppen med informasjon og tanker omkring gjennomføringsmåte, men vi har iblant holdt tilbake for å ikke påvirke forskningsresultatene.

Forskningens uavhengighet kan påvirkes både «ovenfra» og «nedenfra» av prosjektets sponsorer og av deltakerne som deltar i prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 108). Vi har ikke opplevd at noen i Dataplan har forsøkt å påvirke forskningen vår. Derimot har vi opplevd

Dataplan som imøtekommende og inkluderende. Dataplan har forespurt om vi kan utsette publiseringen av oppgaven, noe vi har akseptert. Hvorvidt forskningen vår er av en kvalitet og karakter som gjør at den umiddelbart bør publiseres betviler vi. Vi har ikke forsket på medisin eller annet som ville vært umoralsk å ikke publisere, og vi har ikke forsket på noe så grensesprengende at vi holder tilbake annen forskning på endringsledelse.

Vi har under vårt opphold i organisasjonen forsøkt å opptre som imøtekommende og nysgjerrige. Dette har vi ansett som viktig for forskningen. Med å samhandle og ha en god tone med prosjektdeltakerne har vi følt at vi blir mer inkludert i prosjektet og fått mer ut av vår deltakelse. Ifølge Aase & Fossåskaret (2014, s. 66) er en vellykket deltakende observasjon: (1) betinget av at forskeren lykkes i å etablere relasjoner til informantene, og (2) at man har et reflektert forhold til den statusen man blir tildelt og til sin egen rolleutforming. Det har vært viktig for oss å tenke over dette, vi har derfor vært observante på hvordan vi har etablert relasjoner til prosjektdeltakerne. Vi har samtidig forsøkt å holde på våre roller som forskere og ikke blitt for involverte i prosjektet og organisasjonen.

4.6.2 Etske problemstillinger

Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale (Johannessen et al., 2010, s. 89). For oss har det vært viktig å ta hensyn til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer siden vi har arbeidet nært informantene gjennom deltakende observasjon. Relatert til informasjonen vi har mottatt og observert gjennom oppholdet hos Dataplan, har vi begge signert konfidensialitetsavtaler som vi er juridisk bundet til.

Dersom forskningsresultatene brukes på en slik måte at folks oppfatning av seg selv endres drastisk, kan det også få alvorlige konsekvenser for dem som rammes (Johannessen, et al. 2010, s. 90). Vi har under forskningsarbeidet vært forsiktige med å ikke henge ut noen og gjør narr av ideene deres. Vi har samtidig forsøkt å skrive oppgaven på en måte som gjør at den ikke omhandler enkeltindivider. Dette har blitt gjort for å ikke endre deltakernes forståelse av seg selv eller påvirke gruppens eller personers forståelse av enkelte individer. For å sikre åpenhet fra prosjektdeltakerne har vi vært åpne om hva som er oppgavens hensikt og hva vi undersøker. Dette er viktig fordi det kan anses som uetisk å drive forskning uten at respondentene er klar over hva de deltar i (Jacobsen, 2015).

Studien har blitt gjennomført i henhold til NSDs retningslinjer. Det vil deriblant si vi har oppbevart lydopptakene på minnepenner som er krypterte og passord beskyttet. Vi har skrevet et informasjonsbrev til respondentene hvor de har gitt sitt samtykke til å delta i studien. Gjennom informert samtykke har vi informert om studiens hensikt og at respondentene har mulighet til å trekke seg fra studien, få innsikt i innsamlet data og ta kontakt om de ønsker (vedlegg V). Siden vi også har gjennomført intervjuer med daglig leder og KCM, har vi skrevet egne informasjonsbrev til dem som tar hensyn til dette (vedlegg VI).

De forskningsetiske prinsippene sier at det ikke må formidles informasjon som kan kobles til enkeltpersoner (Johannessen et al., 2010). Vi har vurdert gruppedeltakernes anonymitet som viktig. For å understøtte dette har vi benyttet stillingstitler og selskapstilhørighet for å differensiere mellom de ulike deltakerne. Man kan diskutere hvorvidt stillingstitler og selskapstilhørighet er anonymt nok. Siden vår oppgave ikke publiseres før om 2 år, sikrer dette at utenforstående ikke får tilgang til informasjon fra studien i denne perioden. I etterkant kan individene som studien omtaler ha byttet stilling, jobb eller på annen måte gjort denne informasjonen irrelevant. Vi vil også påpeke at studiens særegenhet krever at vi gjør en differensiering mellom stillingstitler og selskapstilhørighet, uten slik informasjon vil det være mindre meningsfullt å snakke om bransjespesifikke krav som prosjektet tar hensyn til. Dessuten er studiens hensikt ikke å fremheve deltakerens særegenheter, men å skape forståelse for temaet.

4.7 Metodiske refleksjoner

Vi omtaler i dette avsnittet de styrker og svakheter vi har identifisert med vår studie. Vi har omtalt noen punkter tidligere, men reflekterer i dette avsnittet hvorvidt forhold og hendelser påvirker selve forskningen.

Jacobsen (2015) skriver «den forskningsmessige integriteten er viktig i en studie hvor det er kjennskap mellom forskeren og organisasjonen, det samme gjelder også forskerens uavhengighet». Det er grunn til å tro at vi fikk gjennomføre forskningsprosjektet hos Dataplan siden vi hadde bekjentskap i organisasjonen. Dette kan være bakgrunnen for at vi ble så godt mottatt og fikk tilgang til mye informasjon. Dette er noe som kan ha påvirket forskningsreliabilitet, da andre forskere ikke nødvendigvis får samme tilgang som oss. Det er vanskelig å si hvorvidt våre relasjoner til medarbeidere i Dataplan hadde noen som helst påvirkning. Vi

anser ikke at relasjonene har påvirket forskningens integritet, men at det er sannsynlig at de har åpnet noen ekstra dører for oss.

Vi har under vårt opphold i Dataplan forsøkt å ikke påvirke det som skjer i feltet, men dette har ved noen anledninger vært krevende. Et eksempel er prosjektmøte nr. 8 (13.02.19) hvor en av oss påpekte at det ville være fornuftig å benytte referansegruppen under implementeringen av løsningen. Dette er noe som har blitt omtalt av prosjektleder senere og sannsynligvis blir institusjonalisert. I dette tilfellet har vi ikke påvirket forskningsresultatene, siden implementeringen ikke er inkludert i forskningsprosjektet. Tilsvarende kommentarer fra vår side kan derimot ha påvirket prosjektet, og derfor forskningens validitet og reliabilitet.

Vi har som nevnt gjengitt det vi har observert, informasjon kan ha blitt holdt tilbake på grunn av vår tilstedeværelse. Dette er en mulig feilkilde for vår oppgave, da vi aldri vil kunne bevise eller motbevise at dette har hendt. Dette påvirker derfor forskningens interne validitet. Vi vil fremdeles påpeke at vi har forsøkt å sikre at prosjektdeltakerne skal føle seg komfortable til å snakke fritt. Vi har samtidig vært til stede over relativt lang tid i prosjektet og det er derfor liten grunn til å tro at denne tenkelige savnende informasjonen har påvirket forskningen nevneverdig.

Hvor godt forskningen gjenspeiler virkeligheten er avhengig av hvor flinke vi har vært til å samle og gjenskape informasjon fra prosjektmøtene. Angående informasjonsinnsamlingen, har vi benyttet lydopptak og transkribert møtene, samtidig har begge gjort notater. Vi har også gjennomført intervjuer før og etter deltakelsen i prosjektgruppen. Vi har på denne måten samlet så nøyaktig informasjon som mulig. Under analysen anvendte vi koding og har på denne måten arbeidet oss gjennom prosjektmøtene på en nøyaktig og analytisk måte. Vi har samtidig støttet oss til feltnotatene og inntrykkene oppholdet i Dataplan har gitt oss. Vi går ut fra at dette har styrket forskningens interne validitet på en positiv måte.

En mulig svakhet med vår studie er at vi kan ha trukket oss ut for tidlig, vi kan på denne måten ha mistet verdifull informasjon som kan ha bidratt til vår fortolkning og derfor studiens kvalitet. På grunn av tidspresset og mengden gjenstående arbeid trakk vi oss ut av prosjektet i midten av mars. Vi hadde likevel et oppklarende intervju med prosjektleder i mai, og ble med dette kjent med hva som har hendt i etterkant av at vi trakk oss ut. Vi fikk samtidig oppklart i en del forvirringer og utdypet en del detaljer i forskningsprosjektet.

5.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet blir studiens empiri analysert, tolket og drøftet med utgangspunkt i underproblemstillingene. Drøftingen gjøres i lys av teorikapittelet om organisasjonsendring, prosjekter, prinsipal-agentteori, arbeid i felleskap og tverrfaglig samarbeid. Funnene i kapittelet er basert på datastrukturen vi utarbeidet under kodingsarbeidet (se vedlegg IV). Hensikten med kapittelet er å drøfte hvorvidt teorien kan anvendes til å forklare hvordan prosjektgruppen har håndtert sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan. De følgende kapitlene er basert på empirisk data som er innsamlet gjennom studien. Direkte sitater fra intervjuer og prosjektmøter presenteres i kursiv, det samme gjelder feltnotater som er gjengitt i sin helhet. For å gi leseren bedre oversikt over hendelser i studien har vi utformet en tidslinje over prosjektet (vedlegg VII).

5.1 UPS 1: Hvordan vokser løsningen frem i felleskapet av prosjektgruppen?

For å forstå hvordan løsningen vokser frem i felleskapet av prosjektgruppen må vi først redegjøre for hva som er rammene for prosjektgruppens arbeid. Vi gjør derfor først rede for organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan. Dette gjøres for å belyse endringen som prosjektgruppen arbeider med. Vi legger deretter frem hvilke formål og mål som ligger til grunn for prosjektgruppens oppdrag. Dette for å få innsikt i oppdraget, og hvordan oppdragsbeskrivelsen har innvirkning på hvordan løsningen vokser frem i felleskapet av prosjektgruppen. Når vi har gjort rede for rammene prosjektgruppen arbeider innen legger vi frem prosjektets fremdrift og løsningens fremvekst i lys av Klev og Levins (2009) tilnærming til organisasjonsutvikling. Vi presenterer deretter hvilke utfordringer som rammet prosjektet og hvordan disse utfordret prosjektgruppens arbeid. Avslutningsvis i kapittelet legger vi frem en tolkning av hvordan prosjektgruppen kom frem til løsningen. Dette er den første avklaringen vi gjør på veien mot å kunne besvare *Hvordan håndterer sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan?*

5.1.1 Oppdraget

Tidligere hendelsesforløp

Før vi presenterer teorien og funnene om oppdraget, ønsker vi å opplyse kort om hva som hadde hendt i prosjektet før vi startet datainnsamlingen. Grunnarbeidet til prosjektet startet 16.okt 2017 hvor en medeier gjorde en intern kartlegging som resulterte i en internrapport med anbefalinger til forskjellige systemer. Internrapporten ble levert til daglig leder i februar 2018 og i mai startet prosjektgruppen arbeidet.

Endringen

I følge Weick & Quinn (1999) benytter man benevnelsen «episodisk endring» til å gruppere organisatoriske endringer som tenderer å være sjeldne, usammenhengende og gjennomført bevisst. Vi kan enkelt identifisere at organisasjonsutviklingen i Dataplan er sjelden, da den ikke er del av det vanlige mønsteret organisasjonen arbeider etter. Vi har ved flere anledninger påpekt at denne typen prosjekter (*organisasjonsutviklingsprosjekter*) er nytt for Dataplan. Vi kan samtidig bekrefte at endringen er gjennomført bevisst, da den er en del av Dataplans «Én plan»-visjon, som handler om å forvandle selskapet fra leverandør til en proaktiv rådgiver. Weick & Quinn (1999) beskriver divergens som «*et resultat av en voksende forskyvning mellom en treg, dyp struktur og forventninger i omgivelsene*».

Organisasjonsutviklingen er tilsynelatende et resultat av divergens da den deriblant gjennomføres for å imøtekomme utviklingen innen kunstig intelligens og digitaliseringen, som fører til endringer i regnskapssektoren. Behovet for endring skyldes i tillegg de utallige interne systemene i Dataplan, noe som har resultert i lav grad av samhandling mellom de organisatoriske enhetene. Vi ønsker i denne anledning å legge frem et sitat fra daglig leder hvor hun forteller om strategien for Dataplan:

«Vi har vært tre forskjellige selskaper som har benyttet tre forskjellige økonomisystemer, tre forskjellige timeføringssystem og tre forskjellige CRM system, så vi har ikke vært så samkjørte som et «selskap» (...) Og nå er strategien at vi skal jobbe mer som et selskap».

Som vi forstår er den nye strategien til Dataplan at konsernet skal arbeide mer som et selskap. Vi kan derfor konkludere med at Dataplan gjennomfører en episodisk endring, da den er planlagt og gjøres bevisst for å imøtekomme omgivelsene og endre på interne strukturer. For å møte opp i den digitale strukturen igangsatte ledelsen et internprosjekt. Vi kan dermed se at «Én Plan»-visjonen er med på å muliggjøre organisasjonsutviklingen og prosjektet. Den nye digitale plattformen kan anses som verktøyet som skal muliggjøre at Dataplan kan arbeide mer som et selskap. Vi kan i denne anledning trekke frem Kurt Lewins (1951, referert i Weick & Quinn, 1999) teori om endringsmodellen unfreeze-change-refreeze. Endringsmodellen handler om episodisk endring hvor man tiner opp organisasjonen for å muliggjøre endringsprosesser og etter endringen, fryser organisasjonen for å stabilisere den i en ny form. Unfreeze-change-refreeze kan overføres til «Én plan» og beskrive hvordan visjonen har tinet opp Dataplan slik at endring og fornyelse kan forekomme. Vi kan dermed anse internprosjektet som en del av endringsprosessen. I lys av Lewins endringsmodell tar prosjektgruppen del i endringsprosessen og er aktører som er med på å gjennomføre

endringene i Dataplan. Når plattformen har blitt lokalisert vil Dataplan kunne «fryse» organisasjonen i en ny og forhåpentligvis bedre form.

Dersom vi videre belyser delprosjektet med Klev og Levins (2009) samspill mellom «problemeierne og pådriverne» kan vi anse prosjektgruppen som interne konsulenter eller «pådriverne» og ledergruppen som «problemeierne» i endringsprosessen. Som Klev og Levin (2009) forklarer er pådrivernes funksjon å utøve endringsledelse gjennom praktiske aktiviteter som generer læring og utvikling. Med utgangspunkt i Klev og Levins (2009) tilnærming kan vi se at prosjektgruppen bidrar til læring og økt kompetanse til organisasjonen med at de gjør seg erfaringer med prosjektarbeidsformen. Prosjektgruppen bidrar samtidig til utvikling da den lokaliserer den digitale plattformen som skal muliggjøre videre utvikling og prosjektets effektmål.

Det som ligger til grunn for en «Én plan»-visjonen er at virksomhetene i Dataplan konsernet skal arbeide mer samkjørt som et selskap. Den tverrfaglige prosjektgruppen gjør seg under prosjektet erfaringer med å arbeide sammen som en prosjektgruppe som også kan være med på å utvikle virksomhetenes samarbeidsevne. Vi må også se utvikling i lys av prosjektgruppens konklusjon, og om de klarer å lokalisere en plattform som er dekkende for alle deler av konsernet. Dersom dette ikke er tilfellet kan videre utvikling også ses i lys av at flere digitale systemer må lokaliseres og implementeres. Prosjektgruppen vil formodentlig behøve ekstern støtte for å gjennomføre deler av prosjektet. En ekstern part kan inneha kompetanse som også bidrar til ytterligere læring og utvikling for Dataplan.

Prosjektets mål og effektmål

I dette avsnittet ser vi nærmere på prosjektets mål og effektmål. Dette gjøres for å få bedre innsikt i prosjektgruppens oppdrag, og hvilke vurderingskriterier gruppen har hatt i sitt søk etter en ny digital plattform. Prosjektets formål og mål er det konsernledelsen har lagt til grunn for å gjennomføre prosjektet, de vil derfor ha innvirkning på løsnings fremvekst, og hvordan prosjektgruppen håndterer sin rolle som endringsagenter i utviklingen som gjennomføres av Dataplan.

Turner & Müller (2002) legger vekt på at prosjektet er et byrå/en agent som blir etablert av en overordnet organisasjon (en prinsippal) for å oppnå et spesifikt mål. Vi kan med dette forstå prosjektet som en temporær og selvstendig produksjonsfunksjon som Dataplan har tildelt

ressurser slik at det kan gjennomføre et oppdrag. Prosjektet er unikt og nytt i den forstand at Dataplan aldri har utført et slikt prosjekt som dette før. Prosjektet er samtidig forbigående med at det har tidsrammer. Videre definerer vi det prosjektgruppen skal levere til Dataplan slik at konsernet kan oppnå formålstjenlig endring. Under det første møtet hos Dataplan ble vi kjent med hva som var prosjektets mål og formål:

«KCM: Det som er målsettingen er jo å ha én felles plattform for alle tre selskapene. Hvor vi ivaretar de lovmessige kravene til regnskapsføring og oppfølging der og de praktiske tingene som vi ser til daglig at vi trenger, og effektivisere det slik at vi har kontroll på kundene på tvers».

Under intervjuet med DL utvidet vi vår forståelse for av hva som var prosjektets målsetning.

«DL: Målet har sånn sett ikke vært å spare så mye penger for systemene har vi lisenser på grunn av kunder allikevel, så det har handlet mer om brukergrensesnitt, smartheit og effektivisering og ikke minst livedata. Jeg vil ha et dashboard hvor jeg kan slå opp og se hvordan vi ligger an på sykefravær eller økonomi, hvordan vi ligger an i forhold til antall kunder, slike nøkkelfaktorer som dette».

Prosjektets formål beskriver en ønsket framtidig situasjon i virksomheten og prosjektet skal bidra til at denne ønskede framtidige situasjonen realiseres (Andersen, 2016). Fra de to funnene kan vi hente ut effektivisering, bedre kontroll over kundene på tvers og smartheit som beskrivelser på en framtidig ønsket situasjon i Dataplan. Dette er dermed effekter Dataplan ønsker å oppnå med å gjennomføre prosjektet. I prosjektmandatet (vedlegg II) er effektivitet, strømlinjeformet prosesser og minimal intern kost lagt frem som prosjektets effektmål. Dette er også beskrivelser på en framtidig ønsket situasjon. To av effektmålene er derimot nye i forhold til funnene våre. Effektmålet *minimal intern kost* har ikke blitt uttalt til oss. Det går også imot hva DL beskrev under intervjuet. Vi stiller oss dermed spørrende til om dette er et reelt effektmål for prosjektet eller noe ledelsen har gått bort i fra.

Videre i mandatet har man enda flere effektmål med prosjektet. I henhold til mandatet skal prosjektet også bidra til: Mindre antall systemer, effektiv konsernrapportering og daglig livestatus. Mindre antall systemer er som vi kjenner til en av hovedgrunnene til at Dataplan gjennomfører prosjektet, altså er dette et formål/effektmål. Derimot kan vi tolke daglig livestatus eller livedata som DL definerte det, som en egenskap med den nye plattformen. Prosjektets mål skal utrykke hva prosjektet konkret skal levere til basisorganisasjonen (Andersen, 2016). Vi har valgt å tolke effektiv konsernrapportering som en egenskap den nye plattformen skal dekke. De lovmessige kravene til regnskapsføring som KCM beskrev er allerede ivare tatt gjennom programmet Power Office. Vi henviser her til «Dataplan Rapport Internsystem» publisert på Dataplans intranett (Personlig kommunikasjon, u.å.). Dermed er

ikke dette en beskrivelse av en framtidig ønsket situasjon, men også noe man ønsker den nye plattformen skal håndtere, og et mål for prosjektet.

I henhold til KCM var målet å ha en felles plattform for alle tre selskapene. For DL handlet prosjektet om brukergrensesnitt, nøkkeltallene og et dashboard hvor hun fikk presentert disse. Dermed var prosjektets relativt omfattende leveranse: *en anbefaling til en felles plattform med brukergrensesnitt, som ivaretar avdelingenes behov, kan opprettholde de lovmessige kravene til regnskapsføring, gir tilgang til et Dashboard hvor man får kontroll over nøkkeltall på tvers av virksomhetene og bidrar til mer effektiv konsernrapportering. Dette skal totalt bidra til å binde konsernet tettere sammen.*

Leveransene må være slik at de gir virksomheten mulighet til å realisere prosjektets formål. Sammenhengen mellom prosjektets formål og leveranser blir kalt det kritiske bindeleddet (Andersen, 2016). Den overnevnte leveransen skal altså bidra til at: Dataplan arbeider smartere og mer effektivt; får mer strømlinjeformede prosesser; bedre kontroll over kundene på tvers og får færre systemer. Leveransen er grunnlaget, men i tillegg kreves innsats fra basisorganisasjonen og andre (eksterne) (Andersen, 2016). Etter at prosjektet har lokalisert den digitale plattformen må plattformen implementeres i teknisk forstand og i organisasjonen i form av opplæring. Uten implementering og opplæring vil Dataplan kun ha en anbefaling på en digital plattform, dette vil i seg selv ikke bidra til de overnevnte effektmålene. Dermed ser vi at prosjektet innebærer mer enn en anbefaling på en digital plattform.

Vi kan i denne anledning trekke frem PSO-utvikling som står for Person-, system- og organisasjonsutvikling. En vellykket endring vil vanligvis kreve at flere sider ved virksomheten endres samtidig. For at prosjektet skal lykkes med å skape endringer i basisorganisasjonen må det ha forskjellige typer leveranse. (Andersen, 2016). «Én plan» innebærer at flere sider av Dataplan endres. Omstillingen har deriblant ført til: en ny forretningsidé, ny logo, ny visjon, i tillegg til holdningsskapende arbeid internt for å samle organisasjonen. Ifølge Andersen (2016) må implementeringen også være støttet med en plan for utvikling av de personene som skal bruke det nye systemet (trening og motivasjon), og av selve organisasjonen (endre ansvar og myndighetsforholdene). Dette er nødvendig for at virksomheten skal kunne utnytte potensialet i IT-systemet og få de ønskede effektene av det (Andersen, 2016). På grunn av kompleksiteten i PSO-utvikling kan det tenkes at det er hensiktsmessig for prosjektgruppen å outsource deler av prosjektet. Dette blir spesielt aktuelt hvis Dataplan mangler den interne kompetansen til å implementere plattformen. Vi kan derfor

se at en del av suksessen i prosjektet ligger i å finne noen man kan samarbeide med for å få den nye digitale plattformen operativ.

