



UNIVERSITY OF AGDER

## MASTEROPPGAVE

---

### «Anvendelse av endringsledelse i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge»

*En casestudie i privat sektor.*

**Yngvill Jølstad Salvesen  
Morten Johan Narvestad**

---

**Veileder:**  
Eli Hustad

*«If there is no struggle, there is no progress.»  
- Frederick Douglass*

*«There's one thing worse than change  
and that's the status quo.»  
– John le Carré*

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

Universitetet i Agder, Kristiansand  
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Institutt for informasjonssystemer

## FORORD

Denne oppgaven er gjennomført våren 2015 som den avsluttende oppgaven i masterstudiet i Informasjonssystemer ved fakultetet for samfunnsvitenskap ved Universitetet i Agder (UiA).

Implementering av Enterprise Resource Planning(ERP)-systemer medfører store endringer i teknologi, struktur og prosesser. Forskning har vist at effektiv endringsledelse er avgjørende for vellykkede implementeringer av teknologi, spesielt ERP.

Masteroppgaven fokuserer på endringsledelse, og er gjennomført som en casestudie i et større ERP-implementeringsprosjekt i Norge. Bedriften som gjennomfører prosjektet tilhører et internasjonalt selskap, ledende innenfor sitt felt i oljesektoren. Selskapets visjon er å være en ledende utstyrsleverandør til den globale olje- og gassindustrien.

Fokuset har vært å øke forståelsen for pensjons- og planleggingsfasen i ERP-livssyklus ved å kartlegge bakgrunnen for pensjonering av ERP-systemet, for deretter å fordype seg i anvendelsen av endringsledelse i pre-implementeringsfasen i ERP-prosjektet. Den ene av oss er deltidsansatt i bedriften, noe som gav oss en mulighet for å følge ERP-prosjektet, og vi grep derfor muligheten til å skrive masteroppgave som omhandlet temaene.

Å sette oss inn i ERP-prosjektet og å skrive denne oppgaven har vært omfattende, men til gjengjeld veldig interessant. Vi har lært mye.

Av hensyn til konfidensialitet, er både selskapet og bedriften anonymisert i oppgaven. Det samme gjelder studiens deltakere.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Eli Hustad, førsteamanuensis ved UIA, for konstruktive tilbakemeldinger, råd og god hjelp gjennom hele prosessen. Din kompetanse har vært svært verdifull for oss. Videre vil vi også takke familie og samboere for deres støtte gjennom denne utfordrende og spennende tiden.

Vi vil også takke *Bedriften* for at vi fikk muligheten til å skrive vår masteroppgave om deres ERP-prosjekt. Vi takker alle deltakere som stilte opp til intervjuer. Til tross for hektiske hverdager og kalendre fulle av viktige møter, har alle velvillig tatt seg tid til oss.

Vi håper at masteroppgaven er interessant og nyttig for dere som tar dere tid til å lese den.

Kristiansand, 01.06.2015.



Yngvill Jølstad Salvesen



Morten Johan Narvestad

## SAMMENDRAG

Ved implementering av Enterprise Resource Planning(ERP)-systemer er endringsledelse ansett som en av de viktigste kritiske suksessfaktorer, men blir likevel tildelt for lite ressurser og oppmerksomhet. De tekniske utfordringene får mest oppmerksomhet, mens endringen som påføres bedriften og de ansatte blir oversett i mer eller mindre grad.

Denne studien har som formål å kartlegge anvendelsen av endringsledelse i et ERP-prosjekt som fortsatt befinner seg i pre-implementeringsfasen, gjennom et casestudie i ERP-prosjektet. *Bedriften* (pseudonym) tilhører et internasjonalt selskap, ledende innenfor sitt felt i oljesektoren. Forskningsspørsmålet i studien er som følger:

«*Hvordan anvendes endringsledelse i praksis i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge?*»

For å besvare forskningsspørsmålet har vi gjennomført en litteraturstudie, samt anvendt en kvalitativ tilnærming hvor datamaterialet har bestått av intervjuer, dokumentanalyse og uformelle samtaler. Litteraturstudien belyser temaene ERP-systemer, endringsledelse generelt og til slutt endringsledelse i forbindelse med ERP-implementeringer. Studiens innsamling av empiriske data startet gjennom en forstudie høsten 2014, hvor vi fokuserte på årsaker til utfasing av *Bedriftens* eksisterende ERP-system (pensjoneringsfasen i en ERP livssyklusmodell), før hovedstudien fra januar 2015 fokuserte på anvendelse av endringsledelse i pre-implementeringsfasen av et større ERP-implementeringsprosjekt i Norge. For å strukturere de innsamlede dataene fra hovedstudien ble disse systematisert basert på forhåndsdefinerte kategorier fra eksisterende rammeverk i forskningslitteraturen.

Det ble stadfestet at endringsledelse bør anvendes i langt større grad enn det gjøres per i dag i *Bedriftens* ERP-prosjekt. Dette fordi mange av utfordringene litteraturen nevner er reelle utfordringer for prosjektet, og disse utfordringene vil eskalere når go-live dato for systemet nærmer seg, og i tiden etter.

Studien bidrar til økt forståelse for hvorfor endringsledelse er viktig i et ERP-prosjekt, og dokumenterer en analyse av hvordan endringsledelse har blitt anvendt i praksis i pre-implementeringsfasen av et større ERP-prosjekt i Norge. Resultatene viser at endringsledelse er sentralt både i pensjoneringsfasen for å øke forståelsen for hvorfor eksisterende system skal utfases, samt i planleggingsfasen for det nye systemet som skal aksepteres i organisasjonen. Basert på resultatene i studien, har vi utført en evaluering av hvordan endringsledelse praktiseres i pre-implementeringsfasen i ERP-prosjektet. På grunnlag av vår evaluering, har vi utviklet et sett med anbefalinger som *Bedriften* bør ta i betraktning for å sikre økt fokus på endringsledelse videre i prosjektet. Funn fra denne studien kan ha overføringsverdi til andre bedrifter som ønsker, planlegger eller er i gang med en ERP-implementering. Mange av tiltakene nevnt i denne studien kan bidra som retningslinjer for endringsledelse i norske bedrifters ERP-prosjekter og gjøre dem i stand til å håndtere og redusere utfordringene som vil dukke opp underveis i denne typen teknologi-prosjekter.

Studiens funn er blant annet at det eksisterer flere solide grunner til at det nåværende ERP-systemet er modent for utfasing, uavhengig av den globale beslutningen fra toppledelsen i USA. Videre kartla vi deltakernes forståelse av begrepet endringsledelse, hvor det viste seg å være mange ulike oppfatninger. Det bør utarbeides en felles forståelse av hva endringsledelse er, og videre hvilke faktorer de mener de bør fokusere på for at prosjektet skal lykkes. ERP-prosjektet i *Bedriften* har topp prioritet, full støtte fra toppledelsen både i USA og i Norge, og prosjektet har god tilgang på ressurser. Det finnes en overordnet solid visjon for de globale ERP-implementeringene i selskapet, men denne visjonen er likevel tilsynelatende ikke godt nok kjent i prosjektgruppen og har ikke blitt kommunisert godt nok ut i resten av organisasjonen. Visjonen må kommuniseres i sin helhet i alle mulige kanaler. Prosjektgruppen, kalt *Coreteam* (pseudonym), omtales som «*de beste av de beste*», og består av personer med lang fartstid både i bransjen og *Bedriften*. Selv om det finnes mange gode grunner til at nåværende system skal og bør byttes ut, er det per dags dato et faktum at majoriteten av de ansatte ikke ser et behov for nytt ERP-system. For å redusere motstand og øke aksepten for endring, må de ansatte ha en oppfatning av at endring er viktig. *Bedriften* har fått en egen opplæringskoordinator med ansvar for opplæringen i Norge. Det var en anbefaling fra en tidligere implementering i selskapet. Opplæringsplanen er grundig, og hvis det blir gjennomført slik i praksis, stiller de sterkt. Den største utfordringen med opplæring vil være å tilpasse den til de nye prosessene, og samtidig sørge for at sluttbrukerne forstår helheten. Det var ikke planlagt noen opplæringsprosesser etter go-live. Det bør det, ellers vil mange ansatte ha glemt viktig informasjonen fra opplæringen innen systemet går live. Videre er det mangelfullt når det gjelder den foreløpige kommunikasjonen ut i resten av organisasjonen. Det er ikke laget en formell kommunikasjonsplan enda. Mange ansatte har begrenset informasjon om hva som skal skje, og hvordan dette vil påvirke deres hverdag. På den andre siden har *Bedriftens* egen kommunikasjonsavdeling nylig blitt involvert i prosjektet og vil være en viktig del av å profesjonalisere videre informasjon ut til resten av organisasjonen. Kommunikasjonen må være effektiv og tilpasset ulike målgrupper.

Go-live dato for ERP-systemet i *Bedriften* er i februar 2016, mens oppgaven ble levert i juni 2015. Våre funn kan være til nytte videre i prosjektet ved at de har muligheten til å innføre tiltak som kan styrke anvendelsen av endringsledelse i prosjektet, og dermed øke sannsynligheten for en vellykket ERP-implementering i organisasjonen.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	PROBLEMSTILLING.....	2
1.2	MOTIVASJON .....	3
<b>2</b>	<b>TIDLIGERE FORSKNING</b> .....	<b>4</b>
2.1	ENTERPRISE-RESOURCE-PLANNING (ERP)-SYSTEMER .....	4
2.1.1	<i>ERP livssyklus</i> .....	6
2.1.2	<i>Andre livssyklusmodeller</i> .....	8
2.2	KRITISKE SUKSESSFÅKTORER I ERP-IMPLEMENTERINGER .....	9
2.3	TECHNOCHANGE – IT SOM EN DRIVER FOR ORGANISATORISK ENDRING .....	10
2.4	ENDRINGSLEDELSE .....	11
2.5	DEFINISJONER AV ENDRINGSLEDELSE.....	11
2.5.1	<i>Motstand</i> .....	12
2.5.2	<i>Endring gjennom tre steg</i> .....	16
2.6	ENDRINGSLEDELSE I ERP-IMPLEMENTERINGER .....	18
2.7	KOTTERS RAMMEVERK FOR ENDRINGSLEDELSE .....	20
2.7.1	<i>Åtte typiske feil man begår i en endringsprosess</i> .....	20
2.7.2	<i>En praktisk 8-steps prosess for endringsledelse</i> .....	24
2.8	NASLUNDS ERP- OG ENDRINGSLEDELSESRAMMEVERK.....	25
2.8.1	<i>Organisatoriske hindringer</i> .....	28
2.8.2	<i>Overvinne av individuell motstand og frykt</i> .....	34
2.8.3	<i>Opplæring og utdanning</i> .....	37
2.8.4	<i>Kommunikasjon</i> .....	40
2.9	DISKUSJON AV LITTERATURSTUDIEN .....	44
2.10	KONKLUSJON LITTERATURSTUDIE.....	45
<b>3</b>	<b>CASEBESKRIVELSE OG FORSKNINGSKONTEKST</b> .....	<b>46</b>
3.1	BESKRIVELSE AV <i>BEDRIFTEN</i> .....	46
3.2	ERP-PROSJEKTET I <i>BEDRIFTEN</i> .....	46
3.3	SAMMENSETNING AV CORETEAM.....	49
<b>4</b>	<b>FORSKNINGSTILNÆRMING</b> .....	<b>50</b>
4.1	FORSKNINGSMETODE OG VERDENSBILDE.....	50
4.2	KVALITATIV TILNÆRMING.....	50
4.3	STRATEGI FOR UNDERSØKELSEN .....	51
4.4	METODE FOR GJENNOMFØRING AV LITTERATURSTUDIEN.....	52
4.5	METODE FOR INNSAMLING AV EMPIRISKE DATA .....	53
4.5.1	<i>Intervjuer</i> .....	54
4.5.2	<i>Dokumenter</i> .....	56
4.5.3	<i>Uformelle samtaler/e-poster</i> .....	57
4.6	ANALYSE AV DATA.....	58
4.6.1	<i>Analyse av intervjudata</i> .....	58
4.7	VALIDITET OG PÅLITELIGHET I DATAMATERIALET .....	59

4.8	ETISKE AVVEININGER OG VÅR ROLLE SOM FORSKERE .....	61
4.9	BEGRENSNINGER .....	62
<b>5</b>	<b>RESULTATER .....</b>	<b>63</b>
5.1	OVERGANGEN MELLOM PENSJONS- OG PLANLEGGINGSFASEN .....	63
5.1.1	<i>Hva karakteriserer det nåværende ERP-systemet?</i> .....	63
5.1.2	<i>Hva karakteriserer det kommende ERP-systemet?</i> .....	64
5.1.3	<i>Plan for gjennomføring av implementeringen</i> .....	67
5.2	HVORDAN DEFINERER DELTAKERNE ENDRINGSLEDELSE? .....	67
5.2.1	<i>Viktigheten av endringsledelse for å lykkes med ERP-prosjektet</i> .....	68
5.3	ENDRINGENS VIKTIGHET .....	70
5.3.1	<i>Global strategi og globalt system</i> .....	70
5.3.2	<i>Systemets alder</i> .....	70
5.3.3	<i>Systemets kapasitet</i> .....	71
5.3.4	<i>Systemets sikkerhet</i> .....	71
5.3.5	<i>Mangel på support fra leverandør</i> .....	71
5.3.6	<i>Ansattes behov</i> .....	72
5.4	ORGANISATORISKE HINDRINGER.....	72
5.4.1	<i>Selskapets visjon for ERP-prosjektet</i> .....	73
5.4.4	<i>Prosjektledelse i pre-implementeringsfasen av ERP-prosjektet</i> .....	76
5.4.5	<i>Etablering av Coreteam for ERP-prosjektet</i> .....	78
5.4.6	<i>Beslutningsmyndigheten i Coreteam</i> .....	80
5.4.7	<i>Tverrfaglig koordinering og prosessorientering i Coreteam</i> .....	81
5.4.8	<i>Endringer i Coreteam i løpet av ERP-prosjektet</i> .....	83
5.4.9	<i>Forberedt på ytelsesnedgang ved ERP-implementeringen</i> .....	86
5.4.10	<i>Prosjektplan og delmål for ERP-prosjektet</i> .....	87
5.4.11	<i>Endringens ringvirkninger for organisasjonen</i> .....	88
5.5	OVERVINNELSE AV INDIVIDUELL MOTSTAND OG FRYKT .....	89
5.5.1	<i>Bedriftens endringskultur</i> .....	89
5.5.2	<i>Bruk av markedsføringsstrategier</i> .....	91
5.5.3	<i>Engasjering av ERP-systemets sluttbrukere</i> .....	93
5.6	OPPLÆRING OG UTDANNING VED ERP-IMPLEMENTERINGEN .....	93
5.7	INFRASTRUKTUR FOR KOMMUNIKASJON I ERP-PROSJEKTET .....	97
5.7.1	<i>Prosjektets kommunikasjonsplaner</i> .....	97
5.7.2	<i>Kunnskapsoverføring fra Coreteam til organisasjonen</i> .....	101
5.7.3	<i>Bruk av konsulenter</i> .....	101
<b>6</b>	<b>EVALUERING OG DISKUSJON .....</b>	<b>103</b>
6.1	HVORFOR SKAL DET NÅVÆRENDE ERP-SYSTEMET PENSJONERES? .....	103
6.2	HVORDAN OPPFATTER CORETEAM ENDRINGSLEDELSE OG HVORDAN VURDERER DE VIKTIGHETEN AV ENDRINGSLEDELSE I PROSJEKTET? .....	104
6.3	HVILKE TILTAK SKAL GJENNOMFØRES, OG HVORDAN ER DETTE PLANLAGT I PRAKSIS? .....	104
6.3.1	<i>Organisatoriske hindringer</i> .....	104

6.3.2	<i>Overvinnelse av individuell motstand og frykt</i> .....	111
6.3.3	<i>Opplæring og utdanning ved ERP-implementeringen</i> .....	112
6.3.4	<i>Infrastruktur for kommunikasjon i ERP-prosjektet</i> .....	114
6.4	HVILKE ENDRINGER ER BLITT GJENNOMFØRT, HVOR VELLYKKET VAR DISSE, OG HVILKE TILTAK BØR IVERKSETTES FOR Å STYRKE ERP-IMPLEMENTERINGEN? .....	116
6.4.1	<i>ERP-prosjekter i en Disney-verden</i> .....	121
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER</b> .....	<b>122</b>
7.1	BEGRENSNINGER VED STUDIEN .....	123
7.2	STUDIENS BIDRAG .....	123
7.3	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING .....	124
<b>8</b>	<b>REFERANSER</b> .....	<b>125</b>
<b>9</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>128</b>
9.1	VEDLEGG 1: FELLESMAIL SENDT UT TIL POTENSIELLE DELTAKERE .....	128
9.2	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE TIL MEDLEMMER AV CORETEAM.....	130

## FIGUROVERSIKT

Figur 1:	Et ERP-systems oppbygging (Somers og Nelson, 2001).....	4
Figur 2:	Forretnings- og ERP-systemers livssyklusmodell (Markus og Tanis, 2000). .....	6
Figur 3:	Forretnings- og ERP-systemers livssyklusmodell (Esteves & Pastor, 1999).....	7
Figur 4:	Trestegs-modell for endring (Lewin, 1951).....	17
Figur 5:	Forskningsmodell, inspirert av Dubé og Robey (1999). .....	52
Figur 6:	Fremgangsmåte for litteraturstudiet (Harvard, 2014).....	52
Figur 7:	Oversikt over deltakere fra Coreteam. ....	54
Figur 8:	Oracle EBS system footprint.....	65
Figur 9:	Prosjektplan.....	87

## TABELLOVERSIKT

Tabell 1:	Kritiske suksessfaktorer i ERP-implementeringer (Somers & Nelson, 2001).....	9
Tabell 2:	Motstandsfaser (Jacobsen, 2012).....	16
Tabell 3:	Endringsledelseskomponenter i et ERP-prosjekt (Naslund, 2004).....	27
Tabell 4:	Fordeler og ulemper ved kvalitativ tilnærming (Jacobsen, 2005).....	51
Tabell 5:	Oversikt over gjennomførte intervjuer. ....	56
Tabell 6:	Oversikt over dokumenter benyttet i datainnsamlingen.....	57
Tabell 7:	Oversikt over kategorier fra rammeverkene.....	59
Tabell 8:	Validitetskriterier ved fortolkende tilnærming (Guba og Lincoln, 1994).....	60
Tabell 9:	Deltakernes oppfattelse og definisjon av begrepet endringsledelse.....	68
Tabell 10:	Instruktørens forpliktelse. ....	96
Tabell 11:	Tabelloppsummering av funn og anbefalinger for veien videre. ....	117

## 1 INNLEDNING

Enterprise Resource Planning (ERP)-systemer er integrerte programvarepakker bedrifter og organisasjoner bruker for å støtte opp om flere av sine virksomhetsområder, for eksempel salg, kundebehandling og økonomi ved å integrere data sømløst fra flere moduler (Davenport, 1998). ERP-systemer er en internasjonal betegnelse på en samling av omfattende programvare som potensielt støtter hele eller store deler av en organisasjons funksjoner og prosesser og dessuten tilfredstiller behov for styring og administrasjon.

En vellykket ERP-implementering krever organisasjonsendring. Forretningsprosesser må ofte rekonstrueres for at man skal kunne hente ut fordelene. Davenport (1998) skriver at selv om det er store tekniske utfordringer knyttet til ERP, er ikke det hovedgrunnen til at ERP-prosjekter ender i fiasko. De største problemene er knyttet til de som ikke klarer å forene det tekniske med det organisatoriske. En stillestående organisasjon som ikke tilpasser ansatte, struktur og prosesser til ERP-systemet er dømt til å mislykkes. Organisasjonsendring har en avgjørende rolle i ERP-implementeringer og kan føre til store problemer om det blir oversett, men spektakulære resultater hvis det omfavnes (Motiwalla og Thompson, 2012).

*«ERP-prosjekter er kanskje verdens største eksperiment i bedrifts- og organisasjonsendring»  
(Davenport, 1998).*

Å lede en slik stor endring er en kritisk viktig førsteprioritet (Somers og Nelson, 2001). Det er anslått at halvparten av ERP-implementeringer mislykkes i å oppnå forventede fordeler fordi selskaper *«betydelig undervurderer innsatsen som er involvert i endringsledelse»*. Forskning har vist at effektiv endringsledelse er helt avgjørende for vellykkede implementeringer av teknologi. Bedrifter trenger å vedta en helhetlig tilnærming for å gjøre endring til alles førsteprioritet (Somers og Nelson, 2001).

*«Å ha et syn på endringsprosessen kan redusere feil. Færre feil kan være forskjellen mellom suksess og fiasko» (Kotter, 1995).*

Endringsledelse dreier seg om de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring (Jacobsen, 2005). Cooper og Markus, sitert i Al-Mashari (2000) beskriver endringsledelse som en involvering av alle menneskelige, sosiale og kulturelle endringsteknikker som trengs av ledelsen for å lette overgangen samt minimere organisatorisk motstand mot endring.

Endringsledelse er ansett som en av de viktige og mest kritiske suksessfaktorene ved innføring av ERP-systemer, men blir likevel tildelt for lite ressurser som tid, penger og personell (Motiwalla og Thompson, 2009). Det er mange tekniske utfordringer knyttet til slike prosjekter, men likevel oppstår de vanligste utfordringene fra de menneskelige aspektene, for eksempel motstand fra brukere (Aladwani, 2001). Det viser seg at overdreven



fokus på de tekniske aspektene på bekostning av endringsledelse er en stor årsak til at ERP-implementeringer mislykkes (Al-Mashari, Al-Mudimigh, og Zairi, 2003).

Gjennom litteratursøk har vi funnet en mengde studier om endringsledelse generelt, i tillegg til forskning og studier om endringsledelse i ERP-sammenheng, men det er mangelfullt med studier som dokumenterer hvordan dette gjøres i praksis, spesielt i Norge. Al-Mashari et al. (2003) identifiserte endringsledelse relatert til ERP-prosjekter som et sårt tiltrengt fremtidig forskningsområde. Vi mente derfor at mulig videre forskning kunne omhandle et ERP-prosjekt i Norge som befinner seg i pre-implementeringsfasen, før systemet har gått live i organisasjonen, altså før prosjektet kan defineres som vellykket eller mislykket. Dette mente vi kunne gi interessante resultater. Våre resultater kan være en oppvekker for *Bedriftens* prosjektgruppe, men også for andre bedrifter som befinner seg i pre-implementeringsfasen av et ERP-prosjekt.

*Bedriften* vi har gjennomført vår masteroppgave i, tilhører et multinasjonalt selskap med hovedkontor i USA. Selskapet er ledende innen sitt fagfelt i oljesektoren og har avdelinger på lokasjoner over hele verden. Selskapet påla at bedrifter og datterselskaper innenfor den ene av divisjonene i selskapet (en tredjedel av selskapets struktur) skulle implementere samme ERP-system, med utgangspunkt i et globalt design valgt av toppledelsen. Dette for at alle innenfor divisjonen på sikt skal arbeide i et globalt system på samme plattform. Beslutningen fra USA er hovedgrunnen til ERP-bytte i Norge, men vi har også identifisert en rekke andre grunner til at tiden er moden for utskifting av det nåværende ERP-systemet.

## 1.1 Problemstilling

Masteroppgaven bygger på en kvalitativ casestudie av *Bedriftens* ERP-prosjekt. Studien består av en forstudie og en hovedstudie. Deltakerne i studien har hovedsakelig vært fra prosjektets *Coreteam*. Problemstillingen fokuserer på følgende:

**«Hvordan anvendes endringsledelse i praksis i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge?»**

Forstudien kartlegger hvilke faktorer som taler for at det nåværende ERP-systemet bør pensjoneres, mens hovedstudien fokuserer på anvendelsen av endringsledelse i pre-implementeringsfasen for det nye ERP-systemet som skal implementeres. Problemstillingen er derfor delt opp i disse forskningsspørsmålene:

- *Hvorfor skal det nåværende ERP-systemet pensjoneres?*
- *Hvordan oppfatter Coreteamet endringsledelse, og hvordan vurderer de viktigheten av endringsledelse i prosjektet?*
- *Hvilke tiltak for endringsledelse skal gjennomføres, og hvordan er dette planlagt i praksis?*
- *Hvilke tiltak for endringsledelse har blitt gjennomført, og hvor vellykket var disse?*
- *Hvilke tiltak for endringsledelse bør iverksettes for å styrke ERP-implementeringen?*

## 1.2 Motivasjon

Vårt masterstudie i Informasjonssystemer (IS) har et stort fokus på *samspillet mellom teknologi og organisasjoner*. I altfor mange IT-prosjekter er det for stort fokus på det tekniske, og lite på de sosiale og organisatoriske sidene av IT. To bedrifter kan implementere samme teknologi, for eksempel et ERP-system, hvor én bedrift kan gjøre stor suksess, mens den andre kan feile fullstendig. Fokuset på disse sosiale og organisatoriske faktorene ved implementering av teknologi er langt viktigere enn man skulle tro.

I løpet av masterstudiet har vi blant annet hatt fokus på forretningssystemer, i tillegg til organisatoriske endringer og endringsledelse. Selv om kurset som omhandlet organisatoriske endringer og endringsledelseskurset ikke var integrert med vårt masterstudie i utgangspunktet, forstod vi raskt at organisatoriske endringer er et meget viktig og interessant tema i vår tid og uten tvil kan og bør sees i sammenheng med implementering av teknologi i organisasjoner. Mastergraden er forholdsvis lite teknisk, og derfor var det for oss interessant å se på de organisatoriske og myke faktorene ved innføring av ny teknologi. ERP-systemer er komplekse systemer som blant annet trigger endringer i arbeidsprosesser og ansattes roller og arbeidsoppgaver. Implementering av et nytt ERP-system kan påvirke hele måten en bedrift jobber på, og kan være med på å skape en helt ny forretningsmodell. Det er gjort lite forskning som omhandler endringsledelse i ERP-prosjekter som fortsatt befinner seg i pre-implementeringsfasen.

En av oss er innleid i *Bedriften* og foreslo for en god stund tilbake å skrive en masteroppgave på dette temaet. Etter noen samtaler og møter inngikk vi avtale om å skrive masteroppgave som skulle omhandle ERP og endringsledelse gjennom å gjøre en casestudie av det pågående ERP-prosjektet i *Bedriften*. Prosjektgruppen var positive til en masteroppgave på temaet. De håpet å lære noe fra oss. Det ble uttalt at de ønsker at vi skulle kunne være med på å dytte dem i riktig retning. Hensikten med oppgaven har derfor også vært å kunne bidra til prosjektet ved å bevisstgjøre hvor viktig endringsledelse er, slik at sjansene for at *Bedriften* lykkes med prosjektet øker. Fremtidige jobbmuligheter i *Bedriften* på sikt var også en motivasjon for oss.

Viktigheten av endringsledelse interesserer oss. Vi mener en masteroppgave som omhandler forretningssystemer og endringsledelse vil gjøre oss attraktive på arbeidsmarkedet og gi oss viktig kompetanse for en interessant og utfordrende arbeidsfremtid innenfor fagfeltet.

## 2 TIDLIGERE FORSKNING

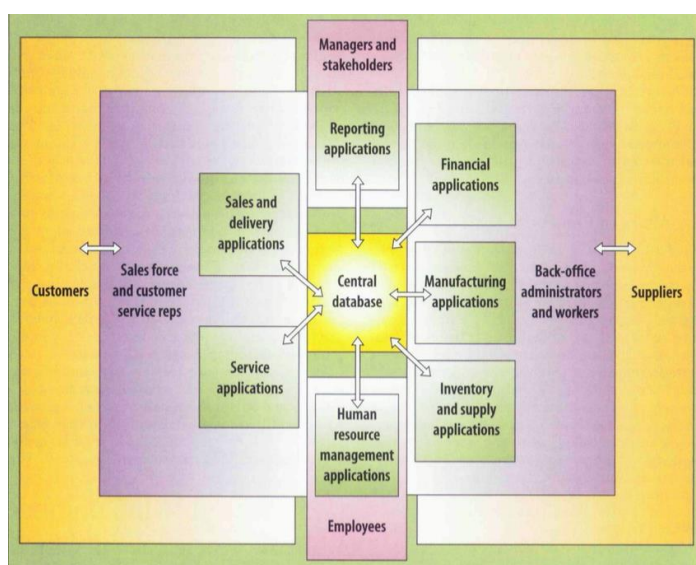
I dette kapittelet vil vi ta for oss sentral litteratur innen ERP og endringsledelse. Litteraturen er relevant for forskningsspørsmålet og vil i kapittel 5 og 6 knyttes opp til resultater og diskusjoner fra studien. Kapittelet er bygget opp slik at det først tar for seg temaene hver for seg, for så å presentere litteratur som berører og knytter temaene sammen.

### 2.1 Enterprise-Resource-Planning (ERP)-systemer

Enterprise-Resource-Planning(ERP)-systemer er programvarepakker som tilbyr et totalt integrert sett av programmer som støtter organisasjoners kjerneaktiviteter som produksjon og logistikk, økonomi og regnskap, salg og markedsføring og menneskelige ressurser. Et ERP-system hjelper ulike deler av en organisasjon å dele data og kunnskap, redusere kostnader og forbedre styringen av forretningsprosesser (Akkermans, 2002; Al-Mashari, 2000; Aladwani, 2001; Davenport, 1998; Markus og Tanis, 2000; Motwani, Mirchandani, Madan, og Gunasekaran, 2002; Somers og Nelson, 2001; Van Hau og Kuzic, 2010).

Selv selskaper som velger ikke å innføre slike programvarepakker, arbeider med aggressive strategier for systemintegrasjon. Integrerte forretningssystemer fortjener seriøs forskning grunnet sitt store potensial for økonomiske, tekniske, ledelsesmessige, menneskelige og strategiske fordeler, kostnader og risiko (Markus og Tanis, 2000).

Enterprise Systems (ES) er virksomhetsomspennende forretningssystemer som inkluderer Enterprise Resource Planning (ERP), Supply Chain Management (SCM), Customer Resource Management (CRM) og andre forretningssystemer som er kritisk for alle dynamiske og globale bedrifter. ERP-systemer er viktige systemer for bedrifters suksess i dag. Med et diversifisert globalt marked er denne informasjonsteknologien (IT) anvendt for å overkomme avstand, språk og kultur (Motiwalla og Thompson, 2012). Figur 1 illustrerer en mulig oppbygging av et ERP-system.



Figur 1: Et ERP-systems oppbygging (Somers og Nelson, 2001).

I hjertet av et ERP-system er en sentral database som man henter data fra og «mater» inn i en serie av applikasjoner som støtter diverse forretningsprosesser. Ved å bruke én enkelt database effektiviseres dramatisk flyten av informasjon gjennom bedriften (Davenport, 1998). Når ny informasjon er lagt inn, blir all relatert informasjon automatisk oppdatert. For mange bedrifter har disse fordelene ført til

dramatiske økninger i produktivitet og hastighet. ERP-systemer kan gi gode gevinster, men implementering kan også medføre stor risiko (Davenport, 1998). ERP-programvare forsøker å integrere alle avdelinger og funksjoner på tvers av en bedrift inn i et enkelt datasystem. De er en av de viktigste innovasjonene i informasjonsteknologi (Somers og Nelson, 2001). ERP-systemer integrerer forretningsprosesser og har enorme fordeler for organisasjoner i forhold til effektivitet, produktivitet, kvalitet og kostnadsreduksjon (Van Hau og Kuzic, 2010).

Forretningsprosesser er definert som «*et sett av logiske relaterte oppgaver utført for å oppnå et definert forretningsutfall*» (Davenport 1990, sitert i Motiwalla og Thompson 2012, s. 217) og «*et strukturert sett av aktiviteter designet for å produsere et spesifikt output for en spesiell kunde eller marked. Det legger sterk føring for hvordan arbeid utføres i en organisasjon*» (Davenport 1993, sitert i Motiwalla og Thompson 2012, s. 217).

Organisatoriske prosesser defineres av Iden (2013) som «*en måte å organisere menneskelig innsats på*». Videre skriver han: «*de sentrale oppgavene som utføres i en bedrift forutsetter involvering av medarbeidere med ulik kompetanse, ansvar og myndighet.*» De fleste er fortrolige med at en prosess er en sekvens av aktiviteter som omformer input til output. Den økende etterspørselen etter systemene har flere grunner, for eksempel konkurransepress etter å bli en lavkostnadsprodusent, forventninger om inntektsvekst, evnen til å konkurrere globalt, Y2K-relaterte problemer, samt ønsket om prosessforbedringer for å respondere på markedsutfordringer. Fordeler av et riktig, samt godt implementert ERP-system kan være betydelige for reduksjon i varelagerkostnader, råvarekostnader, leveringstid, produksjonstid og kostnader (Somers og Nelson, 2001).

*«Er en bedrifts systemer fragmentert, er bedriften fragmentert» (Davenport, 1998, s. 2).*

Selv om ERP kan høres ut som bedrifters redning, er det viktig å understreke at det er selve implementeringen oftest utgjør den aller største utfordringen. Selv om det er store tekniske utfordringer, er ikke det hovedgrunnen til at ERP-prosjekter ender i fiasko. Det er mer det at bedrifter ikke klarer å forene det tekniske med det organisatoriske (Davenport, 1998).

*«Bedriftene som stresset bedriften, ikke systemet, fikk de største fordelene» (Davenport, 1998, s. 8).*

ERP-systemer blir ofte implementert i selskaper med ulike bedrifter og nasjonale kulturer, noe som kan by på store utfordringer grunnet store kulturforskjeller. Forskning har økende bevis for at kulturforskjeller har en stor innvirkning på ERP-implementeringsproblemer (Krumbholz, Galliers, Coulianos, og Maiden, 2000). Implementeringer er ofte mer komplekst i Europa fordi det er så store ulike nasjonale kulturer (Gulla og Mollan 1999, sitert i Krumbholz et al 2000, s. 1), mens det er bevis for at implementeringer i for eksempel Nord-Amerika har vært mer vellykket (Warren 1999, sitert i Krumbholz et al 2000, s. 2).

Mange ser forretningsystemer som den organisatoriske infrastrukturen som vil støtte fremtidige verdiskapende applikasjoner, som for eksempel knytte organisasjonens virksomhet med leverandører og kunder, som fører til betydelige reduksjoner i dupliserte

aktiviteter på tvers av bedrifter (Markus og Tanis, 2000). Dette kan også gjøre dem i stand til å ta mer strategiske og økonomiske beslutninger, som igjen kan lede til større konkurransefordeler (Davenport, 1998). Et annet aspekt er at slike systemer bidrar til globalisering ved at de også kan implementeres og integreres av bedrifters underleverandører og kunder (E. Turban, Leidner, McLean, og Wetherbe, 2008).

Det er velkjent at mislykkede implementeringer av ERP-systemer kan skape betydelige problemer for bedrifter (Soh et al 2000, sitert i Motwani et al 2002, s. 1). Med tanke på den store finansielle investeringen et ERP-prosjekt krever, og de potensielle fordelene, er det viktig å forstå hva som trengs for å sikre en suksessfull ERP-implementering (Motwani et al., 2002).

*«ERP-prosjekter kanskje er verdens største eksperiment i en bedrifts- og organisasjonsendring.»  
(Davenport, 1996).*

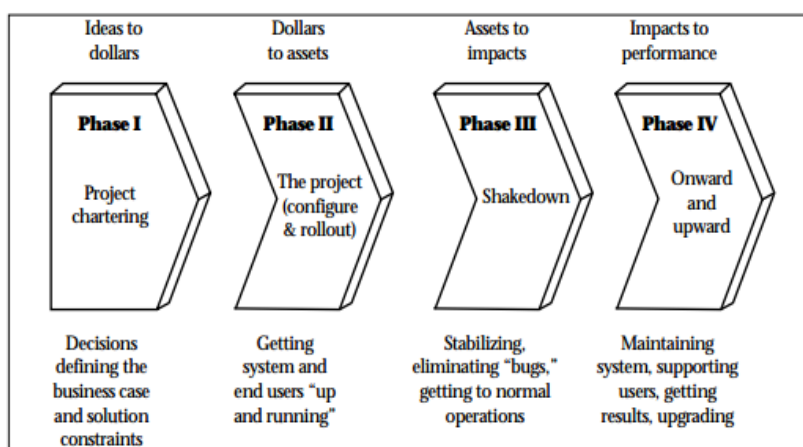
I stedet for å se på ERP-prosjekter som teknologiske initiativer bør det ses som en mulighet til en gjennomgang av bedriftens strategi og organisasjon. De som gjør det, får størst utbytte av ERP-systemer (Davenport, 1998). Endringsledelse har blitt identifisert som en kritisk faktor i vellykkede ERP-implementeringer (Finney og Corbett, 2007; Nah, Lau, og Kuang, 2001; Van Hau og Kuzic, 2010).

### 2.1.1 ERP livssyklus

Det finnes flere forskjellige typer modeller som beskriver de ulike fasene ERP-systemer går gjennom; fra planlegging, anvendelse til pensjonering. En av de mest siterte artiklene fra ERP-litteraturen er Markus og Tanis (2000) som presenterer en modell bestående av fire faser. En annen er modellen til J. Esteves og Pastor (1999) og består av seks faser. Disse modellene presenteres i korthet under.

#### Markus og Tanis livssyklusmodell

Markus og Tanis (2000) utviklet et rammeverk som presenterer en livssyklusmodell som tar for seg de ulike fasene i et ERP-prosjekt. Modellen er delt inn i fire faser, som vist i figur 2.



Figur 2: Forretnings- og ERP-systemers livssyklusmodell (Markus og Tanis, 2000).

### **Fase 1:** «The Chartering Phase»

- Fase 1 starter før system er valgt, og omfatter beslutninger som fører opp til finansiering av et forretningssystem.

### **Fase 2:** «The Project Phase»

- Fase 2 fokuserer på konfigurering og utrulling av systemet hvor systemet tas i bruk, og omfatter aktiviteter beregnet på å få systemet opp og gå i en eller flere organisatoriske enheter.

### **Fase 3:** «The Shakedown Phase»

- Fase 3 fokuserer på daglig drift. Fasen kan sies å ende når man oppnår «normal drift» (eller at organisasjonen gir opp).

### **Fase 4:** «The Onward and Upward Phase»

- Fase 4 går fra vanlig drift til systemet oppgraderes eller byttes ut, ofte kalt post-implementeringsfasen.

## **Esteves og Pastor livssyklusmodell**

Modellen fra J. Esteves og Pastor (1999), vist i figur 3, ligner modellen til Markus og Tanis (2000), men inneholder to ekstra faser: Pensjonsfasen, samt at fase 1 fra Markus og Tanis (2000) er i denne modellen skilt ut i to underfaser kalt *adopsjon* og *oppkjøpsfasen*.



Figur 3: Forretnings- og ERP-systemers livssyklusmodell (Esteves & Pastor, 1999).

### **Adoption decision**

*Adopsjonsbeslutningsfasen* – i denne fasen begynner organisasjoner å stille spørsmål ved behovet for et ERP-system for å tilfredsstille organisatoriske og tekniske behov.

### **Acquisition**

*Oppkjøpsfasen* – i denne fasen velger man leverandør av ERP-systemet og systemet blir kjøpt. Dette skjer etter vurdering av organisasjonens organisasjonsbehov, ulike ERP-pakker og leverandører. Fasen er kritisk, og det er mange forskningsstudier knyttet opp til fasen.

### **Implementation**

*Implementerings- og gjennomføringsfasen* – i denne fasen installeres selve ERP-systemet. Fasen omfatter mange aktiviteter, som å tilpasse systemet til å være i samsvar med organisasjonsbehov, BPR, datamigrering, opplæring av sluttbrukere etc. Implementeringsfasen er kritisk, kostbar og tidkrevende, og ikke overraskende har denne fasen har fått størst oppmerksomhet fra forskere som fokuserer på ERP-implementering.

## Use and maintenance

*Bruk- og vedlikeholdsfasen* – denne fasen fokuserer på tiden etter implementering, etter go-live, hvor brukerne begynner å bruke systemet på daglig basis. Mange temaer fra denne fasen er blitt gjenstand for forskning, som systembruk, brukeraksept og gevinstrealisering.

## Evolution

*Evolusjonsfasen* – denne fasen innebærer utvidelse og integrasjon av ERP-systemet med andre systemer, for eksempel CRM (*Customer Relationship Management*), SCM (*Supply Chain Management*) eller avanserte planleggingssystemer. Dette krever et stabilt og modent ERP-system. Fasen krever mer oppmerksomhet i ERP-litteraturen grunnet fasens kritikalitet.

## Retirement

*Pensjonsfasen* – denne fasen innebærer stadiet når et ERP-system skal fases ut og erstattes av et annet ERP-system eller informasjonssystem. J. Esteves og Pastor (1999) nevner også endringsledelse som en viktig faktor i denne fasen: «*Pensjonsfasen er spesielt relatert med endringsledelsesdimensjonen*» (J. Esteves og Pastor, 1999, s. 10).

### 2.1.2 Andre livssyklusmodeller

Utover modellene til Markus og Tanis (2000) og J. Esteves og Pastor (1999) eksisterer det også andre relevante modeller. Selv om selve definisjonene og beskrivelsen kan variere, ligner ideene. Ross (1999) viser i sin modell utfordringer under implementeringer av ERP-systemer, hvor hver fase har spesifikke utfordringer. Somers og Nelson (2004) har en modell som tar utgangspunkt i at nøkkelpersoner og aktiviteter for hver fase har spesifikke kritiske suksessfaktorer. Weston (2001), sitert i Naslund 2004, s. 2, definerer fasene som konsept/initiering, utvikling, implementering og avslutning/drift og vedlikeholdsfasen.

## Forskning på ERP livssyklus

Tradisjonelt vil ERP-systemer pensjoneres etter en periode med modenhet og verdiskapning for organisasjonen. I andre tilfeller kan det skje før den tid.

J. Esteves og Pastor (1999) beskrev pensjonsfasen som når ERP-systemet er utilstrekkelig for virksomhetens behov eller når nye teknologier fremtrer. Haddara og Elragal (2011) skriver at pensjonering av ERP-systemer kan komme som resultat av feil valg av system og elementer som påvirker brukerengasjement, og ikke bare grunnet ny tilgjengelig teknologi. Risikoen ved feil valg og utilstrekkelig brukerinvolvering kan være like stor som søken etter ny teknologi eller forretningskrav som ikke lenger dekkes.

Det har blitt gjennomført mye forskning med fokus på ERP-systemers livssyklus, men det har vært lite fokus og oppmerksomhet rundt pensjonering av ERP-systemer. ERP-pensjonering innebærer utskiftning av et ERP med et annet ERP eller annet informasjonssystem. Haddara og Elragal (2011) undersøkte hvorfor og når organisasjoner bør pensjonere sine ERP-systemer. Resultatene av forskningen deres viste at årsakene til pensjonering var følgende; *feil valg av system, utilstrekkelig brukerinvolvering og mangel på et offisielt rammeverk for*



*gjennomføring*. Dette ble regnet som nye funn, ettersom eldre litteratur hadde fokusert på pensjonering etter forfall av systemet. Haddara og Elragal (2011) fant i sine resultater at ERP-systemer tradisjonelt vil pensjoneres etter en lang periode med modenhet og verdiskapning for organisasjonen. I andre tilfeller kan det også skje før den tid.

## 2.2 Kritiske suksessfaktorer i ERP-implementeringer

En av de mest brukte definisjonene på suksessfulle ERP-implementeringer er når det er fullført innenfor tids- og kostnadsrammer, men dette er ikke nødvendigvis den beste definisjonen på ERP-suksess. Forskning og praksis har identifisert flere kritiske suksessfaktorer (KSF) som kan påvirke implementerings-prosessen dramatisk. I dette avsnittet vil vi ta for oss noen av disse suksessfaktorene.

Tabell 1: Kritiske suksessfaktorer i ERP-implementeringer (Somers & Nelson, 2001).

Critical success factor	Mean	Std. Dev
1. Top management support	4.29	1.16
2. Project team competence	4.20	1.07
3. Interdepartmental cooperation	4.19	1.20
4. Clear goals and objectives	4.15	1.14
5. Project management	4.13	0.96
6. Interdepartmental communication	4.09	1.33
7. Management of expectations	4.06	1.37
8. Project champion	4.03	1.58
9. Vendor support	4.03	1.60
10. Careful package selection	3.89	1.06
11. Data analysis & conversion	3.83	1.27
12. Dedicated resources	3.81	1.25
13. Use of steering committee	3.79	1.95
14. User training on software	3.79	1.16
15. Education on new business processes	3.76	1.18
16. Business Process Reengineering	3.68	1.26
17. Minimal customization	3.68	1.45
18. Architecture choices	3.44	1.19
19. Change management	3.43	1.34
20. Partnership with vendor	3.39	1.21
21. Use of vendors' tools	3.15	1.57
22. Use of consultants	2.90	1.20

Somers og Nelson (2001) er en høyt sitert artikkel som beskriver virkningen av kritiske suksessfaktorer (KSF) på tvers av de ulike stadiene i ERP-implementeringer. Resultatene ble hentet fra 86 organisasjoner som hadde fullført eller var i ferd med å avslutte en ERP-implementering. Resultatene ga råd til ledere om hvordan man best kan utnytte begrensede ressurser til å ha en innvirkning på implementasjon av ERP-systemer. De vurderte empirisk hvilke suksessfaktorer som er mest kritiske i ERP-implementeringer. Disse kan brukes som et kommunikasjonsverktøy og/eller en sjekkliste for interessenter. De mente at effekten av kritiske suksessfaktorer er langt større hvis de ses i sammenheng med fasene i en ERP-livssyklus.

Som vist i tabell 1 kom endringsledelse den gang på en 19.plass av totalt 22, men flere av de andre suksessfaktorene hører etter inn under kategorien endringsledelse. Suksessfaktorene som vi mener har

tilknytning til endringsledelse vil bli referert til i sammenheng med valgte rammeverk videre i dette kapittelet, og deretter i kapittel 5 og 6.

ERP-implementeringer representerer høyrisikoprojekter som må forvaltes riktig. Organisasjoner må lære å identifisere de kritiske spørsmålene som påvirker implementeringsprosessen og vite når i prosessen de må fokuseres på. Slik kan man sikre at de lovede fordeler kan realiseres og potensielle feil kan unngås (Somers og Nelson, 2001). Nah et al. (2001) gjorde samme året en lignende litteraturstudie og identifiserte 11 kritiske suksessfaktorer, derav endringsledelse med programmer og strategier.



Finney og Corbett (2007) gjorde i sin litteraturstudie seks år senere en ny studie på kritiske suksessfaktorer med fokus på interessenter. De kom frem til samme resultat som Nah et al. (2001), nemlig at endringsledelse er en av de topp to mest siterte identifiserte kritiske suksessfaktorer, rett etter toppledelse (Finney og Corbett, 2007). Det samme kom også frem i artikkelen til Garg og Garg (2013) hvor endringsledelse endte på en tredjeplass av kritiske suksessfaktorer.

Mens mye av litteraturen har understreket betydningen av endringsledelse (Finney og Corbett, 2007), er det gjort lite arbeid for å analysere hvilke endringsledelsesfaktorer som er tilstede i vellykkede implementeringer. Van Hau og Kuzic (2010) identifiserte og forklarte hvilke komponenter innen endringsledelse som var felles i vellykkede implementeringer. Seks av ni inkluderte faktorer var basert på arbeidet til Aladwani (2001). Disse var: *støtte fra toppledelsen, effektiv kommunikasjon, effektiv opplæring/kunnskapsoverføring, klar og systematisk planlegging, prosjektforkjempere og insentiver*.

### **2.3 Technochange – IT som en driver for organisatorisk endring**

Når organisasjoner tar i bruk ny informasjonsteknologi er det potensiale for betydelige endringer i ansattes arbeidsoppgaver, forretningsprosesser og organisatorisk ytelse. Noen ledere bruker bevisst IT som en strategi for å drive organisasjonsendring. Å bruke IT på måter som kan utløse større organisasjonsendringer skaper høyrisikosituasjoner og potensielt høybelønningssituasjoner som Markus (2004) kaller *technochange*, altså teknologidrevet organisasjonsendring. Technochange-situasjoner varierer kraftig fra annen organisatorisk bruk av IT. Å administrere technochange på en vellykket måte krever en annen tilnærming til løsningsdesign og implementering. Technochange defineres derfor som den spesielle type endring der IT spiller en vesentlig rolle (Markus, 2004).

Enterprise Resource Planning (ERP)-systemer lover store strategiske fordeler og prosessforbedringer, men er beryktet for sine implementeringsutfordringer og problematiske organisatoriske konsekvenser. Ved å behandle technochange-situasjoner som om de var IT-prosjekter risikerer organisasjonene å bli blendet av implementeringsproblemer og utilsiktede konsekvenser, i tillegg til å tape betydelige muligheter for organisatoriske ytelsesforbedringer, både lokalt og globalt.

Global strategi kjennetegnes av en IT-strategi på tvers av organisasjonen. Denne tilnærmingen fremmer globaliserte informasjonsdelingsmetoder. Gjennom høyt standardiserte prosesser og informasjonsmetoder kan man utnytte mulighetene for å redusere driftskostnader, samt kostnader knyttet til organisatorisk læring på et globalt nivå (Kettinger, 2010).

## 2.4 Endringsledelse

Endring finner sted i alle sektorer og bransjer og er noe man må forholde seg til. Noen har gått så langt som å påstå at organisasjoner i dag ikke har noe valg, de må «endre seg, eller dø» Jacobsen (2012).

*«There's one thing worse than change  
and that's the status quo.»  
– John le Carré*

I en tid med stadig sterkere endringspress, blir det viktigere å håndtere organisatoriske endringer på en god måte. Selv om endringsledelse er definert som en kritisk suksessfaktor ved ERP-implementeringer, er det noe usikkerhet rundt hva det innebærer (Finney og Corbett, 2007).

## 2.5 Definisjoner av endringsledelse

Hvis man leter etter én enkelt definisjon på endringsledelse vil man bli frustrert. Den definisjonen finnes ikke. Man vil finne et bredt spekter av definisjoner som beskriver endring og endringsledelse. På sitt beste er de korte og enkle å forstå. På sitt verste består de av kompliserte akademiske definisjoner.

Change-Management-Coach (2015) referer til SHRM Glossary of Human Resources Terms, som beskriver endringsledelse slik;

*«Den systematiske tilnærmingen og anvendelsen av kunnskap, verktøy og ressurser for å håndtere endring. Endringsledelse innebærer å definere og vedta bedriftens strategier, strukturer, prosedyrer og teknologier for å håndtere endringer i eksterne forhold og forretningsmiljøer.»*

Jacobsen (2012) definerer endringsledelse på følgende måte:

*«Endringsledelse er de aktiviteter og handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring» (Jacobsen, 2012).*

Endringsledelse har, referert til i Cooper og Markus i Al-Mashari (2000), blitt beskrevet som en involvering av alle menneskelige, sosiale og kulturelle endringsteknikker som trengs av ledelsen for å lette overgangen, samt minimere organisatorisk motstand mot endring.

I organisasjonskontekst er endringsledelse blitt definert slik:

*«... prosessen med å bistå organisasjonen i myk overgang fra én definert tilstand til en annen, ved å styre og koordinere endringer i arbeidsprosesser og systemer. Endringsledelse innebærer effektiv kommunikasjon med interessenter om omfang og virkning av forventet endring, formelle prosesser for å vurdere og kartlegge virkningen av endringen og interessenters arbeidsprosesser, og identifisere og utvikle effektive og hensiktsmessige teknikker for å hjelpe dem å mestre og tilpasse seg den nye teknologien» (Van Hau og Kuzic, 2010).*

Findwhitepapers.com, sitert i Motiwalla og Thompson (2012) definerer endringsledelse på følgende måte;

*«Endringsledelse er prosessen med å utvikle en planlagt tilnærming til organisasjonsendring. Målet er vanligvis å maksimere de kollektive fordeler for alle involvert i endringen, og minimere risikoen for å mislykkes med å gjennomføre endringen. Endringsledelse omhandler først og fremst det menneskelige aspektet av endring, og er derfor knyttet til ren og industriell psykologi.»*

### 2.5.1 Motstand

Motstand blant ansatte er en av de største utfordringene ved organisatoriske endringer. Som Jacobsen (2012) sier;

*«Det er muligens banalt, men like fullt nødvendig å understreke at grunnelementet i alle organisasjoner er mennesker.»*

Organisasjoner består først og fremst av enkeltindivider og grupper av mennesker. For å forstå hvorfor motstand er et så vanlig fenomen, må man forstå hvordan endring påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen. Holdningen til motstand er nøkkelen til suksessfull endring.

#### Grunner til motstand

Det er mange kilder til motstand til innføring av ny teknologi, og til organisatoriske endringer generelt, og det finnes mange ulike typer. Et interessant rammeverk (Sheth 1981, sitert i Aladwani, 2001, s.3) klassifiserer motstandstyper mot innovasjoner som for eksempel ERP. Rammeverket viser at det er to fundamentale kilder til motstand: oppfattet *risiko* og *vane*. Oppfattet risiko refererer til ens oppfattelse av risikoen om å ta i bruk en innovasjon, akseptere ERP-systemet. Vane refererer til nåværende praksis man gjør rutinemessig. For å redusere ansattes motstand til ERP-implementering må toppledelsen analysere motstandens kilder og bruke riktige strategier for å motvirke dem (Aladwani, 2001).

De fleste grunnene har en felles kilde; *frykt*. Frykt for endring kan få mennesker til å føle seg fortaapt og forvirret. Jacobsen (2012) lister opp noen av grunnene til motstand mot endring:

**1) Faglig uenighet:** En viktig årsak til motstand er faglig uenighet i selve endringen. Det kan stilles spørsmål om det virkelig er behov for endring, og hvorvidt det er riktig løsning. Når noen inntar en negativ holdning kan det være de gjør det av erfaring. Uenighet kan være en svært viktig kilde til motstand. Men ofte kan faglig uenighet også være et «skalkeskjul» for andre og mer skjulte årsaker. Enighet om at endringen er viktig å gjennomføre og at selve løsningen som er valgt virker som den rette løsningen, er en av de aller viktigste årsakene til at endringsinitiativ møtes med oppslutning (Kotter og Schlesinger, 2008).

**2) Frykt for det ukjente:** Mange har påpekt at motstand mot endring er basert i en frykt for det ukjente, frykt for det nye (Diamond 1986, Nadler 1987, Tichy & Ulrich 1984 sitert i Jacobsen 2012, s. 134). Når mennesker står overfor noe ukjent vil de ofte stille seg spørsmål av typen: «Hva skjer med jobben min?» eller «Klarer jeg dette?». Det er ofte vanskelig å gi

klare svar. Resultatet kan være psykisk stress. Da er det naturlig at mange vil forsøke å redusere stressnivået, noe man kan gjøre ved å forsøke å opprettholde dagens situasjon. Den mest dramatiske frykten er kanskje frykten for å miste jobben. Dette har vært en viktig grunn til at mange forsøk på å innføre ny informasjons- og kommunikasjonsteknologi har vært forbundet med stor grad av motstand. Bak argumentasjonen for å innføre ny teknologi har det ofte vært en antakelse om at det skal effektivisere driften, og i mange sammenhenger det jevngodt med å si opp ansatte for å spare lønnskostnader. Har man problemer med å finne nytt arbeid, vil frykten antakeligvis forsterkes. For eksempel kan man forvente sterkest frykt og motstand fra eldre arbeidstakere eller blant dem med lavest utdanning. Et annet element er frykten for ikke å strekke til (Davidson 2002, sitert i Jacobsen 2012, s. 135). Endring vil ofte innebære at man må lære seg nye måter å arbeide på, sammen med nye mennesker og kanskje også nye oppgaver. Man lurer på om man vil klare den nye oppgaven, eller om man vil klare å håndtere den nye teknologien. Man vil heller ikke bli kalt «gammeldags» fordi man ikke klarer å tilpasse seg nye systemer og nye måter å arbeide på. Jacobsen (2012) refererer til en undersøkelse som viste at 85% følte at innføring av ny teknologi skapte en følelse av «redsel for å miste kontroll og dumme seg ut».

**3) Tap/gevinst av personlige goder:** Endringer vil ofte påvirke fordelingen av goder og onder i en organisasjon. I mange tilfeller kan det representere et tap av slike goder. Et eksempel kan være endringer som endrer den enkeltes muligheter for avansement og opprykk. Organisasjoner består av hierarkier og karrierestiger, og endring i en organisasjon kan ofte endre på disse (Stinchcombe 1986, sitert i Jacobsen 2012, s. 135). En sammenslåing av to avdelinger vil for eksempel kunne føre at antall lederstillinger halveres. Andre typer tapte goder kan være at man mister et fint kontor eller får en mer stressende jobb. Incentiver/belønninger bør brukes bevisst i endringsprosesser for å skape oppslutning (Lawler 1987, sitert i Jacobsen 2012 s. 136). Folk kan gis utsikter til bedre lønn, bedre kontorfasiliteter, kortere vei til jobben, bedre arbeidsforhold og mye annet. Enkelte empiriske funn tyder likevel på at bruken av slike midler i liten grad skaper veldig sterk oppslutning (Meyer et al 1997, sitert i Jacobsen 2012, s. 136).

**4) Tap av identitet:** Organisasjonsendringer er ofte knyttet til at mennesker må endre arbeidsoppgaver samtidig som mange også må flytte kontorer eller begynne å arbeide på andre lokasjoner. Både oppgaver og det fysiske rom man befinner seg i er noe man i stor grad knytter visse følelser til. Å beherske en oppgave godt er for mange en bekreftelse på at de kan noe, og dermed en bekreftelse på at man er verdifull for organisasjonen. Det fysiske kontoret man arbeider på er ikke bare et sted å arbeide, men for mange også en slags hjemstavn. Kontorer og arbeidsmiljø tilpasses og gis en personlig vri gjennom plassering av kontormøbler, bilder og andre gjenstander. Man skaper en identitet knyttet til de oppgaver man utfører og til det fysiske miljø man arbeider i. Organisatoriske endringer kan i mange tilfeller oppfattes som en trussel mot dette. Når en slektning eller nær venn dør, får vi ofte en dyp følelse av tap. Ubevisst har vi de samme følelsene når en datamaskin kommer inn i

stedet for de gamle arbeidsmetodene, når en logo blir endret som følge av en sammenslåing, eller når en ny leder kommer inn (Bolman og Deal 1991, sitert i Jacobsen, 2012, s. 136). En slik frykt for å tape noe av en identitet kan fort føre til motstand.

**5) Ekstraarbeid:** Motstand kan også ha en betraktelig mer praktisk basis enn det som er drøftet ovenfor. En slik grunn kan være at endring i seg selv krever ekstra innsats, og medfører ofte at man blir hardere presset i jobben i en periode (McHugh 1997, sitert i Jacobsen 2012, s. 137). I en endringsprosess må man regne med en del dobbeltarbeid. Dette fordi man må «fase ut» det gamle – arbeidsoppgaver, prosedyrer, kolleger – og «fase inn» det nye. I en overgangsperiode må man arbeide både med «det gamle» og «det nye». Dette kan gi en følelse av økt arbeidspress, og kreve mye overtidsarbeid, noe mange kan stille seg negative til. Endring vil også kreve en investering i ny kunnskap. Ny teknologi, nye oppgaver og nye arbeidsprosesser vil for mange kreve en form for etterutdanning. Det kan kreve ekstra ressursinnsats fra mange, for eksempel kursing, noe mange kan reagere negativt på.

**6) Sosiale relasjoner:** Tap av sosiale relasjoner kan være en viktig motstandskilde. Endringer i arbeidsprosesser kan medføre at mange mister kontakten med kolleger. Enkelte arbeidere kan bli isolert og miste mye av det som tidligere hadde vært med på å gjøre jobben meningsfylt. Endringer i organisasjoner vil ofte medføre at man omgrupperer mennesker, for eksempel at enheter splittes opp, mennesker flyttes eller at man slår sammen enheter. Det kan bety at mange mister kontakten med kolleger de har lært å kjenne og lært å samarbeide med, og må begynne å samarbeide med nye personer. Dermed kan mange miste den sosiale tilhørigheten de hadde i den opprinnelige gruppen (Sackman 1997, sitert i Jacobsen 2012, s. 138). Dette vil av mange oppleves negativt, og man reagerer med motstand. Det vil selvfølgelig avhenge av hvor gode sosiale relasjoner man opprinnelig hadde. For en person som opplever det sosiale miljøet som dårlig, kan endring være en anledning til å komme seg ut av dette og inn i et bedre miljø. Slik kan endringen også ha positive effekter.

**7) Psykologiske kontrakter:** Tett knyttet til de sosiale relasjonene er det et faktum at de fleste mennesker som har arbeidet et sted, utvikler det som ofte kalles personlige avtaler mellom organisasjon eller individ, eller psykologiske kontrakter (Rosseau 1995, sitert i Jacobsen 2012, s. 138). Brudd på psykologiske kontrakter er en uformell og ikke-skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen og som er avhengige av hverandre. Måten kontrakten utvikles på er gjennom en stadig interaksjon mellom mennesker. I denne interaksjonen lærer man hvordan man skal forholde seg til kolleger og ledelse, hvilke oppgaver man forventes å utføre og hvilke man ikke skal blande seg inn i, hvilke beslutninger man kan ta og hvilke man skal overlate til andre. Alle som har begynt å arbeide på en ny arbeidsplass vet at man i de første dagene og ukene går litt forsiktig frem. Man lærer seg over tid hvordan ting skal gjøres i den sosiale settingen.