Oppdragsbeskrivelsen

Før prosjektet startet ble det signert et prosjektmandat (vedlegg II) mellom ledergruppen og prosjektets daværende leder FNPL. Prosjektmandatet, er et dokument som spesifiserer informasjonen som er nødvendig for at prosjektlederen skal kunne gjennomføre prosjektet i henhold til kundens forventninger (Abramovici & Bancel-Charensol, 2004). Vi går i det følgende gjennom prosjektmandatet som prosjektgruppen ble gitt. Ifølge Andersen (2016) bør prosjektmandatet inneholde detaljer som prosjektets navn, hvem som har de ulike rollene i prosjektet, prosjektets bakgrunn, formål og mål med prosjektet. Det bør også fremgå hvem som er prosjektets interessenter, og hvordan de skal behandles, samt et forslag til prosjektets rammebetingelser.

I mandatet er navnet på prosjektet «Én plan for Dataplan». Mandatet belyser videre om rollene i prosjektet, ledergruppen er oppdragsgiver, DL er prosjekteier og FNPL er prosjektleder. Prosjektmandatet mangler derimot en beskrivelse av en styringsgruppe. Ifølge Andersen (2016) kan prosjektlederen ha en styringsgruppe å forholde seg til. Styringsgruppen bør bestå av linjelederne som gir ressurser til prosjektet, og de linjeledere som skal benytte prosjektleveransen(e). Andersen (2016) legger frem to argumenter for å ha en styringsgruppe tilknyttet prosjektet: (1) prosjekteieren er så belastet med andre oppgaver at han trenger støtte for å utøve sin oppgave som prosjekteier, og (2) prosjektets forankring i basisorganisasjonen blir styrket gjennom styringsgruppen. I vår studie hvor vi forsker på et internprosjekt er det naturlig at prosjektet skal være forankret i basisorganisasjonen. Vi vurderer dermed ledergruppen som prosjektets styringsgruppe.

Mandatet opplyser om bakgrunnen for prosjektet: «*Dagens løsning med flere økonomisystem, flere timeføringssystem, forskjellig maler, prosesser - manglende konsernstruktur i oppbygningen gir grunnlag for beslutningen for å igangsette dette prosjektet*». Bakgrunnen eller statusen som den er beskrevet i prosjektmandatet er ment for å gi prosjektlederen og prosjektgruppen innsikt i hvorfor prosjektet ble startet. Den forteller kort, men konsist at Dataplan har mange interne systemer og at dette gjør at konsernet mangler en konsernstruktur. Mandatet inneholder beskrivelser av prosjekts mål og formål, disse ble diskutert sammen med våre funn i «*Prosjektets mål og effektmål*».

Videre mangler prosjektmandatet beskrivelser av prosjektets interessenter og hvordan disse bør behandles. Prosjektmandatet mangler også en utfyllende beskrivelse av prosjektets rammebetingelser. Prosjektmandatet er dermed manglende i henhold til hva som beskrives av Andersen (2016). Under punkt fire i mandatet «Fremdrift og rapportering» beskrives det at rapportering ift. prosjektet skal være ukentlig, at fase 1 skal være ferdig til 01.09.18 og at totalprosjektet skal være ferdig innen 31.12.18. Dette viser at prosjektet hadde klare tidsrammer. Allerede under vårt første møte hos Dataplan (20.09.18) fikk vi innblikk i at prosjektet hadde brutt med tidsrammene beskrevet i prosjektmandatet.

«KCM: vi er jo sånn sett bak skjema allerede, så vi vet at det er noen milepæler vi skal holde som vi bommer litt på. Det er en forventning om en fremdrift, det er det. Så nå skulle vi egentlig hatt noe klart for 19 dager siden».

DL forklarte at litt av forsinkelsen skyldtes at hun ikke hadde hatt tid å ha møte sammen med prosjektgruppen, men det kan også hende at prosjektet hadde for ambisiøse tidsrammer i forhold til oppdraget. En annen tolkning er at prosjektmandatet var mangelfullt og uferdig, noe som skapte hodebry for prosjektgruppen. Et godt bevis på at prosjektmandatet er mangelfullt er at ressursrammene for prosjektet ikke er inkludert, på det femte punktet i prosjektmandatet (vedlegg II) står det:

«5. Ressursbruk: Hvilke ressurser stiller prosjekteierne til disposisjon for prosjektet og hvor kommer de fra? Før oppstart av prosjektet må endelig ramme være avklart gjennom prosjektplanene».

Som vi ser mangler prosjektmandatet en beskrivelse av prosjektets ressursrammer. Vi ser også at det er benyttet en form for mal for å skrive prosjektmandatet. At malen henger igjen i det endelige prosjektmandatet indikerer tydelig at prosjektmandatet er uferdig. Vi har funn som støtter denne tolkningen. Under det avsluttende intervjuet med KCM spurte vi hvordan han hadde opplevd prosjektmandatet, han forklarte:

«I utgangspunktet tror jeg nok prosjektmandatet var alt for vagt definert når vi begynte. Vi burde vært mye tydeligere på at dette er et større prosjekt, vi trenger mer enn de timene vi hadde fått aksept for og vi trenger nok gjerne å dele det inn på en litt annen måte enn det som ble gjort, tror jeg. Og det å tro at vi skulle klare dette prosjektet på de 40 timene vi hadde, det synes jeg prosjektlederen gjorde en litt dårlig jobb i forhold til å gjerne tenke litt lengre opprinnelig. DL hadde vel egentlig bare sagt «Du får 40 timer er det nok?», så hadde han sagt ja og så var vi i gang uten at det var definert noe særlig om hva som var forventet».

Som KCM påpeker var prosjektmandatet vagt når prosjektgruppen startet arbeidet. Ledelsen underestimerte trolig utfordringens kompleksitet og hvor mye arbeid det ville innebære å

lokalisere en ny digital plattform. Funnet bidrar også til at vi blir kjent med at 40 timer var prosjektets ressursramme. KCM var ikke den eneste prosjektdeltakeren som oppfattet prosjektmandatet som manglende, tilsvarende kommentarer dukket også opp fra FNPL og et medlem av referansegruppen. Som Karlsen (2017) skriver vil mangelfull og tvetydig informasjon fra kunden være en betraktelig kilde til kompleksitet og usikkerhet. Med å forsøke å styre prosjektet gjennom et uklart prosjektmandat bidro ledelsen med unødvendig usikkerhet til prosjektgruppen. Usikkerheten bidro som vi snart skal se til å komplisere prosjektgruppens oppdrag og hvordan løsningen vokste frem i fellesskapet av prosjektgruppen. Gjennom studien vil vi ved flere anledninger komme tilbake til konsekvensene det uklare prosjektmandatet hadde for prosjektgruppen.

5.1.2 Fremdriften i prosjektet

Under empiriarbeidet identifiserte vi tre ulike perioder prosjektet beveget seg gjennom: matriseperioden, mellomperioden og den topptunge perioden. Før vi begynner å utforske periodene i lys av teori legger vi kort frem hva som hendte under de tre periodene i prosjektet.

Matriseperioden

Denne perioden var prosjektet i gang med når vi startet vår datainnsamling. Perioden strekker seg fra mai 2018 til det tredje prosjektmøtet (31.10.18). Vi deltok i totalt tre møter under matriseperioden. Perioden var preget av en utstrakt kartlegging hvor prosjektgruppen konstruerte et omfattende Excel-ark over behov for konsernet.

Mellomperioden

Mellomperioden strekker seg fra det fjerde til det femte prosjektmøtet. Perioden ble preget av en ny prosjektleder og en ny tilnærming til oppdraget. Mellomperioden kan sies å være preget av fremgang, men ble avbrutt i det femte prosjektmøtet (14.11.18) hvor KCM ga beskjed om at ledergruppen hadde lagt prosjektet på is. Dette ble gjort slik at man kunne benytte prosjektets ressurser til fakturerbartid fremfor internt arbeid. Når prosjektet ble lagt på is ble det et 2 ½ måneders opphold i prosjektets progresjon og løsningens fremvekst.

Den topptunge perioden

Den topptunge perioden strekker seg fra det sjette prosjektmøtet (30.01.19) til det tiende prosjektmøtet (13.03.19). Den topptunge perioden ble preget av mer kontinuerlig kontakt med ledergruppen og en ny gruppesammensetning. Her blir de viktigste behovene tydeliggjort og konkretisert, dette leder til at prosjektgruppen når en konklusjon i sitt oppdrag.

Videre går vi gjennom de tre periodene i lys av Klev og Levins (2009) tre faser for organisasjonsutvikling.

Organisasjonsutviklingsprosessen

Klev og Levins (2009) tilnærming til organisasjonsutvikling inkluderes for å vurdere prosessen hvor løsningen vokser fram i gruppen fra et organisasjonsutviklings perspektiv. Vi vurderer nå prosjektet som en temporær organisasjon, og de lærdommer gruppen gjør seg i lys av prosjektets fremvekst. Klev og Levin (2009) mener at det er hensiktsmessig å dele organisasjonsutviklingsprosessen inn i tre faser: initieringen, oppstarten og læringsspiralen.

Initieringen er søken etter en problemavklaring som kan reflektere hva som skal være innretningen og målsettingene med utviklingsarbeidet (Klev og Levin, 2009).

Problemavklaringen og målsettingen var i praksis allerede satt før vi startet datainnsamlingen. Initieringen kan derimot minne om matriseperioden hvor prosjektgruppen gjorde en omfattende kartlegging av hva den nye plattformen måtte inneholde. I det prosjektgruppen definerte som behovsmatrisen hadde de konstruert et langt Excel-ark med kriterier som konsernet behøvde fra en ny plattform. Behovsmatrisen inneholdt også graderinger av viktigheten av kriteriene for hver enkelt virksomhet. Under det tredje prosjektmøtet (31.10.18) hvor ledergruppen var deltakende, ble det gitt en detaljert beskrivelse av behovsmatrisen av den daværende prosjektlederen FNPL:

«Da har vi satt opp en behovsmatrise med litt gradering på hva vi mener et system skal ivareta. 3 det er må ha, 2 bør, 1 kan, gjerne ikke i første omgang, men gjerne på sikt, 0 er ikke relevant i forhold til den avdelingen eller virksomheten. Vi har delt inn i fire virksomheter, Solution, Regnskap, IT Partner og AS. Og alle de skal selvfølgelig ivaretas i den nye felles plattformen. Så har vi delt inn i fase 1, i utgangspunktet til å definere 3 domener. Det ene går på økonomi, ansatt og produksjon. Jeg tenkte i førsteomgang å gå gjennom fase 1, så vi får landet den og får aksept for at måten vi har vurdert viktigheten av systemene inn mot de ulike virksomhetene, og så presentere det og få aksept for det. Og dette her skal jo da danne grunnlag for et kravspekk på sikt».

Tiden før vi ble deltakere i prosjektgruppen og de tre første prosjektmøtene hvor vi var deltakende kulminerte på sett og vis i denne behovsmatrisen. Som funnet indikerer var behovsmatrisen svært omfattende, men tilnærmingen bidro ikke til noen konkrete anbefalinger. Noe som viser til at tilnærmingen gjerne ikke var spesielt hensiktsmessig. Prosjektgruppen gjorde dermed få fremskritt i sitt oppdrag om å lokalisere en ny digital plattform i perioden. Gjennom en kombinasjon av diskusjoner og utfylling av graderingene i behovsmatrisen gjorde prosjektgruppen likevel en innretning i forhold til søken etter plattform, hvor de påvirket målsettingen, og kompleksiteten i søket.

I initieringen beskriver Klev og Levin (2009) at utfordringen er å få frem og integrere ulike synspunkter. Under det tredje prosjektmøtet diskuterte prosjektgruppen og ledergruppen sammen graderingene og punktene i behovsmatrisen. Felles diskusjoner kan gi læringsmuligheter som åpner opp for problemeiernes kontroll, samtidig som viktig innflytelse fra andre aktører blir kanalisert inn (Klev og Levin, 2009). En viktig oppklaring ble gjort under det tredje prosjektmøtet hvor ledergruppen fikk innsyn i prosjektet og prosjektlederens fremtidsplaner. Den planlagte fremdriftsplanen kommer frem i følgende samtale mellom DL og FNPL, hvor FNPL forklarer hvorfor behovsmatrisen ble utviklet:

«FNPL: Det er litt for å få aksept for at vi har tenkt på alle aspekter, at det ikke er noe som er utelatt eller oversett i den prosessen som har vært frem til nå. Så da er det jo relativt detaljert.

DL: For det som du tenker nå, er at når dette blir avklart så er det dette som blir kravspekksgrunnlaget når systemer skal vurderes på totalen?

FNPL: Stemmer det. Dette er basis for kravspekk. Dette er jo delvis et kravspekk i seg selv. Men det er dette som skal danne grunnlag for det dokumentet som blir kravspekk. Dette ligger i bunn.

(...)

DL: (...) den forteller sykt mye og de som leverer systemer bør jo skjønne ganske fort hvilken løsning de tenker ville vært best. I stedet for å bruke mye tid nå på å utarbeide et kravspekk. Be de inn til et arbeidsmøte for å se hva tenker vi, hva ser vi, hva mer må de ha, for å så komme med et forslag».

Vi ser med dette at DL hadde inntrykket av at behovsmatrisen skulle fungere som kravspesifikasjonen når systemer skal vurderes. FNPL påpeker derimot at behovsmatrisen er grunnlaget for en kravspesifikasjon. Vi opplever dermed at DL forventet seg noe mer konkret på dette stadiet, enn bare et grunnlag for en kravspesifikasjon. Mellom tredje og fjerde prosjektmøte avsluttet FNPL sitt arbeidsforhold hos Dataplan. Noe som resulterte i at prosjektgruppen ble avbrutt i den tilnærmingen til utforskningsprosessen de var i gang med. Prosjektgruppen fikk med andre ord ikke aksept fra ledelsen på tilnærmingen de hadde til oppdraget og måtte derfor finne en ny tilnærming til oppdraget.

Under matriseperioden og den påfølgende mellomperioden deltok referansegruppen i prosjektet, en deltakelse som sannsynligvis førte til mer læring for organisasjonen som en helhet enn den topptunge perioden. På den måten vil allerede den første fasen med problemavklaring ha karakter av en samskapt læring mellom involverte aktører (Klev og Levin, 2009). Referansegruppen er gruppen av «vanlige» medarbeidere i Dataplan som deltok i prosjektet frem til den topptunge perioden. På grunn av deres stillinger på tvers av konsernet, kan vi se at referansegruppens innflytelse kan ha vært viktig å kanalisere inn i prosjektet.

Samtidig vil kunnskapen og erfaringene referansegruppen har tilegnet seg gjennom deltakelsen i prosjektet kunne bidra til konsernets generelle prosjektkompetanse. Vi kan i denne anledning trekke frem følgende kommentar fra DL under intervjuet hvor vi spør hvilke suksesskriterier som er viktigst: «*Kvalitet i prosjektgjennomføringsmodellen til bruk i kundeprosjekter*». Dermed er var det prosjektreningsmål tilknyttet prosjektet, noe vi må se i lys av neste fase av organisasjonsutviklingsprosessen.

Oppstarten er oppstarten av arbeidet med OU-prosessen og ifølge Klev og Levin (2009) er det i denne fasen viktig å legge grunnlaget for en langsiktig læringsprosess. Hele prosjektet kan ses som en læringsprosess for Dataplan, spesielt hvis vi relaterer læringsprosessen til gjennomførselen av kundeprosjekter. Under det fjerde prosjektmøtet 07.11.18 merket vi en ny giv i prosjektet. KCM som på dette tidspunktet ikke offisielt var utnevnt som prosjektleder, tok raskt styring og orienterte prosjektgruppen mot å lete etter systemer som kunne fungere som plattform. Diskusjonene rundt bordet rettet seg nå mot en mer løsningsorientert tilnærming noe som følgende samtale reflekterer:

RepS: Hva skal legge styringen, hva er kjernesystemet, kan vi si noe om det? Er det CRM som er styrende eller er det ERP?

KCM: For meg er det jo ingen av delene, det er produksjonssystemet som er styrende.

RepR: Nå er jo det CRM.

KCM: Tilfeldigvis for det har funksjonen. Så det er egentlig CRM eller produksjonssystem vi skal ha og så skal økonomien og lønn bare fungere. Hvis vi har det som utgangspunkt så er det gjerne greit å fokusere på de tre domene produksjon, ansatt og økonomi når vi nå skal evaluere, så bør vi gjerne fokusere på at det produksjonssystemet vi finner bør dekke det vi behøver der. Så bør vi også ha fokus på at det er en CRM-bit som kan kobles på».

Når KCM presiserte hva som skulle legge styringen for valget av plattform fikk prosjektgruppen en ny tilnærming til utforskningsprosessen. Under møtet ble det definert 3 mulige spor for det videre arbeidet: (1) forhandler-sporet som handlet om å se på løsninger som Dataplan er forhandler av, (2) 365-sporet som handlet om å se nærmere på Microsoft-løsninger, og (3) tredjeparts-sporet som handlet om å invitere inn forhandlerbedrifter og få dem til å presentere løsninger. Den nye tilnærmingen kombinert med de tre sporene begrenset markant bredden på plattformsøket.

Bakgrunnen for at vi har gjort et skille mellom de to periodene matriseperioden og mellomperioden er tilnærmingen prosjektgruppen anvendte i deres utforskningsprosess. Prosjektgruppen gikk fra en tilnærming hvor de diskuterte rangeringer av behov i

matriseperioden, til å utforske eventuelle løsninger basert på to kriterier, produksjonssystem og CRM system. Definisjonen av kjernesystemet begrenset søket fra en lang liste til et par konkrete søkeparameter. Dersom vi vurderer matriseperioden og ser den i lys av mellomperioden, kan vi se at prosjektgruppen gikk bort fra en kartleggende tilnærming til en mer løsningsorientert. En kartleggende tilnærming hadde kanskje vært passende i en stor bedrift, men som FR påpekte under sjette prosjektmøte: «*Vi er vel egentlig sånn sett bare en mellomstor bedrift uansett, små-mellomstore, hver for oss*». Siden Dataplan er en mellomstor bedrift, ble den kartleggende tilnærmingen for kostbar og langstrakt. En tilnærming hvor man definerer kjernesystemene ser dermed ut til å være mer passende for mellomstore organisasjoner som leter etter digitale plattformer. Kartleggingen under matriseperioden var likevel instrumentell i den løsningsorienterte tilnærmingen. Dermed kan det se ut til at en form for kartlegging også er nødvendig i kundeprosjekter før definisjonen av kjernesystemet. Viten om hva som er mest gunstig vil Dataplan kun oppnå gjennom en langsiktig læringsprosess.

I oppstarten av OU-prosessen mener Klev og Levin (2009) at årevis med erfaring av å bli styrt av andre skal utfordres slik at den enkelte medarbeider blir aktivt engasjert i å forme sin egen arbeidssituasjon. Den topptunge perioden blir lite relevant å drøfte i henhold til den overnevnte påstanden, da alle tre prosjektdeltakerne er medlemmer av ledergruppen. Vi konsentrerer oss derfor om medlemmer av referansegruppen. Under andre prosjektmøte uttalte et medlem av referansegruppen: «*Jeg synes fortsatt prosjektet er litt udefinert*». Kommentaren indikerer at prosjektdeltakeren turte å utfordre prosjektlederen og ledergruppen. Fra fjerde prosjektmøte har vi følgende kommentar fra RepR: «*Jeg tror uansett at det er viktig at vi ikke låser oss til en retning, men at vi er åpne for en løsning med eksempel 3 utrolig gode programmer som prater sammen*». Denne kommentaren indikerer også at prosjektdeltakerne turte å utfordre prosjektlederen, men i tillegg at de forsøkte å forme prosjektet og sin egen arbeidssituasjon i dette. Arbeidsmiljøet i prosjektgruppen belyses ytterligere under UPS 3.

Den tredje og siste fasen er den kontinuerlige *læringsspiralen* hvor utviklingsforløpet er basert på å skape konkrete løsninger til de problemene som aktørene i organisasjonen ser. Disse løsningene gir opphav til kollektive refleksjonsprosesser som utvikler ny innsikt, som igjen gir grunnlag for nye, konkrete organisasjonsmessige tiltak (Klev og Levin, 2009). Etter at prosjektet hadde vært islagt i 2 ½ måneder, ble den topptunge perioden innledet av det

sjette prosjektmøtet (30.01.19). Den topptunge perioden preges av flere føringer og tiltak fra ledergruppen, som følgende kommentar fra KCM illustrerer:

«Det jeg tenkte vi kunne bruke første delen av møtet til i dag er å prøve å lage en vei videre i forhold til det som vi har snakket om i ledergruppen, med at vi må effektivisere prosessen ytterligere, ikke bruke så lang tid og så mye ressurser og at vi gjerne kan ta noen, ikke snarveier, men gjøre noen forenklinger som gir oss det samme resultatet til slutt».

Kommentaren understreker at den nye tilnærmingen kom fra ledergruppen, og legger krav til resten av prosjektgjennomføringen. Prosessen måtte effektiviseres og ressursbruken måtte reduseres. Den topptunge perioden var generelt preget av at ledergruppen var mer involvert i prosjektet og hadde mer kontinuerlig kontakt med prosjektdeltakerne. Perioden introduserte en ny gruppesammensetning, referansegruppen som hadde deltatt i prosjektet så langt ble erstattet med Fagansvarlig Regnskap (FR). Prosjektgruppen var nå sammensatt av KCM (prosjektleder), LDPS og FR. Hele prosjektgruppen var nå medlemmer av ledergruppen, derav periodens navn. Utover gruppesammensetningen bidro perioden til en gradvis konkretisering av hva Dataplan behøvde fra en digital plattform.

For en vellykket prosjektgjennomføring er det avgjørende at prosjektet får tildelt personell med tilstrekkelig kunnskaps- og erfaringsbakgrunn (Karlsen, 2017). Som tidligere virksomhetsleder hadde FR kunnskap om hvilke behov regnskapsavdelingen hadde. Hennes kunnskap bidro til at KCM og LDPS ble bevisst over at GRFS og KS-komplett var viktige behov for regnskapsavdelingen. GRFS og KS-komplett dekkes i dag gjennom programmet Power Office (PO). Dette gjorde PO til en mulig løsning for prosjektet. Under møtet utfolder det seg en samtale relatert til PO som spesifiserer de avdelingsrelaterte behovene:

«LDPS: Men er det support muligheter i det her?

KCM: Supportsystem altså sakssystem?

FR: Nei, jeg tror ikke det, men det må sjekkes ut

LDPS: For det er det som er tingen for IT og Solutions, hvis det ikke går kan vi bare glemme det, litt på samme måte som det er for Regnskap på det lovmessige, er det ikke på plass kan man bare glemme det».

Her ser vi de essensielle kravene for begge parter; Regnskap må få dekket lovkravene med KS-komplett og GRFS; og IT og Solutions må få et sakssystem for å håndtere support for kunder. Perioden belyste også at plattformen ideelt burde være basert på et system slik at hele konsernet fikk et felles CRM-system. Dette bygget videre på hva prosjektgruppen hadde definert under mellomperioden. Under syvende prosjektmøte (06.02.19) diskuterte

prosjektgruppen hva de hadde sett på siden sist. FR hadde vært i kontakt med Power Office, de manglet førstelinjesupport, men anbefalte å bruke Zendesk som supportsystem. Vi fikk under dette og forrige møtet indikasjoner på det var ønskelig med en løsning hvor man ikke var avhengig av å benytte flere systemer. I feltnotatene fra 30.01.19 har vi notert:

«I 2-3 systemer har vi ikke full kontroll over kundeprofilen, det er praktisk at vi vet hvor mye kontakt vi har med kunden, hvilke kontaktpunkter vi har nå og eventuelle utfordringer kunden har med oss. Det er praktisk at vi (alle) har full kontroll over kundens CRM funksjon».

Slik vi forstår det vil flere systemer innebære flere kunde profiler, dermed en mer uoversiktlig situasjon, da kundedataene ligger spredt. Ved å ta hensyn til konsekvensene med en flersystemløsning, opplever vi at prosjektgruppen ikke bare vurderer om plattformene vil fungere, men også om plattformene fører til at Dataplan arbeider smartere. Dette kan sees sammen med prosjekts effektmål og hva plattformen skal bidra til. Vi kan på dette stadiet se at prosjektgruppen begynner å få klarhet i hva plattformen bør håndtere. Når behovene var synlige ble de automatisk vurderingsparametere for eventuelle plattformer, det begrenset søket og gjorde fremgangen enklere. Vi kan dermed se hvordan læringsspiralen har virvlet rundt og plukket med seg de viktigste utfordringene eller kravene som prosjektdeltakerne så. For IT Partner og Solutions var kravet at plattformen hadde mulighet for support/sakssystem, noe som resulterte i at man gikk bort i fra Power Office. Når prosjektgruppen la Power Office til side, la de også forhandler-sporet som ble definert under fjerde prosjektmøte til sides. Det var med andre ord ingen løsninger konsernet var forhandler av som ble vurdert som anvendelige som nye digitale plattformer.

Under det sjette prosjektmøtet nevnte FR at hun hadde fått en e-post fra «Tilbyderen» som nevnt tidligere er en tilbyder av en skybasert ERP-løsning som bygger på Microsoft Dynamics Navision. Microsoft ble diskutert og definert som et spor for prosjektet allerede under det fjerde prosjektmøtet. I det syvende prosjektmøtet planla prosjektgruppen å holde et Skype-møte med «Tilbyderen». I denne forbindelse uttalte KCM:

«Jeg og LDPS har jo sett litt på Microsoft-pakken utenom og i og med at «Tilbyderen» bygger på denne plattformen så er det en veldig aktuell vei å gå tror jeg. For Office 365 eller Microsoft Dynamics 365-verden, den tror jeg vi nesten kan si allerede nå at det hadde vært perfekt for oss. Men om det er andre systemer også som er perfekt for oss kan jo være».

Selv om KCM var åpen for andre løsninger, virket det på dette stadiet som en form for Microsoft-løsning kom til å bli valgt. Under det åttende prosjektmøtet (13.02.19) fortalte KCM og FR at de hadde snakket med «Tilbyderen» og oversendt behovsmatrisen.

«Tilbyderen» hadde under samtalen tilbudt seg å komme på en workshop hos Dataplan. Det ble i denne forbindelse diskutert hva man kunne gjøre hvis «Tilbyderens» ERP-løsning viste seg å ikke være tilfredsstillende og hvorfor «Tilbyderens» løsning ville vært et godt tilskudd til konsernets digitale plattform:

«KCM: Jeg tror fort at vi kunne gått for den Dynamics-verdenen uten «Tilbyderen», men da måtte fort Regnskap gjort et par ting på siden. Så det er nok bra å ha med dem på laget.

S1: Så «Tilbyderen» blir da på en måte en kobling mellom det dere behøver i de andre avdelingene og Regnskap?

KCM: Ja. Og så bygger det på den hele den plattformen vi vil ha, så jeg har kjempe tro på at det kan gå bra den veien».

Det hadde så langt i prosjektet vist seg å være utfordrende å finne en løsning som var tverrfaglig nok til at den dekket behovene til IT Partner og Regnskap. Vi fikk vite at «Tilbyderen» hadde integrasjoner mot PO, noe som ville løst regnskapsavdelingens behov relatert til KS-komplett og GRFS. Med «Tilbyderen» hadde man dermed dekket de regnskapsmessige behovene og benyttet en Microsoft-løsning til IT Partner og Solutions. KCM nevnte at han hadde presentert fremdriftsplanen i prosjektet foran ledergruppen på mandag den uken møtet fant sted, og at ledergruppen var veldig positive. I lys av løsningens fremvekst er dette den første gangen vi kan identifisere at en komplett løsning ble diskutert og vurdert. Med å holde en workshop med leverandøren «Tilbyderen» benyttet prosjektgruppen seg av tredjepartssporet som ble formulert i mellomperioden. Dermed hadde to av sporene fra mellomperioden blitt tatt i bruk, noe som viser til verdien av arbeidet prosjektgruppen gjennomførte i mellomperioden.

I lys av Klev og Levin (2009) kan vi se at prosjektgruppen hadde lokalisert en konkret løsning i forhold til de problemene/behovene de hadde sett. Leverandøren «Tilbyderen» skulle besøke Dataplan for å presentere sin ERP-løsning og en Microsoft-løsning til prosjektgruppen og ledergruppen. Ifølge Klev og Levin (2009) vil løsningene gi opphav til kollektive refleksjonsprosesser som utvikler ny innsikt, som igjen gir grunnlag for nye, konkrete organisasjonsmessige tiltak. Under det niende prosjektmøtet (20.02.19) la KCM frem sine tanker i forhold til workshopen og hvordan prosjekt- og ledergruppen burde gå frem.

«KCM: Ja, så det jeg tenker workshopen primært må avklare er jo den konsernstrukturen og den tanken vi har for en felles plattform. Kan dette håndteres i de systemene? Det er jo egentlig hoved avklaringen. Så er det helt sikkert regnskapstekniske aspekter rundt «Tilbyderen» som vi burde ta i en fase 2, i en slik workshop, med en litt mer regnskapsspesifikk diskusjon tenker jeg. Men først og fremst må det jo bli den

totalen med strukturen og at de interne selskapene i Dataplan kan være kunder i regnskapsbiten av «Tilbyderen», og at vi kan ha felles kundedatabase, og hvordan dette kan håndteres, på et eller annet vis». Med å definere hva som er de viktigste avklaringene ser vi at medlemmer av prosjektgruppen var med på å forme Dataplans prioriteringer under workshopen. I møtet diskuteres Microsoft Dynamics 365 og mulighetene plattformen gir. Det ble deriblant påpekt at det er anledning til å utvide plattformen med flere systemer etter hvert som man ser behovet. Løsningen med «Tilbyderen» og Microsoft Dynamics 365 ville ha vært basert på at «Tilbyderen» fungerte som et ERP-system. Dynamics 365 vil bli brukt som CRM-system og løsning for support og prosjekt. Dermed ville denne kombinasjonsløsningen være dekkende for behovene prosjektgruppen hadde identifisert.

Under workshopen (08.03.19) la «Tilbyderen» frem en besvarelse på behovsmatrisen hvor de hadde utformet en inndeling for hvordan Dataplan kunne fase ut systemer. Representantene fra «Tilbyderen» fortalte en hel del om sin «Tilbyder»-løsning, og virket som de ønsket å selge inn denne til regnskapsavdelingen. Som KCM påpekte forrige møte var konsernstrukturen det viktigste for Dataplan, regnskapsløsningene var av andregrads viktighet. Utover å prate om deres egne ERP-løsning, fortalte representantene fra «Tilbyderen» om mulighetene i Microsoft-løsningene. De pratet deriblant om Microsoft Teams, en samarbeidsplattform som for Dataplans interne samhandling virket fordelaktig.

Etter workshopen diskuterte ledergruppen seg imellom – noen var positive og andre skeptiske. Enkelte opplevde at representantene fra «Tilbyderen» fokuserte mye på å selge inn sin ERP-løsning til Dataplan Regnskap, og for lite på konsernstrukturen. Avslutningsvis ble det diskutert et mulig kjøp av en Microsoft-implementering fra en leverandør. Ved å overlate implementeringen til noen andre har prosjektgruppen sammen med ledergruppen konkludert med at Dataplan ikke innehar kompetansen til å implementere plattformen på egenhånd. Det ble dermed foretatt en konklusjon i forhold til løsningens videre fremvekst. På grunn av kompleksiteten i PSO-utvikling var det hensiktsmessig for prosjektgruppen å outsource deler av prosjektet. Diskusjonene fortsatte under det tiende prosjektmøtet (13.03.19), hvor også ledergruppen var deltakende. I møtet la KCM sine tanker omkring «Tilbyderen»:

«KCM: jeg er gjerne litt usikker på om «Tilbyderen» er nødvendig for den interne satsingen likevel. Det er veldig nødvendig i forhold til å ta regnskapsbyrået i sky, bort i fra Visma Business der, men om det er nødvendig for at vi skal kunne jobbe internt, det vet jeg ikke helt.

Vi ser her at KCM begynner å legge «Tilbyderen» til sides for å prioritere konsernet fremfor

Regnskap. KCM var også usikker på om Microsoft plattformen Dynamics 365 Business Central skalerte slik som prosjektgruppen hadde tenkt:

«KCM: Mitt inntrykk av Business Central er gjerne at det er en sånn all-in-one løsning med litt av alt. Litt CRM, litt prosjekt, litt support. Men den har ikke alt som de enkeltproduktene har for seg selv hvis du kjøper den andre 365-pakken med Dynamics Finance & Operations og hele den produktporteføljen på siden. Så jeg har ikke helt klart å forstå om det integreres eller ikke slik som de sier det gjør».

LDPIT svarte KCM ved å bekrefte hans mistanke. LDPIT la så frem sine tanker om «Tilbyderen» og kritiserte løsningen for at den er kun et skall bygget rundt Microsoft Navisions ERP-løsning. Avslutningsvis diskuterte gruppene hva konsernet kunne gjøre fremover. De kom deriblant innom at de i første omgang kunne velge Business Central eller Finance & Operations, og senere kunne legge til «Tilbyderen» dersom de skulle ønske det.

Under det oppklarende møte (02.05.19) informerte KCM oss om at ledergruppen hadde bestemt seg for å igangsette et samarbeid med «Tilbyderen», hvor «Tilbyderen» skulle hjelpe konsernet med å implementere Microsoft Business Central. Ved å velge en plattform som dekket den interne samhandlingen nådde prosjektet en milepæl. Vi kan dermed se hvordan ledergruppen kollektivt har reflektert over hva som var mest nødvendig. Konklusjonen er et resultat av kompromisser hvor man deriblant har valgt å sette Regnskap på sidelinjen i første omgang ved å ikke legge til «Tilbyderens» løsning. Ledergruppen har dermed konkludert med å prioritere den interne samhandlingen fremfor behovene til Regnskap. Søket etter plattform resulterte også i en bevissthet om «Tilbyderens» løsning som på sikt vil kunne implementeres i Dataplan. Som et resultat av løsningens fremvekst har man også igangsatt et samarbeid med «Tilbyderen» som kan resultere i et tett partnerskap og et kjøp av deres løsning i fremtiden. At Dataplan er bevisste over «Tilbyderens» løsning, har utviklet ny innsikt, som igjen gir grunnlag for nye, konkrete organisasjonsmessige tiltak (Klev og Levin, 2009).

5.1.3 Utfordringene på veien

I løpet av prosjektperioden støtte prosjektgruppen på ulike utfordringer. De fleste utfordringer kan spores tilbake til det uklare prosjektmandatet og prosjektets mål. Andre utfordringer kan relateres til hendelser som hendte utenfor prosjektet i prosjektets handlingsmiljø. Videre diskuterer vi prosjektets utfordringer basert på de syv fallgruvene Amundsen (2005) beskriver i den teambaserte arbeidsformen. Ifølge Amundsen (2005) er teamarbeid en utfordrende og krevende måte å arbeide sammen på, men som samtidig gir åpenbare fortrinn i forhold til den tradisjonelle arbeidsgruppen. Teamarbeid er samtidig ingen garanti for suksess.

Den første fallgruven Amundsen (2005) beskriver er at teamarbeidet foregår løsrevet fra virksomhetens mål og strategi. Som tidligere nevnt hadde DL ikke hatt tid til å møte prosjektgruppen når vi var på første møte hos Dataplan (20.09.18). Når dette møtet fant sted, ble prosjektet restartet. Under intervjuet (09.10.18) opplyser DL:

«Prosjektet må starte på ny siden de ikke svarte på oppgaven. De starter ikke helt på ny, de måtte gå tilbake og finne ut hva de faktisk vet, fordi jeg sa at når dere begynner på ny så trenger dere ikke å begynne å kartlegge på ny siden det ligger bølter & spann med kartlegging. Så jeg forventer at når dere kommer med et oppsett innenfor de tre bestillingene jeg gjorde, og at det er det som svares på i forhold til hva som er utfordringen for hver enhet, hva som er felles for hver enhet og hvordan en optimal løsning, fra det de ser, hadde vært».

Vi kan tolke det som at prosjektgruppen arbeidet løsrevet fra Dataplans mål, prosjektet hadde tross alt ikke svart på oppgaven de ble gitt. Utfordringen med denne tolkningen alene er vår kjennskap til det uklare prosjektmandatet. Vi begynte på dette stadiet i datainnsamlingen å bli bevisst over en pågående usikkerhet i prosjektet. Usikkerheten konkretiserte seg etter første prosjektmøte hvor FNPL fortalte oss at han opplevde prosjektmandatet som mangelfullt.

Under intervjuet hadde DL kommentert: *«For i mitt hode så er jo dette ganske enkelt, det lå en kartlegging i bunn, det var allerede ganske mye dokumentasjon og oppdraget var: kom tilbake med et forslag».* Vi identifiserte med dette at usikkerheten dreide seg om manglende klarhet i prosjektets oppdrag. Det var samtidig flere i prosjektgruppen som virket forvirret over hva prosjektet konkret skulle levere, noe som understrekes av følgende kommentar fra et medlem av referansegruppen under andre prosjektmøte: *«Jeg synes fortsatt prosjektet er litt udefinert».* At DL oppfattet prosjektet som enkelt, og prosjektgruppen opplevde mandatet og prosjektet som mangelfullt og udefinert, understreker at prosjektmandatet og prosjektmålene burde vært tydeligere. Som Andersen (2016) skriver må målene være slik at prosjektlederen kan ta et forpliktende ansvar for dem. Det kan ha vært vanskelig for prosjektlederen og gruppen å ta et forpliktende ansvar for prosjektmålene. Under tredje prosjektmøte fikk vi inntrykk av hvordan FNPL hadde oppfattet prosjektmandatet.

«Fase 1 i prosjektmandatet var jo å kartlegge omfanget på de tre domene her i fase 1. Så da har vi gått litt tilbake igjen og skapt en forståelse både for oss selv, men også selvfølgelig for dere som kunde, at det er en forståelse for hvordan vi har tenkt og veien videre».

Fra det overnevnte kan vi tolke at FNPL hadde misforstått hva prosjektet skulle gjøre i fase 1. DL ønsket å motta et forslag på løsning, men FNPL hadde oppfattet at det var snakk om en

kartlegging. Vi kan konkludere med at prosjektet arbeidet løsrevet fra Dataplans mål og strategi på grunn av det uklare prosjektmandatet, men dette belyser ikke hele utfordringen. Prosjektgruppen hadde arbeidet med prosjektet fra mai 2018 og frem til september 2018 før DL oppdaget at prosjektgruppen ikke svarte på oppgaven. Dermed innebærer utfordringen mer enn at prosjektgruppen ikke forstod oppgaven og at prosjektmandatet var uklart. Det ser ut til å ha vært en mangel på kommunikasjon mellom partene. Kommunikasjonen mellom prinsipalens organisasjon og prosjektet må opprettholdes gjennom flere kommunikasjonskanaler og individer som arbeider i grensen mellom de to organisasjonene, for å sikre prinsipalen et helhetlig syn på prosjektet (Turner & Müller, 2002). DL burde vært i kontakt med prosjektlederen og/eller prosjektgruppen tidligere for å unngå at prosjektet arbeidet løsrevet fra Dataplans mål og strategi. Samtidig kunne prosjektlederen eller medlemmer av prosjektgruppen vært i kontakt med DL for å forhøre seg om de arbeidet i riktig retning.

Den andre fallgruven/utfordringen som nevnes av Amundsen (2005) er at mål og prioriteringer skifter stadig. Basert på våre funn holdt målene seg uforandret gjennom prosjektet. Prioriteringene eller tilnærmingene til oppdraget ble derimot forandret ved flere anledninger. I matriseperioden ble prioriteringene forandret med at prosjektgruppen gikk bort fra en kartleggende tilnærming. Som nevnt innrettet prosjektgruppen i mellomperioden søket etter CRM og/eller produksjonssystem. Prosjektgruppen skulle nå fokusere søket på de tre domene produksjon, ansatt og økonomi når de skulle evaluere eventuelle plattformer. Søket skulle gjøres gjennom de tre sporene: (1) forhandler-sporet, (2) 365-sporet og (3) tredjepartssporet. Spørsmålet er om den nye tilnærmingen var en naturlig eller en påtvunget utvikling. Siden det var gjort mye kartlegging i matriseperioden kan utviklingen oppfattes som naturlig. På grunn av en tidsforsinkelse mellom tilførselen av ressurser og mottak av det endelige resultatet, vil interessenter i handlingsmiljøet kontinuerlig forsøke å påvirke, kontrollere og styre prosjektgjennomføringen (Karlsen, 2017). Under restarten av prosjektet i september hadde DL lagt nye føringer for prosjektet, det samme kan være tilfellet for mellomperioden. Forklaringen på den nye tilnærmingen i mellomperioden er trolig at ledelsen ønsket fortgang i prosjektet.

I den toptunge perioden kom det som nevnt fram at ledelsen ønsket fortgang i prosjektet. I funnet står det eksplisitt at det hadde vært en diskusjon i ledergruppen om prosjektets effektivitet. Prosjektgruppen skulle gjøre forenklinger, men fremdeles oppnå det samme resultatet til slutt. Det ser dermed se ut til at det var ledergruppen som forandret

prioriteringene for prosjektet. Siden hele prosjektgruppen var medlemmer av ledergruppen i den topptunge perioden, kan en annen forklaring være at prosjektgruppen selv bestemte at forenklingene var nødvendige. Det mest konkrete vi kan knytte forenklingene til er at prosjektgruppen kun vurderte Microsoft-plattformer og Power Office i perioden.

Gruppen vurderte også løsningen til «Tilbyderen», som kunne brukes sammen med en Microsoft-løsning. Etter at prosjektgruppen hadde lagt bort Power Office, var kun Microsoft og «Tilbyderen» aktuelle. I det tiende prosjektmøtet ble «Tilbyderen» lagt til sides, dette skyldtes at ledergruppen hadde konkludert med å prioritere den interne samhandlingen fremfor behovene til Regnskap. Dermed kan forandringene av prioriteringer i prosjektet spores til tilbake til tre årsaker, (1) ledelsen ønsker fortgang i prosjektet, (2) prosjektgruppen ser behovet for å forenkle søket, og (3) ledelsen gjør omprioriteringer.

Den tredje fallgraven som beskrives av Amundsen (2005) er at teamkonseptet tenkes ut og introduseres av ledelsen alene. Denne fallgraven kan vi knytte til gruppesammensetningen i den topptunge perioden. Før vi definerer dette som en fallgruve er det viktig at vi har forståelse for hvorfor den nye gruppesammensetningen ble introdusert. I det sjette prosjektmøtet ble det gitt følgende forklaring:

«KCM: Vi måtte gjøre litt om på den foreløpige gruppen. De andre deltakerne må jobbe for å tjene penger. Så da blir det bare ledergruppen, foreløpig, som er på en måte i hovedgruppen, så spiller vi heller på folk i organisasjonen ved behov. Vi fant ut at det å dra ut folk så pass mye som vi har gjort var dårlig butikk innimellom. Spesielt for Regnskap nå som er i en veldig travel periode med mye overtid. Så da var det litt unødvendig å bruke ressurser når FR egentlig har den største forutsetningen for å svare uansett på mye av dette her, fant vi ut».

Funnet bekrefter at det var ledergruppen som gjorde beslutningen, siden KCM også sitter i ledergruppen omtaler han den som «vi». De andre prosjektdeltakerne ble tatt ut av prosjektet fordi (1) det var innimellom dårlig butikk å benytte dem i prosjektet fremfor i basisorganisasjonen og (2) nyåret er travelt for Regnskap. Virksomheten behøver ressursene for å gjøre årsregnskap for kunder, dermed passer det ikke å trekke ut folk til å arbeide i prosjektet. Løsningen var at FR ble med i prosjektgruppen istedenfor. Bakgrunnen for den nye gruppesammensetningen kan oppleves som forståelig. Prosjektgruppen kunne gjerne fått flere innspill og meninger dersom referansegruppen fremdeles var deltakende. På en annen side kan det tenkes at det hadde blitt for mye innspill og meninger. Perioden bidro likevel til at

prosjektgruppen oppfylte sitt oppdrag. Vi anser ikke dette som en fallgrube, men som en nødvendighet på grunn av hendelser i prosjektets handlingsmiljø.

Som den fjerde fallgruben trekker Amundsen (2005) frem at det er en utfordring hvis teamarbeidet gis utilstrekkelige ressurser. De 40 timene prosjektet ble tildelt var definitivt utilstrekkelig. Prosjektet skulle gjennom flere faser for å komme frem til en anbefaling av plattform, som senere skal implementeres, dette understreker tydelig at 40 timer var utilstrekkelig i forhold til oppdraget. På tross av at prosjektet overskred timene, har prosjektet ikke blitt avsluttet. Forklaringen kan ligge i intervjuet vi hadde med DL hvor vi spurte: «Hvor langt er du villig til å la prosjektet gå over tid og kostnad før du avslutter det?»

«DL: Jeg er villig til å la dem komme med skissen og forslaget, slik at vi har et beslutningsgrunnlag til å ta med opp i ledelsen og presentere til styret»

S1: Så det er ingen fastsatte grenser på typisk 100, 200 tusen eksempel?

DL: Nei, det hadde de ikke fått lov til uansett».

Det kan dermed virke som at DL var villig til å la det gå ganske langt før hun avvirket prosjektet. DL var derimot ikke villig til å la prosjektet bli for dyrt. Hvis vi tar utgangspunkt i at forslaget fra prosjektgruppen var å holde workshop med «Tilbyderen» slik at de kunne presenterte ERP-løsningen og Microsoft Dynamics 365, ble ikke forslaget presentert i sin helhet før 08.03.19. Med utgangspunkt i prosjektmandatet skulle prosjektet være ferdig til 31.12.18. Prosjektet var med andre ord over 3 måneder forsinket når forslaget ble presentert av «Tilbyderen». DL og ledergruppen har dermed hatt et sterkt ønske om å komme i mål som overveier de 40 timene som ble utdelt og rammene som var satt i prosjektmandatet.