**8) Endrede maktforhold:** Endringer i en organisasjon kan selvsagt føre til endringer i maktforhold. Organisasjoner kan på gitte tidspunkt ses på som en relativt stabil fordeling av

makt med et stabilt system for hvem som kan bestemme over hvem, og hvem som kan ta hvilke beslutninger (Egeberg 1984 og Mintzberg 1983, sitert i Jacobsen 2012, s. 139). Makt kan være formell og uformell. Formell makt er knyttet til autoritetshierarkiet, og uformell makt er at ofte knyttet til at man kontrollerer kritiske arbeidsoppgaver. For eksempel kan flygeledere lamme en flyplass raskt, selv om de bare utfører én av svært mange oppgaver. Uformell makt er også knyttet til hvor man sitter i en organisasjons informasjonsstrømmer. Enkelte personer får, gjennom sin fagkunnskap eller kanskje fysiske plassering, tilgang på mer informasjon enn andre (Rogers & Argawala-Rogers 1976, sitert i Jacobsen 2012, s. 139). De «vet mer» rett og slett, noe som kan gi overtak i for eksempel forhandlingssituasjoner. Endringer i det formelle hierarkiet kan oppfattes som en trussel mot egen innflytelse, men også endringer i fordeling av arbeidsoppgaver, fysiske plasseringer og i rettigheter til å delta i beslutninger, kan påvirke maktfordelingen betydelig. Man kan for eksempel miste kontrollen over viktige oppgaver, eller få et kontor som ligger utenfor den sentrale informasjonsstrømmen i organisasjonen. Når mange reagerer negativt mot å miste makt, er det ikke nødvendigvis fordi man ønsker makten i seg selv. Makt er viktig fordi den gir den enkelte en mulighet til å skape seg handlingsrom og forutsigbarhet. Situasjonen for mennesker uten mye makt vil ofte være preget av mer usikkerhet fordi man blir mer utsatt for hva andre gjør, og hva andre mener man bør gjøre.

**9) Symbolsk orden:** Symbolsk orden er et system av symboler heller enn makt og innflytelse. I et slikt perspektiv inntar man den holdning at ting «ikke bare er det man ser», men også at det har et dypere meningsinnhold (Daft 1983 og Gagliardi 1990, sitert i Jacobsen 2012, s. 140). Hvor man sitter i en organisasjon, hva slags kontor man har og hvordan det er utformet, hva slags klær man går med og får lov til å gå med i arbeidstiden, hvor ny PC man har og så videre, er symboler som kan si noe om en persons status i en organisasjon. Fint kontor, plassert nær ledelsen kanskje, kan antyde stor innflytelse og anseelse, selv om personen det gjelder kanskje ikke har noen formell lederstilling. Stinchcombe 1986, sitert i Jacobsen 2012, s. 140 har påpekt følgende: *«vanligvis når fysisk plassering skal omorganiseres, finner folk all verdens grunner til at deres fremtidige planer involverer bruk av hittil ubrukt plass, hvorfor sekretærer trenger egne kontorer og lignende»*. Dette kan skyldes et reelt behov, men ofte er det snakk om at man forsøker å opprettholde statusen ved å opprettholde disponert fysisk areal.

**10) Aktører i omgivelsene:** Fysisk flytting eller nedleggelse vil ofte føre til at arbeidstakere må skifte bosted, noe som kan føre til vanskeligheter hvis partnere må finne ny jobb, og man må introdusere barn for nye venner, ny skole og nye omgivelser. Organisasjoner kan oppfattes som noe mer enn bare en organisasjon, men også som en del av lokalsamfunnets identitet. Nedleggelse/flytting kan av mange oppfattes som at man mister noe som er med på å definere lokalsamfunnet og kan føre til at man blir møtt med kraftige protester fra sterke grupper i lokalsamfunnet. Men organisasjoner presses også fra kunder, brukere og samarbeidspartnere. Et eksempel er de siste årenes forsøk på å omorganisere norske

lokalsykehus. Forsøk på å flytte funksjoner og oppgaver fra en kommune til en annen innenfor samme helseregion ble og blir møtt med sterke protester fra innbyggere, lokale medier og andre interessegrupper.

### Motstand i faser

Motstand mot endring kan forstås som noe som går gjennom ulike faser, og at intensiteten i motstanden kan tenkes å øke fra fase til fase, slik som vist i tabell 2.

Tabell 2: Motstandsfaser (Jacobsen, 2012).

<b>FASE 1</b> <b>Apati/Likegyldighet</b>	<b>FASE 2</b> <b>Passiv motstand</b>	<b>FASE 3</b> <b>Aktiv motstand</b>	<b>FASE 4</b> <b>Aggressiv motstand</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fravær av positive eller negative følelser</li> <li>• Manglede interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative oppfatninger og holdninger</li> <li>• Negative og kritiske synspunkter på endringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sterke kritiske ytringer</li> <li>• Stiller seg tvilende til poenget med videre deltakelse i prosessen</li> <li>• Fredelige boikotter og protester</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktiv spredning av negative rykter og historier</li> <li>• Nekting av iverksetting av endringstiltak</li> <li>• Mer voldsomme streiker og aksjoner</li> <li>• Direkte undergraving og skjult sabotasje</li> <li>• Direkte ødeleggelse og «terrorisme»</li> </ul>

Forskningen omkring motstand kan ledes tilbake til tidlige klassikere som Lewin (1951), og har vært viet mye oppmerksomhet i forskning rundt planlagt endring. Argyris og Schön 1974, referert til i Jacobsen 2012, s. 128, hevder for eksempel at alle mennesker besitter såkalte psykologiske forsvarsmekanismer som aktiveres når noen forsøker å endre dem. Endring ses dermed som en trussel, noe man kan tape på.

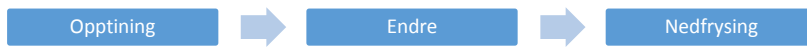
### Motstand som noe positivt

Vanligvis oppfattes motstand som noe negativt. Motstandere kan ses på som «gammeldagse» og «vanskelige». Jacobsen (2012) skriver derimot at motstand også bør ses på som noe positivt. Det negative bør balanseres med et sunt syn på motstand. Motstand kan være diskusjoner om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand, eventuelle problemer og hva som i så fall eventuelt er gode eller dårlige løsninger. Motstand kan være positivt fordi det kan være med på å skape debatt, fremme fokus og diskusjon om mulige løsninger eller alternativer. Jacobsen (2012) påpeker at dette kan øke rasjonaliteten i beslutningen ved at flere alternativer og konsekvenser blir vurdert før man gyver løs. En endringsprosess uten noen form for motstand er nesten en skremmende tanke, ettersom det kan være en indikasjon på at «ingen bryr seg», og organisasjonen rett og slett er uinteressert i hvordan det går. Uenigheter kan være uenighet om hva man bør endre, hvordan man bør gå frem i selve endringsprosessen, hvor man bør begynne, og så videre (Jacobsen 1992, sitert i Jacobsen 2012, s. 142).

#### 2.5.2 Endring gjennom tre steg

Det finnes flere prosessmodeller for å tilrettelegge for organisatoriske endringer, og trestegs-modellen til Lewin (1951) er velkjent. Utgangspunktet til Lewin (1951) var at alle individer og sosiale systemer hadde sterke tendenser til å søke mot stabilitet, det vil si å

skape forutsigbarhet i det man driver med. Lewin (1951) skisserte det han kalte «endring gjennom tre steg». De tre stegene er «*opptining*» (unfreezing), «*endre*» (change) og «*nedfrysing*» (re-freezing), og er illustrert i figur 4.



Figur 4: Trestegs-modell for endring (Lewin, 1951).

**Opptining** handler om å gjøre organisasjonen mottakelig for endring. E. Turban, Volonino, L., & Pollard, C. (2010) påpeker at mennesker ofte søker mot trygge og kjente situasjoner, og en ny, alternativ og usikker situasjon er lite appellerende.

**Endre** handler om å utføre endringen. E. Turban, Volonino, L., & Pollard, C. (2010) nevner at denne fasen krever mye tid, men avhenger av endringens omfang og størrelse. Alle som berøres av endringen må tas hensyn til, og at man ikke kan forvente at alle berørte skal kunne gå fra nåværende tilværelse til en ny i ett enkelt steg. Forfatterne nevner at det første steget i ny retning ofte er det vanskeligste, og det er derfor viktig å sikre at alle involverte klarer å ta dette første steget.

**Nedfrysing** handler om å sikre stabilitet og gevinst av en ny tilværelse. Dersom endringen settes i gang uten å ha sikret en tilstrekkelig forståelse for endringens nødvendighet (kommunikasjon/involvering), vil det sannsynligvis oppstå motstand. Dersom man ikke sikrer oppnådde resultater gjennom endring av infrastruktur (systemer/belønningsstrukturer), vil organisasjonen falle tilbake til gammel adferd. E. Turban, Volonino, L., & Pollard, C. (2010) påpeker at dette er en tidkrevende fase. De involverte i prosessen vil ikke til enhver tid befinne seg på samme sted, og det er derfor viktig å sikre at alle til sist ender opp med ny felles tilværelse, slik det er planlagt i utgangspunktet.

Endringsledelse fokuserer i hovedsak på de to første fasene; hvordan skape et klima for endring, og hvordan bør ledere handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand.

### Formidling av meningen med endring

Gioia og Chittipeddi (1991) snakker om to sentrale begreper; «*Sensemaking*» og «*Sensegiving*». *Sensemaking* (meningskonstruksjon) innebærer å gi endringen en mening, mens «*Sensegiving*» (meningsformidling) innebærer å formidle til de ansatte *hvorfor* de gjør de endringene de gjør. Dette kan gjøre at ansatte i større grad forstår bakgrunnen for endringen, og dermed reduseres motstand. Sinek (2009) hevder det samme. Han påpeker viktigheten av å starte med å forklare *hvorfor* man skal gjøre en endring, fremfor å bare forklare *hvordan*. «*Start with Why*» er en måte å tenke og kommunisere på, som gir noen ledere evnen til å inspirere mennesker rundt dem. Jo flere som lærer å starte med *hvorfor*, jo flere vil føle at det er en mening med det de gjør.



## 2.6 Endringsledelse i ERP-implementeringer

Å lede endring er hovedanliggende for ERP-implementeringer. ERP-systemer innfører store endringer som kan føre til motstand, forvirring, oppsigelser og feil. ERP-prosjekter følger en livssyklus, men endringsaspektet er en del av alle fasene i hele livssyklusen. Organisasjoner trenger å planlegge for endring når de planlegger nytt ERP-system (Naslund, 2004).

Det er anslått at halvparten av ERP-implementeringer mislykkes i å oppnå forventede fordeler fordi selskaper «*betydelig undervurderer innsatsen som er involvert i endringsledelse*» (Somers og Nelson, 2001).

Forskning har vist at effektiv endringsledelse er avgjørende for vellykkede implementeringer av teknologi og BPR. Bedrifter trenger å vedta en helhetlig tilnærming mot storstilte prosess- og systemendringer assosiert med ERP-implementeringer, og gjøre endring til alles førsteprioritet (Somers og Nelson, 2001).

*«ERP-prosjekter er kanskje verdens største eksperiment i bedrifts- og organisasjonsendring» (Davenport, 1998).*

Mangelfull tilnærming til endringsledelse er den største grunnen til at BPR-prosjekter feiler (Huq, Huq, og Cutright, 2006).

Motiwalla og Thompson (2012) skriver at endringsledelse er en kritisk suksessfaktor som må adresseres av prosjektlederen. Kommunikasjon og opplæring er nøkkelen til en suksessfull endringsledelsesinnsats. Det er vanlig at mennesker frykter det ukjente og gjør motstand mot endring. Prosjektleder må ha evnen til å føle med de berørte ansatte, og innse at mange av dem kan ha gjort jobben sin på samme måte i mange år frem til nå. Det er opp til prosjektleder å kommunisere viktigheten og betydningen av prosjektet til hele organisasjonen, topp til bunn. Det finnes ingen bedre måte å roe en brukers frykt enn å innføre et aggressivt opplæringsprogram. «*Ingenting letter prosjektgruppen mer når de starter et nytt prosjekt enn å vite at de vil bli opplært i hva de har å gjøre*» (Strub, J. A., 2003 sitert i Motiwalla og Thompson, 2012). Det lønner seg å ta hånd om brukerne tidlig. Prosjektleder bør sørge for at problemer og behov blir tatt hensyn til sammen med organisasjonens behov. Ved å la prosjektgruppen dele eierskap over systemet, vil det bety en jevnere overgang.

Selv om enkelte studier har forsøkt å løse problemer ved å identifisere endringsledelsesstrategier, møter mange ERP-systemer fortsatt motstand, og til slutt; svikt. En annen strøm av forskning som omhandler innføring av nye produkter (eller idéer), legger frem en annen historie. Markedsførere oppnår høy forekomst av suksess (Bogart sitert i Aladwani, 2001). Aladwani (2001) tror svaret ligger i strategier og teknikker som brukes i markedsføring, og viser hvordan markedsføring og ERP-implementeringssidéer og strategier sammen kan bidra til å overvinne ansattes motstand mot ERP.

Flere studier som omhandler ERP-implementering viser at de positive effektene har vært til dels svært beskjedne (sitert Kee-Young i Jacobsen, 2012). Forklaringen på dette er i liten grad at teknologien i seg selv er dårlig, men heller at ansatte i organisasjonen ikke klarer eller ikke vil utnytte teknologien på en god måte (Jacobsen, 2012).

Den viktigste årsaken til at ERP-implementasjoner feiler, er problemene med å håndtere store menneskelige og organisatoriske endringer samtidig. Selv når ledelsen i organisasjoner aksepterer behovet for endring, kan det oppstå opprør mot de store endringene fordi prosessen med å implementere disse endringene fører til betydelige endringer i organisasjonsstruktur og forretningsprosesser (Markus og Tanis, 2000).

ERP-systemer muliggjør en rekke fordeler for organisasjoner som implementerer dem. Van Hau og Kuzic (2010) mener endringsledelsesstrategier spiller en vital rolle for suksess i ERP-implementasjoner. Faktisk er kritiske suksessfaktorer for endringsledelse ofte blant de viktigste prosesser for planlegging i hvilket som helst ERP-implementeringsprosjekt. Med tanke på den store finansielle investeringen et ERP-prosjekt krever, og de potensielle fordelene det kan gi, er det viktig å forstå hva som trengs for å sikre suksessfull ERP-implementering (Motwani et al., 2002).

### **Endringsledelsesstrategier for vellykket ERP-implementering**

Selv om endringsledelse er definert som en kritisk suksessfaktor ved ERP-implementeringer, er det noe usikkerhet rundt hva dette innebærer (Finney og Corbett, 2007). Suksessfulle ERP-implementeringer er avhengig av endringsledelsesstrategier.

Nah et al. (2001) fant ut at endringsledelse var rangert som en av topp fem kritiske suksessfaktorer i ERP-implementeringer. Andre som studerte barrierer til ERP-implementeringer, fant ut at to av tre hovedproblemer var relatert til endringsledelse. Mange andre studier har identifisert endringsledelse som en viktig faktor for suksess i ERP-implementering (Van Hau og Kuzic, 2010). Van Hau og Kuzic (2010) kartla tolv vellykkede ERP-implementeringer for å finne ut hvilke komponenter innen endringsstrategier som var felles for implementeringene: *effektiv kommunikasjon, støtte fra toppledelsen, effektiv opplæring/kunnskapsoverføring, prosjektforkjemper og klare systematiske planer.*

ERP-systemer kan føre til dramatiske endringer i systemers utseende, måten oppgaver utføres på og nivåene av ansatte som kreves for å fullføre arbeidsprosesser. Som et resultat kan dette være truende og føre til usikkerhet og utrygghet for de ansatte. Evnen til å implementere ERP-systemer krever involvering av alle relaterte avdelinger og mennesker i endringsprosessen for å overtale dem om fordelene ved ERP-implementeringen. Ifølge forskningen til Foster et al (sitert i Van Hau & Kuzic 2010, s. 2) skiller nivået av motstand seg etter de ansattes nivå i organisasjonen. Ansatte på lavt nivå vil demonstrere det høyeste nivået av motstand, etterfulgt av lavere motstand blant ledere, mellomledere og toppledere.

*«Det er et behov for å identifisere strategier og taktikker for å kunne lede et ERP-implementeringsprosjekt» (Finney og Corbett, 2007, s. 16).*

Hvis endringsledelsesstrategier blir anvendt, og man forventer og forutser problemer endringen fører med seg, kan man redusere utfordringer i implementeringsprosessen. Foster et al (sitert i Van Hau, 2010, s. 2) bemerket at 90% av bedrifter som anvendte endringsledelse i sine ERP-implementeringer, mente det hadde sterk innvirkning på prosjektenes suksess.

## 2.7 Kotters rammeverk for endringsledelse

En av de mest siterte artiklene innen endringsledelse er Kotter (1995). I hans rammeverk beskrives åtte steg for vellykket organisatorisk endring. Før de åtte stegene presenteres, beskrives åtte typiske feil. Kotter (1995) skriver at han har sett mange både små og store bedrifter prøve å bli signifikant bedre konkurrenter. Innsatsene er ulike, men basismålet for alle er det samme: å skape fundamentale endringer i hvordan virksomheten utøves for å takle et nytt og mer utfordrende marked. Noen få er svært suksessfulle, og noen er fullstendig fiasko. De fleste faller et sted i midten, men med en tydelig helling mot nedre del av skalaen. Erfaringene er interessante og sannsynligvis relevant i flere organisasjoner.

De mest generelle erfaringene fra de mer suksessfulle casene er at endringsprosessen har gått gjennom flere faser som totalt krever betydelig tid. Å hoppe over steg skaper en illusjon av hastighet og skaper aldri tilfredsstillende resultater. Den andre lærdommen er at kritiske feil i noen faser kan ha stor ødeleggende effekt, bremse fremgangen og hindre gevinster.

### 2.7.1 Åtte typiske feil man begår i en endringsprosess

#### **Feil 1: Å ikke etablere en sterk nok følelse av at endring er viktig/haster («urgency»).**

De fleste suksessfulle endringsinitiativ begynner med at noen ser på bedriftens konkurransesituasjon, markedsposisjon, teknologitrender og finansiell ytelse. Deretter finner de brede og dramatiske måter å kommunisere informasjonen på. Det første steget er essensielt fordi det å få et stort endringsprogram i gang, krever et aggressivt samarbeid. Uten motivasjon vil ikke folk hjelpe til, og innsats er nytteløs. Denne fasen kan høres enkel ut, men det er den ikke. Godt over 50% av observerte organisasjoner feilet i første fase.

Noen ledere underestimerer hvor vanskelig det kan være å få folk ut av komfortsonen. Noen ganger mangler de tålmodighet. I andre tilfeller blir de nærmest paralyisert av mulige ulemper og uroer seg for at ansatte vil sette seg i forsvar, at ting går ut av kontroll, at forretningsresultater blir satt på spill, at aksjer synker og at de klandres for å ha skapt krise.

Dårlige forretningsresultater er både en velsignelse og en forbannelse i første fase. På den positive siden fanger det folks oppmerksomhet. Ved gode forretningsresultater er det vanskelig å overbevise folk om at det er behov for endring, men da har man mer ressurser for å gjennomføre endring. Uansett om utgangspunktet er god eller dårlig ytelse, er det som regel i suksessfulle endringer en person eller en gruppe som setter i gang en diskusjon rundt ubehagelige fakta; *ny konkurranse, krympende marginer, synkende markedsandel, flat inntjening, manglende vekst* eller andre indikasjoner på en synkende konkurranseposisjon.

Når er følelsen av at endring er viktig høy nok? Kotter (1995) skriver at ut fra det han har sett, er det når 75% av en bedrifts ledelse er overbevist om at nåværende situasjon er uakseptabel. Noe mindre enn dette kan skape store problemer senere i prosessen.

### **Feil 2: Å ikke skape en sterk nok allianse**

Mange fornyingsprogrammer starter ofte med bare en eller to personer. I suksessfulle endringsinnsatser øker alliansen over tid.

*«I de fleste suksessfulle tilfellene er alliansen ganske kraftig – i form av titler, informasjon og ekspertise, rykte og relasjoner» (Kotter, 1995).*

En suksessfull allianse kan bestå av få personer i starten. I store bedrifter må alliansen øke før man kan få fremgang i fase tre og utover. En sterk følelse av at endring er viktig hjelper å skape en sterk allianse. Men noen må sette disse personene sammen, hjelpe dem å utvikle en felles vurdering av problemer og muligheter, og det må skapes et minimum av tillit og kommunikasjon. Off-site retreats med varighet på 1-2 dager er populært for dette.

Bedrifter som feiler i fase to underestimerer ofte vanskelighetene av å skape endring og viktigheten av en kraftig allianse med et sterkt lederskap.

*«Innsatser som ikke har en kraftig nok allianse kan skape noe fremgang for en stund, men før eller senere vil opposisjonen samle seg og stoppe endringen» (Kotter, 1995).*

### **Feil 3: Å mangle en visjon**

I alle suksessfulle transformeringer forfatteren har sett, har alliansen utviklet et bilde av fremtiden som er relativt enkelt å kommunisere og som appellerer. En visjon går alltid forbi tallene som typisk finnes i femårsplaner. En visjon sier noe som klargjør i hvilken retning organisasjonen må bevege seg. De første forslagene til visjon er ofte noe uklare i starten. Det tar noen forsøk og arbeid før man blir enige. Tilslutt utvikles strategier for å oppnå visjonen. Uten en fornuftig visjon kan transformasjonen bli en liste over forvirrende og inkompatible prosjekter som kan ta organisasjonen i feil retning eller ingen steder i det hele tatt.

*«I mislykkede endringer finner man ofte nok av planer og programmer, men ingen visjon. Ingen klar og overbevisende uttalelse om hvor alt fører» (Kotter, 1995).*

Tunge planer og programmer førte dem ikke sammen eller inspirerte endring, men hadde antakelig motsatt effekt. I noen av de mindre suksessfulle tilfellene Kotter (1995) hadde sett, hadde ledelsen en følelse av retning, men det var for komplisert og uklart til at det var nyttig. Forfatteren hadde spurt en leder for en mellomstor bedrift om å beskrive visjonen, noe som resulterte i en halvtimes foredrag. I svaret var basiselementene av en god visjon, men godt nedgravd. En tommelfingerregel kan være slik:

*«Hvis man ikke kan kommunisere visjonen til noen på fem minutter eller mindre, og få en reaksjon som innebærer både forståelse og interesse, er man enda ikke ferdig» (Kotter, 1995).*

#### **Feil 4: Å underkommunisere visjonen**

Forfatteren har sett tre mønstre i forhold til kommunikasjon, alle veldig vanlige.

I det første mønsteret utvikler en gruppe en ganske god endringsvisjon og prøver deretter å kommunisere den ved å holde et enkelt møte eller sende ut en enkel kommunikasjon av informasjon. Etter å ha brukt ca. 0,001% av den årlige bedriftsinterne kommunikasjonen, er de skremt av at så få forstår den nye tilnærmingen. I det andre mønsteret bruker ledelsen betydelig med tid på å tale til ansatte, men fortsatt forstår de fleste det ikke. Ikke overraskende, ettersom visjonen kun fanger 0,0005% av den totale årlige kommunikasjonen. I det tredje mønsteret legges det mye mer innsats i nyhetsbrev og taler, men noen synlige toppledere oppfører seg på måter som er i strid med visjonen. Transformering er umulig med mindre hundrevis eller tusenvis av mennesker er villig til å hjelpe, ofte ved å ofre noe annet på kort sikt. Ansatte vil ikke ofre noe selv om de er misfornøyd med dagens situasjon, med mindre de tror at nyttig endring er mulig. Uten troverdig kommunikasjon, og mye av det, klarer man aldri å fange hjertet og sinnet til «troppene».

Denne fjerde fasen er spesielt utfordrende hvis kortsiktige ofringer inkluderer tap av arbeidsplasser. Å få forståelse og støtte er tøft hvis nedkutting er en del av endringen. Av denne grunn inkluderer suksessfulle visjoner nye vekstmuligheter og forpliktelse til å behandle alle som blir permittert rettferdig. Toppledere som kommuniserer godt sørger for å inkludere visjonen i daglige aktiviteter.

I suksessfulle transformasjoner bruker toppledere alle eksisterende kommunikasjonskanaler for å kringkaste visjonen. De gjør kjedelige og uleste nyhetsbrev om til spennende artikler som omhandler visjonen. De tar langtekkelige møter og gjør dem om til spennende diskusjoner. De fjerner mye av bedriftens generiske opplæring og utdanning og erstatter det med kurs som fokuserer på virksomhetens problemer og den nye visjonen.

*«Prinsippet er enkelt: Bruk hver eneste mulige kanal for å kommunisere visjonen, spesielt de som brukes unødvendig til lite essensiell informasjon» (Kotter, 1995).*

De fleste toppledere i tilfeller med suksess har lært «*walk the talk*». De prøver bevisst å være levende bevis på den nye bedriftskulturen. Kommunikasjon kommer i form av både ord og gjerninger, hvor sistnevnte er mest effektiv. Ingenting undergraver endring mer enn viktige personers oppførsel som er uforenlig med deres ord.

#### **Feil 5: Å ikke fjerne visjonens hindringer**

Jo flere involvert, jo bedre. I en viss grad bemyndiger alliansen andre til å handle ved å kommunisere den nye retningen. Men kommunikasjon er ikke nok i seg selv. Endring handler også om å fjerne hindringer. Ofte kan en ansatt forstå den nye visjonen og ønske å være med på å oppfylle den, men hindringer som blokkerer fremgang oppstår. Noen ganger er hindringen den organisatoriske strukturen: smale stillingskategorier kan undergrave arbeidet om å øke produktiviteten eller gjøre det veldig vanskelig å tenke på kunder.

*«Altfor ofte virker det som en ansatt forstår den nye visjonen og vil bidra til at det skjer, men noe ser ut til å blokkere veien» (Kotter, 1995).*

I første halvdel av en transformering har ingen organisasjon makt eller tid nok til å kvitte seg med alle hindringer, men de største må bli konfrontert og fjernet. Hvis hindringen er en person, er det viktig at personen blir behandlet rettferdig og på en måte som er i tråd med den nye visjonen. Men handling er essensiell, både for å bemyndige andre og for å opprettholde troverdigheten for endringsinnsatsen i sin helhet.

### **Feil 6: Å ikke systematisk planlegge for, og skape kortsiktige seire/gevinster**

*«Ekte transformering tar tid. Endringsarbeid risikerer å miste monumentet hvis det ikke er noen kortsiktige mål man kan feire» (Kotter, 1995).*

De fleste vil ikke sette i gang med et stort prosjekt om de ikke ser noen overbevisende bevis innen 12 til 14 måneder gjennom forventede resultater. Uten kortsiktige seire gir mange opp. Å lage kortsiktige seire skiller seg fra å håpe på kortsiktige seire. Sistnevnte er passiv, den første er aktiv. I suksessfulle transformeringer ser ledere aktivt etter måter å innhente klare ytelsesforbedringer, etablere mål og belønne personer involvert med anerkjennelse, forfremmelse og til og med penger. Ledere klager ofte over å bli tvungen til å produsere kortsiktige seire, men press kan være et nyttig element i en endringsprosess.

*«Når det blir klart for folk at store endringer kan ta lang tid, kan følelsen av 'urgency' falle. Engasjement for å produsere kortsiktige seire hjelper med å holde 'urgency' oppe og bekrefte fremgang» (Kotter, 1995).*

Somers og Nelson (2001) trekker frem «klare mål og målsettinger» som en kritisk suksessfaktor i ERP-prosjekter. De skriver at dette var den tredje mest kritiske suksessfaktoren i en studie av MRP-implementasjoner (Ang et al 1995, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Den innledende fasen av ethvert prosjekt bør begynne med en konseptualisering av målene og mulige måter å oppnå disse målene (Slevin og Pinto 1987, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Mål bør avklares slik at de er spesifikke og operative, og for å indikere de generelle retningslinjene for prosjektet (Cleland og King 1983, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Det er viktig å sette mål for prosjektet før man søker toppledelsens støtte (Slevin og Pinto, ibid.). «*The triple constraint*» spesifiserer tre ofte konkurrerende, samt beslektede mål som må være oppfylt: omfang, tid og kostnad (Schwalbe 2000, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Mange ERP-implementeringer mangler en klar plan, som fort kan føre til at omfanget blir større enn planlagt.

### **Feil nr 7: Å erklære seier for tidlig**

Etter noen få år med hardt arbeid, kan ledere være fristet til å erklære seier så fort man ser ytelsesforbedringer. Før endringer blir festet i organisasjonskulturen kan det ta fem til ti år. Problemer starter typisk tidlig i prosessen ved at følelsen av «urgency» ikke er intens nok, alliansen ikke sterk nok og visjonen ikke klar nok. Men det er premature seierserklæringer som dreper, og da tar de kraftfulle kreftene assosiert til tradisjon overhånd. Ironisk nok er

det ofte en kombinasjon av endringsinitiativtakere og endringsmotstandere som skaper premature seierserklæringer. I sin entusiasme over tegn på fremgang går initiativtakerne av skaflet. Deretter kommer motstanderne, som er kjappe med å finne enhver mulighet til å bremse eller stoppe endringen. I stedet for å erklære seier bør ledere av suksessfull endring bruke tilliten kortsiktige seire gir til å håndtere større problemer. De forstår at endring tar år, og ikke bare måneder.

*«Det er greit å feire en seier, men å erklære krigen vunnet kan være katastrofe. Endring tar lang tid, gjerne flere år, og ikke kun måneder» (Kotter, 1995).*

### **Feil nr 8: Å ikke forankre endringer i bedriftskulturen**

*«Endringer blir værende når det oppfattes som 'slik gjør vi det her'. Frem til endringene har satt røtter i sosiale normer og verdier, er de sårbare så fort presset for endring er fjernet» (Kotter, 1995).*

To faktorer er spesielt viktige for å forankre endringer i bedriftskulturen. Den første er et bevisst forsøk på å vise folk hvilke positive effekter endringen har. Å hjelpe folk å se de riktige sammenhengene krever kommunikasjon. Diskuter hvorfor ytelse øker, sett fokus på det. Den andre faktoren er å ta tilstrekkelig tid til å sørge for at den neste generasjonen av toppledelsen virkelig personifiserer den nye tilnærmingen. En dårlig avgjørelse fra toppledelsen kan undergrave et tiår av hardt arbeid. Et eksempel er en «Project champion» som også var avtroppende leder, hvor hans etterfølger ikke var noen motstander, men han var heller ikke en endringsforkjemper.