Den femte og syvende utfordringen som nevnes av Amundsen (2005) anser vi ikke at prosjektgruppen har støtt på. Ledelsen har deltatt aktivt i hele prosjektet, de har dermed ikke sett på det som andre sin oppgave å jobbe i team. Samtidig har lederoppgavene og lederrollene vært klare. Prosjektgruppen kan ha støtt på den sjettede fallgruben Amundsen (2015) nevner: bemanningen er utsatt for et stadig press. Vi har ingen funn som indikerer at noen av prosjektdeltakerne var eller virket utbrent eller overarbeidet. Vi kan derimot peke til et funn vi har fra intervjuet med DL hvor hun sier: «*Prosjektmedlemmene arbeider deltid med prosjektet pluss sine vanlige arbeidsoppgaver. Kunden er i utgangspunktet viktigste fokus*». Prosjektmedlemmene måtte med andre ord gjøre sine vanlige arbeidsoppgaver i tillegg til prosjektoppgavene, dette kan ha skapt et press på dem. Samtidig kan det ha begrenset

prosessen og være en ytterligere forklaring på hvorfor prosjektet møtte utfordringer innledningsvis. I den topptunge perioden ble prosjektgruppen lagt under et større press for å lykkes. Selv om presset var større, og tids- og kostnadsrammene var sprenge opplevde vi ikke at dette preget prosjektgruppen. Vi har ingen funn som støtter dette, men det kan hende at presset og arbeidsmengden hadde negative innvirkninger på samtlige prosjektdeltakere.

5.1.4 Oppsummering UPS 1

Gjennom delkapittelet har vi gitt innsikt i hva som var prosjektets oppdrag og hvordan løsningen vokste frem. Når ledelsen i Dataplan definerte «Én plan»-visjonen muliggjorde de samtidig prosjektet. For at konsernet skulle kunne jobbe mer som et selskap behøvde selskapet en digital plattform som muliggjorde dette arbeidet. Vi identifiserte dermed endringen som en episodisk endring, siden endringen ikke er del av det vanlige mønsteret organisasjonen arbeider etter. «Én plan»-visjonen og endringen gjennomføres av Dataplan for å imøtekomme digitaliseringen av regnskapssektoren og en intern treghet i organisasjonen relatert til de mange systemene organisasjonen baserer sin drift på.

Gjennom prosjektet kan vi se samspillet mellom problemeierne (ledergruppen) og pådriverne (prosjektgruppen). Det var deriblant problemeierne som utformet prosjektmandatet som er prosjektgruppens oppdragsbeskrivelse. Utfordringen med prosjektmandatet var at det var uklart og skapte utfordringer for prosjektgruppen i den innledende perioden av prosjektet. I matriseperioden ble prosjektet restartet siden de ikke hadde svart på oppdraget. Dette identifiserte vi som en indikasjon på at det hadde vært for lite kommunikasjon mellom basisorganisasjonen og prosjektgruppen. På bakgrunn av at tre deltakere i prosjektgruppen uttalte at de opplevde prosjektmandatet som uklart og vår indikasjon på at det var uferdig, kan vi konkludere med at prosjektmandatet var en av årsakene til prosjektets utfordringer innledningsvis. At prosjektarbeidet i matriseperioden foregikk løsrevet fra virksomhetens mål og strategi skyldes trolig en mangel på kommunikasjon mellom problemeierne og pådriverne. Prosjektets omfattende mål og formål kan også være en av årsakene til at prosjektgruppen benyttet i overkant av tre måneder mer enn planlagt på å lokalisere en anbefaling til løsning. Prosjektets leveranse var: *en anbefaling til en felles plattform med brukergrensesnitt, som ivaretar avdelingenes behov, kan opprettholde de lovmessige kravene til regnskapsføring, gir tilgang til et Dashboard hvor man får kontroll over nøkkeltall på tvers av virksomhetene og bidrar til mer effektiv konsernrapportering. Dette skal totalt bidra til å binde konsernet tettere*

sammen. Leveransen skulle bidra til at: Dataplan arbeider smartere og mer effektivt; får mer strømlinjeformede prosesser; bedre kontroll over kundene på tvers og får færre systemer.

I matrisetilnærmingen klarte man ikke å lokalisere en anbefaling til en plattform som dekket disse kravene. Dette kan ses i lys av at prosjektgruppen hovedsakelig gjorde kartleggende arbeid i perioden. I den påfølgende mellomperioden fikk prosjektgruppen større fremgang med en ny tilnærming hvor de definerte hva som skulle være kjernesystemet. I perioden definerte prosjektgruppen tre ulike spor for hvor de kunne lete etter plattformen. På grunn av at prosjektets ressurser behøvdes i basisorganisasjonen ble prosjektet lagt på is. Når prosjektet startet igjen etter 2 ½ måneder hadde prosjektet fått en ny gruppesammensetning. I den topptunge perioden klarte prosjektgruppen å definere hva som var de viktigste behovene for Regnskap, IT Partner og Solutions. Dette sammen med behovet for en felles CRM som ble definert i mellomperioden, bidro til at prosjektgruppen zoomet inn søket til to mulige plattformer: Microsoft Dynamics 365 og Power Office. I perioden dukket også «Tilbyderens» løsning opp som et tillegg til Microsoft Dynamics 365.

På grunn av at Power Office manglet supportsystemet IT Partner og Solutions behøvde ble plattformen forkastet til fordel for en plattform basert på Microsoft og «Tilbyderens» løsning. Etter at «Tilbyderen» hadde vært på en workshop hos Dataplan og presentert løsningen til prosjektgruppen og ledergruppen nådde prosjektet sin første konklusjon: de hadde ikke den interne kompetansen til å gjennomføre implementeringen på egenhånd. I det tiende prosjektmøtet ble «Tilbyderen» forkastet fordi løsningen var bygget som et skall rundt Microsoft Navision. Ledelsen hadde bestemt at de ønsket å få på plass en konsernstruktur først, behovene til Regnskap ble dermed lagt på sidelinjen. I et oppklarende intervjuet med KCM ble det opplyst at «Tilbyderen» skulle hjelpe Dataplan med implementeringen. Løsningen vokste frem gradvis gjennom flere utfordringer og forandringer som til slutt endte med en løsning som dekket nesten alt. Utfordringene i prosjektet forekom hovedsakelig i matriseperioden og brorparten av utfordringene skyldtes dårlig forarbeid og hendelser i prosjektets handlingsmiljø.

5.2 UPS 2: På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift
Hensikten med dette kapitlet er å diskutere den overnevnte underproblemstilling i lys av teorikapitlet og våre funn. Underkapitlet fokuserer på prosjektstrukturen, prinsipal-agent-relasjonen og ledelsens innflytelse over valg.

5.2.1 Prosjektstrukturen

Prosjektstrukturen forteller oss om tilknytningen den temporære organisasjonen har til Dataplan, og hvilken tilgang og kontroll prosjektet har holdt over ressursene de har innhentet fra basisorganisasjonen. Med denne forståelsen vil vi få innsikt i hvordan prosjektet har benyttet ressursene, og dermed et inntrykk av hvordan prosjektgruppen har håndtert rollen som endringsagent. De forskjellige eksterne organisasjonsløsningene (prosjektstrukturene) skiller seg ved måten instruksjonsmyndighetene overfor prosjektmedarbeiderne er fordelt mellom prosjektet og basisorganisasjonen (Andersen, 2016). I dette delkapittelet drøftes funn og indikatorer på hvilken prosjektstruktur Dataplan har benyttet for prosjektet. Selv om vi har enkelte funn som indikerer hvilken prosjektstruktur som er anvendt, er det hovedsakelig fremdriften i prosjektet som bidrar til å forklare hvordan instruksjonsmyndighetene ble fordelt mellom de to organisasjonene. Den videre drøftingen gjøres i lys av prosjektstrukturene *Innebygd prosjekt, matriseprosjekt (svak, balansert og sterk) og fullt atskilt prosjekt* som definert av Andersen (2016) og de tre periodene vi har definert i prosjektet (matriseperioden, mellomperioden og den topptunge perioden).

Prosjektet innebar et betraktelig omfang siden det berørte hele konsernet, samtidig medførte det forandrede instruksjonsmyndigheter, da prosjektlederne ikke var prosjektmedarbeidernes vanlige ledere. Vi anser dermed den innebygde prosjektstrukturen som utelukket. Under intervjuet kommenterte DL at «*Prosjektmedlemmene arbeider deltid med prosjektet pluss sine vanlige arbeidsoppgaver*». Noe som utelukker den atskilte prosjektstrukturen som kjennetegnes ved at prosjektmedarbeiderne arbeider for prosjektet på fulltid (Andersen, 2016). Prosjektgruppen arbeidet heller aldri uavhengig av Dataplan, noe som tydelig utelukker den atskilte prosjektstrukturen. Ifølge Andersen (2016) er matrisestrukturen å anbefale for endrings- og utviklingsprosjekter, da prosjekter av denne typen krever en tverrfunksjonell angrepsmåte med medarbeidere fra forskjellige deler av basisorganisasjonen.

De to prosjektlederne som ble anvendt i organisasjonsutviklingsprosjektet hadde begge stillingen som KCM, stillingen innebærer ansvar for viktige kunder, som typisk er total kunder i konsernet. Dette ga prosjektlederne et godt overblikk over hvilket eksternt behov konsernet har. Samtidig var prosjektgruppen sammensatt av medarbeidere fra Regnskap, IT Partner og Solutions. Den anvendte prosjektstrukturen ser dermed ut til å være en av de tre matrisestrukturene. I matrisestrukturen deler prosjektlederen instruksjonsmyndighet med linjelederen. Hvordan myndigheten er fordelt, avhenger av hvilken type matriseprosjekt som

er valgt (Andersen, 2016). Grunnet en kommentar fra DL: «*Kunden er i utgangspunktet viktigste fokus, altså ikke meg*», vet vi at eksterne kunder ble vurdert som viktigere enn interne. Prosjektlederen ville behøvd mer kontroll over ressursene, hvis han alene hadde ansvaret for arbeidsutførelsen og leveransene i prosjektet. Vi betviler derfor at den sterke matrisen ble benyttet. Samtidig vet vi at virksomhetslederen LDPS var deltakende i prosjektet, noe som indikerer at linjelederens oppgave ikke var begrenset til å stille ressurser til rådighet og gi råd om arbeid og leveranser.

I den balanserte matrisen har prosjektlederen og linjelederen likestilt ansvar. De styrer arbeidsflyten og godkjenner tekniske og operasjonelle beslutninger sammen (Andersen, 2016). Under intervjuet med DL fikk vi vite at prosjektdeltakerne styrte arbeidstiden sin selv. Siden dette var tilfellet, vil koordineringen av arbeidsflyten mellom de to organisasjonene hovedsakelig ha omfattet booking av prosjektdeltakerne til møter. Vi tar det for gitt at ressurskoordineringen mellom partene ble gjort med et likestilt ansvar. De operasjonelle beslutningene for prosjektet ble ut fra våre funn gjort av ledergruppen hvor også prosjektlederne var delaktige. Under det tredje prosjektmøte ble graderinger og behov diskutert i plenum med ledergruppen. Dermed gjorde linjeledelsen tekniske beslutninger sammen med prosjektlederen og gruppen. På en annen side gjorde daglig leder som prosjektkunde operasjonelle beslutninger i prosjektet, hvor hun ba prosjektgruppen å starte på ny siden de ikke hadde svart på oppgaven. Prosjektgruppen hadde likevel arbeidet fra mai til september 2018 før restarten, noe som indikerer at de operasjonelle beslutningene i disse månedene ble gjort av prosjektlederen. En balansert matrisestruktur kan derfor se ut til å ha vært benyttet i matriseperioden. Under perioden benyttet prosjektet ressursene på en slik måte at ledelsen tok tilbake kontroll over prosjektet og innsatte en ny prosjektleder.

I mellomperioden opplevde vi at ledelsen var mer involvert i prosjektet og gjorde en operasjonell beslutning når de la prosjektet på is. Prosjektstrukturen beveget nå mot en svak matrise. I den toptunge perioden deltok hele prosjektgruppen i de ukentlige møtene med resten av ledergruppen. Siden det ikke lenger var «vanlige» medarbeidere i prosjektet ble instruksjonsmyndighetene og myndighetsforholdene forandret. Det kan dermed se ut til at den svake matrisen har blitt benyttet i den toptungeperioden, dette passer godt overens med at prosjektlederen hadde begrenset instruksjonsmyndighet overfor de to andre prosjektdeltakerne. Prosjektleders rolle gikk primært ut på å planlegge og koordinere prosjektet, mens ledergruppen og DL ga tilbakemeldinger. Under workshopen og det tiende prosjektmøtet

gjorde ledergruppen og DL sammen de operasjonelle beslutningene om hvilken plattform konsernet skulle gå for. Videre i kapittelet går vi ned i detaljene og utforsker hvordan ledelsen gradvis tok tilbake kontroll over prosjektet.

5.2.2 Prinsipal-agent-relasjonen

Som nevnt i teorikapittelet er en måte å gjennomføre organisasjonsendring på at man benytter prosjekter som et middel eller agentur for endring. Basisorganisasjonen etablerer en temporær organisasjon slik at den kan levere et sammenhengende sett av endringsmål, fordi prosjekter er mer egnet til å håndtere endring enn basisorganisasjonen (Turner & Müller, 2002).

Virksomhetene i Dataplan har daglige gjøremål, noe som gjør dem lite egnet til å lokalisere en ny digital plattform. Ledergruppen har dermed sett muligheten til å oppnå endringsmålene med å etablere et prosjekt. I lys av «Én plan» gir dette mening siden visjonen handler om at virksomhetene i konsernet skal jobbe mer som et selskap. Tilnærmingen ga muligheter for tverrfaglig samarbeid, flere synspunkter og trening på team- og prosjektarbeid for personalet.

Hetland (1998, referert i Karlsen 2017) legger prinsipal-agentteori til grunn når han definerer prosjektets aktører i tre grupper: prinsipaler, agenter og tredjeparter. Dette er aktører som direkte eller indirekte kan påvirke eller faktisk påvirker prosjektet. Prinsipalen (oppdragsgiveren) setter mål og rammebetingelser for prosjektet, mens agenten(e) er prosjektlederen som utfører prosjektarbeidet. Tredjeparter er alle andre aktører i prosjektets relevante omgivelser (Karlsen, 2017). I vår case er prinsipalen DL, agentene FNPL og KCM, og tredjeparten «Tilbyderen». Vi har et utvidet syn på prinsipalene og agentene i vår case, vi anser også medlemmene av ledergruppen som ikke deltar i prosjektet som prinsipaler. Med utgangspunktet i (Turner & Müller, 2002) og deres syn på prosjektet som et agentur for endring, anser vi hele prosjektgruppen som (endrings)agenter. Bakgrunnen for vårt utvidede syn på prinsipalene er tredje prosjektmøte hvor ledergruppen og prosjektgruppen diskuterte graderinger av punktene i behovsmatrisen. Under møtet hadde DL, FR, og LDPIT tanker omkring graderingene. Dermed så vi at ledergruppen kollektivt påvirket søket etter plattformen. Fra det tredje møtet inkluderer vi følgende samtale hvor FNPL forteller om planene for prosjektet.

«FNPL: Så det var fase 1. Så da er neste steg å få laget et kravspekk, og etter hvert komme med en anbefaling på systemer basert på den.

DL: Tenker dere at dere må lage et stort dokument? Hvordan ser dere for dere? Hva arbeid blir dette? Systemleverandører, vil ikke de forstå ganske mye av et slikt oppsett? Så hvis det er noen i loopen, går det

an å be de inn? Nå bare leter jeg etter en effektiv måte å gjøre det på. Går det an å ta de inn og gå gjennom behovene og ønskene og graderingene?

FNPL: For dette er jo en relativt detaljert behovsanalyse.

DL: Ja, det er derfor jeg tenker, den forteller sykt mye og de som leverer systemer bør jo skjønne ganske fort hvilken løsning de tenker ville vært best. I stedet for å bruke mye tid nå på å utarbeide et kravspekk. Be de inn til et arbeidsmøte for å se hva vi tenker.

FR: Ja, jeg er helt enig. Og da vil vi jo oppleve at det vil være ting de ikke kan gjøre, og så må vi ta en diskusjon. La de gjøre jobben. Så må vi snakkes etterpå igjen».

Prosjektlederen hadde planer om å lage en kravspesifikasjon i tillegg til behovsmatrisen, noe DL og FR opplevde som unødvendig fordi prosjektet allerede var bak skjema, og behovsmatrisen sa det samme som en kravspesifikasjon ville gjort. Dette er et eksempel på at agenten ikke imøtekom prinsipalens visjon. Prinsipalen er avhengig av agenten for å oppnå sine mål, og ønsker å sikre seg at oppdraget som gis utføres i tråd med de interesser hun har (Karlsen, 2017). Vi kan dermed forstå at DL og ledergruppen opplevde at FNPL ikke handlet i tråd med de mål og interesser de hadde. Uenighetene rundt prosjektets videre fremgang kan ses sammen med utfordringen om skjulte handlinger som beskrives i Turner & Müller (2002). Agenten har sine egne mål med prosjektet. De har kanskje en annen idé for hva som er riktig for prosjektet, eller kanskje andre mål som ikke samsvarer med prinsipalens (Moe, 1995, referert i Turner & Müller, 2002). Det kan se ut til at FNPL hadde en annen idé av hvordan prosjektet burde gjennomføres en DL. Fra funnet kan vi tolke at DL ble misfornøyd når hun ble kjent med planene til FNPL, noe som indikerer at strategien var ny for henne.

At strategien var ny for DL bringer oss inn på skjult informasjon i forholdet mellom prinsipalen og agenten. Prinsipalen kjenner ikke like godt til prosjektet som agenten, og vil derfor ha utfordringer med å stille spørsmål til beslutningene som blir tatt (Moe, 1995, referert i Turner & Müller, 2002). I praksis var manglene i prosjektet skjult for DL frem til møtet mellom DL og prosjektgruppen i september, dette skyldes som tidligere nevnt mangel på kommunikasjon mellom partene. I etterkant av de overnevnte hendelsene ble prosjektets handlingsfrihet gradvis innskrenket. Når en ledelse skal etablere en temporær organisasjon, er det naturlig at de ønsker å legge visse restriksjoner på hva denne organisasjonen kan gjøre (Andersen, 2016). I matriseperioden kan det virke som prosjektet handlet relativt fritt, dette skyldes sannsynligvis mangelen på kommunikasjon og føringer fra ledergruppen. Handlingsfriheten handler på denne måten om hva prosjektet kan gjøre, og hva det ikke kan gjøre. Beslutningen om hvor mye handlingsfrihet den temporære organisasjonen skal ha, er en

balansegang mellom kontroll og frihet (Andersen, 2016). I det femte prosjektmøtet ble prosjektgruppen informert om at ledergruppen hadde bestemt seg for å legge hele prosjektet på is til over nyttår.

«KCM: Prosjektet har benyttet mye tid og slik situasjonen har blitt økonomisk for Dataplan så skal vi ikke gjøre noe mer i prosjektet før etter nyttår. Det er ikke lagt på is i den forstand at vi ikke kommer til å arbeide videre med det, vi kommer til å fortsette. Men vi trenger å benytte arbeidstiden på å fakturerbartid ikke til internt arbeid. Så det som blir gjort prosjektmessig er eventuelt at vi tar kontakt med tredjepart og inviterer dem inn til møte. Men vi skal ikke benytte mer tid på å utforske og finne ut av ting til prosjektet».

Vi kan fra dette oppfatte at prosjektets handlingsfrihet ble satt på pause og at energistrømmene fra basisorganisasjonen ble midlertidig stoppet. Tiltaket kan oppleves som alvorlig, men det har en forklaring. Ressursene prosjektet mottar i løpet av prosjektperioden skal gjennomgå en utvikling til et produkt eller en tjeneste (Karlsen, 2017). Dataplan allokerte midler til prosjektet slik at det kunne lokalisere en digital plattform. Avgjørende for handlingsmiljøets støtte og ressurstilførsel er troen på at de får tilbake et forventet resultat (Thompson, 1967, referert i Karlsen, 2017). Etter alle utfordringene innledningsvis kan ledergruppen ha mistet troen på at den eksisterende prosjektgruppen klarte å levere en plattform. Dette forklarer imidlertid ikke hvorfor ledergruppen valgte å pause prosjektet rett etter at de hadde valgt ny prosjektleder. Forklaringen kan ligge i prinsippal-agent-relasjonen mellom prosjektet og basisorganisasjonen. Prosjektets rolle som en agent for ressurshåndtering er samtidig forbundet til de motstridende målene til prinsippalen og agenten (Turner & Müller, 2002).

Mens agentens mål er effektivitet i prosjektleveransen gjennom bruken av de beste og mest effektive ressursene, er prinsippalens mål en balansert utnyttelse av hele staben, inkludert allokeringen av effektive og mindre effektive ressurser til prosjekter (Turner & Müller, 2002). Ressursene som var bundet opp i prosjektet kan relateres til de ukentlige møtene og timene prosjektdeltakerne arbeidet med prosjektrelaterte oppgaver. Siden timene ikke ble fakturert til kunder var prosjektet på dette tidspunktet kun en kostnad for konsernet. Som Turner & Müller (2002) skriver bør basisorganisasjonen tilpasse sine operasjonelle prosesser til prosjektets behov når den har prosjekter i gang. Disse prosessene bør bli justert på en slik måte at man oppnår prosjektmålene til den temporære organisasjonen, mens de på samme tid tillater den permanente organisasjonen å nå sine målsetninger. I dette tilfellet hadde prosjektet overskredet tids- og ressursrammene, noe som gikk utover Dataplan og dets målsetninger. Vi

kan samtidig påpeke at dette var i november, mot slutten av regnskapsåret. Ledelsen har med andre ord sett over sine operasjonelle prosesser og vurdert det dit hen at de har behov for ressursene i basisorganisasjonen. Tiltaket er på denne måten et svar på ressursknapphet i basisorganisasjonen, hvor ledelsen reagerer med å endre forutsetningene og rammebetingelsene for prosjektet. Vi forstår dermed hvorfor prinsipalen (DL) så behovet for å benytte prosjektets ressurser til fakturerbar tid.

Endringer underveis i prosjektet av forutsetninger og rammebetingelser kan også forårsake problemer og forsinke gjennomføringen. Dette gjelder både endringer i personalforutsetninger og i strukturforutsetninger (Karlsen, 2017). Etter en 2 ½ måned på «is» ble prosjektet startet igjen den 30.01.19, dette forsinket tydelig gjennomføringen da planen var at prosjektet skulle være ferdig 31.12.18. Ledergruppen hadde også gjort endringer i personalforutsetninger med å redusere antallet prosjektdeltakere. Endringene i gruppesammensetningen reduserte kostnadene, og førte til at ledergruppen fikk bedre innsyn i prosjektet. Kommunikasjonen mellom prinsipalens organisasjon og prosjektet må opprettholdes gjennom flere kommunikasjonskanaler og individer som arbeider i grensen mellom de to organisasjonene, for å sikre prinsipalen et helhetlig syn på prosjektet (Turner & Müller, 2002). Siden hele prosjektgruppen nå var medlemmer av ledergruppen ble kommunikasjonen mellom prosjektet og basisorganisasjonen hadde DL og ledergruppen fullt innsyn i prosjektet.

Vi kan i denne anledning trekke frem prosjektets risiko som på dette stadiet hadde blitt betraktelig redusert. Karlsen (2017) skiller mellom to hovedgrupper risiko: interne forhold i prosjektet, og eksterne forhold utenfor prosjektet. Eksterne forhold kan vi gjenkjenne med prosjektets interessenter og forhold i prosjektets generelle omgivelser. Det uklare prosjektmandatet fra ledergruppen skapte utfordringer og usikkerhet for prosjektet. De interne forholdene er mer varierende, interne kilder til usikkerhet skapes og oppleves i prosjektet. (Karlsen, 2017). Prosjektplanene til FNPL og mangelen på kommunikasjon med basisorganisasjonen påførte prosjektet risiko. Selv om intern usikkerhet skapes og oppleves i prosjektet, vil denne type usikkerhet til en viss grad kunne kontrolleres og håndteres av prosjektlederen, og tilhørende basisorganisasjon (Karlsen, 2017).

Vi ønsker videre å belyse valgene ledergruppen har gjort med teorien i Larson et al. (1991). For en liten virksomhet vil et enkelt prosjekt innebære stor risiko for organisasjonen dersom det ikke går som planlagt. I henhold til Larson et al. (1991) vil virkningen av den økte risikoen manifestere seg på en rekke ulike måter, for det første er det sannsynlig at

toppledelsen blir mer direkte involvert i prosjektet. Med dette kan vi gjenkjenne den første utfordringen nevnt av Turner og Müller (2002), toppledelsen involverer seg for å redusere usikkerheten prosjektet har for organisasjonen. Vi kan tydelig merke at ledergruppen ble mer involvert i prosjektet under den topptunge perioden. Risikoen vil også kunne føre til at kostnader og tidsplaner blir strengere kontrollert. Dette er et eksempel på behovet for integrasjon, prosjektets ressurser blir strengere kontrollert for å redusere risikoen prosjektet har for basisorganisasjonen. Prosjektet ble satt på pause mot slutten av regnskapsåret for å kunne fakturere eksterne kunder. Hadde ledergruppen ikke gjort dette hadde prosjektet fått ytterligere konsekvenser for årsregnskapet. I prosjekter hvor tiden er kritisk for suksess, kan det være en tendens til å gjøre kompromisser for å fullføre, som i henhold til Larson et al. (1991) kan ha en negativ innvirkning på prosjektets langsiktige suksess. Dette er noe vi observerte i inngangen til den topptunge perioden. Prosjektet ble ilagt nye føringer hvor de skulle gjøre forenklinger for at prosjektet skulle kunne komme i mål. På grunn av prosjektets betydning for organisasjonen er det sannsynlig at arbeidet fører til ekstra press på deltakerne og på denne måten kan bidra til utbrenning og bivirkninger fra stress (Larson et al., 1991). Selv med større press for å lykkes, har vi som nevnt ikke opplevd at noen av prosjektdeltakerne var utbrente eller stresset av de nye føringene.

Under det niende prosjektmøtet gjorde vi et funn som belyser hvordan prosjektgruppen tok hensyn til ledergruppen. «*KCM: Workshopen vil jo finne sted sammen med alle virksomhetsledere og DL, slik at vi får med alle de viktigste ressursene med en gang*». Vi opplevde med dette at ledergruppen i større grad ble inkludert enn tidligere. I konteksten av prosjektets handlingsmiljø ser vi at ledergruppen trossalt er oppdragsgiveren, det er dermed hensiktsmessig at de deltar under workshopen slik at de selv får informasjonen og kan ta beslutninger basert på førstehåndserfaring. Ledergruppen presenterer samtidig sluttbrukerne i konsernet. Sluttbrukeres erfaringer og synspunkter bør derfor tillegges betydelig vekt under planlegging og gjennomføring av prosjektet (Karlsen, 2017). Ledergruppens roller som prosjektkunde og sluttbruker gjorde dem til essensielle deltakere under workshopen da de kunne vurdere informasjonen som blir gitt fra et lederperspektiv og et brukerperspektiv.

5.2.3 Ledelsens innflytelse over valg

Vi konsentrerer oss videre om workshopen og det tiende prosjektmøtet og ser nærmere på hvordan ledergruppen gjorde beslutningen om valget av plattformen. Under workshopen kan vi spesielt trekke frem hvordan DL la frem prioriteringene til «Tilbyderen» etter at de har

benyttet en stor del av møtet på å presentere sin ERP-løsning. Kommentaren kan knyttes til hennes visjon for Dataplan, hun uttaler deriblant at «Løsningen MÅ fungere internt og vi må lykkes med implementeringen internt» og «Vi må først lære dette internt slik at vi kan det når vi skal gjøre det hos kunden». Dermed ser vi at utsagnene til «Tilbyderen» er i tråd med visjonen vi kjenner: løsningen skal føre til forbedringer internt og bidra til Dataplan blir flinkere til å gjennomføre kundeprosjekter. Med å legge føringene for hva som var viktig for Dataplan opplever vi at DL var med på å styre usikkerheten i prosjektet. Turner & Müller (2002) antyder at prosjektets rolle som en agent for usikkerhetshåndtering innebærer noe om både omfanget og strukturen til prosjektet. På grunn av rollen som daglig leder har DL et bredt overblikk over organisasjonen, kommentarene hun kom med til «Tilbyderen» kan dermed knyttes til å få dem til å forstå hvorfor Dataplan har invitert dem inn. DL presiserte senere i møtet at: «Microsoft som produkt virker som å være en bedre plattform for oss. Og det griper om de utfordringene vi har i dag og det lager en struktur og en synergi som vil gi oss en mye bedre flyt».

At DL anerkjente at Microsoft-plattformene virket passende, tror vi har lagt fundamentet for valget som til slutt ble tatt. Vi kan understreke dette med at DL er prosjektkunden, representerer konsernet som sluttbruker og var med på å igangsette prosjektet. Hun har derfor stor innflytelse over prosjektet og dets beslutninger. Men, det er ikke bare DL som hadde innflytelse over valgene som har blitt gjort i prosjektet. LDPIT hadde sannsynligvis også stor innvirkning på valgene som ble tatt.

LDPIT: Kort oppsummert, det som jeg satt igjen med, er en litt dårlig karamellsmak for å si det slik. Det det de gjør er at de kjører opp, slik som jeg forstod det, Navision på en terminalserver i Azure (Microsoft Azure) som de selv bestemmer og kjører ressurser på, på hvor mye de er villige til å betale og putte på. Og så skriver de «Tilbyder-navnet Powered by Microsoft» oppe og så leverer de dette gjennom en nettleser. (...) Sum summarum var jeg veldig gira etter forrige fredag, men etter jo mer jeg har tenkt på det, har jeg vel egentlig kommet til at jeg synes ikke det er modent nok (...) Hvis jeg tenker kun på IT-parter, hva får jeg igjen for det kontra å bruke Business Central som er hostet og driftet, utviklet og blir utviklet av mange 100 programmerere». («Tilbyderen» har fire utviklere). (...) Jeg skjønner jo at de har et stort konsern bak seg. Men det er bare om vi blir en sånn prøvekanin som hele tiden er med og hele tiden er med og pin-pointe de om hvordan de skal lage det til».

LDPIT fremhevet sin skepsis fra et IT-perspektiv, dette opplever vi hadde stor innvirkning på valget om å legge «Tilbyderen» til sides. Kommentarene til LDPIT må ses i sammenheng med risikoen en mindre gunstig løsning vil ha for konsernet. Eksterne forhold kan vi gjenkjenne med prosjektets interesser og forhold i prosjektets generelle omgivelser

(Karlsen, 2017). Risikoen er ekstern fordi den kommer fra «Tilbyderen» som befinner seg utenfor prosjektet. Tredjeparter er alle andre aktører i prosjektets relevante omgivelser (Karlsen, 2017). Vi kan spesielt påpeke at «Tilbyderens» løsning ville innebære en risiko i forhold til det tekniske konseptet. Løsningen var ikke en fullverdig Microsoft-løsning kun bygget rundt Microsoft Navision.

Som LDPIT sa var han kritisk til hvorvidt løsning var moden nok, og hvorvidt utviklerne hos «Tilbyderen» ville klare å henge med hvis Microsoft gjorde endringer i Navision. LDPIT sin skepsis til løsningen fra tredjeparten «Tilbyderen» kan dermed ha vært med på å forhindre at Dataplan endte opp som en prøvekanin med «Tilbyderens» løsning. Den interne risikoen kan prosjektet kontrolleres og håndteres av prosjektlederen, og tilhørende basisorganisasjon (Karlsen, 2017). Det samme gjelder ikke forhold som befinner seg i prosjektets generelle omgivelser. Et prosjekts generelle omgivelser er faktorer som prosjektorganisasjonen i mindre grad har mulighet til å påvirke (Karlsen, 2017). Dermed kan LDPIT ha forhindrede mye usikkerhet og frustrasjon med en løsning som ikke fungerte optimalt. Det faktum at Dataplan bestemte seg for å videreføre arbeidet med «Tilbyderen» selv om de gikk bort i fra «Tilbyderens» ERP-løsning, må ses i sammenheng med ledergruppens ønske om å få plass en Microsoft-plattform. Under møtet kommenterte KCM:

«KCM: Jeg synes de («Tilbyderen») hadde gjort et godt stykke arbeid med å forberede seg til det vi trenger (...) Men likevel så hadde de jo klart å oppsummere ganske godt det vi har, hvordan vi jobber, og skissert, synes jeg hvert fall, en god plattform for hvor vi kunne begynne hen»

«Tilbyderen» hadde skissert en plan for hvordan Dataplan kunne arbeide for å gradvis redusere antallet programmer. Vi må anta at det også var andre i leder-/prosjektgruppen som opplevde at «Tilbyderen» var noen man ønsket å samarbeide med.

5.2.4 Oppsummering UPS 2

Innledningsvis i kapittelet så vi hvordan prosjektledelsen gradvis endret prosjektstrukturen. Tidlig i prosjektet identifiserte vi at det ble benyttet en balansert matrise, ledelsen hadde innflytelse over prosjektet, men prosjektgruppen opererte relativt fritt. Etter matriseperioden begynte ledelsen å ta tilbake kontroll, noe som førte til at prosjektstrukturen gradvis ble omgjort til en svak matrise. Videre i kapittelet belyste vi med teori hvordan denne forvandlingen gikk for seg, og beskrev hvorfor ledelsen handlet som de gjorde. Under tredje prosjektmøte påvirket prosjektets prinsipaler DL og ledergruppen graderingene i behovsmatrisen. Enkelte i ledergruppen var også uenige med fremdriften i prosjektet, og planene FNPL hadde lagt for prosjektet, noe som tilsynelatende ledet til at FNPL avsluttet sitt

arbeidsforhold hos Dataplan. For prosjektgruppen betydde dette at de fikk en ny prosjektleder i den påfølgende mellomperioden. At prosjektgruppen arbeidet avkoblet fra ledelsens mål og strategi kunne trolig vært unngått med et tydeligere prosjektmandat og mer kontinuerlig kommunikasjonen mellom partene.

Prosjektets handlingsfrihet var tilsynelatende ganske stor i matriseperioden, men dette skyldes antakelig manglende kommunikasjon og tilsyn fra ledelsen. Under det femte prosjektmøtet ble det informert om at ledelsen hadde bestemt seg for å legge prosjektet på is. Dette er det mest signifikante tiltaket ledergruppen gjorde gjennom prosjektperioden. Tiltaket stoppet prosjektets fremgang i 2 ½ måned. Vi belyste tiltaket med teori fra Turner & Müller (2002) og kom frem til at prosjektet var kostbart for basisorganisasjonen mot slutten av regnskapsåret. Dette indikerte at ledergruppen hadde vurdert at prosjektressursene var mer hensiktsmessige å benytte til fakturerbart arbeid, slik at prosjektet ikke gikk for kraftig utover årsregnskapet. En parallell tolkning er at ledergruppen mistet troen på at den eksisterende prosjektgruppen klarte å levere en plattform. Dette kan også fungere som en forklaring på hvorfor prosjektet fikk en ny gruppesammensetning i den topptunge perioden.

Gjennom den topptunge perioden hadde ledergruppen og prosjektgruppen kontinuerlig kontakt med hverandre. I praksis kan vi si at det var ledergruppen som styrte prosjektet i perioden. Mot slutten av vår datainnsamling, i workshopen og det tiende møtet, var det ledergruppen som kollektivt gjorde beslutninger og bestemte seg for hvilken plattform konsernet skulle gå for. Siden løsningen ikke var stabil nok ble «Tilbyderen» lagt bort som et alternativ, vi identifiserte med dette at ledergruppen var med på å redusere risikoen for konsernet. Ledergruppens andre tiltak har trolig samme forklaring. For prosjektet kan ledergruppens påvirkning oppsummeres som begrensende, forsinkende og til tider overbeskyttende i den grad at ledergruppen var veldig involvert i prosjektet i den topp tungeperioden. For Dataplan har derimot ledergruppens påvirkning vært med på å dempe prosjektets usikkerhet og risiko for konsernet som en helhet.

5.3 UPS 3: Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?

Før vi drøfter denne underproblemstillingen, ønsker vi å belyse hva som har formet vår persepsjon av prosjektgruppens deltakere som endringsagenter. I Eskerod et als (2017) defineres endringsagentene som interne eller eksterne individer eller team som har ansvar for initiativ, prosjekt eller fullstendige endringsprogrammer. Dataplan har benyttet et team

sammensatt av medarbeidere i konsernet for å gjennomføre et prosjekt. Eskerod et al. (2017) undersøkelse setter søkelys på hvordan medarbeidere kan fungere som formelle endringsagenter som kan støtte prosjektteamet. Medarbeiderne i vår studie er ikke utnevnt som endringsagenter, men som deltakere i en prosjektgruppe. Som deltakere i gruppen kan man likevel si med bakgrunn i Eskerod et al. (2017) at medarbeiderne har fungert som endringsagenter på grunn av deres rolle og innflytelse over omstillingen Dataplan er i gang med. Vi går i det følgende nærmere inn på hva som legges i dette.

I Eskerod et al. (2017) tilnærming betraktes endringsagentene som en gruppe som kan støtte prosjektteamet, slik at prosjektlederen og hans eller hennes prosjektorganisasjon kan fokusere på prosjektplanlegging og kontrollering, mens endringsagentene fokuserer fullstendig på atferdsendringen som trengs av de som er involvert, det vil si de som skal adoptere endringen (McMaster et al., 2005, referert i Eskerod et al., 2017). I vår tilnærming er endringsagentene og prosjektdeltakerne de samme individene, vi går dermed utenfor de teoretiske rammene i tilnærmingen til Eskerod et al. (2017). Vi kan anta at Eskerod et al. (2017) ikke skriver om internprosjekter, de definerer eksempelvis endringsagentene som interne eller eksterne individer eller team. I et eksternt prosjekt vil det være gunstig at endringsagentene er interne medarbeidere i organisasjonen hvor prosjektleveransen skal implementeres og senere brukes. Endringsagentene har da et bedre grunnlag for å avgjøre hva som skal til for at basisorganisasjonen skal adoptere endringen, enn en ekstern prosjektgruppe.

Sett i lys av den digitale plattformen som skal implementeres i Dataplan begynner brikkene å falle på plass. Prosjektgruppen vil ha grunnlag til å kunne avgjøre hva som skal til for at Dataplan skal adoptere endringen fordi de har kjennskap til organisasjonen. Det viktigste er at medarbeiderne er kjent med bedriftskulturen og mest sannsynlig kjenner de personalet (Eskerod et al., 2017). Siden prosjektgruppen arbeider i Dataplan, kan de treffes på arbeidsplassen og slå av en prat med medarbeidere som er nysgjerrige eller har spørsmål til endringene. Dette vil skape mer trygghet rundt endringen. Vi kan også tilføye at den tidligere nevnte referansegruppen kan anvendes til opplæring og atferdsendringer i Dataplan, dette ville gi prosjektgruppen tid til å fokusere på prosjektplanleggingen og kontrollering under implementeringen. Med dette kan vi se at Eskerod et al. (2017) også er anvendelig på internprosjekter hvor man gjør et skille mellom prosjektorganisasjonen og endringsagentene.

Videre vil de gjerne kunne kombinere oppgaven som endringsagent med deres vanlige jobber (Eskerod et al., 2017). Dette gjenkjenner vi fra prosjektet, hvor prosjektdeltakerne kombinerte sine vanlige arbeidsoppgaver med oppgavene i prosjektet. Grunnet deres kunnskap om bedriften, kan det være bindinger mellom prosjektgruppen og andre individer, for eksempel mellom toppledere, mellomledere, HR-avdeling og medlemmer av prosjektgruppen og prosjektlederen (Eskerod et al., 2017). Prosjektgruppen har alltid hatt medlemmer fra ledergruppen, det har dermed vært en kontinuerlig forbindelse mellom prosjektet og ledelsen. Vi så spesielt verdien av dialogen mellom ledergruppen og prosjektgruppen i den topptunge perioden som var med på å lande Microsoft Dynamics 365 Business Central som plattform.

Over har vi drøftet hvordan vår tilnærming til endringsagenter skiller seg fra det teoretiske perspektivet som er lagt frem av (Eskerod et al., 2017). Denne drøftingen anser vi som nødvendig da vår problemstilling «*Hvordan håndterer prosjektgruppen sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan?*» tar utgangspunkt i at prosjektgruppen er endringsagenter. Den overnevnte kan ses i sammenheng med denne underproblemstillingen hvor vi undersøker hvordan oppdraget håndteres internt i prosjektgruppen. Ettersom vi nå har lagt frem hvordan vi anser prosjektdeltakerne som endringsagenter ønsker vi i det følgende å gå nærmere inn på team- og internorganisering, grader av innflytelse og til slutt prosjektgruppens innflytelse over valg.

5.3.1 Team- og internorganisering

I dette delkapittelet utforsker vi hvordan prosjektgruppen håndterte ressursene det mottok fra Dataplan. Ressursene prosjektet mottar skal i løpet av prosjektperioden gjennomgå en utvikling til et produkt eller en tjeneste (Karlsen, 2017). Fra Dataplan, mottok prosjektet ressurser i form av arbeidstimer og kompetanse. Vi tolker dermed prosjektet som en agent for ressurshåndtering. Hvordan prosjektgruppen benyttet ressursene gir innsyn i hvordan prosjektgruppen som en samlet enhet håndterte oppdraget og sin rolle som endringsagent.

Ifølge Andersen (2016) dreier den interne organiseringen seg om hvilke organisasjonsheter prosjektet skal ha og fordelingen av ansvaret mellom dem. I prosjektet ble arbeidsoppgaver og ansvar fordelt mellom prosjektdeltakerne, fra møte til møte. I det følgende blir arbeidsfordelingen til det påfølgende møtet diskutert:

«FNPL: Jeg tenker fordeling. Det er vel naturlig at dere ser på leverandør kanskje? (LDPS og RepS)

KCM: Skal vi prøve å mikse teamene litt da, jeg tror hvis vi skal være effektive, så må vi dele opp.

LDPS: Vi kan dele det, men så trekker vi det litt lengre. Går gjennom alle punktene, alle underpunkter, rangere de og så heller tar en form for avviksbehandling. En gjennomgang av hva det er. Her tenker vi, sånn fordi. I stedet for å sitte å krangle om graderinger.

RepS: Skal vi dele opp i tre grupper da? To, to og to».

Her ser vi at flere medlemmer av prosjektgruppen bidrar til internorganiseringen. Dermed har vi en indikator på at det ikke bare var prosjektlederen som planla prosjektarbeidet. At flere hadde innflytelse over planleggingen, kan forsterkes med at funnet belyser et forsøk fra KCM og LDPS på å effektivisere prosessen. Vi kan også se hvordan arbeidsfordelingen ble gjort, prosjektgruppen ble delt i tre med to personer i hver gruppe. Andersen (2016) mener at prosjektlederen ikke alltid vil ha den faglige kompetansen som er nødvendig for å finne de beste faglige løsningene. Derfor kan det være hensiktsmessig å kunne ta kontakt med de som besitter slik kompetanse, en referansegruppe eller rådgivende gruppe, for å få synspunkter og tilbakemeldinger på de foreslåtte løsningene.

En referansegruppe bestående av medlemmer fra Regnskap, IT Partner og Solutions var involvert i de to innledende periodene av prosjektet. I henhold til Andersen (2016) vil framtidige brukere av leveransene fra prosjektet ofte være verdifulle medlemmer av en referansegruppe. Som eksisterende brukere av dagens systemer og framtidige brukere av plattformen bidro referansegruppen med erfaringer, kompetanse og oppfatninger til resten av prosjektgruppen. I fjerde prosjektmøte gjorde vi et funn som belyser hvordan prosjektmedlemmene utfylte hverandre og at internorganiseringen ble gjort med bakgrunn i den enkeltes kompetanse.

«RepIT: For min del som ikke kan økonomi blir det veldig vanskelig å avgjør hvor god økonomibiten er i eksempel Microsoft Dynamics, det blir helt gresk. Derimot har jeg kanskje bedre forutsetning for å si noe om CRM-verdenen. Jeg synes det er fin måte å gjøre det på at vi ser på greiene, men jeg tenker at vi må være team uansett.

KCM: Det tenker selvfølgelig jeg også

RepIT: At jeg går sammen med en som kan økonomibiten. For mitt inntrykk var at vi skulle gi hver person hver sin greie og da klarer ikke jeg å levere.

RepR: Jeg hadde slitt med det samme med noen tekniske detaljer

KCM: Det er derfor vi går for teams».

Som funnet indikerer ønsker prosjektdeltakeren å bidra, men han mangler den økonomiske kompetansen til å vurdere de økonomiske sidene av Microsoft Dynamics. Ifølge Amundsen

(2005) vil de fleste endringsprosjekter eller -prosesser omfatte oppgaver som er relativt kompliserte. Ofte ser man at oppgavene som skal løses har en kompleksitet som betinger samarbeid mellom ulike fagdisipliner. Siden systemene som prosjektgruppen skulle utforske inneholdt elementer fra ulike fagdisipliner var teamarbeid nødvendig for å gjøre helhetlige vurderinger. Det vil derfor være nødvendig å involvere individer fra ulike fagmiljøer både i design av løsningene og i implementeringen av disse (Amundsen, 2005). Prosjektgruppen designet ikke løsningene, men vurderte eksisterende løsninger. En viktig faktor for hvordan prosjektgruppen håndterte oppdraget ser likevel ut til å være at deltakerne utfylte hverandre. Vi kan dermed bemerke at det eksisterte en viss avhengighet mellom prosjektdeltakerne.