Det er fortsatt flere feil som gjøres, men disse åtte er de store. Et enkelt syn kan være nødvendig for å veilede gjennom en stor endring. Å ha et syn på endringsprosessen kan redusere feilraten, og færre feil kan være forskjellen mellom suksess og fiasko (Kotter, 1995).

### **2.7.2 En praktisk 8-steps prosess for endringsledelse**

Det finnes ingen universell regel for hvordan man skal gjennomføre og lede endringer. Derimot har noen teoretikere identifisert ulike steg og mønstre som øker sjansen for å lykkes. Som et svar på de åtte feilene beskrevet over, utviklet Kotter (1995) åtte steg for å lykkes med endring, et rammeverk for endringsledelse. Fire av de åtte endringsstegene er handlinger som må skje før selve endringen iverksettes (Jacobsen, 2012).

#### **Steg 1: Skap en sterk følelse av at endring er viktig («urgency»)**

- Undersøk markedet og konkurransedyktige realiteter.
- Identifiser og diskuter kriser, potensielle kriser eller store muligheter.

#### **Steg 2: Dann en kraftig allianse**

- Sett sammen en gruppe med nok kraft til å lede endringsarbeidet.
- Oppmuntre gruppen til å arbeide sammen som et team.

#### **Steg 3: Skap en visjon**

- Skap en visjon for å hjelpe endringsarbeidet i riktig retning.
- Utvikle strategier for å oppnå visjonen.

#### **Steg 4: Kommuniser visjonen**

- *Bruk alle muligheter til å kommunisere den nye visjonen og strategier.*
- *Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler.*
- *Lær bort ny atferd etter eksempel fra alliansen.*

#### **Steg 5: Bemyndiggjør andre til å handle i tråd med visjonen**

- *Kvitte seg med hindringer for endring.*
- *Endre systemer og strukturer som understøtter visjonen.*
- *Oppmuntre risikotaking og utradisjonelle idéer, aktiviteter og handlinger.*

#### **Steg 6: Planlegg for, og skap kortsiktige gevinster**

- *Identifiser tidlige og «små seire», bygg videre på disse.*
- *Planlegg for synlige ytelsesforbedringer. Skape disse forbedringene.*
- *Gjenkjenn og belønn ansatte som er involvert i forbedringene.*

#### **Steg 7: Konsolider oppnådde endringer og produser enda mer endring for å bringe endringen et skritt videre**

- *Bruk økt troverdighet til å endre systemer, strukturer og politikk som ikke passer visjonen.*
- *Ansett, frem og utvikle medarbeidere som kan implementere visjonen.*
- *Inspirer prosessen med nye prosjekter, temaer og endringsagenter.*

#### **Steg 8: Forankre/institusjonaliser nye normer, verdier og oppfatninger i ny kultur**

- *Tydelig fremstill sammenhengen mellom den nye atferden og bedriftens suksess.*
- *Utvikle midler for å sikre lederutvikling og suksess.*

Følger man disse stegene vil sannsynligheten for å lykkes med endring øke betraktelig. Man må ikke hoppe over steg. Gjør man det, vil det svi lenger ut i endringsprosessen.

## **2.8 Naslunds ERP- og endringsledelsesrammeverk**

For å konkretisere endringsledelse inn mot ERP-implementasjoner vil vi også trekke frem et rammeverk for endringsledelse som spesifikt omhandler ERP-implementasjoner. De to rammeverkene har flere ting til felles, og sammen kan de utfylle hverandre.

Vi presenterer derfor her essensen fra Naslund (2004) sitt rammeverk. Rammeverket er basert på et omfattende litteraturstudie som har tatt for seg store deler av den viktigste litteraturen og kjente forfattere fra ERP- og endringsledelseslitteratur.

Naslund (2004) identifiserer flere viktige og integrerte kultur- og endringsledelseskomponenter assosiert med ERP-implementeringer. Disse komponentene er strukturert i fire seksjoner; *organisatoriske hindringer, individuell motstand mot endring, opplæring og utdanning*, og til slutt *kommunikasjon*. I hver seksjon er problemer og motstand undersøkt og diskutert, og potensielle løsninger tilbys. Formålet er å illustrere hvilken relasjon disse problemene har.



*«Omtrent halvparten av ERP-prosjekter mislykkes i å oppnå forventede fordeler fordi ledelsen betydelig undervurderer innsatsen som er involvert i å lede endring» (Naslund, 2004).*

ERP-prosjekter er generelt kostbare, både i form av finansielle kostnader og organisatoriske kostnader (Chen 2001; Nah et al 2001; Beretta 2002, sitert i Naslund 2004, s. 1). De er vanligvis langvarige og fører til betydelige endringer som direkte påvirker organisasjonen og individuelle arbeidstakere. Utskifting av et selskaps informasjonssystem har en enorm innvirkning på menneskene i organisasjonen, selskapet, dets leverandører og til og med sine kunder (Palaniswamy 2002, sitert i Naslund 2004, s. 1). Et ERP-system kan potensielt sett endre alle jobbene i selskapet, fordi informasjonsflyten endres. Stewart et al. (2000, sitert i Naslund 2004, s. 1), hevder at ERP-implementeringer skiller seg fra andre store systemutviklingsprosjekter på grunn av omfanget og fordi de inneholder flere aspekter; endring i teknologi, endring i oppgaver og endring i struktur.

En studie fra Deloitte & Touche av 62 *Fortune-500* selskaper viste at såkalte menneskelige problemer utgjorde 62% av problemene som oppstod i ERP-implementasjoner, mens IT-problemer kun utgjorde 12% (Krasner 2000, sitert i Naslund 2004, s. 1). Dong (2000, sitert i Naslund 2004, s. 1) hevder at organisasjoner ikke fullt ut virker til å forstå at ERP-systemer fremkaller sosio-tekniske endringer i en organisasjon. Ikke-tekniske spørsmål som bedriftskultur og endringer i forretningsprosesser kan ha en dramatisk effekt på ansattes jobbfunksjoner. Men altfor ofte er fokus på de tekniske og økonomiske aspektene, og ikke-tekniske spørsmål blir forsømt (Sousa & Collado 2000, sitert i Naslund 2004, s. 1). Kumar et al. (2002, sitert i Naslund 2004, s. 1) sier tilsvarende at mange organisasjoner står overfor problemer i gjennomføringen av avanserte informasjonsteknologiprojekter fordi de setter utilstrekkelig fokus på ledelse av endringen teknologien skaper. Capron & Kuiper (1998), sitert i Naslund 2004, s. 2, hevder at selv om selskapene ikke er villige til å innrømme det, kan bedrifters kultur negativt påvirke sannsynligheten for implementasjonssuksess.

### **Forskning på ERP-implementering og endring**

Selv om forskning har blitt gjort for å identifisere kritiske suksessfaktorer (KSF) i ERP-implementeringer, hevder mange forfattere at mer forskning er nødvendig (Robey et al 2000; Aladwani 2001; Nah et al 2001; Al-Mashari 2003, sitert i Naslund 2004, s. 2). Aladwani (2001) klassifiserer forskning som i hovedsak identifiserer KSF som faktorforskning. Robey, Ross, og Boudreau (2000) bruker begrepet varianstilnærming til forskning. De kritiserer også disse studiene: identifisering av KSF'er byr på noen overraskelser, og de er generelt de samme som for de fleste store IT-prosjekter. Derfor er det ikke klart hvordan disse studiene bidrar til spesifikk forståelse av suksess i ERP-prosjekter. Den andre kritikken er at disse studiene generelt ikke er innebygd i rike konseptuelle eller teoretiske rammeverk. Dermed er det lite generell forklaring på hvorfor de identifiserte suksessfaktorene faktisk er avgjørende for suksess. Esteves & Pastor (2001), sitert i Naslund 2004, s. 2, mener at selv om kritiske suksessfaktorer generelt er godt studert – er ikke deres operasjonalisering det. Likeledes sier Aladwani (2001) at de fleste faktor- eller variansforskninger har en ganske

statisk visning, noe som begrenser mulighetene for å forklare dynamikken i implementeringsprosessen. Et område for nødvendig forskning er å relatere kritiske suksessfaktorer til implementeringsmetoder, og å sette KSF'er inn i praksis.

Implementasjonsfasen er kanskje den mest kritiske fasen. På den andre siden må planleggingen for endring starte mye tidligere. Chen (2001), sitert i Naslund 2004, s. 2, hevder at det er en økende enighet om at planleggingsproblemer er en av de største hindringene. ERP-implementeringer endrer måten selskapet er organisert, ofte mot rådende bedriftskultur. Enhver organisasjon som planlegger å innføre et ERP-system bør derfor inkludere en vurdering av eksisterende organisasjonskultur og tilnærming til endringsledelse.

Rammeverket Naslund (2004) presenterer er basert på en omfattende litteraturstudie. Det er anerkjent at de fleste ERP-prosjekter følger en livssyklus med flere faser, men endringsaspektet fortsetter gjennom hele prosjektet. Artikkelen er fokusert på hva som kan gjøres i planleggingsfasen av et ERP-prosjekt for å forberede organisasjonen. Rammeverket er strukturert i fire seksjoner: *organisatoriske hindringer, overvinnelse av individuell motstand og frykt, opplæring og utdanning*, og til slutt, *kommunikasjon*. Disse er angitt i tabell 3. Problemer blir diskutert og mulige løsninger er oppgitt.

Tabell 3: Endringsledelseskomponenter i et ERP-prosjekt (Naslund, 2004).

ERP og endringsledelseskomponenter	Problemer/anbefalinger
<b>Organisatoriske hindringer</b>	<p><u>Toppledelsens problemer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel på visjon og mangel på felles visjon</li> <li>• Mangel på toppledelsens forpliktelse til ressurser</li> <li>• Mangel på toppledelsens forpliktelse til endringsledelse</li> </ul> <p><u>Prosjektledelsesproblemer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fra visjon til handling - prosjektledelse</li> <li>• Mangel på tverrfaglig koordinering – mangel på prosessorientering</li> <li>• Mangel på de riktige personene på laget</li> <li>• Tap av nøkkelpersoner i løpet av prosjektet</li> <li>• Tunnelsyn, og mangel på umiddelbare resultater</li> </ul>
<b>Overvinnelse av individuell motstand og frykt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Håndtere forventninger ved å innføre en formell kulturendringsprosess</li> <li>• Bruk av markedsføringsstrategier</li> <li>• Tidlig engasjering av brukere</li> </ul>
<b>Opplæring og utdanning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva skal det gis opplæring i?</li> <li>• Hvem skal gjennom opplæring?</li> <li>• Hvordan skal opplæringen foregå?</li> <li>• Når skal opplæringen foregå?</li> </ul>
<b>Kommunikasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle kommunikasjonsplaner</li> <li>• Coreteam for kunnskapsoverføring</li> <li>• Håndtering av konsulenter</li> </ul>

### 2.8.1 Organisatoriske hindringer

Det er flere potensielle hindringer forbundet med ERP-implementeringer. Støtte og engasjement fra toppledelsen er identifisert som en av de viktigste faktorene for vellykkede ERP-implementeringer. Mangel på støtte er derfor nevnt som et av de største problemene (Cissna 1998, Rao 2000, Bingi et al 1999, Buckhout et al 1999; Holland et al. 1999, Sumner 1999, Dong 2000, Gupta 2000, Wee 2000, McNurlin 2001, Nah et al. 2001 og Weston 2001, referert til i Naslund, 2004, s. 3). På den andre siden fant Robey et al. (2000) at det ikke er tydelig nok å bare nevne toppledelsens støtte som en kritisk suksessfaktor som bidrar til suksess for ERP-implementeringsprosjekter. Toppledelsens støtte er kritisk i alle store endringsprosjekter. Toppledelsens støtte kan deles inn i tre ulike, men beslektede områder; *mangel på visjon og mangel på felles visjon, mangel på toppledelsens forpliktelse til ressurser, samt mangel på toppledelsens forpliktelse til endringsledelse.*

#### **Mangel på visjon og mangel på felles visjon**

Visjonær ledelse er avgjørende for ERP-implementeringer for å styre prosjektets retning (Buckhout et al 1999, sitert i Naslund 2004, s. 3). Det må være en begrunnelse for investeringer og endring basert på et opplevd problem eller behov i organisasjonen (Falkowski et al 1999, sitert i Naslund 2004, s. 3). Uten en solid grunn for gjennomføring av prosjektet, vil ikke visjonen være solid heller. Dette vil kunne gjøre det vanskelig å få nødvendige innkjøp fra organisasjonen. Wood & Caldas 2001, sitert i Naslund 2004, s. 3, fant ut at begrunnelsene for å implementere ERP-systemer varierte fra solide grunner som «*behov for å integrere organisasjonens prosesser og informasjon*» til mindre solide grunner som for å «*følge en trend*» og «*press fra toppledelsen*». Videre diskuterer de materielle, institusjonelle og politiske faktorer som både genererer etterspørsel for prosjektet og gir argumenter for å legitimere det.

Materielle faktorer omfatter reelle imperativer, problemer og muligheter som organisasjoner står overfor. Institusjonelle forhold, som definert av Wood & Caldas (ibid.) er eksterne krefter som gir press på å adoptere ERP, som for eksempel leverandører, konsulentfirmaer og ledelsesguruer. Institusjonelle faktorer er ofte omtalt i litteraturen som «*ledelsesmoter*». Tilslutt, politiske faktorer reflekterer interessenter i organisasjoner. For disse interessentene kan ikke nødvendigvis et ERP-prosjekt tilby en løsning til organisatoriske behov. Snarere representerer prosjektet en ideell vei til makt og innflytelse.

Å skape en solid og troverdig visjon er ikke nok. Forskning viser også at visjonen må deles av organisasjonen. Den utøvende ledelsen bør dele visjonen til ERP-implementeringen med hele organisasjonen fra starten av, slik at alle er på samme side, og forstår hvor selskapet er på vei (Nah et al., 2001).

*«Visjonsoverføring hjelper klienter å se mulighetene for implementasjonen på samme måte som prosjektmedlemmer gjør» (Stapleton og Rezak, 2004).*

Ledelsen må ikke bare dele visjonen, men også bruke effektiv prosjekt- og endringsledelse for å drive prosjektet og oppnå støtte for endring (Achterbert 2001, sitert i Naslund 2004, s. 3). Dong 2000, sitert i Naslund 2004, s. 3, at toppledelsens forpliktelse til ressurser og til endring er forhåndsbestemt av visjonen.

### **Mangel på toppledelsens forpliktelse til ressurser**

Dette problemet beskriver i hvilken grad toppledelsen er forberedt på å gi nok ressurser til prosjektet (Roberts og Barrar 1992; Holland et al 1999; Dong 2000, sitert i Naslund 2004, s. 4). Støtte fra toppledelsen gir prosjektet politisk «innflytelse». Uten støtte fra toppledelsen kan implementeringen synes bare å være nok et IT-prosjekt fremfor å være et forretningsinitiativ (Skok og Legge, 2002). Uten støtte fra toppledelsen for å fremme tilgjengeligheten av viktige ressurser som mennesker, midler og utstyr kan implementeringen lide alvorlig (Zhang et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 4). Derfor må toppledelsen offentlig identifisere prosjektet som topp prioritet (Wee 2000, sitert i Naslund 2004, s.4). Men siden «snakk er billig» må toppledelsen forplikte seg med egen involvering (Holland et al 1999, sitert i Naslund 2004, s. 4). Det bør være «smertefullt» for organisasjonen å forplikte ressurser, ellers vil organisasjonen kanskje stille spørsmål om de er de rette ressursene (Campbell 2000, sitert i Naslund 2004, s. 4). En måte å sikre ledelsens forpliktelse er å knytte organisatoriske resultatmål til prosjektets suksess (Wee 2000; Nah et al 2001, sitert i Naslund 2004, s. 4). Dette kan ha en positiv innvirkning på utfallet og kan bli presentert i form av penger eller ikke-økonomiske vilkår gjennom personlige medarbeidervurderinger og bonuser (Skok og Legge, 2002).

Somers og Nelson (2001) trekker også frem støtte fra toppledelsen som en kritisk suksessfaktor i ERP-implementeringer. Engasjement fra toppledelsen har blitt godt dokumentert (Jarvenpaa og Ives 1991, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). Spesielt i starten av et prosjekt er det ingen annen enkelt faktor som er like logisk for suksess som støtte fra toppledelsen (Bingi et al 1999, Slevin og Pinto 1986, sitert i Somers og Nelson, s. 2). Rollene til toppledelsen i IT-implementeringer er å utvikle en forståelse av ITs muligheter og begrensninger, etablere fornuftige mål for IT-systemer, stille sterkt engasjement for vellykket innføring av IT og kommunisere bedriftens IT-strategi til alle ansatte (McKersie og Walton 1991, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). Betydningen av toppledelsen har vist seg å være en av de aller viktigste faktorene og drivkreftene for vellykket implementering. Likeledes påpekte også Aladwani (2001) at støtte fra toppledelsen er vitalt for suksess i ERP-implementeringer. Van Hau og Kuzic (2010) sin studie viste at støtte fra toppledelsen var tilstede i 91,6% av de suksessfulle prosjektene som var med i undersøkelsen.

### **Mangel på toppledelsens forpliktelse til endringsledelse**

ERP-implementeringer er fundamentale agenter for organisatorisk endring, og som Stewart et al. (2002), sitert i Naslund 2004, s. 4, hevder, krever en slik endring effektive lederskapspraksiser. Endring må bli drevet fra topp til bunn (Kumar et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 4). Å ha den riktige ledelsen kan være avgjørende for fiasko eller suksess i

en ERP-implementering. Fordi bedriften gjennomgår en overgang fra en gammel til en ny måte å gjøre forretninger på, vil ledelsen være limet som holder organisasjonen sammen. Videre må toppledelsen ha et tankesett av endring gjennom læring på alle nivåer (Rao 2000, sitert i Naslund 2004, s. 4). Teorien om lederskap for endring skiller mellom transaksjons- versus transformasjonsledelse (Bass & Avolio 1994, sitert i Naslund 2004, s. 4). Mens transaksjonsledere belønner underordnede for god ytelse, prøver transformative ledere å inspirere, motivere og fremme individuelle behov. Transformative ledere tilrettelegger for problemløsning og strukturerte oppgaver. Kanskje viktigst av alt, så har effektive ledere en klar visjon og innehar evnen til å kommunisere denne visjonen (Davenport, 1998).

Mandal og Gunasekaran 2003, sitert i Van Hau 2010, s. 3, sier at «*endringer faktisk er forårsaket gjennom implementering av strategier*», og derfor er tilstedeværelsen av en klar plan for endringen en avgjørende faktor. I 50% av de vellykkede prosjektene Van Hau og Kuzic (2010) undersøkte hadde de en klar og systematisk plan for endringsledelsesstrategi.

### **Fra visjon til handling – prosjektledelse**

Etablerte prosjektledesteknikker kan betydelig redusere de potensielle implementeringsproblemer som oppstår med ERP-systemer, i tillegg til å lette det vanskelige skrittet fra visjon til handling (Esteves & Pastor 1999; Holland et al 1999; Markus og Tanis 2000; Parr og Shanks 2000; Sumner, 2000; Rosario, 2000; Wee, 2000; Weston, 2001, sitert i Naslund 2004, s. 4). Å utnytte en solid prosjektledelse er kanskje spesielt viktig for store IT-relaterte prosjekter ettersom organisasjoner arbeider med spørsmål om størrelse, kompleksitet, flere involverte interessenter, ressursbegrensninger og lange timeplaner (McNurlin, 2001; Weston, 2011, sitert i Naslund 2004, s. 4). ERP-systemer er svært integrerte systemer som krever støtte fra alle sektorer av virksomheten, og sponing kan være en nøkkelfaktor for å få til samarbeid, avgjøre vanskelige spørsmål, overvåke fremgang og gi klare retningslinjer (Zhang et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 4).

Mens prosjektledelse tilbyr retningslinjer for prosjektgjennomføring, kan det for ERP-implementeringer være spesielt viktig å ha en utøvende styringsgruppe og en prosjektforkjemper (J. M. Esteves og Pastor-Collado, 2002). Alle organisasjoner har ansatte som har makt, både formell i form av autoritet og rolle, men også uformell karisma og andre typer personlige egenskaper. Tilstedeværelsen av en forkjemper for prosjektet er en kritisk faktor for å lede suksessfull endring fordi forkjempere har en sterk innflytelse på endringsprosessen i organisasjonen. I tillegg har engasjement av prosjektsponsorere en avgjørende rolle i å skape konsensus og å overvåke hele livssyklusen til ERP-implementeringsprosessen. I 58% av de vellykkede prosjektene Van Hau og Kuzic (2010) undersøkte fantes en sterk prosjektforkjemper. Somers og Nelson (2001) trekker også frem prosjektforkjemper som en kritisk suksessfaktor. Suksessen til teknologiske innovasjoner har ofte blitt knyttet til tilstedeværelsen av en prosjektforkjemper. Prosjektforkjemper utfører viktige funksjoner som endringsledelse, tilrettelegging og markedsføring av prosjektet til brukerne (Beath 1991 og McKersie og Walton 1991, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2).

Prosjektforkjempere bør ha rollen så lenge prosjektet pågår. Ved å utnevne en person med omfattende kunnskap om organisasjonens operasjonelle prosesser kan toppledelsen overvåke ERP-implementeringen. En fordel med å posisjonere prosjektforkjemper høyt i organisasjonen er assosiert med myndighet til å gjennomføre store og kompliserte prosjekter (McKersie og Walton 1991, *ibid.*). Forkjemper er en kritisk faktor for ERP-suksess (Willcocks og Sykes 2000, sitert i Somers og Nelson, s. 2).

Sponsing kommer ofte i form av en styringsgruppe som møtes på jevnlig basis og bidrar til å sikre ledelsens engasjement for systemet og de tilhørende endringene (J. M. Esteves og Pastor-Collado, 2002). En del av det å engasjere interessenter inkluderer å forberede og utstyre ansatte til å håndtere forventede endringer. Utvalget bør ikke bare bestå av interessenter, men også de som vanligvis eier kritiske ressurser også (Zhang et al. 2002). Utvalget bør ledes av en prosjektforkjemper (Sumner, 2000). J. M. Esteves og Pastor-Collado (2002) konkluderte i sin undersøkelse med at en prosjektforkjemper skiller seg fra en prosjektleder. Prosjektforkjemper eller sponsor er viet til å fremme ERP-prosjektet, og har retten til ressursene og ansvaret for å anskaffe dem. Han eller hun er en person med autoritet, en person som kan få ting til å skje. Prosjektleder på den annen side, er viet til å planlegge, lede og styre prosjektet. Jo større prosjektet er, jo viktigere synes det å være å skille mellom de to ulike rollene (Naslund, 2004).

På grunn av deres komplekse natur lider ERP-prosjekter av noen spesifikke implementasjonsproblemer. Disse organisatoriske veisperringene presenteres videre her.

### **Mangel på tverrfaglig koordinering – mangel på prosessorientering**

Somers og Nelson (2001) har trukket frem «samarbeid på tvers av avdelinger» som en kritisk suksessfaktor for ERP-implementeringer. En nøkkelfaktor for vellykket implementering krever en bedriftskultur som understreker verdien av å dele felles mål fremfor individuelle sysler, samt verdien av tillit mellom partnere, ansatte, ledere og selskaper (Stefanou 1999, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Ettersom ERP-systemer er kryssfunksjonelle, er samarbeid og involvering kritisk (Robinson og Dilts 1999, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). ERP-potensialet kan ikke utnyttes uten sterk samordning av innsats og mål på tvers av IT og forretning (Willcocks og Sykes 2000, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5).

Nah et al. (2001) påpekte også at ERP-prosjekters teamarbeid er viktig gjennom hele ERP-implementeringsprosessen. I Van Hau og Kuzic (2010) sin undersøkelse viste det seg at kun 50% av de suksessfulle prosjektene rapporterte at de hadde en prosjektgruppe som støttet endringsledelsesprosessen.

Uten koordinering mellom funksjonelle grupper vil ERP-prosjekter alltid møte høy motstand og økt risiko for svikt. Det er derfor viktig at endringsledelse fokuserer på koordinering mellom funksjonelle grupper og får aksept og støtte gjennom hele organisasjonen (J. M. Esteves og Pastor-Collado, 2002). Likevel er det ofte en funksjonell tilnærming til ERP-implementeringer, mens den underliggende antakelsen burde være å strebe etter fordelene

av prosessorientering. Avdelinger har en tendens til å jobbe mot sine egne sett av mål. Ytelsesmåling og belønninger er ofte funksjonelle og ikke prosessorientert. Få mennesker har et samlet forretningssyn på organisasjonen (Chen 2001, sitert i Naslund 2004, s. 5).

I en studie gjort av Deloitte & Touche av Fortune-500 bedrifter som brukte ERP-systemer, viste det seg at det andre mest vanlige problemet var prosessrelatert (Krasner 2000, sitert i Naslund 2004, s. 5). Ved å ha et funksjonelt perspektiv kan organisasjoner redusere potensialet i prosessorientering. I forsøket på å oppnå forbedringer i én funksjon, kan resultatet faktisk redusere ytelsen for organisasjonen samlet. Funksjonell tilnærming til endring kan også føre til fragmentering gjennom en rekke ulike prosjekter i en organisasjon. Å gjennomføre mange prosjekter krever mange ressurser. Dermed vil de forventede fordeler og endringer fra en ERP-implementering mest sannsynlig ikke komme, med mindre organisasjoner utvider sin forståelse av prosesser. Gjør de det, kan de bruke kunnskapen til å forstå hvordan ulike komponenter er koblet sammen gjennom prosesser. Dette krever også at organisasjoner forstår både prosessorientering og prosessledelse (Naslund 1999, sitert i Naslund 2004, s. 5). I prosessorienterte organisasjoner utgjør de viktigste prosessene det taktiske nivået – broen mellom strategisk og operasjonelt nivå. Målet med prosessledelse er å kontinuerlig lede, forbedre og endre prosesser i henhold til oppsatte mål.

Mens prosessorientering er vanskelig for organisasjoner, kan det legges til rette ved å effektivt kommunisere prosjektets mål og å danne et team som består hovedsakelig av ledelse, men som er et hakk under utøvende ledelse. Dette tverrfaglige teamet ledet av prosjektleder kan knytte prosjektet sammen med forretningsenhetene (Gupta 2000, sitert i Naslund 2004, s. 5). Teamet bør inneha mye kunnskap om virksomhetens funksjoner og organisasjonens struktur for å kunne støtte de store forretningsprosessene og være i stand til å koordinere aktiviteter mellom funksjonelle grupper. Teamet bør være dedikert til prosjektet, og hvis mulig, samlokalisert. Det vil gjøre samholdet bedre (Wee 2000, sitert i Naslund 2004, s. 5). Teamet bør være tilgjengelig slik at de ofte kan bistå i dag-til-dag beslutninger. De vil være ansvarlige for raske beslutningsprosesser for å hjelpe teamet fremover, samt bistå i kommunikasjon og styring av sluttbrukernes forventninger (Nah et al., 2001). Andre oppgaver er: identifisere konsekvenser for ansattes roller; designe jobber for det nye miljøet; matche ansatte til nye jobber og å utvikle overgangsplaner; utstyre ledere med verktøy for å orientere ansatte; og designe og levere «just-in-time» opplæring som oppfyller ansattes behov. Flere forslag for å danne et slikt team er som følger:

- *Bruk funksjonelle konsulenter som nødvendig. Hvis du ikke har kompetanse må man få tak i noen som har det for å sikre kompetanseoverføring. Sikre at roller og ansvar er tydelig kommunisert, ellers vil mye tid bli brukt unødvendig (Nah et al., 2001).*
- *Spesialiser nødvendige roller, ikke overbelast nøkkelressurser med altfor mye ansvar. Sikre deltakelse fra støttegrupper og avdelinger. Et integrert team øker kommunikasjonen og reduserer go-live risiko.*
- *Bruk gruppevurderinger på forhånd for å legge til rette for kunnskapsdeling og forventninger.*

En annen metode for å sikre samarbeid mellom funksjonelle grupper er lik den som brukes for å få lederstøtte. Det vil si gjennom å knytte de funksjonelle gruppens resultatmål til prosjektets suksess og tilby økonomiske eller ikke-økonomiske belønninger og bonuser gjennom personlige medarbeidervurderinger. Incentiver bør bli tildelt i samsvar med ytelse (Wee 2000; Nah et al. 2001; Skok & Legge, 2002, sitert i Naslund 2004, s. 5).

### **Mangel på de riktige personene på laget**

ERP-suksess avhenger av at man bemanner prosjektet med de beste og smarteste fra virksomheten, samt IS-grupper (Buckhout et al 1999; Bingi et al 1999; Rosario 2000; Wee 2000; Koch 2002, sitert i Naslund 2004, s. 5). ERP-programvare er for komplisert og de organisatoriske endringene så dramatiske, at man ikke kan stole på hvem som helst. ERP-prosjekter krever et tverrfaglig og dyktig implementasjonsteam på grunn av sitt store organisatoriske omfang (Kumar et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 6). Derfor bør en organisasjon gjøre sitt beste for å få de beste folkene i prosjektet, samt inkludere medlemmer fra ulike forretningsenheter i tillegg til IT-spesialister. Videre bør teamet ha en blanding av ansatte og konsulenter, slik at de interne medarbeiderne kan utvikle den nødvendige kunnskapen og ferdighetene for videreføring (Nah et al., 2001). Å involvere alle berørte avdelinger virker til å være et enkelt konsept, men blir ofte forbigått for politiske, personlige, ressurs- og planleggingsbegrensninger (Robey et al., 2000).

Somers og Nelson (2001) setter også opp «kompetanse i prosjektgruppe» som en kritisk suksessfaktor i ERP-implementeringer. De skriver at et avgjørende element i suksess eller fiasko i ERP-implementeringer er relatert til kunnskap, ferdigheter, evner og erfaringer til prosjektleder, samt valg av riktige teammedlemmer. Teammedlemmer skal ikke bare være teknologisk kompetente, men også forstå bedriften og dets forretningskrav (Kapp 1998, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Ferdigheter og kunnskap i prosjektgruppen er viktig, men det er også viktig å bruke konsulenter for å gi kompetanse på områder der teammedlemmene mangler kunnskap (Barki, Rivard og Talbot 1993, Cameron og Meyer 1998, Clemons 1998, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5).

### **Tap av nøkkelpersoner i løpet av prosjektet**

Evnen til å bemanne et prosjekt tilstrekkelig kan også bli påvirket av tap av nøkkelpersoner (Robey et al 2000; Koch 2002, sitert i Naslund 2004, s. 6). Å bemanne og beholde dyktige talenter er en viktig faktor i alle IT-implementeringer, i tillegg til å være et sentralt element i endringsledelse. Videre, hvis essensielle ansatte ikke blir overtalt til å bli, vil bedriften bli tvunget til å enten leie dem tilbake, eller få inn noen med lignende ferdigheter, som for eksempel konsulenter, men til en høyere kostnad. Å beholde nøkkelpersoner med bred kompetanse og kunnskap som trengs i prosjektet, er viktig og kan være mindre kostnadskrevenende (Skok og Legge, 2002). Å beholde personer gjennom å bruke bonuser, opsjoner etc., så vel som ikke-monetære belønninger, ser ut til å være kritisk for langsiktig suksess (Robey et al. 2000; Koch 2002, sitert i Naslund 2004, s. 6).



Altfor ofte ignorerer bedrifter viktigheten av å holde på ansatte som har riktig kompetanse for å støtte en ERP-implementering (Zhang et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 6). Mange behandler ERP-implementeringer som andre programvareprosjekter på den måten at så fort programvaren er installert, er teamet oppløst og medlemmene er tilbake til sine gamle jobber (Koch, 2002). Dette bør ikke skje i ERP-implementeringer fordi de som er med på å implementere slike systemer, er for verdifulle til å bare slippes løs med én gang. De trengs for pågående ERP-støtte. Bare det å skrive rapporter for å trekke informasjon ut av det nye systemet, vil holde prosjektgruppen opptatt i minimum et år.

### **Tunnelsyn, og mangel på umiddelbare resultater**

Koch (2002) peker på at noe av det mest misledende tradisjonell programvare-prosjektledelse gjør, er å forvente gevinster og verdi så fort systemet er installert. Det har vist seg at de fleste systemer ikke gir verdi før etter det har vært i bruk en stund. Mange bedrifter lider faktisk en nedgang i ytelse når deres ERP-systemer går live (Markus og Tanis, 2000; Robey et al., 2000). Det tar tid å venne seg til nye prosesser og systemkrav. Ved å på forhånd ha realistiske forventninger, vil det hjelpe de involverte å forstå kompleksiteten og veien videre. Det kan redusere individuell frykt og motstand.

Prosjektets omfang må ses utover ERP-programvaren i seg selv. Man må tenke på alle fagområder og funksjoner et ERP-system dekker. Det er en tendens til å utvikle et såkalt «tunnelsyn» der implementasjonsteam kun jobber med brukere og ansatte som er direkte involvert med utrulling. Når dette skjer er det ikke uvanlig at prosjektgruppen oppdager at man mangler kritisk kunnskap fordi de ikke får de riktige personene involvert tidlig. Selv når man har fått rette personene på plass, må prosjektgruppen være forberedt på at ansatte vil kunne være motstandere mot endringene de må håndtere.

### **2.8.2 Overvinnelse av individuell motstand og frykt**

ERP-implementeringer tvinger gjennom organisatoriske endringer og prosessendringer. Dette kan føre til ufrivillige endringer og ulik ressurstildelinger. ERP-implementering vil vanligvis utløse en mangfoldig gruppe av åpne og skjulte motstandere i organisasjonen (Hong & Kim 2002, sitert i Naslund 2004, s. 6). Motstand blant brukere kan bli klassifisert i henhold til rammene av Sheth (1981), sitert i Naslund 2004, s. 6; opplevd risiko og/eller vane. *Opplevd risiko* refererer til den enkelte ansattes opplevelse av risikoen knyttet til å vedta en innovasjon, som for eksempel et ERP-system. *Vane* refererer til eksisterende praksis og rutiner den ansatte har.

En av konsekvensene av organisasjonsendring er frykten for hva endringen vil bringe. Endringen kan kreve at personer må endre sine vaner, som kan føre til følelser av sårbarhet (Aladwani, 2001). Når det skjer endringer på arbeidsplassen, kan det føre til frykt for å miste jobb, usikkerhet for fremtiden og reduksjon av personlig makt (Skok og Legge, 2002). Ansatte kan være bekymret for at den nye teknologien kan eliminere jobbene deres eller at de ikke vil være i stand til å holde tritt med endringene (Aronovitz 1999, sitert i Naslund

2004, s. 6). Frykt kan føre til motstand mot endring uttrykt som motvilje mot å lære nye teknikker eller godta nye ansvarsområder (Gupta 2000, sitert i Naslund 2004, s. 6). Frykt for endring er svært reell for mange ansatte, og de kan gå gjennom flere stadier.

Ifølge Recklies (2002), sitert i Naslund 2004, s. 6, ser ofte enkeltpersoner endring i flere faser. Det begynner med sjokk og overraskelse, etterfulgt av fornektelse og avslag. Det er normalt å reagere med motstand først, men om dette ikke adresseres tidlig, kan det bli etterfulgt av sinne dersom endringen har en negativ innvirkning på dem personlig (Christopher 1999, sitert i Naslund 2004, s. 6). Det er viktig å innse at ansatte justerer seg for endring på ulike måter og i ulike tempo. Alle reagerer ikke på endring på samme måte. Hvis negative følelser får lov til å vedvare, kan ansatte prøve å sabotere endringsprosessen, enten muntlig eller gjennom mangel på innsats for å støtte opp om endring (Christopher 1999, *ibid.*).

Et felles tema blant svikt i store organisatoriske endringer er mangel på forståelse av kraften i det menneskelige system som kan hindre fremdriften av tiltak (Cooper & Zmud 1990, sitert i Naslund 2004, s. 7). For å unngå hindringer og opparbeide støtte må de ansatte kunne se nytten av endringen. Slik kan ansatte i organisasjonen forstå hvorfor det er nødvendig og håndtere det på riktig måte (Achterberg 2001, sitert i Naslund 2004, s. 7).

For å kunne håndtere og lede strategisk endring, spesielt ERP-implementering, diskuterer Ronca (1999), sitert i Naslund 2004, s. 7, hvordan organisasjoner må investere i organisatorisk kunnskap og endringsledelse. Endringsledelse refererer til innsatsen det tar å få folk gjennom de uunngåelige følelsesmessige oppturene og nedturene som oppstår når en organisasjon går gjennom en massiv endring (Sieber & Nah 1999, sitert i Naslund 2004, s. 7). Involvering av de som samarbeider og støtter endringen er avgjørende for å nå endringsmålene. For å overvinne hindringer finnes det flere metoder. Opplæring og utdanning vil bli diskutert separat.

### **Håndtere forventninger ved å innføre en formell kulturendringsprosess**

En metode for å redusere frykt er å håndtere forventninger ved å innføre en formell kulturendringsprosess som inkluderer; bred organisasjonskommunikasjon om prosjektet, økt sponsing, ledelseskunnskap, bevissthet, innsamling og behandling av tilbakemeldinger fra ansatte, handlingsplaner for prosjektgruppen og en sterk ledelse (Nah et al., 2001). Rao (2000), sitert i Naslund 2004, s. 7, foreslår en lignende anbefaling i det han kaller planlegging av menneskelige ressurser. Denne planleggingen kan inkludere aspekter som identifisering av behov, verdier, holdninger og interesser til enkeltpersoner og grupper. I tillegg bør organisasjonens modenhet for endring vurderes på ulike tidspunkt i prosjektet for å måle om den kulturelle endringsprosessen fungerer (Stewart et al 2000, sitert i Naslund 2004, s. 7).

Man bør overbevise gruppeledere om å delta effektivt i implementeringsprosessen og få dem til å føle at de er sentrale aktører (fordi de tar viktige beslutninger), og at deres engasjement er verdifullt. Deres engasjement vil hjelpe til å overbevise kollegaer om at ERP-systemet er til deres fordel (Aladwani, 2001).

### **Bruk av markedsføringsstrategier**

En annen metode for å overvinne frykt og motstand er å bruke idéer og strategier fra markedsføring (Aladwani, 2001). ERP-systemer og generell markedsføring er forskjellige, men deler også likheter. Begge kan beskrives som en utvekslingsprosess mellom to parter. Selgere, kjøpere og produkt innen markedsføring er representert ved ERP-utviklere/leverandører, organisasjonen/brukere og selve systemet. Aladwani (2001) skriver at erfaring fra markedsføring kan legge til rette for ERP-implementering ved å behandle ansatte som forbrukere eller kunder. For å endre innstilling, kan den kognitive komponent av en brukers innstilling påvirkes av relevant kommunikasjon. Markedsførere understreker ofte fordelene fremfor attributter ved et produkt for å øke kundens bevissthet. Ledere i ERP-prosjekter kan potensielt redusere motstand ved å kommunisere fordelene med ERP-systemet. Forventninger om hva systemet kan levere kan ha positive effekter. En annen markedsføringsstrategi som kan påvirke holdninger positivt, er differensiering. Det kan ha en positiv innvirkning på holdninger hvis ansatte oppfatter det nye systemet som å være av høy kvalitet. Tilslutning og støtte fra innflytelsesrike personer er nok en potensiell strategi. Velvalgt timing for implementering er også lærdom som kan overføres fra markedsføring. Å introdusere et nytt produkt til feil tid kan føre til dårlige resultater for ERP-systemer akkurat som for andre produkter.

### **Tidlig engasjering av brukere**

En annen måte å håndtere realistiske forventninger på, er å engasjere brukerne i planleggingsprosessen. Hvis brukerne involveres i planleggingsprosessen, vil de ha en bedre forståelse for hva som forventes, noe som igjen vil redusere motstand og frykt. Sterk involvering av mennesker er viktig for å redusere motstanden mot endringer fra en ERP-implementering (Cissna 1998, sitert i Naslund 2004, s. 7). Systemimplementeringer representerer en trussel mot brukerens oppfatning av hvor mye kontroll de har over arbeidet sitt. Brukerinvolvering i ERP-sammenheng er vanskelig ettersom det er begrenset kontroll over omfanget av prosesser, samt begrenset mulighet til å påvirke endelige produkt (Stewart et al 2000, sitert i Naslund 2004, s. 7). Men ved å engasjere brukere i endringsprosessen kan organisasjoner gjenopprette eller forbedre ansattes opplevelse av å ha kontroll (Zhang et al 2002 sitert i Naslund 2004, s. 7). Esteves & Casanovas (2002), sitert i Naslund 2004, s. 7, hevder det er helt avgjørende å få de riktige personene involvert tidlig. Den beste endring er det folk tror de gjorde selv, så lenge det ikke er altfor tungvint og ikke forstyrrer folk i å lykkes i sine vanlige roller (Heathfield 2001, sitert i Naslund 2004, s. 7). Å oppmuntre og styrke ansatte er effektiv strategi for transformativ ledere (Bass og Avolio 1994; Nah et al 2001, sitert i Naslund 2004, s. 7). Alle aspektene nevnt over krever informasjonsdeling, utdanning og opplæring.

Bred deltakelse av ansatte må være involvert i hele livssyklusen av ERP-implementeringen for å kunne håndtere endring og redusere motstand mot endring. I kun 25% av de vellykkede prosjektene Van Hau og Kuzic (2010) undersøkte var bred deltakelse tilstede.

Ifølge Aladwani (2001) er tilbakemelding en av de avgjørende faktorene i en endringsledelsesstrategi fordi det vil bidra til å identifisere og forstå kildene til ansattes motstand mot ERP-systemet. Men til tross for tilstedeværelsen av effektiv kommunikasjon i 100% av prosjektene, rapporterte bare 41,6% av de vellykkede prosjektene at tilbakemelding var tilstede i prosjektene.

Insentiver kan være en viktig faktor for endringsledelsesstrategi ettersom de kan skape mer effektiv bevissthet om endring og kan bidra til å utvikle sterke følelser for å akseptere og ta i bruk det nye systemet (Amoakao 1999, sitert i Van Hau 2010, side. 4). Likevel viste undersøkelsen til Van Hau og Kuzic (2010) at bare 25% av de vellykkede ERP-prosjektene hadde brukt insentiver som en faktor i deres endringsledelsesstrategi.

### 2.8.3 Opplæring og utdanning

Opplæring og utdanning er en av de hyppigst siterte kritiske suksessfaktorer i ERP-prosjekter (Bancroft et al. 1998; Cissna 1998; Gibson and Mann 1998; Bingi et al. 1999; Sumner 1999; Gupta 2000; Kale 2000; Rao 2000; Nah et al. 2001; Esteves & Pastor 2002; Koch 2002 sitert i Naslund 2004, s. 8). Som en følge kan mangel på riktig tilnærming til opplæring by på betydelige problemer.

Opplæring av ansatte er en kritisk faktor for vellykket endringsledelse fordi det gir en mulighet for brukerne å tilpasse seg endringen (Aladwani, 2001). Undersøkelsen til Van Hau og Kuzic (2010) viste at 75% av de vellykkede ERP-prosjektene hadde effektiv opplæring og kunnskapsoverføring i deres endringsledelsesstrategi.

Somers og Nelson (2001) satt opp «brukeropplæring og utdanning» som en kritisk suksessfaktor i ERP-prosjekter. Den viktige rollen til opplæring og utdanning er godt dokumentert i MIS-litteraturen (Nelson og Cheney 1987, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). Mangel på brukeropplæring og mangel på forståelse for hvordan forretningsapplikasjoner endrer forretningsprosesser, ser ut til ofte å være ansvarlig for problemer og svikt (Crowley 1999, Wilder og Davis 1998, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). ERP-prosjekter synes å ha en seks måneders læringskurve i begynnelsen av prosjektet (Cooke og Peterson 1998, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). Alle som bruker ERP-systemer må bli opplært i hvordan de fungerer og hvordan de knyttes til forretningsprosessen tidlig i implementasjonsprosessen. Selv om mange bedrifter bruker konsulenter for å hjelpe under implementeringsprosessen, er det viktig at kunnskap overføres fra konsulenter til interne medarbeidere (Davenport 1998, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). Bedrifter bør gi muligheter til å forbedre ferdighetene til ansatte ved å gi opplæringsmuligheter på kontinuerlig basis for å møte endrede behov (Bingi, Sharma og Godla 1999, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2).

Videre setter de opp «opplæring på nye forretningsprosesser» som nok en kritisk suksessfaktor, og skriver at når implementeringen kombineres med re-konstruering av forretningsprosesser, er det viktig for ledere å lære opp og kommunisere sine mål og

langsiktige perspektiver for å vinne støtte fra alle i organisasjonen som påvirkes av endringene (Mahrer 1999, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5).

Gartner Group hevder at organisasjoner som bruker mindre enn 13 % av implementeringsbudsjettet på opplæring, har tre ganger så stor sjanse for å oppleve kostnads- og tidsproblemer i motsetning til de som bruker 17% eller mer (Heske 2001, sitert i Naslund 2004, s. 8). Robey et al. (2000) fant i sin studie at mindre vellykkede organisasjoner bruker betydelig mindre på opplæring, noen ganger så lite som 1% av budsjettet. Suksessfulle organisasjoner har brukt så mye som 20% på opplæring, hvor endel av opplæringen fokuserte på endringsledelsesutdanning. Følgelig er det essensielt at opplæring er prioritert, og at penger og tid gjøres tilgjengelig for ulike typer undervisning og utdanning (Nah et al., 2001). Koch (2002) sier at opplæring er det ERP-implementere ser på som det mest undervurderte budsjettelementet. Han anbefaler å doble eller tredoble det som opprinnelig var bestemt for opplæring og utdanning, og hevder at det vil være den beste investeringen man kan gjøre.

Opplæring viser de ansatte at organisasjonen fortsatt er interessert i deres arbeid, som igjen reduserer angst angående jobbsikkerhet (Esteves et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 8). Imidlertid, ettersom ERP-systemer er store og komplekse systemer som påvirker hele organisasjonen, må opplæring og utdanning skille seg fra «vanlig» programvareopplæring.

Planlegging for opplæring og utdanning inkluderer aspekter som hva skal det gis opplæring i, hvem skal opplæres, hvordan opplæringen skal foregå og når opplæringen skal foregå.

### **Hva skal det gis opplæring i?**

Organisasjoner må gi både opplæring og utdanning. «Hands-on» og teknisk trening er ikke nok. Den opplæringen som virkelig teller, er opplæring om forretningsprosesser og forståelse av den underliggende flyten av informasjon som går gjennom prosessene. Ansatte må kunne forstå hvor ERP-systemet passer inn i den generelle virksomheten og hva deres rolle er når de samhandler med systemet (Kraemmergaard & Moller 2000; Wheatley 2000, sitert i Naslund 2004, s. 8). Ansatte bør ikke bare forstå sin jobb og sine arbeidsoppgaver, men også forstå hvordan deres jobb er integrert med alle andres. Folk trenger å vite «hvem, hva, når, hvor og hvorfor». Dette kan redusere nivåene av frykt og angst, i tillegg til å tilrettelegge for en mykere overgang.

Dessverre er mesteparten av ERP-opplæring teknisk trening og ikke utdanning. At opplæring blir forsømt kan muligens henge sammen med at de som arbeider med et system over lang tid, enten som utviklere eller for eksempel som deltakere i et coreteam, undervurderer hvor komplisert systemet vil være for nye brukere. «Hands-on»-opplæring er en viktig driver for ERP-suksess (Russo et al 1990 og Stratman og Roth 1999 sitert i Aladwani 2001, s. 6). Opplæring gir mulighet til å hjelpe brukerne å tilpasse seg samtidig som det bidrar til å bygge positive holdninger til systemet. Opplæringsprogrammer er generelt altfor programvarespesifikke. De er gode på tastetrykk, men gir ikke opplæring på prosesser og det

store bildet (Bancroft et al 1998, sitert i Naslund 2004, s. 8). Generelt forsøker de å lære folk hvordan de skal gjøre jobben sin ved hjelp av systemet, men de utdanner ikke ansatte i å forstå prosesser, graden av integrering og hvordan det nye systemet skiller seg fra det gamle systemet. For eksempel kan feil input av data i en salgsordreprosess gi store konsekvenser hvis de ansatte ikke forstår at ordren nå er automatisk knyttet til produksjon, lager, regnskap etc. Et annet problem med opplæring generelt er at den fortsatt hovedsakelig er funksjonell. En studie viste at mange respondenter understreket vanskeligheter med å forstå hvordan deres handlinger påvirket andre mennesker i organisasjonen. Fabrikkarbeidere forstod for eksempel ikke fordelene med å legge inn data som ikke ble brukt innenfor fabrikken (Robey et al., 2000). Begrenset funksjonell tilnærming til opplæring er virkelig et av kjerneproblemene i ERP-implementeringer. Å lære prosessene innenfor hver funksjon er viktig, men det virkelige potensialet bør være å forstå hvordan systemet fungerer på tvers av funksjonelle grenser, eller til og med organisatoriske grenser.

Robey et al. (2000) fant i sin studie at enda et hinder er organisasjonens etablerte kunnskap om systemer og prosesser. Med andre ord var eksisterende organisatorisk kunnskap en barriere for å skaffe seg ny kunnskap (Hedberg 1981; Klein 1989; Bowker 1997, sitert i Naslund 2004, s. 8). Nøkkelen er å utdanne ansatte til å forstå årsakene til nytt system, det store bildet med prosessorientering, hvordan det nye systemet skiller seg fra det gamle og hvordan det fungerer. Dette i tillegg til den nødvendige tekniske opplæringen.

### **Hvem skal få opplæring?**

Alle nivåer i organisasjonen trenger opplæring og utdanning (Bancroft et al 1998; Miller 1999; Kale 2000, sitert i Naslund 2004, s. 8), selv om behovene selvsagt vil variere. For de øverste nivåene, styringsgruppen og prosjektforkjemper vil det generelle store bildet være det viktigste aspektet. Ved å ha lært om systemets muligheter vil de kunne avgjøre om et ERP-system er riktig for organisasjonen (Jarrar et al 2000, sitert i Naslund 2004, s. 8). For prosjektgruppen er mer detaljert opplæring og utdanning nødvendig. I tillegg til «det store bildet», trenges opplæring om logikk og konsepter rundt ERP, funksjoner og hands-on opplæring (Zhang et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 8). Ledere må ha forståelse av systemet og hvordan det påvirker dag-til-dag beslutninger. Ledere må også forstå den menneskelige siden av ERP. Disse to siste punktene innebærer at ERP-utdanning må skreddersys spesielt for hver organisasjon, og involvere folk som forstår virksomheten, forretningsprosesser og integrering av ERP-systemet i virksomheten. Slik utdanning kan bare gis med deltakelse, helst in-house. Det vil kreve at de som gir opplæring har et helhetlig syn på systemet og ikke bare fokuserer på teknologien. Til slutt; som tidligere beskrevet trenger sluttbrukere en kombinasjon av utdanning og hands-on opplæring. Mangelfull opplæring av sluttbrukere kan resultere i mangel på kunnskap om hvordan det nye systemet brukes, samt hvordan man skal opprettholde og vedlikeholde det (Gupta 2000, sitert i Naslund 2004, s. 9).

### **Hvordan skal opplæringen foregå?**

Opplæring kan inkludere instruksjon i klasserom gitt av ERP-leverandører eller konsulenter. Opplæring kan også inkludere web-baserte interaktive kurs eller andre former for avstandsopplæring. Opplæring utføres ideelt sett in-house, og ved å bruke reelle eksempler som er relevante for organisasjonen. Eksempler bør også inkludere forretningsprosessaspekter av det nye systemet ved å forklare sammenhenger i prosesser og datainput. Et annet problem er hvordan man skal få de som trenger opplæring til å delta på alle nødvendige opplæringssejner. Ansatte har en tendens til å slite med å lære det nye systemet samtidig som de er forpliktet til å gjøre jobben sin (Robey et al., 2000).

Noen bedrifter lærer opp interne superbrukere, som da igjen blir ansvarlige for opplæring av sluttbrukere og for å tilby support (Esteves et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 9).

Anvendelse av interne superbrukere kan også hjelpe å imøtekomme brukere slik at de kan realisere sine implikasjoner for resten av organisasjonen. Å bruke internt opplæringspersonell reduserer høye konsulentkostnader (Koch, 2002).

### **Når skal opplæringen foregå?**

Opplæring og utdanning bør være planlagt på forhånd og synkronisert med prosjektet. Planlegging for opplæring bør begynne på «dag én» og være en del av hovedplanen (Esteves et al 2002, *ibid*). Ulike nivåer i organisasjonen har ulike behov på ulike stadier. De øverste nivåene i organisasjonen trenger utdanning på svært tidlige stadier, mens mye av den formelle opplæringen av sluttbrukerne kan startes så sent som et par uker før go-live dato.

Noen bedrifter starter opplæringsprogrammer måneder i forkant av go-live dato, noe som gjør at ansatte har glemt mye av det de har blitt opplært i (DeBruin 1997; Welti 1999, sitert i Naslund 2004, s. 9). Oppfriskningskurs kan minimere dette problemet (Kale 2000, sitert i Naslund 2004, s. 9). I tillegg bør ledelsen sørge for at det er tilstrekkelig med forberedelsestid og fasiliteter, og hvis mulig, gi «sandbox»-opplæring før implementering. Ressurser utenfra kan brukes til å validere opplæringsplaner og støtte nødvendige opplæringstiltak hvis nødvendig. Opplæring etter go-live bør også inkluderes i planen. Opplæring er essensielt viktig i ERP-implementeringer, og er også en viktig del av kommunikasjonen.

#### **2.8.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er relatert til opplæring. Kommunikasjon er ikke bare et spørsmål om informasjonsdeling, men også et spørsmål om kunnskapsoverføring. Effektiv kommunikasjon og overføring av kunnskap er kritisk for ERP-suksess (Bancroft et al 1998; Falkowski et al 1998; Holland et al 1999; Sumner 1999; Al-Mashari & Zairi 2000; Rosario 2000; Wee 2000; Blessing et al 2001; Nah et al 2001, sitert i Naslund, s. 9).

Det er viktig å opprettholde god kommunikasjon både internt og eksternt. Caldwell 1998 (sitert i Al-Mashari 2000, s. 10). (Al-Mashari, 2000) illustrerer dette i en case hvor de ansatte oppdateres jevnlig gjennom ulike kanaler som epost, wiki og andre webteknologier.

Somers og Nelson (2001) trekker frem «*kommunikasjon på tvers av avdelinger*» som en kritisk suksessfaktor i ERP-implementeringer. Kommunikasjon er oljen som gjør at alt fungerer som det skal (Schwalbe 2000, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Slevin og Pinto 1987 (sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5.) hevdet at «*kommunikasjon er viktig i prosjektgruppen, mellom teamet og resten av organisasjonen, og med klienten*». Dårlig kommunikasjon mellom gruppemedlemmer og andre organisatoriske medlemmer viste seg å være et problem i Business Process Reengineering(BPR)-implementasjoner (Grover, Kettinger og Teng 1995, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5). Kommunikasjon på tvers av avdelinger var en viktig suksessfaktor i en studie av Material Resource Planning(MRP)-implementasjoner (Ang, Sum og Chung 1995, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 5).

Al-Mashari (2000) beskriver at organisasjoner som innså betydningen av kommunikasjon og kunnskapsforvaltning, utviklet omfattende interne kommunikasjonskanaler som var langt mer vellykket enn de som ikke tok slike problemstillinger like alvorlig. En ERP-prosjektleder i Los Angeles sa: «*Du kan ha den beste programvaren, konsulentene, metodikken, forretningsprosessene og implementasjonsteam som jobber fulltid og 'top-notch' opplæring, men fortsatt mislykkes på grunn av brukernes oppfatning og organisasjonens utilstrekkelige måte å kommunisere endring på*» (Robb 2002, sitert i Naslund, 2004, s. 9).

Klar og effektiv kommunikasjon på alle nivåer i en organisasjon er nødvendig før og under implementering av et ERP-system. I de vellykkede prosjektene Van Hau og Kuzic (2010) undersøkte var effektive kommunikasjonsstrategier tilstede i 100% av disse prosjektene.

Somers og Nelson (2001) trekker også frem «styring av forventninger» som en kritisk suksessfaktor i ERP-implementasjoner. Mislykkede informasjonssystemer har blitt definert som «*et informasjonssystem manglende evne til å møte en spesifikk interessents forventninger*» (Lyytinen og Hirschheim 1987, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 3). Vellykkede implementasjoner relateres til å styre brukerforventninger (Ginzberg, M.J, 1981, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 3). Forventninger kan overstige systemevner. ERP-systemer kan unnlate å oppfylle forventninger til tross for positive bidrag hvis systemet er oversolgt av leverandøren. Nøye overveielse av suksessmåling samt styring av forventninger er viktige faktorer (Marion, L. 1999, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 3). Styring av forventninger har en innvirkning gjennom alle stadier av implementasjonslivssyklus.

Kommunikasjon er viktig for å håndtere og lede endring. Tre spesifikke aspekter er: *formelle kommunikasjonsplaner, coreteam for kunnskapsoverføring og håndtering av konsulenter.*

### **Formelle kommunikasjonsplaner**

Kommunikasjon og informasjon om prosessene og systemet bør begynne tidlig. Dette kan effektivt gjøres gjennom en formell kommunikasjonsplan bygget for både interne og eksterne målgrupper. Ledere må fremme kommunikasjon så mye som mulig for å dempe motstand i en tidlig fase. Det bør legges vekt på betydningen av sterk kommunikasjon på alle nivåer for å holde organisasjonen informert om fremgangen. Kommunikasjonen bør adressere ansattes behov så vel som organisatoriske gruppers behov. For å fremme



brukerinvolvering og for å dempe motstand, bør de ansatte på forhånd få vite om omfang, mål og forventede aktiviteter (Sumner 1999, sitert i Naslund 2004, s. 9). Generelt bør kommunikasjonen komme fra toppen, men innspill fra brukerne er viktig (Rosario 2000 sitert i Naslund 2004, s. 9). Problemet refererer tilbake til idéen om å bruke markedsføring som Aladwani (2001) snakker om. I de tidlige stadiene er kommunikasjon mellom de øverste nivåene og prosjektmedlemmer av spesiell betydning. Mangel på samhandling mellom gruppeledere gjør det vanskeligere for ledere å forutse motstand og planlegge for å redusere det (Robey et al., 2000). Hvis informasjon og påfølgende implikasjoner ikke formidles på en hensiktsmessig og riktig måte, kan prosjektet lide. Formidling av informasjon om prosessene og systemet bør fortsette gjennom hele prosjektet. Ledelse og håndtering av kommunikasjon, forventninger og utdanning er avgjørende (Wee, 2000, sitert i Naslund, s. 10).

En viktig oppgave er å bygge aksept rundt prosjektet og skape en positiv holdning blant de ansatte. Dette kan oppnås gjennom å kommunisere behovet for nytt ERP-system og fordelene med nytt ERP-system (Aladwani, 2001; Motwani et al., 2002; Somers og Nelson, 2001). Kommunikasjonsplaner bør reflektere organisasjonens erfaring og bygge på fordeler og forventninger rundt ERP-systemet (Motiwalla og Thompson, 2012). En del av å bygge en slik aksept handler også om å sikre støtte fra ledere fra hele organisasjonen (Aladwani, 2001)

Omfattende interne kommunikasjonskanaler kan omfatte ting som for eksempel intranett, e-post, web-baserte arkiver, ukentlige nyhetsbrev, intervjuer med ledere, prosjektstatusrapporter og fokusgrupper (Al-Mashari, 2000; Nah et al., 2001).

Heathfield (2001), sitert i Naslund 2004, s. 10, har følgende forslag til kommunikasjon:

- *Organisasjoner kan ikke kommunisere for mye*
- *Organisasjoner må ha målbare mål som sporer og kommuniserer fremgang*
- *Det er nødvendig å kommunisere tydelig og ofte, spesielt om målinger, resultater og konsekvenser*
- *Møter bør avholdes minimum en gang i uken for å inkludere alle medlemmer som vil bli berørt av eller fører prosessen sammen*
- *Å få hele organisasjonen sammen kan bygge momentum, skape en minneverdig begivenhet og bygge press for endring*

### **Coreteam for kunnskapsoverføring**

Coreteamet spiller en betydelig rolle for suksessfull kommunikasjon og kunnskapsoverføring i hele organisasjonen. Robey et al. (2000) fant i sin studie ut at coreteamet hadde et teknisk ansvar i form av konfigurasjon, men også i form av å fremme ny kunnskap. En kunnskapsbarriere som må overvinnes er det eksisterende organisatoriske minne om gamle prosesser og gamle måter å arbeide på. Prosjektgruppen kan være med på å overvinne disse barrierene ved å være superbrukere for det nye systemet, og ved å fremme og forklare nye forretningsprosesser. Et problem for kunnskapsoverføring er omsetning av teammedlemmene. Er det et lite team, er det vanskeligere å overføre kunnskap til resten av

organisasjonen. Informasjon må formidles på en slik måte at det er forståelig, noe som kan være en utfordring i seg selv, spesielt når konsulenter er involvert.