I prosjektoppdrag hvor en prosjektgruppe skal lokalisere en digital plattform for et tverrfaglig konsern ser dermed ut til å forutsette at gruppen gjenspeiler oppdragets karakter. Vi vil argumentere for at avhengigheten mellom prosjektdeltakerne var med på å styrke gruppen og prosjektgjennomføringen. Det finnes et behov for felles forpliktelse, felles mål for arbeidet og enighet om arbeidsform (Amundsen, 2005). Faktum at prosjektgruppen var sammensatt av interne deltakere fra alle tre virksomhetene kan ha vært med å skape en større forpliktelse for oppdraget, siden alle kom til å bli påvirket av den nye plattformen. Arbeidsformen var bestemt av ledergruppen, men prosjektdeltakerne hadde medbestemmelse for hvordan arbeidsoppgavene skulle organiseres. Et annet kjennetegn for team er teamets evne til å ta felles ansvar for resultatet av det arbeidet som utføres, og kvaliteten på de leveransene som kommer (Amundsen, 2005). I denne sammenhengen kan vi argumentere for at det ikke bare var FNPL som hadde ansvar for at prosjektet ble forsinket i matriseperioden. Alle i prosjektgruppen hadde anledning til å forme arbeidsoppgavene og kunne dermed utfordre tilnærmingen som ble anvendt og/eller forespurt mer informasjon fra DL og ledergruppen.

Som vi har vært inne på tidligere turte prosjektdeltakerne fra referansegruppen å utfordre både prosjektlederne og ledergruppen, det er derfor ikke enkelt å forklare hvorfor tilnærmingen i matriseperioden, ikke ble utfordret mer. En forklaring kan være at ingen i prosjektgruppen eller for den del i ledelsen visste hva som var den beste tilnærmingen for prosjektet. Vi kan med en slik forklaring forstå prosjektet som en læringsprosess hvor gruppen og ledelsen gjorde justeringer i prosjekttilnærmingen etter hvert som de oppnådde bedre forståelse. En annen forklaring kan være at prosjektgruppen var demotiverte. Ifølge Knutson (2000, referert i Horne et al., 2005) vil de demotiverende faktorene virke negativt inn på medarbeidernes engasjement og gode prestasjoner. Fra de demotiverende faktorene som nevnes i Horne et al.

(2005), gjenkjenner vi at prosjektet hadde uklare mål i forhold til prosjektleveransene. Prosjektdeltakerne kan ha blitt demotiverte av det uklare mandatet og derfor neglisjert tidsfristene. Dette er likevel lite sannsynlig siden prosjektgruppen selv skulle ta i bruk den nye plattformen og forsinkelser i prosjektet ville derfor gå utover deres egen arbeidshverdag. Horne et al. (2005) nevner også at det er demotiverende hvis det er kontinuerlige endringer i prosjektets mål. Som vi har diskutert tidligere var prosjektets mål stabile gjennom prosjektperioden, derimot var det flere endringer i tilnærmingen til målene. Hvorvidt dette eller det uklare prosjektmandatet hadde en negativ innvirkning på prosjektgruppen betviler vi, vi har ingen funn som støtter en slik tolkning. Horne et al. (2005) trekker også frem at det er demotiverende hvis mange slutter i prosjektet, spesielt skal utbygging av prosjektledere være negativt for motivasjon. I det fjerde prosjektmøtet gjorde vi ingen funn som indikerte at prosjektdeltakerne ble demotiverte av at prosjektlederen hadde sluttet.

«KCM: FNPL skal ikke være KCM lengre og da er det gjerne naturlig at han ikke er prosjektleder lengre her heller. Detaljene rundt dette er ikke avklart, men sannsynligvis er han ikke med på neste møte.

(...)

RepIT: Skal det inn flere KCMer eller hva skjer fremover?

KCM: Det er per dags dato uvisst»

Vi har spart oss for å inkludere hele dette funnet for å ikke henge ut eller stille noen i et dårlig lys. Prosjektgruppen virket hovedsakelig forbauset over nyheten, og nysgjerrige på hva som kom til å hende fremover. Det virker lite sannsynlig at dette hadde negativ innvirkning på prosjektgruppens engasjement og prestasjoner. Vi kan derimot trekke frem forventninger til teamet og utstrakt og uforklart overtidsbruk som faktorer prosjektgruppen kan ha blitt demotiverte av. Som prosjektstrukturen belyste måtte prosjektdeltakerne gjøre prosjektoppgavene i tillegg til sine vanlige oppgaver. Vi kan spekulere i hvorvidt dette kan ha påvirket prosjektdeltakernes holdning til prosjektet og arbeidsformen generelt. Vi kan anta at prosjekter vil bli mer brukt og det vil da være negativt for Dataplan hvis prosjektdeltakere sitter igjen med et dårlig inntrykk av arbeidsformen. Vi har derimot ingen funn som støtter en slik tolkning heller. Her ser vi nedsiden med å benytte deltakende observasjon som datainnsamlingsmetode, gjennom intervjuer kunne vi gjort funn som indikerte om prosjektdeltakerne var demotiverte og/eller utbrente.

Vi har derimot funn på motiverende faktorer i prosjektet. Hva som gir motivasjon og inspirasjon, kan variere både fra person til person og fra situasjon til situasjon (Knutson, 2000,

referert i Horne et al., 2005). En faktor som blir nevnt er at mennesker blir motivert av å bli satt pris på av prosjektleder og få tilbakemeldinger på det arbeidet de gjør. I det fjerde prosjektmøtet ble prosjektdeltakerne inndelt i grupper, og skulle til neste møte forberede presentasjoner om systemene de hadde utforsket. Etter presentasjonen av Power Office gjorde vi følgende funn:

«KCM: Godt arbeid synes jeg, det virker som dere har en god del smarte tanker og en del ideer som gjør at når vi går videre så har vi bedre kunnskap rundt omkring disse systemene

LDPS: veldig bra jobbet rundt dette, veldig bra dokumentert».

Funnet viser at referansegruppen bidro med kunnskap til prosjektet, og at ledelsen anerkjenner arbeidet som viktig. Vi kan også notere at de to lederne KCM og LDPS gir tilbakemelding til prosjektdeltakerne med å rose dem for innsatsen. Positive kommentarer og tilbakemeldinger som dette kan ha motivert prosjektdeltakerne og bidratt positivt til deres gjennomføring av prosjektet. Funnet er derimot mangelfullt, det sier ikke hvorvidt prosjektdeltakerne ble motiverte, men kun at prosjektgruppens interne arbeidsmiljø har vært på en slik måte at prosjektdeltakerne kan ha fått større motivasjon til å håndtere oppdraget.

At prosjektmedlemmene utfylte hverandre var en viktig faktor for gjennomføringen av arbeidet. Det kan også ha påvirket prosjektdeltakernes motivasjon til å håndtere oppdraget. Horne et al. (2005) skriver at mennesker blir motiverte av at utfordringene er avbalanserte i forhold til den kunnskap, erfaring og dyktighet man innehar, i tillegg til være avbalansert i forhold til den tid, økonomi, sosial støtte og utviklingsmuligheter man har. Vi vil argumentere for at prosjektdeltakerne hadde blitt mindre motivert hvis de måtte utforske systemene alene i etterkant av fjerde prosjektmøte. Utfordringen ville da blitt ubalansert i forhold til den kunnskap, erfaring og dyktighet de hadde. Siden arbeidet ble gjort i teams fikk deltakerne bedre tid til å utforske systemene, som tilsynelatende fungerte godt. Vi kan også se dette i lys av prosjektdeltakernes utviklingsmuligheter, de lærte trolig mer av å jobbe sammen enn de hadde gjort hvis de jobbet alene. Under det avsluttende intervjuet forhørte vi oss med KCM hvordan han hadde opplevd samarbeidet i prosjektgruppen før og etter nyttår.

«KCM: Det fungerte veldig godt synes jeg. Før nyttår synes jeg det fungerte kjempegodt. Det bar nok litt preg av at vi hadde en mangel på plan som jeg har sagt allerede, men selve samarbeidet fungerte kjempegodt. Folkene som var med i prosjektet, alle har jo vært med i Dataplan lenge, de kjenner hverandre godt, så dialogen fløt godt, vi turte å utfordre hverandre, og diskutere, så jeg synes det fungerte kjempegodt, egentlig. Etter nyttår når det bare var meg, FR og LDPS som var igjen, så var det gjerne ikke så mye samarbeid. Det var ikke den samme kartleggingen eller gruppearbeid-biten hvis vi kan kalle det det

da. Det var mer sånn at nå sjekker du det til neste gang, så snakkes vi om to uker, så ser vi hva du har funnet fram. Så da ble det nok en litt annerledes type samarbeid».

Som funnet belyser manglet prosjektgruppen en plan tidlig i prosjektet. Dette styrker tolkningen vi la frem tidligere, det var trolig ingen som visste hva som var den beste tilnærmingen for prosjektet. Som vi har drøftet ovenfor virket samarbeidet i matrise- og mellomperioden til å ha fungert bra, dette er noe KCM også bekrefter. Horne et al. (2005) forklarer at for å skape entusiasme og effektivitet er det et mål å styrke de motiverende forholdene og å redusere de demotiverende gjennom kontinuerlig kommunikasjon med prosjektmedlemmene. Siden vi mangler funn på at prosjektgruppen var demotiverte, kan vi si at kommunikasjonen mellom prosjektdeltakerne var med på å styrke de motiverende forholdene i prosjektgjennomføringen. Som KCM forteller var verdien i samarbeidet at dialogen fløt godt og gruppene turte å utfordrende hverandre og diskutere.

Vi kan fra funnet bli påminnet om Eskerod et al. (2017) som nevnte viktigheten av at endringsagentene var interne, siden alle prosjektdeltakerne kjente hverandre ga dette et bedre samarbeid. Funnet gir et annet inntrykk av samarbeidet i den topptunge perioden hvor det ser ut til å ha vært annerledes enn de foregående. Som vi var inne på var prosjektet en læringsprosess hvor prosjektgruppen gjorde justeringer i prosjekttilnærmingen etter hvert som de oppnådde bedre forståelse. Prosjektgruppen begynte i den topptunge perioden å få god forståelse for hva de behøvde, de gransket ikke lenger behovene i behovsmatrisen, eller definerte hva som skulle være kjernesystemet, de utforsket noen få systemer som kunne dekke konsernets behov. Ifølge Horne et al. (2005) er det å skape et godt samarbeidsklima avgjørende. Dette kommer sjeldent av seg selv, men krever en innsats både fra gruppen og fra lederen. Prosjektgruppen hadde fremdeles diskusjoner, men siden det var halvparten så mange prosjektdeltakere, ble arbeidsfordelingen gjort annerledes. Samarbeidsklimaet ble nok heller ikke prioritert i samme grad, første prioritert var å lokalisere plattformen.

5.3.2 Grader av innflytelse

I dette delkapittelet ser vi nærmere på hvordan prosjektdeltakernes innflytelse påvirket prosjektgjennomføringen. Innflytelsene i prosjektet kan spores tilbake til enkeltindivider og faglige behov i virksomhetene. Fra basisorganisasjonen tilføres prosjektet både person- og strukturforutsetninger som legger rammer for gjennomføringen (Karlsen, 2017). Med utgangspunkt i strukturforutsetningene kjenner vi til at virksomhetene hadde ulike behov den

nye plattformen måtte håndtere. Under det fjerde prosjektmøte gjorde vi følgende funn: «*Det er jo dem på Regnskap som har de største kravene*». Dette kan relateres til at Regnskap er forpliktet til å dekke de lovmessige kravene til regnskapsføring. Ifølge Karlsen (2017) innebærer strukturforutsetningene de administrative og organisatoriske elementene som prosjektet trekker med seg fra basisorganisasjonen. Disse setter rammene for prosjektgjennomføringen. Dette omfatter formelle elementer som arbeidsdeling, makt- og ansvarsdeling, kommunikasjonsstrukturer, metoder, regler og prosedyrer.

Regnskap anvender KS-komplett og GRFS for å dekke lovkravene. KS-komplett inneholder metodene, reglene og prosedyrene som Regnskap benytter. I GRFS standarden som Regnskap følger, ligger det ytterligere retningslinjer og forhold som regnskapsarbeiderne benytter i sitt arbeid. Disse er altså administrative og organisatoriske behov som prosjektgruppen har måttet ta hensyn til. Prosjektdeltakerne fra Regnskap har på sin side hatt et viktig ansvar med å fremheve virksomhetens behov og ønsker. Dette er noe andre prosjektdeltakere har vært bevisste over, noe følgende uttalelse fra LDPS under sjette prosjektmøte understreker: «*Jeg og LDPIT er jo ganske positive til Microsoft, men jeg vet jo også at meg og LDPIT er nok enklest å gjøre noe med*». Som LDPS påpeker er det lettere å gjøre endringer i IT Partner og Solutions enn det er å gjøre endringer i Regnskap. Vi kan dermed konkludere med at Regnskap hadde stor innflytelse knyttet til strukturforutsetninger i prosjektet. I dette resonnetet ligger bakgrunnen for en del av prosjektets kompleksitet. Siden prosjektgruppen kontinuerlig måtte vurdere plattformer ut fra Regnskaps behov, ble oppdraget mer utfordrende å håndtere.

Med personforutsetninger mener Karlsen (2017) at medarbeiderne som kommer fra basisorganisasjonen og inn i prosjektet tar med seg visse egenskaper, som holdninger, innstillinger, motivasjon, kunnskaper, erfaringer og evner. For å belyse innflytelsen medarbeidere fra konsernet hadde, legger vi frem følgende funn med referansegruppen.

«RepR: Jeg tror uansett at det er viktig at vi ikke låser oss til en retning, men at vi er åpne for en løsning med eksempel 3 utrolig gode programmer som prater sammen.

RepS: Men når vi skal bedømme disse systemene er det fryktelig mye man må ta hensyn til. Bare for å ha sagt det så er dette tidkrevende. Jeg vil tippe at det minst en halv til én dag per system du sjekker ut.

RepR: Klart det tar mye lenger tid når det er noe vi ikke er kjent med, men eksempel VISMA er vi trossalt veldig godt kjent med allerede. Det samme gjelder sånn sett Super Office».

Her ser vi at RepR påpeker at gruppen ikke må låse seg til en retning. Som vi tidligere har påpekt turte prosjektdeltakeren å utfordre prosjektlederen. Dette gjør at meninger som den RepR presenterte ble tatt opp til diskusjon og vurdert av resten av prosjektgruppen. Videre ser vi at RepS deler sine tanker om hvor mye tid arbeidsoppgavene vil ta å gjennomføre. Vi kan tolke dette som at prosjektdeltakerne ikke alltid var like motiverte til å gjøre krevende arbeidsoppgaver. At meningen likevel deles viser at prosjektgruppen har hatt et arbeidsmiljø hvor man kunne si det man mente, noe vi anser som positivt for samarbeidet i gruppen. Avslutningsvis i funnet kan vi se at RepR påpeker at systemene i forhandler-sporet er enklere å utforske enn nye løsninger. Dette gir et inntrykk av at referansegruppens eksisterende kompetanse om løsninger i forhandler-sporet bidro til å forenkle arbeidsoppgavene. For en vellykket prosjektgjennomføring er det avgjørende at prosjektet får tildelt personell med tilstrekkelig kunnskaps- og erfaringsbakgrunn (Karlsen, 2017). Fra syvende prosjektmøte har vi inkludert følgende funn relatert enkeltindividers innflytelse:

«KCM: Jeg tenker jo litt sånn for veien videre. Jeg har lyst til at vi lager en plan. Sånn at vi har konkrete ting vi skal ha gjort innen visse frister. For det jeg tenker er at vi burde diskutert litt hvilken fremdrift vi klarer å se for oss før jeg lager den detaljerte planen. Hvor mye klarer vi få til i løpet av februar f.eks. Hvor mye klarer vi få til i mars, hvor bør vi være i starten av april i forhold til eventuelt å implementere noe. For all del det skal godkjennes av kunden i ledergruppen vår at vi skal gå i gang med det og det skal kvalitetssikres av flere, men vi må sette av tid til den prosessen veldig snart tror jeg hvis vi skal ha som mål å bli ferdig i løpet av året».

Prosjektlederen har hovedansvar for å gjennomføre prosjektet ut ifra målene som er satt (Karlsen, 2017). Funnet illustrer prosjektlederens helhetsforståelse og hvordan han forsøker å skape fremdrift i prosjektet. Prosjektlederen er også bevisst over at han må forholde seg til prosjektkunden, og at planen må kvalitetssikres. Som KCM påpeker må prosessen effektiviseres dersom gruppen ønsker å komme i mål. Vi ser dermed at prosjektlederen har tatt på seg ansvaret som var gitt i rollen. Andre prosjektdeltakere har også bidratt med sin kunnskap og erfaring til prosjektet. Under sjette prosjektmøte gjorde vi følgende feltnotat

«LDPS har god forståelse for at skyløsninger er kompliserte å få til, han peker til at trygge løsninger fra erfarne bedrifter er bedre enn nye løsninger fra mindre selskaper, som samtidig kan risikere å bli kjøpt opp av Visma».

Prosjektdeltakeren har innflytelse på prosjektet ved at han styrer gruppen inn på tanken om å gå for en løsning som har eksistert lenge og ikke kommer til å bli kjøpt opp av Visma. Ifølge Karlsen (2017) er medarbeidere alle de som er med på å forme prosjektet. Funnet belyser at

LDPS tar hensyn til at løsningen konsernet lokaliserer burde være konstruert av en erfaren virksomhet, som ikke står i fare for å bli kjøpt opp. Et prosjekts generelle omgivelser er faktorer som prosjektorganisasjonen i mindre grad har mulighet til å påvirke. Selv om dette kanskje ikke er omgivelser prosjekter til daglig merker så mye til, representerer de likevel forhold som prosjektet bør ta høyde for (Youker, 1992, referert i Karlsen, 2017). Ved å gjøre vurderinger som dette ser vi at deltakere i prosjektgruppen har tatt hensyn til hendelser i prosjektets omgivelser. Prosjektet eller Dataplan kan i liten grad kontrollere hvor funksjonell en skyløsning fra eksempel Power Office er, ei kan de kontrollere hvorvidt Power Office blir kjøpt av en større aktør. På denne måten er de generelle omgivelsene i stand til å påvirke gjennomføringen av prosjektet. Faktorer, trender og tilstander i de generelle omgivelsene, er også av betydning for basisorganisasjonen, og prosjektets interesser (Karlsen, 2017). Videre ønsker vi å belyse prosjektdeltakeres innflytelse i lys av strukturforutsetninger som ligger til grunn for konsernet som en helhet. Under følger et funn fra sjette prosjektmøte.

«FR: Vi sier jo at vi klarer oss i Power Office Go for vi er faktisk ikke avanserte utover at vi er avanserte på support og at vi har GRFS som vi må forholde oss til, likevel så har vi ikke lagerstyring, det er mye som vi ikke behøver i et system, da er Trippeltex og Power Office mer en dekkende (...) Det er jo mye mer muligheter i Visma business, spørsmålet er om det (Power Office) er godt nok til oss. Vi er vel egentlig sånn sett bare en mellomstor bedrift uansett, små-mellomstore, hver for oss».

Funnet bidrar til å belyse prosjektgruppens helhetsforståelse av konsernet og det bidrar til å belyse hva som var utgangspunktet for konsernet når de skulle se etter en plattform. I henhold til funnet behøvde Dataplan hovedsakelig en løsning som dekket de interne behovene. Selv om strukturforutsetningene setter rammene for prosjektgjennomføringen, kan vi påpeke at plattformen konsernet endte opp med å velge, har mer muligheter enn konsernet har behov for. Medarbeiderens interesseområde er prosjektsuksessen, men også virksomhetens fremtidige suksess i næringslivet (Karlsen, 2017). Vi kan med en slik forståelse se at prosjektgruppen har lokalisert en løsning som ikke bare dekker de behovene konsernet har i dag, men også behovene de får i morgen. Samarbeidet har helt klart vært viktig for hvordan prosjektgruppen har håndtert oppdraget, men som vi ser har også enkeltindividers innflytelse bidratt til prosjektgjennomføringen og hvordan prosjektgruppen har håndtert oppdraget.

5.3.3 Prosjektgruppens innflytelse over valg

I dette delkapitlet utforsker vi hvordan prosjektgruppens innflytelse har artet seg basert på fagkunnskaper, synspunkter og tidligere erfaringer. I det følgende tar vi utgangspunkt i funn fra den topptunge perioden, da prosjektgruppen ikke foretok noen avgjørende valg i de

foregående periodene. Det unike med den topptunge perioden er at hele prosjektgruppen er medlemmer av ledergruppen. Dette har skapt en dynamikk hvor prosjektgruppen er ledere i organisasjonen, deltakere i prosjektet og interessenter til prosjektet. Ifølge Andersen (2016) er prosjekters interessenter definert som de personene og gruppene som blir påvirket av prosjektet eller kan påvirke det. Påvirkningen gjelder alle sider ved prosjektet, måten prosjektarbeidet blir utført på, innholdet i og bruken av prosjektleveransen. Vi har tidligere fått innblikk i at Power Office ble valgt bort som konsernløsning. Selv om Power Office dekker KS-komplett og GRFS, mangler løsningen support/sakssystem og vil derfor innebære flere kundeprofiler. Power Office er også en mindre virksomhet, det vil derfor være utfordringer knyttet til å få til en funksjonell skyløsning, samtidig står de i fare for å bli kjøpt opp av større bedrifter. En annen faktor for at løsning ble valgt bort er følgende:

«KCM: Når det kommer til Power Office er mitt inntrykk at man klarer ikke å planlegge hele organisasjonen fra Power Office og få en oversikt over det».

Funnet indikerer at KCM er skeptisk til hvorvidt Power Office er en dekkende løsning for konsernplanlegging. Siden prosjektet er internt, vil valgene prosjektgruppen gjør påvirke deres egen hverdag. Uavhengig av at prosjektdeltakerne er medlemmer av ledergruppen, vil de komme til å bruke den nye plattformen. Dette tror vi i mange tilfeller har påvirket prosjektgruppen til å vurdere de mulige plattformene fra et brukerperspektiv. Som Karlsen (2017) skriver er medarbeiderne alle de som er med på å forme prosjektet. Deres interesseområde er prosjektsuksessen, men også virksomhetens fremtidige suksess i næringslivet. Som ansatte i Dataplan har prosjektgruppen interesse av at plattformen bidrar positivt til hverdagen i konsernet og til konsernets suksess. Ifølge Karlsen (2017) er sluttbrukeren en viktig gruppe å ta i betraktning, da det er deres behov og krav prosjektleveransen skal dekke. At prosjektgruppen har vurdert plattformene som brukere trenger på ingen måte være negativt, det forteller at prosjektgruppen har vurdert hvorvidt plattformene kan håndtere det de selv og konsernet behøver i det daglige.