### **Håndtering av konsulenter**

Konsulenter brukes ofte i ERP-prosjekter. Konsulenter kan brukes for flere oppgaver og deres rolle kan variere fra prosjekt til prosjekt. I noen prosjekter kan konsulenter være i «førersetet», mens andre ganger har de en mer støttende rolle. Mindre vellykkede tilfeller viser at organisasjoner enten blir for avhengig av konsulenter eller ikke bruker dem nok (Robey et al., 2000). Samme studie viste at mer vellykkede prosjekter delte to faktorer; de var i stand til å håndtere forholdet til konsulenter og i stand til å overføre kunnskap fra konsulentene til organisasjonen på en god måte.

Flere problemer rundt kunnskapsoverføring og konsulenter er identifisert. ERP-terminologi og språk som brukes av konsulenter, kan være ulik det som brukes av de ansatte og kan kreve oversettelse i begge retninger. Skok og Legge (2002) nevner at konsulenter har en tendens til å være høyt utdannet, og ofte er teknisk orienterte, noe som kan gjøre det vanskelig å kommunisere med personer på lavere nivåer, for eksempel fabrikkarbeidere. Konsulenter legger ofte tung vekt på kommunikasjon via e-post, og mindre vekt på direkte kontakt. Dette kan føre til misforståelse og harme. Én måte å unngå misforståelser på, er at konsulenter lærer seg å snakke «samme språk» som de ansatte (Skok og Legge, 2002). Hvis dette ikke er mulig, bør konsulentene kommunisere gjennom et annet team i stedet for direkte mot brukerne hvis det øker sjansene for feiltolkning eller vond vilje. Det er derfor viktig at sentrale interne brukere og innleide konsulenter klarer å kommunisere effektivt og at konsulenter kan overføre sin kunnskap internt «in-house» så raskt som mulig.

### **Konklusjon**

Den røde tråden Naslund (2004) prøver å fremme er at problemene er relatert. Problemstillingene må ikke håndteres i isolasjon. For eksempel handler opplæring og utdanning like mye om å forberede organisasjonen for systemet som å lære brukerne de tekniske aspektene ved systemet. Opplæring er en form for kommunikasjon og kan gjøre at brukere aksepterer og «kjøper» den overordnede visjonen for prosjektet. På den annen side, om prosjektet i hovedsak er basert på politiske eller institusjonelle forhold framfor mer dyptgående grunner, vil visjonen mest sannsynlig være vag, toppledelsens støtte kan være mangelfull enten i form av å gi nok ressurser eller evne til å tilrettelegge for endring.

Hvis organisasjonens historie i form av kultur og tilnærming til endringsledelse oppfattes som negativt blant de ansatte, kan det være at resten av organisasjonen ikke viser aksept for prosjektet. Således bør organisasjoner tilnærme seg ERP-prosjekter med et helhetlig syn. Det er anerkjent at det er nødvendig med mer forskning omkring ERP-implementeringer.

Det er viktig å fokusere på at systemer, prosesser, funksjoner og data ikke vil gi optimalt utbytte om man ignorerer de menneskelige faktorene. Husk derfor å bygge implementasjonsplanen med sluttbrukerne i tankene. Forsikre at kommunikasjon tar for seg

mer enn bare å øke bevisstheten om et nytt system, men at det også faktisk hjelper brukerne å forstå nytten av systemet. Man må få ansatte til å se samme visjon som ledelsen. Hvis det blir gjort riktig, så «eier» også de deler av denne suksessen sammen med coreteamet (Stapleton og Rezak, 2004). Naslund (2004) gir organisasjoner nyttig innsikt i planlegging og forberedelser for implementering.

## 2.9 Diskusjon av litteraturstudien

Litteraturstudien viste at det har blitt gjort mye forskning omkring ERP, ERP-livssykluser, og kritiske suksessfaktorer. Funnene våre viser imidlertid at pensjonsfasen i en ERP-livssyklus har fått for lite oppmerksomhet, og det derfor trengs større forståelse for hvorfor bedrifter pensjonerer sine ERP-systemer. Forskningen viser også tydelig at endringsledelse er en av de viktigste suksessfaktorene for å lykkes med ERP-implementeringer. Endringsledelse er den andre mest siterte kritiske suksessfaktoren i litteraturen (Nah et al., 2001).

Vi identifiserte også at i og med at mesteparten av forskningen som omhandler ERP og endringsledelse er blitt gjennomført i USA, og denne gjenspeiler dermed en amerikansk kultur (Akkermans, 2002; Davenport, 1998; Kotter, 1995; Markus, 2004; Markus og Tanis, 2000; Motwani et al., 2002; Motwani, Subramanian, og Gopalakrishna, 2005; Nah et al., 2001; Somers og Nelson, 2001; Stapleton og Rezak, 2004), med sporadiske innslag av andre land (Aladwani, 2001; Garg og Garg, 2013; Haddara og Elragal, 2011; Ramburn, Seymour, og Gopaul, 2013; Venugopal og Rao, 2011). Det er mangelfullt når det kommer til studier gjort i Skandinavia og Norge.

Videre viser funnene våre at det er blitt gjort mye forskning hos bedrifter som har hatt vellykkede og mislykkede implementasjoner, og identifisering av hvilke suksessfaktorer som har ført til resultatet enten i positiv eller negativ retning. Eksisterende forskning har altså stort sett basert seg på allerede feilede eller vellykkede ERP-implementasjoner, mens det er mangel på forskning som omhandler pågående ERP-prosjekter, altså før det kan karakteriseres som mislykket eller vellykket.

På grunnlag av litteraturstudien mener vi derfor at det er et gap i litteraturen når det kommer til studier som omhandler endringsledelse i norsk sektor og norske bedrifter. Vi så derfor behovet for å gjennomføre en studie som omhandler anvendelsen av endringsledelse i et pågående ERP-prosjekt i en større bedrift i Norge som fortsatt befinner seg i pre-implementeringsfasen, altså før prosjektet kan defineres som vellykket eller mislykket.

## 2.10 Konklusjon litteraturstudie

I dagens marked stiller teknologiske innovasjoner, sterk konkurranse og globalisering stadig høyere krav til bedrifters fleksibilitet og evne til å endre. Endringsledelse hjelper bedrifter effektivt å ta i bruk nye løsninger, arbeidsmåter og systemer, samtidig som man opprettholder tilfredsstillende produktivitet, og i tillegg tar vare på de menneskelige ressursene.

Endringsledelse er en strukturert tilnærming for å føre individer, grupper, ansatte og organisasjoner fra nåværende tilstand til ønsket fremtidig tilstand. Endringsagenter ser både detaljer og helheten. De planlegger, styrker og tar hensyn til aktiviteter i endringsprosessen hele veien fra en bedrifts strategi til sluttbrukernes behov. De fokuserer på å gjøre prosessen mer smidig ved å forberede, motivere, engasjere og følge opp interessentene.

Et nytt IT-system er sjelden økonomisk gunstig for en bedrift om ansatte ikke tar det i bruk. Endring møter ofte motstand fordi mennesker må endre måten de oppfører seg på. Potensielle utfordringer, problemer og kostnadsfeller kan være forlenget behandlingstid, usikkerhet rundt nye prosesser og roller eller misnøye med systemet generelt. ERP krever en større tilnærming på grunn av sin kompleksitet.

En endringsprosess kan bestå av ulike elementer og innebærer bruk av ulike metoder og teknikker. En endringsprosess kan med fordel bygge på elementer fra endringsteorier (for eksempel (Kotter, 1995; Lewin, 1951), organisasjonsteori (Jacobsen, 2012), gevinstrealiseringsrammeverk, samt prosjektledelsesmetodikk som for eksempel Prince 2 eller Scrum. I tillegg er det viktig å anvende intervjuer, observasjoner og gruppeaktiviteter med de ansatte, eventuelt sende ut spørreskjemaer for å kartlegge om endringsvilje og endringskompetanse er tilstede i organisasjonen (Naslund, 2004).

Oppsummert handler endringsledelse i ERP-sammenheng om å:

- *Skape en felles forståelse i organisasjonen for hvordan ERP-systemet påvirker arbeidsprosesser, kunnskapsoverføring, roller og kultur*
- *Utvikle planer for kommunikasjon, opplæring og innføring*
- *Sette i gang nødvendige tiltak, som endring av arbeidsprosesser, organisering, kompetansebygging og opplæringstiltak*
- *Sikre at endringen forankrer seg gjennom bruk av beste praksis, kontinuerlig evaluering og forankring av endringskompetanse i bedriften*

Effektiv endringsledelse bør være integrert gjennom alle faser i et ERP-prosjekt for å øke sannsynligheten for å lykkes og at endringskompetanse forankres i organisasjonen slik at man står sterkere til fremtidige endringer, både planlagte og ikke-planlagte endringer.

Selv om mange studier har identifisert kritiske suksessfaktorer er det lite arbeid som fokuserer på beste praksis for disse, derav endringsledelse.

### 3 CASEBESKRIVELSE OG FORSKNINGSKONTEKST

Forskningskonteksten for oppgaven er et pågående prosjekt for implementering av nytt ERP-system i en større bedrift i Norge tilhørende et multinasjonalt selskap. Vi vil i dette kapitlet beskrive bedriften og forklare bakgrunnen for prosjektet.

Bedriften er anonymisert, og blir dermed omtalt som *Bedriften* gjennom denne oppgaven. Grunnet *Bedriftens* krav til konfidensialitet har vi måttet begrense beskrivelsen noe.

#### 3.1 Beskrivelse av *Bedriften*

Informasjonen er i hovedsak hentet fra bedriftens nettside, brosjyrer, samt en offisiell bedriftspresentasjon.

*Bedriften* er del av et stort internasjonalt selskap, hvor selskapets hovedkontor befinner seg i USA. I Norge har *Bedriften* mange ansatte og flere kontorer rundt på ulike lokasjoner i Norge. *Bedriften* arbeider innen olje- og gassnæringen.

Selskapet leverer løsninger og komponenter til den globale olje- og gassindustrien. Videre skriver de at de er en verdensledende leverandør av mekaniske hovedkomponenter til både landbaserte og offshorebaserte borerigger. I tillegg leverer de komplette borerigger på land, og foretar service på utstyr de leverer. Visjonen til selskapet er å være en ledende utstyrsleverandør til den globale olje- og gassindustrien. *Bedriften* skriver i sin brosjyre at deres verdier blant annet er kundefokus, samspill, entusiasme og respekt. De skriver at de vektlegger sine ansattes kunnskap, engasjement og kreativitet, og gir alle nyansatte trygg og grundig innføring i deres teknologi.

#### 3.2 ERP-prosjektet i *Bedriften*

Masteroppgaven har fokusert på det pågående ERP-prosjektet i *Bedriften*. Selskapet har en egen systemforvaltning- og utviklingsgruppe (IS) med en egen underavdeling for å implementere ERP, som vi i oppgaven heretter omtaler som *systemorganisasjonen*. De skal ta seg av alle implementeringene av det nye ERP-systemet hos alle som tilhører denne divisjonen av selskapet. Systemorganisasjonen har et overordnet mål om at alle innenfor divisjonen i selskapet, en tredjedel av firmaets struktur, skal operere på samme globale plattform. Dette for å forenkle, standardisere og automatisere forretningsprosesser gjennom å bruke programvareverktøy, industriens «beste praksis» og metoder. Målet er å hjelpe divisjonen å utnytte informasjonstjenester som en strategisk ressurs for å dele data og prosesser, måle resultater for kontinuerlig forbedring, samle interessenter og kunne kommunisere gjennom å bruke et felles sett av verktøy.

*«Vi går fra et system som vi har tilpasset og skreddersydd for vår operasjon over lang tid. Dagens system har vært uten support de siste ti årene. Tilpasning og modifikasjoner er gjort av våre egne eksperter. Nå skal vi implementere et system som er tilpasset selskapet som helhet med utgangspunkt i en standardpakke fra leverandøren.» – EBS Implementation Manager SCM (1)*

Systemorganisasjonen har hatt som mandat over flere år å prøve å få hele denne divisjonen av selskapet over på ett felles system. Prosjektgruppen for ERP-implementeringen i Norge er underlagt systemorganisasjonen i USA, som igjen er underlagt hovedkontoret i USA.

Det ble ifølge en av deltakerne besluttet så langt tilbake som i 2008 at Norge skulle være en del av dette, men det har vært uvisst når det skulle skje. Andre bedrifter og avdelinger tilhørende selskapet verden over har allerede implementert det nye ERP-systemet. Nå er det Norge som står for tur. Implementeringen i Norge blir, ifølge informasjon fra intranettet, nummer 22 i rekken. Det vil si at systemorganisasjonen har gjort dette mange ganger tidligere. Det vil også skje implementeringer andre steder etter Norge at har gått live.

Men det må nevnes at prosjektet i Norge skiller seg fra selskapets foregående og forestående implementeringer. Bedriftene som har implementert systemet til nå, har vært bedrifter som hovedsakelig driver med serieproduksjon basert på standardutstyr og ren ordrehåndtering. Bedriften i Norge jobber med prosjektstyring. De andre bedriftene som har implementert har ikke prosjektstyring som en aktiv del av sin virksomhet. Disse bedriftene er gjerne samlet i ett og samme bygg på én geografisk lokasjon, eller samme by, mens *Bedriften* i Norge er store i skalaen når det gjelder antall ansatte sammenlignet med de andre.

*«Dette handler ikke bare om å innføre et nytt system, men at vi også må standardisere måten vi opererer på i hele organisasjonen i Norge på tvers av lokasjoner.»*

I Norge skal det implementeres i fire forskjellige byer, hvor én lokasjon i tillegg kan ha flere kontorer spredt utover. Hver by omtales som én lokasjon. De fire lokasjonene og alle de ulike kontorene betyr uansett at det eksisterer kulturforskjeller til tross for at alle tilhører *Bedriften*. Bedriften i Norge er også en samling av forskjellige oppkjøpte bedrifter, som vil si at det også eksisterer en del bedriftskulturer på de ulike lokasjonene. Disse faktorene gjør at prosjektet i Norge skiller seg fra de andre globale implementeringene.

*«Ledelsen har ikke snakket direkte om det, men noen fra øverste ledelse i et av fagområdene i USA, har en reell bekymring for prosjektet i Norge på grunn av dets størrelse og kompleksitet.»*

*«Systemorganisasjonen er veldig flinke til å si at de har implementert Oracle 18 ganger før, men ingen av disse har vært så omfattende som i Bedriften i Norge.»*

*«Bedriften i Norge er en størrelse som er blitt til gjennom oppkjøp av bedrifter. Selv om vi er ett selskap, henger det igjen noe bedriftskultur i de bedriftene. Nå skal vi uniformere prosessene våre, og det er ganske krevende.» – Project Manager*

Prosjektet har topp prioritet og skal gjennomføres – uansett hva. Det er ingen sjanse for at prosjektet stoppes underveis grunnet overskridelse av budsjett eller tidsplaner. Det er ingen vei tilbake. Dette er noe bedriften i Norge må gjøre, dette er ikke et frivillig prosjekt. Det er kun forebygging av «tap av liv» og «Rig Down» som prioriteres foran dette prosjektet. Rig Down er et begrep for at riggen ikke kan operere som normalt. Med andre ord er det satt av store ressurser for å få gjennomført dette prosjektet.

Prosjektets tidsomfang spenner fra sommeren 2013, da ble *Coreteam* etablert, til februar 2016 som er go-live dato. Deler av *Coreteam* vil bestå en stund etter go-live, som en del av support og kunnskapsoverføring i overgangsperioden.

Det gjennomføres også en form for pilotprosjekt for implementeringen. Det er like fullt en reell implementering, men i langt mindre skala og vil dermed gi verdifull erfaring til prosjektgruppen før resten av Norge går live. I utgangspunktet var det en annen underdivisjon som skulle være pilotprosjekt for ERP-implementeringen i Norge, men sent ut i planleggingen ble det gjort organisatoriske endringer som gjorde at denne delen av organisasjonen fikk muligheten til å velge bort å bytte ERP-system.

*«Innenfor sin nye divisjon fikk de mulighet til å si det de hadde lyst til å si hele tiden, nemlig nei takk. Jeg tror neppe det var en veldig god avgjørelse for deres del, sett i etterkant. Men de hadde fått veldig mye av fokuset vårt, som nesten bare ble bortkastet tid. Selv om vi jo har lært mye.»*

Da måtte de fortsette med neste implementering i rekkefølgen. Denne implementeringen ble det neste pilotprosjektet. Et annet av bedriftens datterselskaper skal implementere systemet. Det nåværende systemet hos disse er et annet enn Bedriften har. De går live på to lokasjoner i juni 2015, åtte måneder før «resten av Norge». Pilotprosjektet er et langt mindre prosjekt enn hovedprosjektet, og involverer ikke alle fagområdene i *Bedriften*, men skal gi *Coreteam* viktig lærdom. Målet med pilotprosjektet er å lære mye, slik at man kan gjøre nødvendige endringer før resten av Norge går live i februar. Det har imidlertid skjedd nye organisatoriske endringer som gjør at dette datterselskapet, altså pilotprosjektet, skal fusjoneres inn i bedriften før sin egen go-live dato, men implementeringen går allikevel som planlagt. Det var en faktor som endret omfanget i prosjektet når dette ble besluttet.

Pilotprosjektet er globalt sett implementering nummer 19, mens implementeringen «resten av Norge» er i nummer 22, ifølge informasjon fra intranett. Det pågår implementeringer styrt av systemorganisasjonen i andre land samtidig med implementeringen i Norge. Det sies at systemorganisasjonen skal nedskalere sin avdeling i USA etter at implementeringen i Norge er gjennomført. Når Norge har gått live, er «alle de store» implementert, og det vil ikke være like stort behov for den samme implementerings- og supportstaben lenger.

I mai 2015 etterspurte vi status i ERP-prosjektet. Det ble forklart at det neste store steget var en gjennomgang av foreløpig produksjonspilotversjon av systemet, hvor noen dedikerte personer får en intensiv gjennomgang av systemet. Deretter vil det foregå testing av produksjonspilotversjonen, noe som vil si at det skal gjennomføres tester for å finne ut om systemet er tilfredsstillende i forhold til *Bedriftens* operasjon og krav. Samtidig arbeides det intensivt med å endre nåværende prosesser og prosedyrer for hvordan *Bedriften* skal arbeide etter implementeringen av det kommende ERP-systemet.

### 3.3 Sammensetning av Coreteam

Prosjektgruppen i Norge kalles «*Coreteam*» og består per dags dato av 18 personer.

Prosjektleder hadde ansvar for å sette sammen teamet. Felles for de han hadde valgt ut var at alle har lang fartstid både i Bedriften og i bransjen forøvrig. Prosjektleder fortalte at dette ikke har vært et kriterium for å bli valgt ut, men at det er en styrke med tanke på at det er personer som forstår og involverer seg i hvordan system og prosesser henger sammen.

Prosjektleder fortalte videre at systemorganisasjonen i selskapet la frem ei anbefaling for hvordan teamet burde bli satt sammen. Selv mente han anbefalingen muligens var noe minimalistisk. Fagområdene ble bedt om innspill til dyktige personer som kunne passe i *Coreteam*. De startet med rundt åtte personer, men har per dags dato økt til 18 personer – dette var også forventet, på grunn av økt behov etterhvert som prosjektet satt i gang for fullt, i tillegg til fusjoneringen av bedriften hvor pilotprosjektet gjennomføres.

Hver modul som implementeres har minimum én person fra sitt fagområde i bedriften som er ansvarlig for implementering av den aktuelle modulen. I tillegg er det andre som har ansvar for blant annet opplæring, rapportering, koordinering for integrasjon på tvers av modulene, datavasking, sekretær oppgaver med mer. Noen har også andre oppgaver utenom ERP-prosjektet. Prosjektleder fortalte videre at flere av de ansvarlige for implementering for de ulike fagområdene er på et ledernivå, og at de har tyngde enten faglig eller operasjonelt. Alle har en bred forståelse for hvordan selskapet arbeider på tvers av fagområdene.



## 4 FORSKNINGSTILNÆRMING

Dette kapittelet beskriver hvilken forskningstilnærming vi har benyttet oss av i denne studien. Vi har benyttet en kvalitativ forskningstilnærming, der vi har gjennomført en casestudie i den aktuelle bedriften. Datainnsamlingen har bestått av semi-strukturerte intervjuer med personer fra *Coreteam*, dokumentanalyse av relevante dokumenter vi har fått tilgang til, i tillegg til uformelle samtaler, diskusjoner og e-poster internt i bedriften.

### 4.1 Forskningsmetode og verdensbilde

Med forskningsperspektiv menes «med hvilke briller» (epistemologi) vi som forskere ser på verden, altså hvordan vi oppfatter verden, virkeligheten og funn. Den filosofiske basisen for fortolkende studier er blant annet hermeneutikk (Boland Jr, 1986).

Fortolkende casestudie er en viktig og økende del av informasjonssystemers (IS) kunnskapsgrunnlag (Walsham, 1993; Myers, 1997; Pare og Elam, 1997; Walsham, 2006 sitert i Bygstad og Munkvold 2011, s. 1). Under følger to definisjoner på det fortolkende verdensbildet, som vi har benyttet i vår studie. Fortolkende forskning innen IS defineres av Oates (2006) slik:

*«Interpretive research in IS and computing is concerned with understanding the social context of an information system: the social processes by which it is developed and constructed by people and through which it influences, and is influenced by, its social setting» (Oates, 2006, s. 292).*

Videre forklares det at fortolkende forskning ikke forsøker å bevise eller motbevise en hypotese, men heller forsøker å identifisere, utforske og forklare hvordan faktorene henger sammen i en bestemt sosial setting (Oates, 2006). Klein og Myers (1999) forklarer fortolkende forskning på liknende måte som Oates (2006):

*«..help IS researchers to understand human thought and action in social and organizational contexts: it has the potential to produce deep insights into information systems phenomena including the management of information systems and information systems development» (Klein og Myers, 1999, s. 67)*

På bakgrunn av definisjonene over definerer vi vår forskningsfilosofi som det fortolkende verdensbilde. I vår studie som hovedsakelig baserer seg på intervjuer med medlemmer fra *Coreteamet* i ERP-prosjektet, var det sannsynlig at ulike personer kunne oppfatte virkeligheten på forskjellige måter.

### 4.2 Kvalitativ tilnærming

Hensikten med studien var å frembringe forståelse og ny innsikt i fenomenet som ble undersøkt. Problemstilling og forskningsspørsmål avgjorde i hovedsak bruk av metode. Metoden avgjorde fremgangsmåten for å innhente datamaterialet vi trengte.

Fremgangsmåten egnet seg for å belyse problemstilling og forskningsspørsmålene i studien.

I denne masteroppgaven har vi brukt kvalitativ metode for å belyse problemstillingen. Ifølge Creswell (2013) er kvalitativ metode mest fornuftig å benytte seg av dersom man ønsker å

skape en forståelse for et konsept eller et fenomen fremfor å måle det. I motsetning til kvantitativ forskning hvor problemstillingen ofte fokuserer på *hvor mange*, er det i kvalitativ forskning mer fokus på *hvordan* og *hvorfor*, som også gjelder for vår studie.

Det er både fordeler og ulemper ved bruk av kvalitativ metode. Jacobsen (2005) lister opp fordeler og ulemper, som vist i tabell 4.

Tabell 4: Fordeler og ulemper ved kvalitativ tilnærming (Jacobsen, 2005).

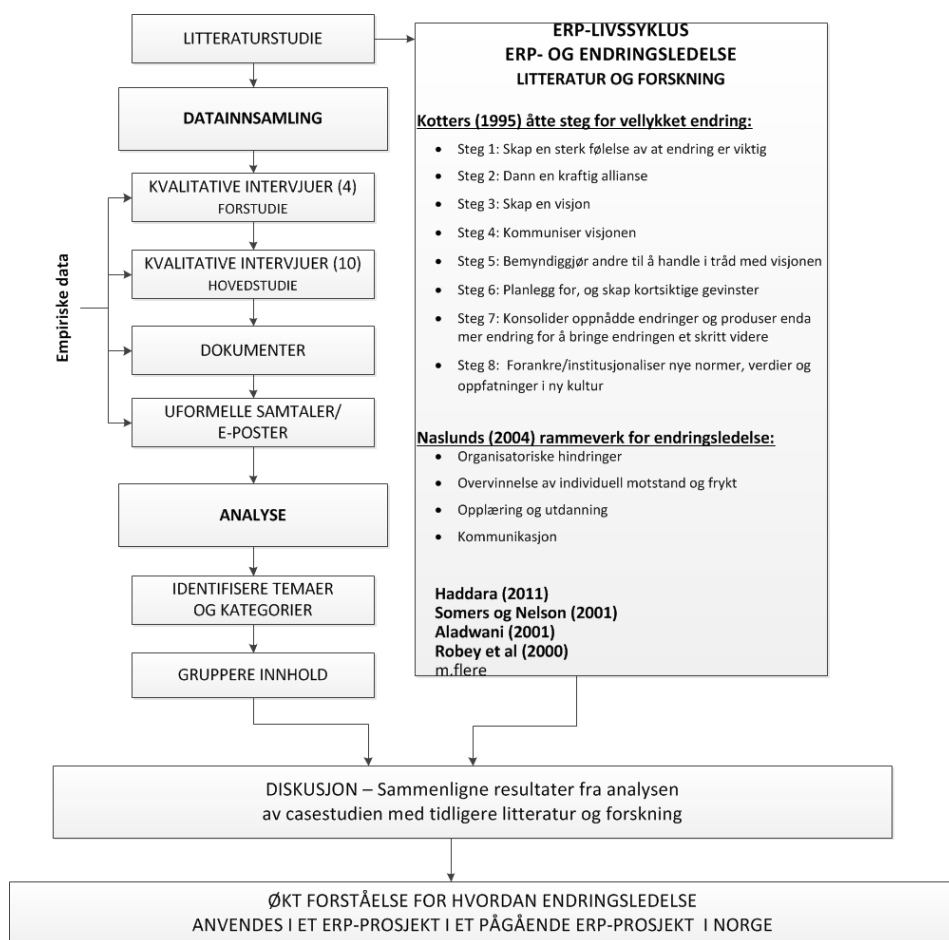
Fordeler	Ulemper
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dybde og detaljforståelse</li> <li>• Helhetlig forståelse av fenomen</li> <li>• Fleksibilitet i datainnsamlingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uoversiktlig og for detaljert informasjon</li> <li>• Høye kostnader, spesielt i analysefasen</li> <li>• Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand</li> <li>• For stor fleksibilitet kan føre til at undersøkelsen aldri blir ferdig</li> </ul>

### 4.3 Strategi for undersøkelsen

Forskningsstrategien for oppgaven var en casestudie av *Bedriften* og deres pågående ERP-prosjekt. Valg av forskningsstrategi bestemmes først og fremst av forskningsspørsmålet, men avhenger også av om forskeren har kontroll over hendelsen og om det er fokus på samtidige hendelser (Yin, 2003).

Casestudie fokuserer på én forekomst av ting som skal undersøkes: en organisasjon, avdeling, informasjonssystem, diskusjonsforum, systemutvikler, utviklingsprosjekt, en beslutning og så videre (Oates, 2006). Yin (2003) definerer casestudie som en empirisk undersøkelse som undersøker et moderne fenomen i sin virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig. Casestudie er egnet når forskningsspørsmålet er av typen *hvordan* og *hvorfor*, når forskeren har liten innflytelse over fenomenet som undersøkes, og når det er fokus på samtidige hendelser innen konteksten av det virkelige liv (Yin, 2003). Oates (2006) påpeker at målet med casestudie er å få en rik, detaljert innsikt i «livet» av fenomenet og dets komplekse sammenhenger og prosesser.

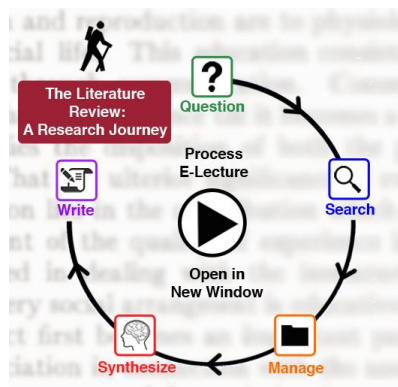
Ved å bruke et kjent og utprøvd forskningsdesign kan forskernes troverdighet øke, og det kan bli enklere for forskeren å bevise studiens validitet (Jacobsen, 2005). Forskningsdesign defineres av Nachmias (1992) på følgende måte: « [...] et forskningsdesign er et 'blueprint' for forskningen som omhandler hvilket spørsmål skal studeres, hvilke data er relevant, hvilke data skal samles og hvordan analysere resultatene». På grunnlag av dette laget vi en forskningsmodell tilpasset vår egen forskning, inspirert av Dubé og Robey (1999). Se figur 5.



Figur 5: Forskningsmodell, inspirert av Dubé og Robey (1999).

#### 4.4 Metode for gjennomføring av litteraturstudien

Harvard (2014) definerer litteraturstudie som en vurdering av eksisterende forskning som tar for seg en problemstilling. En litteraturstudie identifiserer det som allerede er kjent om et fagområde. Det kan også identifisere spørsmål forskningen ikke svarer på, og komme frem til hvorfor videre forskning er viktig for et felt. Videre skriver Harvard (2014) at litteraturstudie



Figur 6: Fremgangsmåte for litteraturstudiet (Harvard, 2014).

består av flere steg som vist i figur 6, hvor man bestemmer et forskningsspørsmål, søker etter relevant litteratur, håndterer søkeresultater, syntetiserer forskningslitteraturen og til slutt skriver en vurdering. Prosessen for litteraturstudiet var iterativ, og etterhvert som vi fikk forståelse, gikk vi til tidligere steg for å revurdere, avgrense og bearbeide litteraturstudiet. For å sikre kvaliteten til litteraturen anvendt i studien baserte vi oss på en systematisk tilnærming. Tilnærmingen er bygget på å gjennomføre spesifikke prosedyrer i søkene for å minimalisere uønskede treff.

## Søkekriterier

For å samle relevant litteratur brukte vi materiale fra kurs vi har hatt gjennom studiet, samt databasene Ebsco og Google Scholar. Vi brukte hovedsakelig Ebsco forskningsdatabase fordi den ga oss tilgang til flere artikler gjennom bruk av VPN-tilkobling til universitetet. Vi hadde muligheten til å avansere søkene våre til å inkludere artikler som er fagfellevurdert (*peer reviewed*). For å sikre kvalitet avgrenset vi derfor store deler av søket til fagfellevurderte artikler. Formålet med fagfellevurdering er å vurdere og heve det vitenskapelige nivået på publikasjoner. Vi satt søkekriteriene til stort sett å omhandle fagfellevurderte tidsskrifter og artikler, med noen unntak. Vi brukte flere artikler med høyt antall sitasjoner for at litteraturen skulle ha en vitenskapelig tyngde og for å få inkludert kjent IS-litteratur.

Følgende fremgangsmetode ble benyttet:

1. Et første søk ble gjort gjennom Google Scholar ved å søke på artikler med nøkkelordene «ERP» AND «Change Management». Søket ga ca. 20 000 treff. Søk på «Enterprise Resource Planning Systems» AND «Change Management» ga ca. 13 000 treff
2. For videre å snevre inn dette gjennomførte vi et nytt søk på Oria.no med samme søkekriterier. Antall treff ble redusert til 1274 og 68.
3. For å forsøke å filtrere søket ytterligere gjennomførte vi et nytt søk i Ebsco-databasen med samme søkekriterier, hvor vi avrundet søket til følgende databaser: *Academic Search Complete*, *Library Information Science & Technology Abstracts* og *Business Source Complete*. Søket ga treff på 115 artikler.
4. Basert på disse treffene leste vi gjennom sammendragene til de mest siterte treffene. Dette for å dobbeltsjekke relevans og for å sikre at artiklene spesifikt adresserte endringsledelse i ERP-sammenheng.
5. Videre så vi gjennom referanselistene til artiklene vi plukket ut for å undersøke om det var andre sentrale artikler vi kunne bruke, i tillegg til å benytte artikler vi ble tipset om.
6. Basert på artiklene vi satt igjen med begynte vi å hente ut den informasjonen vi mente var relevant for vår oppgave.

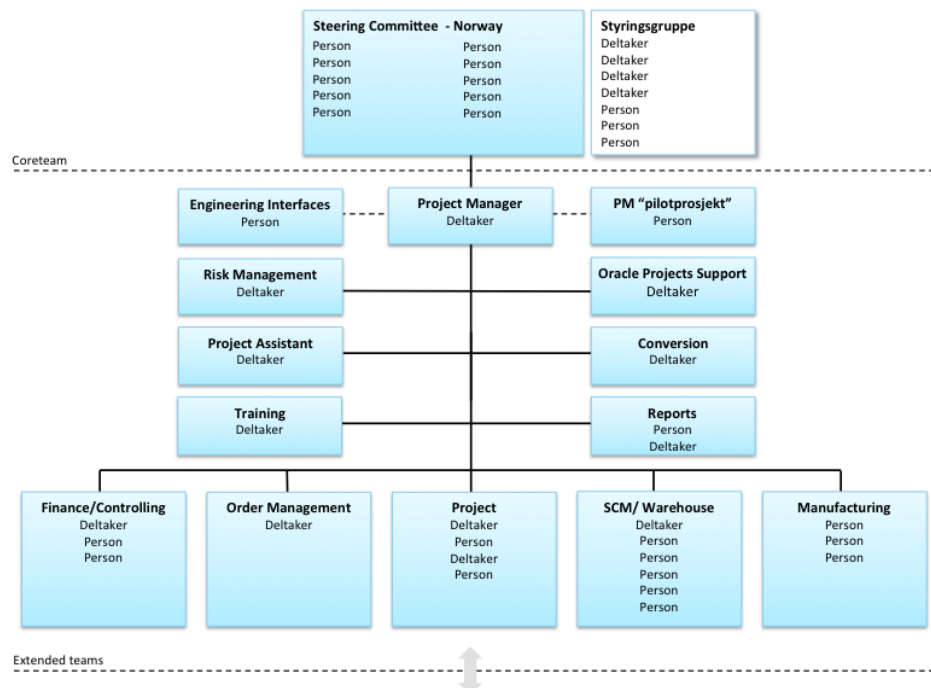
Litteraturen vi valgte ut ble systematisert i en litteraturmatrise. Litteraturstudien ble basert på subjektive valg, hvor vi gjorde valg etter beste evne. Det kan være annen relevant litteratur vi har oversett i våre søk, derfor må dette ses på som en begrensning.

## 4.5 Metode for innsamling av empiriske data

Vi har benyttet flere ulike datakilder for å styrke validitet og pålitelighet til studien. En av oss er innleid på deltid i *Bedriften* ved siden av masterstudiet, noe som åpenbart hadde sine fordeler når det gjaldt kontakt med deltakere, tilgang på data, uformelle samtaler og en bedre forståelse av ERP-prosjektet i sin helhet.

Når man snakker om metode for datainnsamling er det viktig å huske på at det ikke bare omfatter hvordan dette skal skje, men også viktigheten av å ta hensyn til personene man ønsker å komme i kontakt med underveis i innsamlingen. Creswell (2013) påpeker at i kvantitativ forskning velger man ofte store tilfeldige grupper med deltakere, mens i kvalitativ forskning kreves en mer bestemt hånd-plukking og utsiling av deltakere. Dette for å påse at de man velger ut faktisk er de individene som kan støtte oppom forskningsspørsmålet og gi

best mulig bidrag til studien. Deltakerne i studien besto av enkeltpersoner fra *Coreteam*, samt to personer fra *Bedriftens* kommunikasjonsavdeling. Hovedtyngden av deltakere var ansatte ansvarlige for de enkelte modulene i systemet innenfor sitt fagområde, men også andre fra *Coreteam* med andre ansvarsområder, for eksempel sekretæroppgaver, rapportering eller opplæring. Oversikten i figur 7 viser hvem fra *Coreteam* vi var i kontakt med. De vi intervjuet er markert som «deltakere». Noen av deltakerne har flere av rollene under, og kan derfor være samme personer.



Figur 7: Oversikt over deltakere fra *Coreteam*.

#### 4.5.1 Intervjuer

Oates (2006) sier at et intervju er en spesifikk form for en samtale mellom folk. Intervjuet har et gitt sett med rammer som vanligvis ikke finner sted i en dagligdags samtale. Som regel har man en hensikt for å gjennomføre intervjuet, ved at man ønsker å samle informasjon fra den andre personen, som vil si at intervjuet ikke skjer ved en tilfeldighet, men er planlagt i forkant. Intervjuer har som regel en agenda hvilket gjør at samtalen vil ha en form for retning de følger hvor de fungerer som guide (Oates, 2006).

Oates (2006) skiller mellom tre former for intervjuer: *strukturerte intervjuer*, *semi-strukturerte intervjuer*, og *ustrukturerte intervjuer*. Strukturerte intervjuer kjennetegnes ved at man har forhåndsdefinerte og standardiserte spørsmål, mens både semi-strukturerte intervjuer og ustrukturerte intervjuer kjennetegnes ved at deltakerne i større grad kan snakke fritt. Oates (2006) mener at semi-strukturerte intervjuer og ustrukturerte intervjuer er mer rett mot oppdagelse enn strukturerte intervjuer.

I studien brukte vi semi-strukturerte intervjuer. Dette innebar at vi utarbeidet en liste av temaer som skulle dekkes, hvor vi hadde forhåndsdefinert spørsmål vi ønsket svar på, men det var også mulig å endre eller tilføye spørsmål underveis. I semi-strukturerte intervjuer kan deltakere tilføye detaljer og introdusere tema de mener kan være relevante (Oates, 2006).

### **Rollen som intervjuholder**

Det har vist seg at folk svarer ulikt basert på hvordan de oppfatter personer som gjennomfører intervjuer. Det vil si at data som genereres vil kunne bli påvirket av intervjuholderens rolle og identitet. For eksempel vil deltakere kunne svare ulikt på et spørsmål i forhold til om du er en student, journalist eller en autoritær figur som politietterforsker. Andre aspekter som kan påvirke er kjønn, alder, etnisk bakgrunn, status og dialekt. Det er derfor at man gjør sitt beste der man har mulighet til å nøytralisere ved å fremstå så profesjonell, høflig, punktlig, mottakende og nøytral som mulig (Oates, 2006).

### **Gjennomføring av intervjuer**

Vi tok utgangspunkt i at intervjuene ville vare fra 45 minutter til 1 time. Noen intervjuer tok lenger tid fordi noen deltakere ga lengre og mer utdypende svar. I noen tilfeller ble intervjuene mer dialogbasert, hvor vi diskuterte temaer fra litteraturen ettersom noen deltakere virket interessert i vår oppfatning og våre generelle anbefalinger. Vi satte av 75 minutter til hvert intervju for å unngå at deltakere måtte avbryte intervjuet underveis på grunn av knapp tid. Ved å sette av såpass tid visste vi at vi ville få nok tid til småprat, introduksjon til intervjuet, selve intervjuet og avslutning uten at noen måtte stresse med tiden. Vi opplyste deltakerne på forhånd at vi hadde satt av ekstra tid for sikkerhetsskyld.

Vi ønsket at intervjuene så langt det lot seg gjøre ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Dette fordi det ville forsterke vår fortolkning av svar, meninger og synspunkter og dermed gjøre det enklere for oss å stille oppfølgingsspørsmål. På forhånd hadde vi planlagt alternativer hvis noen intervjuer skulle være vanskelig å gjennomføre ansikt-til-ansikt. Da ville intervjuer via telefon, Lync eller Skype være en fin løsning.

Vi gjennomførte 14 intervjuer i løpet av studien. Fire intervjuer ble utført høsten 2014, mens ti ble utført i februar og mars 2015. Vi var begge to tilstede under alle intervjuene. Én var hovedansvarlig for å stille spørsmålene og føre samtalen, mens den andre noterte viktige punkter og kom med oppfølgingsspørsmål. På forhånd var det viktig at vi opplyste deltakerne om at informasjonen vi fikk, ville bli anonymisert.

Vi gjorde lydopptak av alle intervjuene. Dette for å sikre at vi kunne konsentrere oss fullt om intervjuene fremfor å bruke tid og konsentrasjon på å notere. Før intervjuene gjennomførte vi tester av lydopptak for å forhindre tekniske feil. Vi gjorde alltid lydopptak med to enheter for å sikre back-up. Hver enkelt deltaker ble spurt om tillatelse til å ta lydopptak på forhånd.

Tabell 5 viser en oversikt over alle utførte intervjuer, med hvilke deltakere, hvilken intervjuform, dato og intervjuenes varighet. Det må bemerkes at *EBS Implementation*

*Manager SCM* er markert som 1 og 2, ettersom det er to ulike personer grunnet endringer i *Coreteam* underveis i datainnsamlingen.

Tabell 5: Oversikt over gjennomførte intervjuer.

Deltakere	Intervjuform	Dato	Varighet
<b>Forstudiet</b>			
EBS Implementation Manager SCM (1)	Ansikt-til-ansikt	08.10.2014	68 minutter
Project Manager	Lync	05.12.2014	37 minutter
Process Integration and Change Management Manager	Ansikt-til-ansikt	05.12.2014	40 minutter
ERP Systems Manager	Ansikt-til-ansikt	05.12.2014	65 minutter
<b>Hovedstudiet</b>			
EBS Implementation Manager, SCM (2)	Ansikt-til-ansikt	25.02.2015	57 minutter
Project Manager	Ansikt-til-ansikt	25.02.2015	67 minutter
BI Analyst/Developer	Ansikt-til-ansikt	25.02.2015	30 minutter
Global Process Responsible	Ansikt-til-ansikt	25.02.2015	45 minutter
Project Assistant	Ansikt-til-ansikt	27.02.2015	62 minutter
Finance Manager	Ansikt-til-ansikt	04.03.2015	55 minutter
Oracle Training Coordinator	Ansikt-til-ansikt	04.03.2015	51 minutter
Manager, Engineering Systems and Support	Ansikt-til-ansikt	10.03.2015	53 minutter
Engineering Process Administrator	Ansikt-til-ansikt	12.03.2015	42 minutter
<i>Kommunikasjonsavdeling:</i> - Communications Manager - Communications Advisor	Ansikt-til-ansikt	10.04.2015	32 minutter

Som et supplement til intervjuene med personer fra *Coreteam*, hadde vi i april 2015 også et intervju i med *Bedriftens* kommunikasjonsavdeling. Avdelingen ble involvert i prosjektet våren 2015. Intervjuguiden (vedlegg 2) ble modifisert for dette intervjuet, hvor vi hovedsakelig stilte spørsmålene som omhandlet kommunikasjon.

#### 4.5.2 Dokumenter

Dokumenter kan bli sett på som en sekundær datakilde, som et alternativ til intervjuer, observasjoner og spørreskjemaer (Oates, 2006). Vi brukte dokumentanalyse som et supplement til informasjonen vi fikk ut av intervjuene. Dokumenter kan bli brukt i alle forskningsstrategier. I casestudier kan dokumenter bli brukt for å bygge på eller stille spørsmål ved innsamlet data (Oates, 2006). For eksempel kan man få opplyst i et intervju at bedriften har 510 ansatte, mens rapporter kan vise at den har 530 ansatte. Oversikt over benyttede dokumenter vises i tabell 6.

Tabell 6: Oversikt over dokumenter benyttet i datainnsamlingen.

Tittel på dokument	Dokumentasjonstype	Innhold
*Bedriftens navn* Company Presentation	PPT-presentasjon	Generell bedriftspresentasjon
*Bedriftens navn* Implementation Timeline for Oracle EBS	Visio/PDF-fil	Prosjektplan. Tidslinje fra mai 2014 til mai 2016.
Oracle EBS Risk Management Framework	PPT-presentasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Generelle risikoer i EBS-prosjekter</i></li> <li>• <i>Risikotilnærming i Bedriftens Oracle EBS-prosjekt</i></li> <li>• <i>Ett mål</i></li> <li>• <i>Samkjøring av forretningsstrategi og systemmål</i></li> <li>• <i>Bedriftens risikoappetitt og risikotoleranse</i></li> <li>• <i>Risikohierarki</i></li> <li>• <i>Risikomatrise</i></li> <li>• <i>Bekymringsområder</i></li> </ul>
<i>Opplæringsdokumentasjon:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Train-the-Trainer Selection Criteria</li> <li>- Training Room Recommendations</li> <li>- Training Assessment</li> </ul>	Word-dokumenter	Omhandler utvelgelseskriterier for superbrukere, anbefalinger av opplæringsfasiliteter, og til slutt, kort beskrivelse av hvordan de ulike opplæringene vil foregå

### 4.5.3 Uformelle samtaler/e-poster

Utover intervjuer og dokumentanalyse benyttet vi oss også av uformelle interne samtaler, diskusjoner og e-poster. Dette for å verifisere faktainformasjon (Bygstad og Munkvold, 2011). Dette hjalp oss også med oppgavens detaljer, som for eksempel avklaring av interne begreper og termer. I tillegg var det temaer vi etterspurte mer informasjon om. Mot slutten av studien ble flere delkapitler sendt ut til noen av deltakerne for å sjekke og godkjenne innholdet. Det har med andre ord blitt utvekslet en del e-poster mellom den av oss som er innleid og deltakerne. Vi hadde også et to-timers møte mot slutten av studien med en sentral deltaker for å gå gjennom resultatene på storskjerm for å verifisere innholdet.



## 4.6 Analyse av data

I dette delkapittelet vil vi beskrive hvordan vi analyserte de empiriske innsamlede data.

### 4.6.1 Analyse av intervjudata

Etter gjennomførte intervjuer hadde vi store mengder rådata som måtte transkriberes, organiseres og analyseres. Etter hvert intervju satte vi raskest mulig i gang med transkribering og kategorisering mens vi ennå hadde intervjuene friskt i minnet.

Analyseringen foregikk slik Oates (2006) beskriver:

- *Lese gjennom transkriberte data for å få et generelt inntrykk*
- *Ekskludere data som ikke er gjeldende for forskningsspørsmålet*
- *Kategorisere resterende data*
  - o *Generell informasjon, aktuell for forskningens kontekst*
  - o *Informasjon relevant for forskningsspørsmålet*
- *Kategorisere videre data/informasjon som er relevant for forskningsspørsmålet, for eksempel i hovedkategorier som dukker opp som gjentakende.*
  - o *Mulig å se mønster eller enigheter/uenigheter*

Creswell (2013) skriver at kategoriene dannes på bakgrunn av hovedfunnene i forskningen og bør derfor inneholde opptil flere ulike kilder og perspektiver, samt støttes opp av ulike bevis og tydelige utsagn. Jacobsen (2005) bekrefter også dette ved at kategoriene skal ha sitt utspring fra de observasjoner og intervjuene vi har tilgjengelig, samt at de skal være relevante i forhold til eksisterende teori og empiri. Dette har vi gjort ved å basere våre kategorier fra temaene som er funnet og diskutert disse i litteraturkapittelet. Vi har definert kategorier på bakgrunn av de to rammeverkene vi har brukt. Dette fordi forskningsspørsmålet fokuserte på hvordan endringsledelse ble anvendt i praksis i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge. Det er derfor en naturlig fremgangsmåte å danne kategoriene på bakgrunn av temaene i litteraturen vi evaluerte praksisen opp mot. Oversikt over kategoriene fra rammeverket vi benyttet i studien kan ses i tabell 7 under. Vi har tatt utgangspunkt i å følge rekkefølgen for rammeverket utviklet av Naslund (2004), og inkludert de ulike punktene fra Kotter (1995) der vi mente de var relevant.

Tabell 7: Oversikt over kategorier fra rammeverkene.

Kategori	Stikkord for innhold	Fra rammeverk
<b>Endringens Viktighet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kotter steg 1:</b> Skap en sterk følelse av at endring er viktig (urgency).</li> </ul>	Kotter (1995)
<b>Organisatoriske hindringer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visjon og felles visjon <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Kotter steg 3:</b> Skap en visjon</li> <li>○ <b>Kotter steg 4:</b> Kommuniser visjonen</li> </ul> </li> <li>• Toppledelsens forpliktelse til ressurser</li> <li>• Toppledelsens forpliktelse til endringsledelse <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Kotter steg 5:</b> Bemyndiggjør andre til å handle i tråd med visjonen</li> </ul> </li> <li>• Tverrfaglig koordinering – prosessorientering</li> <li>• De riktige personene på laget <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kotter steg 2:</b> Dann en kraftig allianse</li> </ul> </li> <li>• Tap av nøkkelpersoner i løpet av prosjektet</li> <li>• Håndtering av konsulenter</li> <li>• Tunnelsyn, og mangel på umiddelbare resultater <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Kotter steg 6:</b> Planlegg for, og skap kortsiktige gevinster</li> <li>○ <b>Kotter steg 7:</b> Konsolider oppnådde endringer og produser enda mer endring for å bringe endringen et skritt videre</li> </ul> </li> </ul>	Naslund (2004) Kotter (1995)
<b>Overvinne av individuell motstand og frykt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Håndtere forventninger ved å innføre en formell kulturendringsprosess <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Kotter steg 8:</b> Forankre/institusjonaliser nye normer, verdier og oppfatninger i ny kultur</li> </ul> </li> <li>• Bruk av markedsføringsstrategier</li> <li>• Tidlig engasjering av brukere</li> </ul>	Naslund (2004) Kotter (1995)
<b>Opplæring og utdanning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva skal det gis opplæring i?</li> <li>• Hvem skal gjennom opplæring?</li> <li>• Hvordan skal opplæringen foregå?</li> <li>• Når skal opplæringen foregå?</li> </ul>	Naslund (2004)
<b>Kommunikasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle kommunikasjonsplaner</li> <li>• Coreteam for kunnskapsoverføring</li> <li>• Håndtering av konsulenter</li> </ul>	Naslund (2004)

## 4.7 Validitet og pålitelighet i datamaterialet

Et viktig aspekt omkring all forskning er evnen til å kunne sikre god validitet og pålitelighet. Dette for å forsikre at forskningen holder en respektabel forskningsstandard. Ulike verdensbilder gir rammeverk for forskningens validitet. Det var derfor viktig å gi uttrykk for det standpunktet som vi hadde tatt innen forskningen, det vil si «hvordan vi så på verden».

Som nevnt har vi benyttet oss av det fortolkende verdensbildet i studien.

Guba og Lincoln (1994) har utviklet et rammeverk bestående av fire faktorer for å kunne måle validiteten og reliabilitet i en fortolkende forskningstilnærming. Denne har vi tilpasset og benyttet oss av i vår studie. Se tabell 8.

Tabell 8: Validitetskriterier ved fortolkende tilnærming (Guba og Lincoln, 1994).

<b>Guba og Lincoln (1994) validitetsmodell for fortolkende tilnærming</b>	
<b>Faktorer</b>	<b>Beskrivelse</b>
Troverdighet (Trustworthiness)	<p>«Hvor mye kan man stole på forskningen?»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Systematisk gjennomføring av litteratursøk etter faglitteratur under forstudien og gjennom hovedstudien</li> <li>2. Redegjørelse av forskningstilnærming</li> <li>3. Metoder og verktøy for datainnsamling er dokumentert</li> <li>4. Det er sendt ut en informasjonsmail til alle deltakerne, som dokumentasjon på at deltakerne som er intervjuet har forutsetninger for å forstå forskningstemaet (vedlegg 1)</li> <li>5. Intervjuguide er vedlagt (vedlegg 2)</li> <li>6. Analyseprosessen er stegvis gjennomgått</li> <li>7. Resultatene fra intervjuene er presentert i tabeller og sammenlignet med faglitteratur på området.</li> <li>8. Funn er systematisk diskutert og koblet opp mot litteratur</li> <li>9. Konklusjonene som trekkes er basert på øvrige punkter</li> </ol>
Overensstemmelse (Confirmability)	<p>«Har vi blitt fortalt nok om studien å kunne bedømme om funnene gjort stammer fra data og erfaringer fra forsøkskonteksten? Bekreftbarhet kan vurderes av en forskningsrevisor etter en «revisjonsgjennomgang» av all rådata, som sammendrag, notater og analysen som er gjort.»</p> <p>I resultatkapittelet (kapittel 5) fremlegges funn fra de innsamlede data. Resultatene er deretter i evaluerings- og diskusjonskapittelet (kapittel 6) blitt koblet opp mot forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen.</p>
Pålitelighet (Dependability)	<p>«Hvor godt er forskningsprosessen blitt registrert og dataene dokumentert? Er det mulig for andre å gjennomføre en revisjonsgjennomgang for å spore hele forskningsprosessen? Selv om en slik revisjon aldri finner sted, bør forskeren gjennomføre en detaljert dokumentasjon i forbehold om at det kan forekomme en gjennomgang på et senere tidspunkt.»</p> <p>Forskningsprosessen er detaljert beskrevet i dette kapittelet, kapittel 4.</p>
Kredibilitet (Credibility)	<p>«Ble undersøkelsen gjennomført på en måte som sikret at intervjuene er nøyaktig identifisert og beskrevet slik at forskningsresultatene er troverdig? Dette kan oppnås ved at forskeren bruker god nok tid på forskningen, metodetriangulering (flere datakilder og metoder opp mot hverandre) eller gjennom etter sjekk av deltakernes svar og tolkninger, ved å ettersende transkribert data til deltaker for dobbeltsjekk.»</p> <p>For å styrke troverdigheten har vi gjennomført metodetriangulering gjennom å innhente data fra både deltakere, samt dokumenter fra bedriften. Videre fikk alle deltakerne mulighet om å få ettersendt transkriberte intervjuer slik at de kunne dobbeltsjekke informasjonen hvis ønskelig, slik at begge parter er innforstått med de svar som er gitt, samt tolkningen av disse. Om de ønsket dette, måtte de gi oss beskjed. Totalt 4 av 14 intervjuer ble ettersendt for transkribering. Videre ettersendte vi også alle direkte sitater til deltakerne for en siste godkjenning. Noen deltakere valgte å modifisere noen av sine sitater.</p>
Overførbarhet (Transferability)	<p>«Kan funnene i et casetilfelle bli overført til et annet? Selv om hver forskningssituasjon er unik, kan det fremdeles være et enkelt eksempel på et bredere funn, slik at noen generalisering er mulig.»</p> <p>Funn fra denne studien kan ha verdi for andre bedrifter som planlegger eller er i gang med ERP-implementeringer. Funn i studien er ikke direkte overførbare til andre caser, men kan gi et pekepinn på potensielle utfordringer som vil oppstå i lignende prosjekter.</p>

Det har gjennom hele forskningen vært viktig for oss å dokumentere alt materialet vi tok i bruk. På denne måten kan studien vår vise bekreftbarhet ovenfor andre forskere som følger vårt tankesett. En godt dokumentert forskningsprosess vil være mer pålitelig og kunne testes av andre forskere. Under forskningsprosessen stilte vi oss stadig spørsmål om vår interne troverdighet. Ble henvendelsene (intervju, dokumentanalyse, etc.) utført på en måte som sikret at gjenstanden (personen, dokumentet, etc.) for henvendelsene var nøyaktig identifisert og beskrevet slik at forskningsresultatene er troverdig? For å sikre dette, kunne vi gå tilbake og dobbeltsjekke arbeidet vi har gjort. For eksempel kunne vi sjekke at våre tolkninger av begreper og forkortelser er korrekt forstått ved å be om tilbakemeldinger fra deltakere (Bygstad og Munkvold, 2011). Videre nevner Creswell (2013) triangulering, som er en form for validering. Dette baserer seg på at kategoriene som blir benyttet i forskningen er basert på mer enn én datakilde. Dette sikret vi i vår studie ved å benytte en kombinasjon av to konstruerte rammeverk. Vi sammenliknet funn opp mot kategoriene fra rammeverkene.

En viktig faktor for funn og bidrag fra en masteroppgave er om den har overføringsverdi. Ofte vil oppgavene konsentrere seg mindre konkrete caser som det kanskje ikke er så lett å se betydningen av i en større sammenheng. Det er allikevel viktig å tenke over forskningens overførbarhet. Selv om mange forskningscaser kan være unike, vil det ofte være visse aspekter som kan overføres til annen forskning. Det var derfor viktig at forskningen vår ble dokumentert ned til detalj, slik at andre forskere har mulighet til å kunne tolke forskningen, og trekke egne konklusjoner for om den er relevant og overførbar til deres arbeid og forskning (Oates, 2006). I vårt tilfelle vil resultatene i denne studien kunne ha betydning for lignende ERP-prosjekter. Det vil ikke kunne beskrive eksakte problemer i hvert enkelt tilfelle, men det kan være et pekepinn på vanlige utfordringer for endringsledelse i ERP-prosjekter.

#### **4.8 Ethiske avveininger og vår rolle som forskere**

Et annet aspekt som også var viktig å ta hensyn til gjennom studien, var grunnleggende forskningsetiske krav. Man har et visst ansvar. «*Redelighet, sannferdighet og etterrettelighet er grunnleggende forskningsetiske krav. Forskningen skal ikke skjule, fordreie eller forfalske noe*»(Komiteene, 2009, s. 6). Dette gjelder både ved planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning. Videre har man også et ansvar for menneskene som kan bli berørt av forskningen som gjennomføres. Forskningsetikk dreier seg derfor også om relasjonen forskere i mellom, og relasjonen mellom forskningen og de berørte.

Vi sørget for å følge etiske retningslinjer, slik at alle som deltok i studien ble behandlet ærlig og rettferdig. Ethiske retningslinjer innebærer at intervjuobjekter har rett til å velge å ikke delta, rett til å trekke seg, rett til å gi informert samtykke, rett til anonymitet og rett til konfidensialitet (Oates, 2006). Det var derfor viktig å få frem at alle innhentede data var konfidensielle. Mye av informasjonen vi fikk tilgang til gjennom datainnsamlingen vil kunne være detaljert og sensitiv. Vi informerte derfor om dette i forkant av intervjuene. I tillegg opplyste vi om at de stod fritt til å unnlate å svare på spørsmål de eventuelt ikke ønsket å

svare på, og at de hadde muligheten til å trekke seg underveis. Det skal i oppgaven ikke kunne identifiseres med navn hvem som har sagt hva. Det refereres kun til roller og titler på deltakerne, slik at eksternt skal det ikke komme frem som har sagt hva. Internt kan ansatte gjenkjenne roller og titler, men tilfellene der deltakere har kommet med informasjon som kan være negativ og kritiserende, har vi unnlatt å referere til konkrete stillingstitler. De direkte sitatene vi har benyttet i oppgaven ble sendt ut til den enkelte deltaker for godkjenning. Noen valgte å omformulere sine sitater noe, mens noen ønsket at enkelte sitater ble fullstendig anonymisert.

## 4.9 Begrensninger

Det finnes flere begrensende faktorer omkring intervjuer som kan påvirke forskning. En forskers tilstedeværelse under intervjuet er et eksempel på en begrensende faktor, og kan dermed ha påvirkning på deltakeres svar (Creswell, 2013). En annen faktor er lokasjon for intervjuer, ettersom intervjuer ofte gjennomføres i unaturlig miljøer for deltakerne. Vi gjennomførte derfor alle intervjuer på deltakernes lokasjoner for å sørge for naturlige omgivelser. Videre påpeker også Creswell (2013) deltakeres formuleringsevne som en begrensning. Vi kan ikke utelukke at deltakere holdt tilbake informasjon, eller «pyntet» på svarene på spørsmål. Noen deltakere ga også motstridende svar på samme type spørsmål.

En begrensningsfaktor ligger i gjennomføring av intervjuer. Et intervju ble gjennomført via telefonsamtale på Lync. Denne typen intervjuer fjerner sosiale tegn som kroppsspråk (Opdenakker, 2006). Ved at vi ikke hadde synlig kontakt med deltakeren kan intervjuet potensielt ha blitt svekket, og utbyttet kan derfor ha blitt begrenset.

En siste faktor som Creswell (2013) nevner er bruk av dokumenter. Enkelte dokumenter kan være ufullstendige, videre kan også dokumentene inneholde unøyaktig informasjon. Begrensninger i dokumenttilgang kan også være en faktor, avhengig av om dokumentene inneholder sensitive data. Vi fikk tilgang til ulike dokumenter i løpet av studien. Et potensielt problem er ulike versjoner av samme dokumenter. Det kan for eksempel ha kommet reviderte versjoner av dokumenter vi ikke har fått med oss.

## 5 RESULTATER

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra datainnsamlingen. Først presenteres resultater fra forstudien, som omhandler pensjons- og planleggingsfasen, mens det videre fokuseres på resultater fra hovedstudien og pre-implementeringsfasen.

### 5.1 Overgangen mellom pensjons- og planleggingsfasen

I dette delkapitlet vil vi kartlegge det nåværende ERP-systemet og det kommende ERP-systemet, samt gi en kort beskrivelse for hvordan overgangen vil foregå.

#### 5.1.1 Hva karakteriserer det nåværende ERP-systemet?

Det nåværende ERP-systemet heter Concorde, og kommer fra leverandøren Microsoft. Systemet har vært i *Bedriften* siden 1997, altså i hele 18 år. Ingen fra *Coreteam* i Norge hadde noe å si angående valget og anskaffelsen av systemet ettersom ingen av dem var ansatt på den tiden. Systemet er bygget rundt en OLFI (*Ordre, Lager, Fakturering og Innkjøp*)-struktur og kjøres som et stand-alone ERP-system. En deltaker mente det var en overdrivelse å kalle det et fullverdig ERP-system, heller mer en light ERP-versjon.

#### Effektivitet

Systemet omtales som et veldig effektivt system basert på *Bedriftens* behov og drift. Det ble designet for mange år siden, på tiden da prosessorkraften var lav, og det måtte derfor programmeres på en måte som gjorde det mest mulig effektivt. Når prosessorkraften økte, ble også systemets responstid bedre.