Karlsen (2017) skriver at sluttbrukeres erfaringer og synspunkter bør tillegges betydelig vekt under planlegging og gjennomføring av prosjektet. Det følgende funnet illustrerer hvordan tidligere erfaringer påvirket prosjektdeltakerens persepsjon av ERP-systemet Navision. Funnet er fra niende prosjektmøte hvor «Tilbyderen» diskuteres.

«FR: Så er det en integrasjon mot Power Office, hvor man fakturerer i Power Office slik som vi gjør i dag og du har alle de greiene der og så blir det en filoverføring slik at inntektene kommer inn i Dynamics AX?»

KCM: Ikke AX, men NAV.

FR: men da er det Navision? Da blir jeg plutselig litt skeptisk, men det er greit.

Man kan fra det overnevnte merke at FR er skeptisk til Navision på grunn av tidligere erfaringer. Siden «Tilbyderen» bygger på Navision kan vi notere oss dette som en forklaring på hvorfor «Tilbyderen» ble valgt bort og Regnskap ble satt på sidelinjen.

«FR: Vi har i hvert fall vært borti tre kunder som har hatt Navision og ingen av dem ser like ut. De har tre ulike måter å bygge det opp på. Så det skal bygges dette

KCM: I Microsoft-verden så er det ikke så mye bygging likevel når det er online, det er ikke like lett å tilpasse det da. Så da bygger vi på da med Dynamics 365 CRM slik at vi får en felles kundedatabase på tvers, så bygger vi på med servicemoduler for support og timeføring».

FR har vært borti en eldre serverbasert versjonen av Navision, hvor firmaene kunne tilpasse løsningen slik de ønsket. Som KCM sier er nye Dynamics 365 en skyløsning som ikke kan tilpasses i samme grad. Ifølge Amundsen (2005) er det nettopp forskjelligheten som er styrken i teamarbeid og han mener at forskjellige kunnskaper og ferdigheter står helt sentralt i etableringen av et velfungerende team. I tillegg påpeker han at det er viktig at teamet ikke bare består av forskjellige mennesker, men mennesker som er forskjellige. Funnene illustrerer at enkelte deltakere har vært nysgjerrige og undersøkt mer enn andre. Samtidig belyser funnet at erfaringer ikke nødvendigvis er relevante over lang tid i et hurtig skiftende digitalt landskap, og at prosjektgruppen bestod av deltakere med ulike kunnskaper om digitale plattformer. Dette belyser at medlemmer av prosjektgruppen har ulike interesser og ferdigheter som har bidratt til hvordan de individuelt har håndtert sine oppgaver i prosjektet.

Som Horne et al. (2005) beskriver er et prosjekt ofte et møte mellom mennesker som med begrensede ressurser og begrenset tid sammen skal produsere et godt resultat. Å lokalisere en felles plattform som ivaretar behovene til alle tre avdelingene var slik som vi tolker det, en av de største utfordringene prosjektgruppen møtte i prosjektgjennomføringen. Etter nyttår ble det ved flere anledninger diskutert at Regnskap måtte gjøre ting annerledes, noe som følgende fra åttende prosjektmøte illustrer:

«FR: For vi klarer jo det i «Tilbyderen», det høres ut som vi klarer å dekke 2 av de 3 som vi har sagt må være med.

KCM: Ja, med support og?

FR: Prosjekt. Og det at vi får det med felles kundedatabase, og om det blir et sånn KS komplett Power Office på siden der så klarer vi sikkert å leve med det.

KCM: Ja vi får nå håpe det, det er i hvert fall et skritt i rett retning om ikke annet».

I prosjekter hvor tiden er kritisk for suksess, kan det være en tendens å gjøre kompromisser for å fullføre (Larson et al., 1991). Som tidligere indikert ønsket man å lokalisere en løsning som dekket mest mulig. Mot slutten av datainnsamlingen virket det som prosjektgruppen begynte å innse hvor vanskelig, om ikke umulig, det var å lokalisere en løsning som dekket absolutt alle behov. Gruppen kan derfor på dette tidspunktet blitt mer villige til å inngå kompromisser. Under det avsluttende intervjuet fortalte KCM om kompromissene som ble gjort for å få plass en løsning.

«Det som er av kompromiss går nok mest på Regnskap. Igjen, det gjenstår jo å se når vi har landet en plattform. Men det kan nok se ut som akkurat her og nå, slik som vi sitter nå at Regnskap må nok ha et system litt på siden og så er jo spørsmålet hvor godt vi klarer å integrere det med Power Office og den kvalitetsbiten. Det blir nok det kompromisset vi har gjort så langt».

På grunn av Regnskaps omfattende behov var «Tilbyderens» løsning aktuell for å dekke virksomhetens behov i en Microsoft/«Tilbyder»-løsning. Prosjektgruppens villighet til å inngå kompromisser sammen med faktum at «Tilbyderens» løsning ville innebære risiko for konsernet, kan anses som forklaringen på at løsningen ble forkastet og Regnskap ble satt på sidelinjen. I henhold til Larson et al. (1991) kan kompromisser ha en negativ innvirkning på prosjektets langsiktige suksess. Sett i lys av Larson et al. (1991) har ledergruppen/prosjektgruppen sett at dersom de ekskluderte Regnskap, ville de kunne lande en løsning raskere. Hvis man tenker langsiktig, er kompromisset lite hensiktsmessig da den nye strategien til Dataplan er at konsernet skal forvandles fra en leverandør til en proaktiv rådgiver, noe som muligens vanskeliggjøres av at Regnskap må da arbeide på siden av resten av konsernet. Hensikten med prosjektet var at plattformen skulle binde hele konsernet tettere sammen slik at det kunne arbeide mer som et selskap. Kompromisset i slutten av prosjektet forhindret at dette ble oppnådd. Dermed ser vi at kvaliteten på endringen prosjektgruppen har arbeidet med ble redusert som et resultat av kompromisset.

5.3.4 Oppsummering UPS 3

Innledningsvis i delkapittelet så vi hvordan vår tilnærming skilte seg fra Eskerod et al. (2017). Dette skyldtes at vår tilnærming handler om interne prosjekter, ikke eksterne og at deltakerne i prosjektgruppen ikke er var utnevnt som endringsagenter, men som prosjektdeltakere. På grunn av prosjektgruppens ansvar og innflytelse over endringen Dataplan gjennomfører, har vi likevel definert gruppen som endringsagenter. I prosjektgruppen ble oppdraget håndtert ved

å fordele arbeidsoppgaver mellom prosjektdeltakerne basert på deres kompetanse. En viktig faktor for hvordan prosjektgruppen håndterte oppdraget ser ut til å ha vært at deltakerne utfylte hverandres kompetanse. Samarbeidet var viktig for hvordan prosjektgruppen håndterte oppdraget. Enkeltindivider i prosjektgruppen bidro konkret til fremgang i prosjektet, hensyn til hendelser i omgivelsene og helhetsforståelse for konsernet.

Selv om det var hendelser i prosjektet som kunne påvirke prosjektdeltakernes motivasjon negativt, gjorde vi ingen funn som bekreftet dette. I seg selv kan teamarbeidet ha bidratt til motivasjon for prosjektgruppen, det samme gjelder kommunikasjonen i prosjektgruppen. Utfordringen er at innsamlingsmetoden vår ikke har vært anvendelig til å belyse om og i hvilken grad prosjektdeltakerne ble motiverte eller demotiverte av hendelser i prosjektet. Det vi kan si er at prosjektgruppens interne arbeidsmiljø har vært på en slik måte at prosjektdeltakerne kan ha fått større motivasjon til å håndtere oppdraget. Siden prosjektgruppens motivasjon ikke kan brukes til å belyse hvorfor tilnærmingen i matriseperioden ble mer utfordret av prosjektgruppen, har vi konkludert med at ingen i prosjektgruppen eller for den del i ledelsen visste hva som var den beste tilnærmingen for prosjektet. Prosjektet var dermed en læringsprosess hvor gruppen og ledelsen gjorde justeringer i prosjekttilnærmingen etter hvert som de oppnådde bedre forståelse.

Samarbeidsklimaet i den topptunge perioden fungerte på en annen måte enn de foregående periodene. Dette skyldes trolig arbeidets karakter, færre prosjektdeltakere og at samarbeidet ikke var første prioritet. Siden prosjektgruppen var sammensatt av ulike mennesker har de håndtert sine arbeidsoppgaver på ulike måter. På grunn av at Regnskap hadde de største behovene har vi vi identifisert at virksomheten hadde størst innflytelse i prosjektet. Prosjektgruppen vurderte iblant plattformene som sluttbrukere, da hvordan de ulike løsningene ville bidra til deres egne hverdag og konsernets suksess. Siden plattformen Power Office ikke bidro til å dekke de interne behovene eller til suksess for konsernet, ble løsningen forkastet. Prosjektgruppens villighet til å inngå kompromisser sammen med faktum at «Tilbyderens» løsning ville innebære risiko for konsernet, kan anses som forklaringen på at løsningen ble forkastet og Regnskap ble satt på sidelinjen. Kompromisset skaper utfordringer for prosjektets langsiktige suksess, og påvirket kvaliteten av endringen prosjektgruppen arbeidet med.

6.0 Konklusjon

Formålet med studien var å gjennomføre en casestudie av Dataplan AS hvor vi ønsket å få et innblikk i hvordan organisasjonen arbeider med endringsledelse i praksis i forbindelse med gjennomføringen av en større omstilling. Hensikten med studien har vært å besvare hovedproblemstillingen: *Hvordan håndterer prosjektgruppen sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan?* Vi har benyttet tre underproblemstillinger som til sammen bidrar til å besvare studiens problemstilling.

Underproblemstilling 1: På hvilken måte vokser løsningen frem i fellesskapet av prosjektgruppen?

Studien har presentert flere sider av løsningens fremvekst, og forhold som har påvirket denne. For å besvare underproblemstillingen anvendte vi teori om organisasjonsendring for å belyse organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan. Prosjektets formål og mål, samt prosjektmandatet var med på å formulere problemeiernes rammer for prosjektet. Prosjektmandatet var uklart og skapte usikkerhet for prosjektgruppen i den innledende perioden av prosjektet. Usikkerheten førte til at prosjektgruppen feiltolket oppdraget. Parallelt var prosjektets formål og mål *for* omfattende, noe som gjorde det utfordrende for prosjektlederen og gruppen å ta et forpliktende ansvar for målene. Usikkerheten førte sammenlagt til at prosjektgruppen arbeidet løsrevet fra Dataplans mål og strategi.

Siden manglene i prosjektet ikke ble oppdaget før prosjektgruppen hadde arbeidet i fire måneder med oppdraget, har vi gjort slutningen at det var manglende kommunikasjon mellom partene. Utover de innledende utfordringene vokste løsningen gradvis frem gjennom tre distinktvis forskjellige perioder: matriseperioden, mellomperioden og den topptunge perioden. I de tre periodene ble det anvendt ulike tilnærminger for å lokalisere en anbefaling til en digital plattform. De ulike tilnærmingene i løsningens fremvekst skyldes ikke naturlig fremgang i prosjektet, men forandrede prioriteringer som kan spores tilbake til at ledelsen ønsket fortgang i prosjektet, prosjektgruppen så behovet for å forenkle søket, og ledelsen gjorde omprioriteringer. Gjennom utfordringer som prosjektmandatet, omfattende mål og formål, manglende kommunikasjon med ledelsen og et 2 ½ måneders opphold i fremgangen endte prosjektgruppen likevel med å lokalisere en løsning som dekket de fleste behov.

Studien formulerte løsningens fremvekst ved hjelp av organisasjonsutviklingsprosessen som beskrevet av Klev & Levin (2009). I tidligere forsøk på å besvare underproblemstillingen ble

prosjektorienterte tilnærminger forsøkt, disse overstemte ikke med empirien. Studiens primære datainnsamlingsmetode, deltakende observasjon, egnert seg til å følge løsnings fremvekst på nært hold. Parallelt bidro feltarbeid til fleksibilitet som gjorde det mulig å gjøre datainnsamling under workshopen. Intervjuene bidro fortrinnsvis til vår innledende forståelse for prosjektet og oppklaringer i ettertid av at datainnsamlingen i prosjektgruppen var over.

Underproblemstilling 2: På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift?

Studien har presentert flere forhold som belyser ledelsens påvirkning og innvirkningen de hadde på prosjektet og dets fremdrift. Teorien og empirien bidro sammen til å avdekke at en balansert matrisestruktur ble benyttet i matriseperioden. I perioden hadde ledelsen innflytelse over prosjektet, men prosjektgruppen opererte likevel relativt fritt. I drøftingen av underproblemstillingen hadde prosjektgruppen arbeidet avkoblet fra ledelsens mål og strategi. Med dette påpekte vi at det hele kunne vært unngått med et tydeligere prosjektmandat og mer kontinuerlig kommunikasjonen mellom partene. Etter matriseperioden begynte ledelsen å ta tilbake kontroll, noe som førte til at prosjektstrukturen gradvis ble omgjort til en svak matrise. Et av tiltakene ledelsen gjorde var å innsette en ny prosjektleder i mellomperioden. Det mest signifikante tiltaket ledergruppen gjorde gjennom prosjektperioden, var å legge prosjektet på is i 2 ½ måneder. Tiltaket forsinket prosjektgjennomføringen i forhold til prosjektplanene som var definert i prosjektmandatet. Tiltaket ble gjort som et svar på ressursknapphet i Dataplan. En parallell tolkning er at ledergruppen hadde mistet troen på at den eksisterende prosjektgruppen klarte å levere en plattform.

Studien avdekket at prosjektgruppens prinsipaler (DL og ledergruppen) var aktive deltakere i enkelte prosjektmøter. I den topptunge perioden var konsernledelsen mer aktive med at hele prosjektgruppen var sammensatt av medlemmer fra ledergruppen. Dette sammen med kontinuerlig kontakt mellom de to gruppene, ledet til at det i praksis var ledergruppen som styrte og gjennomførte prosjektet i den topptunge perioden. Ledelsens påvirkning var spesielt merkbar i workshopen og det tiende prosjektmøtet, hvor ledergruppen kollektivt gjorde beslutninger og bestemte hvilken plattform konsernet skulle gå for. Ledergruppens beslutninger ledet til at «Tilbyderens» løsning ble forkastet og at Regnskap ble satt på sidelinjen i den valgte plattformen. Med dette identifiserte vi at ledergruppen var med på å redusere risikoen for konsernet. Andre tiltak fra ledergruppen kan trolig spores til tilbake til samme forklaring.

Konsernledelsens påvirkning på prosjektet kan oppsummeres med at de begrenset prosjektets handlingsfrihet, forsinket gjennomføringen med å legge prosjektet på is og til tider påvirket løsnings fremvekst med å være aktive deltakere i prosjektmøtene. For Dataplan har ledergruppens påvirkning vært med på å dempe prosjektets usikkerhet og risiko for konsernet som en helhet. Alt i alt kan vi si at ledelsens påvirkning var negativ tidlig i prosjektet grunnet det uklare prosjektmandatet og de omfattende målene. Senere i prosjektet tok ledelsen tilbake kontroll og gjennomførte prosjektet på en slik måte at basisorganisasjonen ikke ble negativt påvirket. Fra et metodisk standpunkt bidro deltakende observasjon til at vi fikk innsamlet data om hvilken påvirkning konsernledelsen hadde på prosjektet og dets fremdrift. På en annen side ville vi kunne fått bedre innsyn i hvorfor tiltakene ble gjort med flere intervjuer.

Underproblemstilling 3: Hvordan håndteres oppdraget internt i prosjektgruppen?

Studien legger frem flere forhold som bidrar til å forklare hvordan oppdraget ble håndtert i prosjektgruppen. I drøftingen av underproblemstillingen avdekket vi at vår tilnærming til endringsagenter skiller seg fra det teoretiske perspektivet i Eskerod et al. (2017). Deler av det teoretiske perspektivet stemte overens med vår tilnærming, men vi vil påpeke at andre teoretiske perspektiver kunne vært mer anvendelige for å belyse vår tilnærming. Det viktigste vi hentet med oss fra drøftingen av vår tilnærming og Eskerod et al. (2017) er at prosjektgruppen vil ha grunnlag til å kunne avgjøre hva som skal til for at Dataplan skal adoptere endringen fordi de har kjennskap til organisasjonen. Som deltakere i prosjektgruppen kunne vi si at medarbeiderne fungerte som endringsagenter på grunn av deres rolle og innflytelse over omstillingen i Dataplan.

Studiens empiri bidro til å avdekke at prosjektdeltakerne ikke hadde klart å håndtere oppgaver i prosjektet på egenhånd. Dette skyldtes av systemene som prosjektgruppen skulle utforske inneholdt elementer fra ulike fagdisipliner. For å gjøre helhetlige vurderinger var det derfor nødvendig at arbeidsoppgavene ble fordelt mellom prosjektdeltakerne. Studien avdekket dermed at det eksisterte en viss avhengighet mellom prosjektdeltakerne, og at en viktig faktor for hvordan prosjektgruppen håndterte oppdraget var at prosjektdeltakerne utfylte hverandres kompetanse. Enkeltindivider i prosjektgruppen bidro konkret til fremgang i prosjektet, hensyn til hendelser i omgivelsene og helhetsforståelse for konsernet. Enkeltindivider var dermed viktige for hvordan prosjektgruppen håndterte oppdraget. Studiens empiri bidro ikke til å belyse hvorvidt prosjektgruppens motivasjon ble påvirket av hendelser i prosjektet og/eller i

dets handlingsmiljø. Siden vi ikke hadde empiri om prosjektgruppens motivasjon, kunne vi ikke anvende motivasjon til å forklare hvorfor tilnærmingen i matriseperioden ikke ble utfordret mer i prosjektgruppen. På denne bakgrunn har vi gjort to konklusjoner. (1) Hyppigere bruk av intervjuer ville trolig ha bidratt til å gjøre flere funn om prosjektdeltakernes motivasjon, og (2) Ingen i prosjektgruppen eller for den del i ledelsen visste hva som var den beste tilnærmingen for prosjektet. Prosjektet har dermed vært en læringsprosess hvor gruppen og ledelsen har gjort justeringer i prosjekttilnærmingen etter hvert som de oppnådde bedre forståelse.

Prosjektgruppens innflytelse over valg kan ses i lys av at det var de som forkastet Power Office som mulig løsning. Prosjektgruppen var også villige til å inngå kompromisser, som sammen med faktum at «Tilbyderens» løsning ville innebære risiko for konsernet og er forklaringen på at løsningen ble forkastet. Faktum og virksomhetens omfattende behov ledet til at Regnskap ble satt på sidelinjen. Kompromisset som ble gjort av ledelsen-/prosjektgruppen skaper utfordringer for prosjektets langsiktige suksess og reduserer kvaliteten på endringen prosjektgruppen arbeidet. Alt i alt var det arbeidsfordelingen og samarbeidet som bidro til at prosjektgruppen klarte å håndtere oppdraget.

Avslutning

Studien tar utgangspunkt i å forklare hvordan prosjektgruppen håndterer sin rolle som endringsagent i organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan. Gjennom analysen og drøftingen avdekket vi at organisasjonsendringen som gjennomføres av Dataplan er en episodisk endring. Dataplans nye visjon tinet opp Dataplan og muliggjorde prosjektet. I konteksten av endringen identifiserte vi prosjektgruppen som en pådriver for endring, og konsernledelsen i Dataplan som problemeierne. Som problemeier bidro Dataplan med usikkerhet til prosjektgruppen i den innledende perioden av prosjektet. Usikkerheten, og utfordringene denne innebar, førte til prosjektgruppen arbeidet løsrevet fra Dataplans mål og strategi. I matriseperioden tilnærmet prosjektgruppen seg oppdraget og sin rolle som endringsagent gjennom behovsmatrisen. Tilnærmingen ledet ikke til noen konkrete anbefalinger, og ble ikke akseptert av prinsipalen. Dette skyldes i all hovedsak en dårlig oppgavebeskrivelse og mangel på kommunikasjon med konsernledelsen.

Etter at problemeierne begynte å ta tilbake kontroll ved å innsette en ny prosjektleder begynte prosjektgruppens rolle som endringsagent å ta form. I mellomperioden utformet

prosjektgruppen tre ulike spor for det videre arbeidet. De tre sporene er et viktig aspekt av prosjektgruppens rolle som endringsagent, fordi de definerte tre konkrete spor prosjektet kunne følge for å komme frem til en løsning. Faktum kan understrekes med at de tre sporene ble fulgt av prosjektgruppen gjennom resten av vår datainnsamling. Konsernledelsens tiltak med å legge prosjektet på is forsinket prosjektgjennomføringen, men reduserte konsekvensene prosjektet hadde for Dataplans som en helhet. Vi kan dermed se at det var konsernledelsen, ikke prosjektgruppen, som håndterte prosjektets usikkerhet. Konsernledelsen la også føringer for prosjektet, noe som bidro til endrede prioriteringer og nye tilnærminger i prosjektgruppens arbeid. Det var derimot ikke konsernledelsen som lagte de tre sporene, eller avdekket de viktigste behovene i den topptunge perioden.

Selv om konsernledelsen hadde mye innflytelse over prosjektet, håndterte prosjektgruppen sin rolle som endringsagent med å håndtere føringene de fikk fra konsernledelsen.

Prosjektdeltakerne håndterte også rollen som endringsagent gjennom samarbeidet og arbeidsfordelingen i prosjektgruppen. Prosjektgruppen hadde ikke klart å håndtere sin rolle som endringsagent uten konsernledelsen og konsernledelsen hadde ikke klart å gjennomføre endringen uten å gi prosjektgruppen ansvaret som endringsagent. Hadde partene kommunisert mer med hverandre og sammen utformet en tydeligere oppdragsbeskrivelse hadde trolig prosjektgruppen håndtert sin rolle som endringsagent på egenhånd. Prosjektet var en læringsprosess hvor ingen av partene visste hva som var den beste tilnærmingen, prosjektgruppens rolle som endringsagent handlet i stor grad om å justere prosjekttilnærmingen etter hvert som forståelsen for oppdraget og behovene ble klarere.

Studien tar for seg prosjektgruppens rolle som endringsagent på et ganske generelt grunnlag. I analyse og drøfte kapittelet kom vi innom to sider av prosjektgjennomføringen som vil være interessante områder for videre forskning. Er det eksempel slik at en tilnærming hvor man definerer kjernesystemer er mest passende for mellomstore organisasjoner som leter etter digitale plattformer? Eller er organisasjonen avhengig av å gjennomføre en form for kartlegging? Forutsetter prosjektoppdrag hvor en prosjektgruppe skal lokalisere en digital plattform for et tverrfaglig konsern at gruppen gjenspeiler oppdragets karakter? Dette er interessante spørsmål som bunner i hvordan prosjektgruppen håndterer sin rolle som endringsagent og de forutsetninger prosjektgruppen har.

Referanseliste

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolking av kvalitative data*. Universitetsforlaget.
- Abramovici, M., & Bancel-Charensol, L. (2004). How to take customers into consideration in service innovation projects. *The Service Industries Journal*, 24(1), 56-78
- Amundsen, J. S. (2005). *Verdiskapende endring - veien mot beste praksis*. Gyldendal Akademisk
- Andersen, E. S. (2016). *Prosjektledelse*. Oslo: NKI forlaget AS
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget
- Brugrand, C.S. (2017, 24. november). Nordmenn tror disse jobbene kapres av roboter. *Ukeavisen ledelse*.
- Dataplanregnskap. (2016). Dataplan Regnskap. Hentet fra <https://www.dataplanregnskap.no/regnskap>
- Dataplan IT. (2016). Dataplan IT Partner. Hentet fra <https://www.dataplanit.no/hjem>
- Dataplan. (2016). Dataplan Solutions. Hentet fra <https://www.dataplan.no/dette-er-oss/dataplan-solutions>
- Eriksen, K.F. (2019, 12. februar). Ikke lenger en ensom ulv: Mange vil leie team av IT-konsulenter. *Digi.no*, Hentet fra: <https://www.digi.no/artikler/ikke-lenger-en-ensom-ulv-mange-vil-leie-team-av-it-konsulenter/457574>

- Eskerod, P., Justesen, J., & Sjøgaard, G. (2017). Enriching project organizations with formal change agents. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 578-599.
- Frey, & Osborne. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting & Social Change*, 114(C), 254-280.
- Gioia, Dennis A, Kevin G Corley, and Aimee L Hamilton. "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology." *Organizational Research Methods* 16.1 (2013): 15-31. Web.
- Horne, A., Wiken, I., & Henriksen, A. (2005). *Tenning eller utbrenning?: Utfordringer og muligheter i prosjektarbeid*. Oslo: Cappelen akademisk forlag
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Karlsen, J.T. (2017). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018) *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Larsen, C.L. (2018, 11. januar). Ryktet om vår død er sterkt overdrevet. *E24*, Hentet fra: <https://e24.no/kommentarer/digitalisering/kommentar-ryktet-om-vaar-doed-er-sterkt-overdrevet/24228964>
- Larson, E., Gobeli, D., & Clifford, G. (1991) Application of project management by small businesses to develop new products and services. *Journal of Small Business Management*, April, 1991, 29(2), 30-42.

Purehelp. (2019). *Dataplan Payroll AS*. Hentet fra

<https://www.purehelp.no/m/company/details/dataplanpayrollas/989857983>

Sander, K. (2017, 4. november). Validitet. Hentet fra: <https://estudie.no/validitet/>

Teamregnskap. (u.å.) *Teamregnskap*. Hentet 29. januar 2019 fra <http://team-regnskap.no/>

Tsoukas, Haridimos, & Chia, Robert. (2002). *On organizational becoming: Rethinking organizational change*. *Organization Science*, 13(5), 567-582.

Turner, J., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.

Weick, Karl E., & Quinn, Robert E. (1999). *Organizational change and development*. *Annual Review of Psychology*, 361.

Vedlegg I: Intervjuguide, daglig leder

Spørsmål til intervjuet

Bakgrunn for prosjektet:

1. Hva er bakgrunnen for at du valgte å starte prosjektet?
 - a. Hvilke utfordringer er prosjektet ment for å løse og/eller redusere?
2. Hvordan gikk du frem for å starte prosjektet?
 - a. Kan du gi en kort beskrivelse av prosessen mellom ide og igangsettelse?
 - b. Når fattet du beslutningen om å igangsette prosjektet?

Prosjektet og organisasjonen

3. Har du opplevd noen motstand i organisasjonen mot prosjektet?
 - a. Fra medarbeidere, mellomledere eller styret?
4. Hvilke muligheter og/eller utfordringer ser du med å gjennomføre prosjektet internt?
 - a. Sammenlignet med å hyre inn et konsulentselskap
5. Blir resten av organisasjonen informert om og/eller inkludert i prosessen?

Prosjektet og gruppen

6. Hvordan valgte du prosjektleder?
7. Hvem består prosjektgruppen av?
 - a. Hvilke roller har de i og utenfor prosjektet?
 - b. Ser du noen utfordringer med denne gruppesammensetningen?
8. Hvor mye av tiden sin bruker prosjektmedlemmene på prosjektet?
 - a. Hva annet gjør de?
 - b. Blir oppgavene de ikke får gjort på grunn av prosjektet dekket/gjort av andre?

Prosjektet og gjennomføring

9. Har dere noen estimater for når dere ønsker/venter at prosjektet skal være ferdig?
10. Hvor mye ressurser går til prosjektet?
 - a. I form av arbeidskraft
 - b. I form av kostnader
 - c. I form av kapasitet til å ta på nye oppdrag fra kunder

Prosjektet, målene og resultatene

11. Hvilke suksesskriterier ser du og styret på som de viktigste for prosjektets suksess?
 - a. Tid, kostnad eller kvalitet
12. Hvilke muligheter håper du prosjektet skal gi organisasjonen når det er ferdig?
 - a. Lærdom, effektivitet, økt trivsel etc.

Prosjektet her og nå

13. Vet du hvor langt de er kommet i prosessen?
 - a. Ligger de bak skjema?
14. Har det oppstått noen utfordringer/forsinkelser siden vi snakket med dere sist?
15. Hvis langt over tid og kostnad: Hvor langt er du villig til å la det gå før du avslutter prosjektet?

Generell kartleggingsdel

- Har du noen spesielle ønsker til hva vi skal sette søkelys på i oppgaven?
 - Fagområder endringsledelse, lærende virksomheter etc.

PROSJEKTMANDAT

Prosjektfase 1

«Én plan for Dataplan»

Kort beskrivelse av prosjektet.

Hovedmålet med dette prosjektet er å få etablert en felles plattform for Dataplan selskapene. Ambisjonen er å få satt en struktur som gir oss mulighet til å drive vår interne drift så optimalt som mulig og på en slik måte at rapportering, effektivisering og forbedringer fremover vil kunne styres på en enkel og effektiv måte.

Sted, dato

Sandnes, 25.06.18

Oppdragsgiver:

DL
Daglig leder
Dataplan AS

Prosjektansvarlig:

FNPL
KCM
Dataplan AS

1. Status

Dagens løsning med flere økonomisystem, flere timeføringssystem, forskjellig maler, prosesser - manglende konsernstruktur i oppbygningen gir grunnlag for beslutningen for å igangsette dette prosjektet.

2. Mål og rammer

Effekt mål: effektivitet, strømlinjeformet prosesser og minimal intern kost.

Dette vil vi måtte få på plass for å kunne være konkurranse dyktig i markedet.

Beskriv de effekter eller gevinster prosjekteierne forventer å oppnå ved å gjennomføre hovedprosjektet:

- Mindre antall system
- Effektiv konsernrapportering
- Daglig live status

Effektmålet vil ofte være knyttet til virksomhetens strategiske mål.

Vi skal jobbe mer som et samlet selskap som skal ha kunden i fokus og levere den mest optimal og mest effektive løsning for kunden.

Resultatmål for hovedprosjektet

Resultatmål for den aktuelle fasen

Beskriv forventet leveranse fra den prosjektfasen som nå skal settes i gang. Hvis den aktuelle fasen er et forprosjekt må resultatmålet for hovedprosjektet også beskrives.

Forventet leveranse i fase 1:

- kartlegge dagens situasjon
- utarbeide forslag om en/ flere optimale plattformer
- estimerer ift. kost

Områdene dette prosjektet bør dekke i fase 1:

- Økonomi (RepS, RepR, LDPS)
- Ansatte informasjon (KCM, LDPS, RepIT 2 & RepIT)
- Produksjon/ operativ organisasjon (KCM, LDPS, RepIT 2 & RepIT)

Områder som bør tas med i fase 2:

- Kundesentrisk domene
- Generiske tjenester
- Leverandørsentrisk domene

Områder som bør tas med i fase 3:

- Nye system/ områder som tilfaller våre tjenester

3. Organisasjon

Ledergruppen er oppdragsgiver

DL er prosjekteier

FNPL er prosjekt leder

Deltagere i prosjektet:

Hvilke krav stilles til prosjektorganisasjonen?

Hvem skal være prosjektansvarlig?

4. Fremdrift og rapportering

Rapportering ift prosjektet skal være ukentlig

Fase 1 skal være ferdig til 01.09.18

Totalprosjektet ferdig innen 31.12.18

5. Ressursbruk

Hvilke ressurser stiller prosjekteierne til disposisjon for prosjektet og hvor kommer de fra?

Før oppstart av prosjektet må endelig ramme være avklart gjennom prosjektplanen.

Vedlegg III: Intervjuguide, avsluttende intervju

Generelle spørsmål

1. Generelt har hendt siden sist?
 - *Hvor langt har dere kommet?*
 - *Hvilken løsning gikk dere for?*
 - *Hvorfor gikk dere for akkurat dette?*
2. Ble referansegruppen involvert igjen?
3. Under omvisningen (13.02.19) fortalte du om innovasjonstiden dere har hver dag, begynte dere med dette som en del av En plan?
4. Vi har fått inntrykket av at KCM stillingene ble opprettet som en del av En plan, stemmer dette?
5. Vet du eller vil du utdype om hvorfor Lars Ola ble ansatt som virksomhetsleder for regnskap, var det en del av «En plan» visjonen?
6. Vil du definere En plan som et prosjekt eller en visjon (et program)?
7. Under workshopen fikk vi med oss at Sumango tidligere hadde vært i kontakt med Team regnskap, kjenner du til dette?
 - Vil du utdype?

Spørsmål som er relatert til prosjektet

1. Ble poweroffice løsningen noen gang testet, eller antok du/dere ut at den kom til å innebære for mange ekstrasystemer?
2. Hva er bakgrunnen for at LDPIT ikke har vært mer involvert i prosjektet?
3. I hvilken grad synes du prosjektet har handlet innenfor det mandatet det ble utdelt?
 - Har det vært av relevans under gjennomføringen?
4. Hvordan har du opplevd at organisasjonen har imøtekommet prosjektarbeidet?
5. Hvordan har du selv opplevd arbeidet som prosjektleder?

Spørsmål relatert til UPS1

1. Hvordan har du opplevd at prosjektets mål har vært klart definert under prosjektperioden?
 - Opplevde du at det endres seg underveis?
2. Når ble du overbevist over at *Microsoft 365 dynamics*/Sumango var den rette løsningen?
 - Hva var det som overbeviste deg om at dette var veien å gå?
3. Hvilke utfordringer syntes du har vært vanskeligst i løpet av prosjektperioden?
 - Plan vs praksis?

- Tidsbegrensninger?
- Utsettelse?
- Kostnader?
- Integreringer?

Spørsmål relatert til UPS2

1. Hvordan har du opplevd at ledergruppen og DL har påvirket prosjektet?
2. Hvordan du opplevd å ha en fot i begge leirer, da tenker vi som prosjektleder/deltaker og medlem av ledergruppen?
3. I hvilken grad har prosjektet kunne gjøre beslutninger uavhengig av ledergruppen?
(*Ressursutnyttelse, ekstra ressurser etc.*)
 - Avklarte dere alltid med ledergruppen under de ukentlige møtene?
 - Hvordan tror du dette påvirket fremgangen i prosjektet, i forhold til om dere kunne gjøre beslutningene selv?

Spørsmål relatert til UPS3

1. Hvordan har du opplevd samarbeidet i prosjektgruppen?
 - Før nyttår med referansegruppen?
 - Etter nyttår med ledergruppen?
 - Positive og negative aspekter med de to prosjektgruppeformene?
2. Hvordan har du opplevd at prosjektmedlemmenes tverrfaglige kunnskap har bidratt til at dere har funnet den rette løsningen?
3. Hvilke kompromiss har dere gjort for å finne en løsning som fungerer for alle?
 - På hvilke områder har du opplevd at teammedlemmene ikke har vært villige til å gjøre kompromiss?
 - Hvordan tror du dette har påvirket løsningen dere har endt på?

Vedlegg IV: Datastruktur

Konsepter	Temaer	Dimensjoner
	(A) Før og etter nyttår (B) Hendelser (C) Generell tilegnet informasjon	Tidslinje
1) Mål av suksess 2) Prosjektets livssyklus 3) Type prosjekt	(A) P-relatert faktorer	UPS1: På hvilken måte vokser løsningen frem i fellesskap av prosjektgruppen?
4) Behovsmatrisen → kartlegging av behov 5) Diskuterer potensielle løsninger	(B) Potensielle løsninger	
6) Plan vs Praksis 7) Utsettelse 8) Tidsbegrensing 9) Andre utfordringer (kostnader, integrering etc)	(C) Utfordringer	
1) Hensyn/Avklaringer 2) Føringer fra tilbakemeldinger/	(A) Tilbakemeldinger	UPS2: På hvilken måte påvirker konsernledelsen prosjektet og dets fremdrift?
3) Legger føringer / tilfører ønsker 4) Prinsipal-agent forholdet 5) Handlingsfrihet	(B) Prinsipal-agent	
6) Prosjektmandatet 7) Omgivelser 8) Diskutere løsninger ift. Dagssituasjon 9) Visjonen «En plan»	(C) Visjon	
1) Team-mentalitet 2) Internorganisering 3) Utfyller hverandre	(A) Teamorganisering	UPS3: Hvordan påvirkes prosjektet av gruppe medlemmenes faglige innflytelse
4) Hensyn til faglige behov 5) Enkeltindividets innflytelse 6) Grader av kontroll	(B) Grad av innflytelse	
7) Kompromiss 8) Fagkunnskaper 9) Synspunkter og tidligere erfaringer	(C) Faglige perspektiver	

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan organiseres og gjennomføres endring i samtidens organisasjoner, en studie av Dataplan AS”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan Dataplan AS arbeider med endringsledelse.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som dere er klar over er Dataplan AS i gang med et større omstillingsprosjekt «Én plan». I den forbindelse er vi med for å få et innblikk i hvordan dere arbeider med endringsledelse per dags dato. For oss er formålet med å delta i denne prosjektgruppen å kartlegge hvordan dere forholder dere til og arbeider med endringsledelse, og hvordan dette skiller seg fra teorien vi har tilegnet oss under vår utdanning.

Forskningsspørsmålene som vi per nå tidspunktet arbeider ut i fra er:

- Hvordan arbeider gruppen i henhold til oppdraget ledelsen har gitt dem?
- Hvilke hindringer har prosjektgruppen møtt og hvilke møter de gjennom prosjektet?
- Hvordan organiserer gruppen seg i henhold til utfordringene den forsøker å løse?

De overnevnte forskningsspørsmålene vil bli benyttet til vår masteroppgave i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har fått tilgang av ledelsen til å delta i denne prosjektgruppen sammen med deg/dere, for å beskytte dine rettigheter og personopplysninger innhenter vi nå din tillatelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi skal opptre som deltakende observatører i prosjektgruppen. Dette innebærer for deg at vi er tilstede under møtene og i blant vil stille spørsmål. Opplysningene som samles inn vil være opplysninger knyttet til prosjektet «Én plan». Personopplysninger slik som navn, personbeskrivelser, privat informasjon og samtaler vil ikke være relevant for oss, og derfor forkastes.

Det er i all hovedsak to typer personopplysninger som er relevant for dette prosjektet:

A) For at informasjonen fra prosjektmøtene skal være lettere å analysere ser vi nødvendigheten av å identifisere gruppe medlemmene etter stilling og hvilken avdeling dere arbeider i. Samtidig som benyttelsen av stilling og avdelingstilhørighet beskytter personopplysninger som navn, kan dere identifiseres ut fra stilling, dette gjelder spesielt ledere. Det er dessverre nytteløst å benytte noen andre identifikatorer enn stilling og

avdelingstilhørighet da vi uten disse opplysningene ikke har kontroll over hvem som har sagt hva under møtene, samt at stilling og avdelingstilhørighet kan vise seg å være relevant i oppgaven.

B) For at vi ikke skal gå glipp av viktig/nyttig informasjon under møtene og intervjuene kan det være nyttig at vi benytter lydopptak. Lydopptakene skal kun benyttes under analysedelen av prosjektet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De som vil ha tilgang til oppgaven vi være Colin Skurtveit, Benedicte Bjørnsen, og veileder Lars Klemsdal.
- I den endelige avhandlingen omtales du/dere kun utfra stilling og avdelingstilhørighet.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil lydopptakene lagres på en passord beskyttet minnepenn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2019. Lydopptakene vil slettes etter vurdering av oppgaven, om vi ikke blir forespurt om etterprøving av oppgaven.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Stavanger ved Lars Klemsdal, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no.

- Vårt personvernombud: Kjetil Dalseth, kjetil.dalseth@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan organiseres og gjennomføres endring i samtidens organisasjoner, en studie av Dataplan AS»? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i studentprosjektet
- at studentene deltar i prosjektgruppen
- at opplysning om meg som stilling og avdelingstilhørighet benyttes i denne masteroppgaven
- at det blir gjort lydopptak under møtene for å imøtekomme studentenes behov for informasjon til analyse.
- at opplysninger om meg som stilling og avdelingstilhørighet, samt lydopptak hvor min stemme kan gjenkjennes lagres etter prosjektslutt, til sensur av studentenes masteroppgave er gjennomført og godkjent, om vi ikke blir bedt om etterprøving.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.06.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Hvordan organiseres og gjennomføres endring i samtidens organisasjoner, en studie av Dataplan AS”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan Dataplan AS arbeider med endringsledelse.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som du er klar over er Dataplan AS i gang med et større omstillingsprosjekt «Én plan». I den forbindelse er vi med for å få et innblikk i hvordan dere arbeider med endringsledelse per dags dato. For oss er formålet med å delta i denne prosjektgruppen å kartlegge hvordan dere forholder dere til og arbeider med endringsledelse, og hvordan dette skiller seg fra teorien vi har tilegnet oss under vår utdanning.

Forskningsspørsmålene som vi per nå tidspunktet arbeider ut i fra er:

- Hvordan arbeider gruppen i henhold til oppdraget ledelsen har gitt dem?
- Hvilke hindringer har prosjektgruppen møtt og hvilke møter de gjennom prosjektet?
- Hvordan organiserer gruppen seg i henhold til utfordringene den forsøker å løse?

De overnevnte forskningsspørsmålene vil bli benyttet til vår masteroppgave i Endringsledelse ved Universitet i Stavanger.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi tror du sitter på viktig og nyttig informasjon om prosjektet og for å beskytte dine rettigheter og personopplysninger innhenter vi nå din tillatelse.

Hva innebærer det for deg å delta?

I forbindelse med vårt eksamensprosjekt i Dataplan har vi vurdert det som nyttig å få informasjon om både organisasjonen og prosjekter fra dere i ledelsen. I den forbindelse ønsker vi å gjennomføre intervjuer med deg/dere. Vi har med oss 15 spørsmål relatert til prosjektet som vi ønsker at du svarer på.

Opplysningene som samles inn vil være opplysninger knyttet til prosjektet «Én plan». Personopplysninger slik som navn, personbeskrivelser, privat informasjon og samtaler vil ikke være relevant for oss, og derfor forkastes.

Det er i all hovedsak to typer personopplysninger som er relevant for dette prosjektet:

A) For at informasjonen fra prosjektmøtene skal være lettere å analysere ser vi nødvendigheten av å identifisere gruppe medlemmene etter stilling og hvilken avdeling dere arbeider i. Samtidig som benyttelsen av stilling og avdelingstilhørighet beskytter personopplysninger som navn, kan dere identifiseres ut fra stilling, dette gjelder spesielt ledere. Det er dessverre nytteløst å benytte noen andre identifikatorer enn stilling og avdelingstilhørighet da vi uten disse opplysningene ikke har kontroll over hvem som har sagt hva under møtene, samt at stilling og avdelingstilhørighet kan vise seg å være relevant i oppgaven.

B) For at vi ikke skal gå glipp av viktig/nyttig informasjon under møtene og intervjuene kan det være nyttig at vi benytter lydopptak. Lydopptakene skal kun benyttes under analysedelen av prosjektet.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De som vil ha tilgang til oppgaven vi være Colin Skurtveit, Benedicte Bjørnsen, og veileder Lars Klemsdal.
- I den endelige avhandlingen omtales du/dere kun ut fra stilling og avdelingstilhørighet.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil lydopptakene lagres på en passord beskyttet minnepenn.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2019. Lydopptakene vil slettes etter vurdering av oppgaven, om vi ikke blir forespurt om etterprøving av oppgaven.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Stavanger ved Lars Klemsdal, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no.
- Vårt personvernombud: Kjetil Dalseth, kjetil.dalseth@uis.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen



Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan organiseres og gjennomføres endring i samtidens organisasjoner, en studie av Dataplan AS»? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i studentprosjektet
- at studentene holder intervju med meg
- at opplysning om meg som stilling og avdelingstilhørighet benyttes i denne masteroppgaven
- at det blir gjort lydopptak under møtene for å imøtekomme studentenes behov for informasjon til analyse.
- at opplysninger om meg som stilling og avdelingstilhørighet, samt lydopptak hvor min stemme kan gjenkjennes lagres etter prosjektslutt, til sensur av studentenes masteroppgave er gjennomført og godkjent, om vi ikke blir bedt om etterprøving.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.06.19

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg VII: Prosjektets tidslinje

16 oktober 2017	Februar 2018	Mai 2018
<ul style="list-style-type: none"> • Grunnarbeidet på prosjektet starter med at medeier lager internrapport 	<ul style="list-style-type: none"> • Internrapporten blir levert til daglig leder 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektgruppen og startet arbeidet (<i>referansegruppen FNPL</i>)
September 2018	Oktober 2018	November 2018
<ul style="list-style-type: none"> • 20.09 Første møte mellom oss og Dataplan • Prosjektet blir restartet av DL mellom 20.09 og 17.10 	<ul style="list-style-type: none"> • 09.10 Intervju med daglig leder • 17.10 Første prosjektmøte hvor vi deltar • 24.10 Andre prosjektmøte • 31.10 Tredje Prosjektmøte, med ledergruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • 07.11 Fjerde prosjektmøte • 07.11 FNPL har sluttet i stillingen som KCM og prosjektleder • 14.11 Femte prosjektmøte, det blir oppgitt at prosjektet er lagt på is til over nyttår.
Januar 2019	Februar 2019	Mars 2019
<ul style="list-style-type: none"> • 30.01 Sjette prosjektgruppemøte • FR nevner mail hun har fått fra «Tilbyderen» 	<ul style="list-style-type: none"> • 06.02 Syvende prosjektmøte • 13.02 Åttende prosjektmøte og omvisning • 20.02 Niende prosjektmøte 	<ul style="list-style-type: none"> • 08.03 Workshop sammen med ledergruppen og «Tilbyderen» • 13.03 Tiende prosjektmøte, med ledergruppen. Workshopen diskuteres • 13.03 Vi trekker oss ut av Dataplan
Etter at vi har trukket oss ut av prosjektgruppen		
<ul style="list-style-type: none"> • 02.05.19 Oppklarende samtale med KCM 		