#### Fleksibilitet

Systemet omtales som fleksibelt, åpent og meget tilpasningsdyktig. Muligheten til å kunne endre systemet til å passe organisasjonen, har ifølge flere av deltakerne, vært både en styrke og en svakhet. Systemets fleksibilitet ble omtalt av tre av deltakerne som noe av grunnen til at *Bedriften* har klart å gjøre de ønskede organisatoriske endringene som har vært i løpet av årene. Uten systemets fleksibilitet hadde de kanskje ikke vært der de er i dag. Systemet har en helt åpen kjerne, som gjør at det er fritt fram for alle med nødvendige tilgang å gå inn for å endre programmets oppbygning, legge til funksjoner, tilpasse rapporter, tilpasse skjermbilder, gå inn i tabellstrukturen og legge til kolonner i tabeller hvis behov.

*«Concorde har for oss blitt en skreddersøm i løpet av årene som ERP-systemet har vært vår basis. Men det er 'sprengt' på grunn av alle integrasjonene. Det er integrert med plansystemet, budsjettverktøyet, reiseregningssystem, timeføringssystem m. flere.» – Project Manager*

Systemet som brukes i dag gir *Bedriften* stort handlingsrom utover dagens arbeidsprosesser. Det er relativt enkelt å kunne «jukse» seg utenfor de definerte prosessene. Det kommende systemet vil i motsetning til Concorde være strengt prosessdrevet, og det vil være vanskelig å gå utenom de ny-definerte arbeidsprosessene i *Bedriftens* kvalitetssystem.

*«Til å være et så vesentlig system for bedriften, er det utrolig åpent.»*

*«Concorde er veldig fleksibelt, men det er nødvendigvis ikke alltid de beste løsningene.»  
- Manager, Engineering Systems and Support*

For å møte *Bedriftens* endrede behov gjennom alle disse 18 årene, har de som nevnt utviklet en egen kultur for å skape egne løsninger. En av deltakerne fortalte at de alltid har hatt muligheten til å tilpasse systemet slik at det passer til prosessene.

*«Ofte ønsker man å gjøre endringer, for eksempel kursendring eller prosessendring, men blir hindret fordi systemet ikke støtter det. Da må man velge en mindre optimal løsning enn den man så for seg. Den begrensningen har vi heldigvis ikke hatt med Concorde.» – ERP Systems Manager*

Deltakeren nevnte også en ulempe med systemets fleksibilitet ved at jo mer de åpner opp for å være fleksible, jo mer avgir de kontroll.

### **Grensesnitt**

Systemet er bygget på en DOS-plattform, noe som vil si at det har et relativt utdatert og lite intuitivt brukergrensesnitt.

*«Concorde bærer nok preg av at det er bygd på en DOS-plattform, og så har det blitt 'Windowsifisert', hvis man kan si det. Brukergrensesnittet i Concorde har jeg aldri likt spesielt godt.» – Project Manager*

*«Når jeg åpnet Concorde første gang, tenkte jeg: «Er det mulig? Det er et spesielt grensesnitt.»*

Systemet omtales som «tabulært» med høy bruk av hurtigtaster og snarveier, og generelt minimalt med museklikk. De som kjenner systemet «ut og inn» kan arbeide omtrent bare med hurtigtaster. De som bruker systemet i sin daglige operasjon opplever det som et veldig effektivt og responsivt system. For andre derimot, for eksempel nyere ansatte, kan systemet oppfattes som lite brukervennlig og lite intuitivt.

*«Det er et sett med hurtigtaster som gjør at 70-80 % av det man gjør i Concorde kan gjøres ved bruk av hurtigtast og tastatur. Jeg navigerer nesten ikke med mus.» - ERP Systems Manager*

### **Oppsummering**

ERP Systems Manager oppsummerte ved å si at det for *Bedriften* i Norge finnes mange grunner til å bytte ut nåværende ERP-system, men at det for mange av de andre bedriftene i divisjonen verden over var ikke det nødvendigvis en vesentlighet.

*«For Norge handler det også om å pensjonere Concorde og bytte til en mer stabil plattform. Andre i divisjonen kan måtte bytte ut relativt nye og stabile systemer, for eksempel Multiplus og SAP.»*

#### **5.1.2 Hva karakteriserer det kommende ERP-systemet?**

Det kommende ERP-systemet er Oracle E-Business Suite (EBS) og kommer fra leverandøren Oracle. Systemet beskrives på leverandørens nettside på følgende måte:

*«Oracle E-Business Suite is the most comprehensive suite of integrated, global business applications that enable organizations to make better decisions, reduce costs, and increase performance» (Oracle, 2015).*

Systemet omtales som ei standardpakke, men er videre tilpasset etter toppledelsens valg av globalt design.

*«De har noe de kaller globalt design. De har tilpasset Oracle til selskapet slik den overordnede arbeidsgruppen innen IS og toppledelsen mener det bør være.»*  
- EBS Implementation Manager SCM (1)

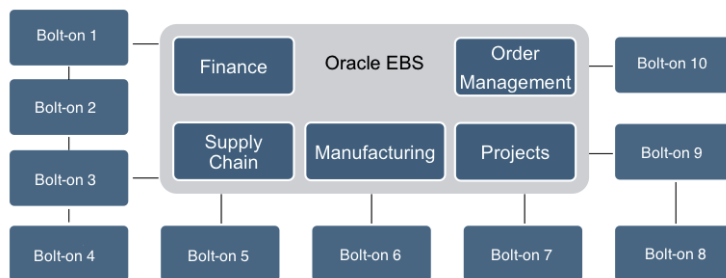
Det var selskapets øverste ledelse som valgte systemet. Ingen i *Coreteam* i Norge har hatt noe med systemvalget å gjøre. Valget av ERP-system ble basert på en grundig evalueringsprosess. Det var utformet en kravspesifikasjon fra selskapet som ble presentert ut på det åpne marked til potensielle leverandører. I konkurranse med andre leverandører var det Oracle som kom nærmest kravspesifikasjonen. Med tanke på selskapets størrelse og systembehov var det i utgangspunktet få alternativer å velge mellom. Det var sannsynligvis kun de største ERP-leverandørene som ble vurdert. Noen mente det kun var Oracle og SAP som ble vurdert.

### Moduler

Standardpakken av Oracle EBS består av følgende fem valgte moduler: *Order Management*, *Projects*, *Manufacturing*, *Supply Chain* og *Finance*. På leverandørens nettsider ligger beskrivelser av hver modul. Et eksempel er beskrivelsen av finansmodulen:

*«Oracle E-Business Suite Financials allow you to work smarter, increase efficiency and reduce back-office costs with standardized processes for shared services, productivity tools, and integrated performance management» (Oracle, 2015).*

Figur 8 illustrerer Oracle EBS med de modulene som skal implementeres, samt bolt-on-systemer som skal kobles opp mot ERP-systemet. Disse er anonymisert.



Figur 8: Oracle EBS system footprint.

### Bolt-on-systemer

Systemet skal kobles opp mot en rekke bolt-on-systemer, som for eksempel reiseregningssystem, timeføringssystem, Engineering Product Lifecycle Management (PLM)-system m. flere. Mange av brukerne i *Bedriften* skal ikke jobbe direkte i Oracle, men gjennom de ulike bolt-on-systemene som allerede eksisterer og de nye som utvikles.

*«Utover Oracle følger det en haug av støttesystemer og systemer på siden. Oracle tar seg egentlig bare av rene transaksjoner, det å materialisere ting. Det som sitter igjen er at man legger inn et behov, realiserer behovet, samt de finansielle tingene rundt. Resten er bygget på utsiden.»*



*Bedriften* i Norge arbeider kun med prosjekter. Til og med interne avdelinger er definert som et prosjekt i det nåværende ERP-systemet, bare at de behandles på en annen måte finansielt. Prosjektmodulen i Oracle EBS oppfyller imidlertid ikke *Bedriftens* behov.

*«Behovet vi har for å styre prosjekter er ikke ivaretatt i prosjektmodulen i Oracle, så derfor har vi bygget bolt-on løsninger som skal støtte dette på utsiden av Oracle.»*  
- *Process Integration & Change Manager*

Det ble avklart under et møte, en såkalt «project summit», med alle prosjektorganisasjonene i selskapet. Begrepet «summit» kan brukes for å beskrive en samling av mennesker som er svært opptatt av samme tema. Systemorganisasjonen slo fast at prosjektmodulen ikke ville være tilstrekkelig etter å ha hørt *Bedriftens* krav. De visste på forhånd at det ville være utfordringer med prosjektmodulen i Oracle, men det ble bekreftet etter denne samlingen. Derfor bygges det et bolt-on-system. Prosjektstrukturen vil bli definert i Oracle, men bolt-on-systemet vil gi langt mer prosjektstyringsdata, noe de har et behov for. Videre har de bestemt seg for å modifisere prosjektmodulen for å oppfylle *Bedriftens* krav og behov.

### **Prosessdrevet**

Deltakerne forklarer at det nye ERP-systemet er langt strengere og prosessdrevet enn det nåværende systemet. Det kommende systemet vil kreve at man følger prosessene fra A til Å i mye større grad enn man gjør i dag.

*«Det som kjennetegner Oracle som ERP-system er at det er veldig strengt prosessdrevet. Det er vanskelig å ta snarveier, stegene må skje i riktig sekvens og oppgaver må fullføres før man kan gå videre i prosessen.»* – *Project Manager*

*«I Oracle er prosessene definert mye hardere i systemet. Ufattelig prosessdrevet. Selv om Oracle har mange flere tusen datatabeller enn Concorde, er handlingsrommet mye mindre. Ikke noe slinger i valsen. Det kommer til å smerte litt, for vi er vant til å kunne snu kjapt og være fleksible.»* – *EBS Implementation Manager SCM (1)*

### **Grensesnitt**

En annen forskjell fra det nåværende systemet er at Oracle vil være bygget på et mer «Windowsifisert» grensesnitt enn Concorde's DOS-baserte brukergrensesnitt. Systemet har to grensesnitt, Java-basert grensesnitt og web-basert grensesnitt. Noen ting kan man bare gjøre den ene plassen.

*«Oracle er mer tilpasset Windows-modellen som vi er vant til.»* - *ERP Systems Manager*

Det nye systemet vil innebære bruk av flere små skjermvinduer, satt opp som faner innen avgrensede områder, i kontrast til det nåværende systemet. Det skal implementeres en påbyggsmodule som kan bygge 4-5 småbilder til et samlet skjermbilde, selv om den ikke kan bygge samlede bilder på tvers av modulene i Oracle. Denne påbyggsmodule heter AME. En deltaker hadde sett noen eksempler fra implementeringen i Danmark og mente det fungerte bra. Dette vil kunne lette brukeropplevelsen.

En annen ting som kommer frem i forbindelse med grensesnitt i det nye systemet er bruk av mus og antall klikk, noe som vil være en stor kontrast fra det nåværende, tabulære systemet. Det nye systemet vil ikke ha like mange hurtigtaster som Concorde, og det kan redusere effektiviteten på noen oppgaver. En deltaker mente navigeringen ville bli bedre i Oracle, men uttrykte samtidig sin bekymring når det gjaldt musbruk og antall klikk i Oracle.

*«Det er mindre hurtigtaster og hurtigvalg, og det er mange klikk.» - ERP Systems Manager*

### 5.1.3 Plan for gjennomføring av implementeringen

Her vil vi kort presentere plan for implementeringen, hvordan det gamle systemet skal termineres og hvordan det nye systemet skal gå live.

IS-avdelingen i *Bedriften* i Norge har de siste årene gradvis flyttet funksjonalitet ut av Concorde, og utviklet bolt-on-systemer. Disse bolt-on-systemene håndterer eierskapet av for eksempel Bill of Material (BOM), også kalt produktstrukturer, som lister opp alt som trengs for å produsere et sluttprodukt. Det gjenstår fortsatt endel kjerneprosesser i Concorde.

#### Terminering av nåværende system

Når det gjelder selve pensjoneringen, altså termineringen av Concorde, forklares det på følgende måte: *«På et gitt tidspunkt stenger Concorde. I forkant av nedstengingen har man konvertert statisk data, etter nedstengingen kjøres dynamisk datakonvertering, deretter testing, testing, testing, før det nye ERP-systemet så slås på.»* Konvertering av data begynte tidlig i prosjektet, hvor de begynte å «mappe inn» og vaske data for å se hva som krevdes for å komme opp på nivået det nye systemet krever.

#### Go-live for det kommende systemet

Project Assistant forklarte at det blir en rask overgang fra Concorde til Oracle «For eksempel: fredag jobber vi i Concorde og mandag logger vi på Oracle.» Eksakt når og hvordan var ikke definert ennå, men det vil bli en direkte kutt av det gamle systemet og over på det nye. De har et mål om go-live i løpet av en helg for *Bedriften* i Norge. Dette kan i praksis bety at det nåværende systemet stenges ned en torsdag, og når de ansatte kommer på jobb på mandag, blir de møtt av det nye systemet.

Implementeringen av ERP-systemet skal skje i faser, i et fagområde av gangen. Lærdom fra implementering i én avdeling skal og bør spres og utnyttes videre for de neste lokasjonene som skal gå live.

## 5.2 Hvordan definerer deltakerne endringsledelse?

Ettersom begrepet endringsledelse er noe diffust, ble deltakerne spurt hvordan de personlig ville definere endringsledelse. Dette ble de spurt om på slutten av intervjuene, men vi velger å presentere det i starten av resultatene, som en innledning til videre resultater. Hadde vi spurt om dette i starten av intervjuene, er det sannsynlig at svarene ville vært noe mindre utfyllende. Spørsmålet kan sees på som en sjekk på om de forstod temaene fra intervjuene.

Mange av deltakerne syntes det var vanskelig å komme med en god forklaring på hva endringsledelse er, men alle gjorde til slutt et forsøk. Endringsledelse er et diffust begrep, og ingen forklaringer er nødvendigvis uriktige. De ulike forklaringene er presentert i tabell 9.

Tabell 9: Deltakernes oppfattelse og definisjon av begrepet endringsledelse.

<b>Deltakerens beskrivelse av begrepet endringsledelse</b>
«Endringsledelse dreier seg om å kunne beskrive hele bildet. Man må vise bevissthet rundt endringene som skjer, og åpenhet for at endringen kan være vanskelig for enkelte.»
«Endringsledelse dreier seg mye om forhåndsvarsling. For der man vet at det kommer en endring, må man forberede folk på at ting kommer til å endre seg. Og for å lykkes med det er forhåndsvarsling en viktig faktor. Man må se det store bildet. Endringsledelse dreier seg om å kunne beskrive det.»
«Jeg tror mange forutsetninger må være på plass for å få til god endringsledelse. Men det første på lista mi er forankring og støtte fra toppledelsen. Og ikke minst at man endrer seg mot noe som er i ei eller anna retning, at det er en klar visjon eller et mål som forklarer hvor man er på vei.»
«Endringsledelse dreier seg om å gi folk forutsetninger for å kunne endre seg. Det vil si at man har kunnskap nok, og opplever at det man skal endre seg til har klare mål.»
«Nei, det vet jeg ikke hva er. Så det kan jeg ikke si noe om. Der kan det ligge mye. For det er jo både endringer av systemer og prosedyrer og alt. Det er jo et vidt begrep.»
«Det er jo en måte å være utad på i forhold til å forberede folk på hvilke endringer som kommer. Hvordan det vil påvirke de, hvorfor vi gjør disse endringene.»
«Jeg tenker er at det handler om å identifisere endringens sluttresultat. Ta utgangspunkt i det og identifisere hvordan sluttresultatet vil påvirke de ulike brukerne. Man må informere og forberede ansatte om at deres arbeidshverdag vil endre seg, og fortelle hvorfor.»
«For meg er det kartlegging av interessenter. Deretter strategisk kommunikasjon og involvering. Man må involvere de rette personene på riktige nivåer. Forankring.»
«Det vet jeg egentlig ikke. Det har jeg ikke tenkt noe på. Det er jo å legge til rette for dette. Utfordringene ligger ikke ved det alt det tekniske med å implementere et system, konvertering av data og slike ting. Utfordringene er hvordan de ansatte møter en stor endring.»
«De hadde en metafor på at det er ikke legobrikker man flytter på. Det er faktisk mennesker og masse følelser oppi bildet. Det handler jo om å engasjere de som sitter nedover i organisasjonen.»
«Styring av endringen. Jeg tror det viktigste er å involvere 'mann og mus', klare å snu de som eventuelt ikke vil.»
«Om man skal få til en endring må folk forstå hvorfor man skal gjøre det. Man begynner ofte med hva som skal gjøres og hvordan, men glemmer å kommunisere hva målet er og hvorfor det er viktig.»
«Får man forklart ting godt nok, er det som regel masse folk i organisasjoner med gode idéer til hvordan det kan løses. Hvis ikke man inkluderer folk, begrenser man kreativiteten – og begrenser dermed muligheten til at ansatte kan komme med forslag til løsninger.»

### 5.2.1 Viktigheten av endringsledelse for å lykkes med ERP-prosjektet

Deltakerne ble deretter spurt hvor viktig de mente endringsledelse er, og hva de mente man burde legge vekt på for at ERP-prosjektet i *Bedriften* skal lykkes.

En deltaker påpekte at endring alltid vil være smertefullt. Videre forklarte han at det er personer i *Bedriften* som har arbeidet i det samme systemet nå i 18 år. Han mente at mye kunne gjøres med god opplæring.

Man kan ikke bli god nok på informasjon, og man kan ikke kommunisere nok, var elementer prosjektleder trakk frem. Han la stor vekt på viktigheten av kommunikasjon for tiden videre.

En annen deltaker trakk frem viktigheten av å klargjøre prosjektets mål bedre, det vil si å få avklart i større grad hvordan ulike roller skal utformes, og hvordan de nye arbeidsprosessene faktisk skal bli. Dette for å kunne forberede seg bedre på de store endringene som kommer.

*«Vi må vite hvor vi skal. For at vi skal kunne begynne å endre oss, oppbemanne, nedbemanne, omstrukturere, må vi få en oversikt. Vite hvordan de nye prosessene blir. Til høsten blir systemet «satt», og jeg er litt redd for at mye vil skje etter det.»*

To sentrale medlemmer fra prosjektgruppen trakk frem prosjektets omfang som den aller største utfordringen. De forklarte at rundt 80% av dagens prosesser vil bli endret, og at endringene vil påvirke andre IT/IS-systemer i stor grad. De forklarte at prosjektet medfører å måtte endre fire sentrale elementer i organisasjonen:

*«Vi må endre hovedprosesser, hovedsystem, kultur og organisasjonens tilhørighet. Den største utfordringen er å gjøre alt dette i én operasjon. Struktur, systemer og mennesker vil og MÅ endre seg nå.» – EBS Implementation Manager SCM (2)*

*«Folk liker forutsigbarhet. Dette prosjektet representerer det motsatte. Det representer usikkerhet for mange. Å klare å gi den enkelte bruker trygghet, slik at de vet hva de skal gjøre når systemet går live er og blir en stor hovedutfordring.» - Project Manager*

Mange ansatte har tenkt at det «bare er et system som skal byttes», at Concorde skal byttes med Oracle, og at alt skal fungere som før. Det mange fortsatt ikke vet, er at hverdagen for mange vil bli snudd på hodet.

*«Vi må fokusere på å få hele organisasjonen til å forstå hvor viktig dette er, og dra i samme retning. Gjør vi ikke det, blir vi blant mange som mislykkes. Og det vil vi ikke.» – Project Assistant*

Det har tidligere vært en uformell uttalelse i *Bedriften* som sa «Business as Usual», som en form for slagord for prosjektet, men dette har de fleste i Coreteam forstått at blir et feil signal. Den nye hverdagen vil på ingen måte være «business as usual». Det jobbes derfor med en ny uttalelse fra divisjonens visepresident som sier «20/80». Med det menes det at Oracle handler 20% om system, mens de resterende 80% handler om prosesser. En deltaker håpet og trodde uttrykket 20/80 ville bli brukt i kommunikasjonen ut mot de ansatte.

*«Ledelsen tidligere uformelt har brukt uttrykket 'Business as Usual'. Det oppfatter vi som om vi i utgangspunktet ikke skal endre måten vi jobber på. Men det er jo nettopp det vi skal!»*

Prosjektleder forklarte også at ERP-implementeringen går parallelt med flere andre store systemimplementeringer i organisasjonen. Disse systemene og ERP-systemet vil være gjensidig avhengige av hverandre. Han påpekte at det vil være en stor utfordring å klare å få ansatte til å forstå hva som er hva.

## 5.3 Endringens viktighet

Alle deltakerne ble bedt om å forklare årsaken(e) til at ERP-systemet skal byttes ut. Dette delkapittelet bygger på kategorien «*skap en sterk følelse av at endring er viktig*» fra rammeverkene i tabell 7. Det var varierende oppfatninger rundt dette, men de fleste trakk fram beslutningen fra toppledelsen og nåværende systems alder som de viktigste årsakene.

### 5.3.1 Global strategi og globalt system

Hovedgrunnen til at ERP-systemet skal byttes ut er avgjørelsen fra toppledelsen i selskapet. Alle innenfor denne divisjonen i selskapet skal over på et globalt ERP-system. På den måten vil divisjonen strømlinjeforme prosesser og standardisere måten divisjonen jobber på.

*«Det er et uttrykt ønske om at Bedriften bør standardisere sine prosesser og systemer. Å innføre et nytt ERP-system gir oss en fantastisk mulighet til å gjøre nettopp dette.»*

*- EBS Implementation Manager SCM (2)*

*«Vi skal over på et globalt system, slik at vi alle sammen innenfor vår divisjon på sikt er på samme system.» - ERP Systems Manager*

*«Jeg håper hovedgrunnen er å få alle over på samme system, prøve å få folk til å arbeide likt på tvers av lokasjoner og landegrenser. Det er en av de største utfordringene vi har per dags dato.»*

Bedriften i Norge hadde selv vurdert å bytte ut det nåværende ERP-systemet så langt tilbake som i 2007, men den gang ble risikoen vurdert til å være for høy, og det ble lagt på is enn så lenge. De visste at toppledelsen i selskapet med tiden ville komme med et mandat. De valgte derfor å fortsette med systemet, «*lot det svinge så lenge som mulig*», og ventet på den offisielle beslutningen fra USA. Beslutningen fra toppledelsen er hovedgrunnen til at nåværende ERP-system skal pensjoneres, men vi kartla flere andre faktorer som tilsier at systemet er modent for utskiftning. Følgende sitat illustrerer dette:

*«Uavhengig av den globale beslutningen med å bygge ERP-system, måtte vi uansett ha byttet.» - Project Manager*

Disse grunnene presenteres under.

### 5.3.2 Systemets alder

Det nåværende ERP-systemet har vært i bedriften i hele 18 år, helt siden 1997. Nåværende system bærer preg av å være både designmessig og funksjonelt utdatert.

*«Systemet ble innført i april 1997. Systemet er gammelt og brukergrensesnittet bærer preg av det.»*  
*- Process Integration & Change Manager*

Flere påpekte at det er en høy risiko i å operere med et så gammelt system som Concorde. Det er begrenset hvor mye systemet kan bygges ut videre. En annen sa at de uansett måtte ha byttet system, men hvorvidt Oracle hadde blitt valgt om bedriften i Norge hadde kunnet velge selv er et annet spørsmål. I denne sammenheng har de ikke hatt mulighet til å velge.

*«Concorde er et eldgammelt system, så det MÅ byttes ut.»*

*«Det er en høy risiko å kjøre på et så gammelt system som Concorde.» - Oracle Training Coordinator*

### 5.3.3 Systemets kapasitet

Alle deltakerne var for så vidt enige i at det nåværende systemet er modent for utskiftning, men ikke alle var enige i at kapasitet nødvendigvis var hovedgrunnen til det, ettersom systemet hadde «gått ut på dato» for flere år siden uten at det hadde ført til kapasitetsproblemer. Prosjektleder påpekte at systemkapasitet burde være en driver for ERP-bytte.

*«For en bedrift av vår størrelse var egentlig Concorde tilstrekkelig for våre behov for 7-8-9 år siden. Samtidig så har vi klart å holde liv i det. Jeg ser ikke for meg at det blir noe mindre, eller mer tilstrekkelig over de neste fem årene.» - ERP Systems Manager*

*«I og med at vi opererer på et så høyt nivå og har så mange transaksjoner i systemet, er vi inne på et rødt område.» - Process Integration & Change Manager*

### 5.3.4 Systemets sikkerhet

De samme deltakerne trakk heller frem sikkerhetsaspektet som en av de mer fremtredende grunnene til hvorfor systemet er modent for utskiftning.

*«Vi er langt utenfor der vi sikkerhetsmessig bør være. Helt klart.» - ERP Systems Manager*

Det åpne og meget fleksible systemet har også ført til at det har hatt en dårlig sikkerhet i så å si hele dets fartstid. Det var først i 2013 at det ble opprettet en bedre loggføringsmulighet for å spore endringer for å forbedre sikkerheten i systemet.

Ettersom nåværende system er meget fleksibelt, er det enkelt å endre både systemet og data lagret i systemet uten at det kan spores godt nok hvem som har gjort hva. Det er lite muligheter for å spore endringer. Dette ble også bekreftet av flere deltakere.

Det kom ifølge en deltaker som en indirekte årsak av en ny lov som ble vedtatt i USA i 2007 kalt Sarbanes-Oxley Act (SOA), noe som betyr at alle børsnoterte selskaper i USA må følge et sett retningslinjer for å ivareta integriteten til informasjon i sine systemer. I hovedsak dreier det seg om regnskapsmessig informasjon, men det er også en erkjennelse av at alle selskaper av en viss størrelse har systemer som ivaretar en del av disse kontrollene. Dette skal forhindre at «hvem som helst» skal kunne ta seg inn og modifisere informasjon i systemet uten at andre parter sjekker og dermed kan sikre kvalitet og dataintegritet.

*«Én og samme person skal ikke kunne utstede en innkjøpsordre, godkjenne faktura, betale faktura, opprette leverandør og så videre. Det skal være noe imellom.»*

Deltakeren forklarte at de har klart å utvikle noe bedre muligheter for å spore endringer i systemet, men at det fortsatt ikke er godt nok.

### 5.3.5 Mangel på support fra leverandør

En annen viktig grunn til at systemet er modent for pensjonering er at leverandøren ikke lenger har support på Concorde. Det har de heller ikke hatt på flere år. Systems & Master Data Manger sa at Concorde formelt sett ble de-supportert så langt tilbake som i 2007.

Databasen fikk de oppgradert, men Concorde-versjonen som brukes er det fortsatt ingen formell support på fra leverandøren. Det betyr også at om det kommer lovendringer som påvirker måten bedriften opererer på, så kan de ikke be leverandøren om å tilpasse systemet, da vil de bare få beskjed om at de må gjøre det selv.

### 5.3.6 Ansattes behov

Når det gjaldt hvorvidt deltakerne trodde de ansatte opplever et behov for endring, er det annerledes. De fleste svarte at de ikke trodde de fleste ansatte opplevde et behov for nytt ERP-system, men at det selvfølgelig ville avhenge av hvem man spør.

Flere svarte at de tror de fleste ansatte ikke tenkte over det, at de er fornøyd med nåsituasjonen – og ikke så noe konkret behov for et nytt ERP-system i sin hverdag.

*«Ingen.»*

*«Et slikt behov tror jeg ikke eksisterer. De klarer nok ikke direkte å se behovet.»*

Prosjektleder sa han trodde mange ansatte er godt fornøyd med dagens system ettersom det «sitter i fingrene». Han hevdet at de som er nyere i *Bedriften* kanskje tenkte at det ville være på tide med noe nytt.

Han påpekte videre at det er enkelte i organisasjonen som har sett at *Bedriften* kunne og burde jobbe annerledes, men at mange er «ingrodd» i hvordan de ulike systemene opererer. Prosjektleder forklarte at noen kalte Concorde for «bedriften i bedriften», og med det menes det at mye tid brukes på såkalt «brannslukking» og arbeid for å rette opp feil.

*«Jeg tror ikke så mange tenker over det i det hele tatt. De frykter nok hva som kommer. De fleste vet vel kanskje ikke at det kommer. Men alt kjent er jo kjært, selv om det er mange ting man ville hatt annerledes.» – BI Report Analyst*

*«De fleste vet ikke hva det innebærer enda.*

*Men jeg tror det skal gå bra. Det er nesten et helt år til, hehe.»*

*«Jeg tror folk gjerne vil ha det som de har det nå. Folk er godt vant med å få det som de vil. Jeg tror dette blir en endring som kan bli litt vanskelig. Folk liker å jobbe slik de gjør i dag.»*

*– Global Process Resonsible*

I løpet av studien gjorde vi også noen uformelle «stikkprøver» på et utvalg ansatte i *Bedriften* fra ulike lokasjoner og fagområder. De vi snakket med visste foreløpig minimalt om prosjektet. Noen «hadde vel hørt at det kom et nytt system snart», men visste ikke hvorfor eller hva det ville bety for deres arbeidshverdag. Flere visste for eksempel ikke at mange andre bedrifter i andre land tilhørende divisjonen allerede har implementert systemet. Når vi forklarte kort om bakgrunnen for prosjektet, ble de interessert og overrasket.

## 5.4 Organisatoriske hindringer

Dette delkapittelet bygger på kategoriene fra rammeverkene som omhandler «organisatoriske hindringer». Se tabell 7.

### 5.4.1 Selskapets visjon for ERP-prosjektet

Det finnes en utarbeidet overordnet visjon for prosjektet. Et 'mission' har de kalt det. Visjonen kommer fra systemorganisasjonen, og er det overordnede målet for alle implementeringene i selskapet. Visjonen er som følger:

«*\*Systemorganisasjonens\* mission is to **simplify, standardize, and automate** \*selskapets\* business processes through the introduction of software tools and the **industry's best practice methods.**»*

Videre står det:

«*The goal is to assist \*divisjonen\* to utilize information services as a strategic asset to **share data and processes**, measure results for a **continuous improvement**, align stakeholders, and communicate using a **common toolset.**»*

Ti deltakere ble spurt om det fantes en overordnet visjon for prosjektet. Fire deltakere svarte at de ikke trodde det fantes en visjon, de hadde i alle fall ikke hørt om den.

«*Nei, jeg kjenner ikke til noen visjon.*»

«*Nei, jeg tror vi hopper over dette spørsmålet.*»

«*..men et overordnet, felles mål har jeg ikke sett på papiret i hvert fall.*»

Fire deltakere svarte at det fantes en visjon på et overordnet nivå fra systemorganisasjonen, men at de ikke klarte å gjengi denne utover stikkord som «*one system*». Flere hadde også hørt uttrykket «*Business as Usual*», men mente det uttrykket var i strid med realiteten.

Én person svarte først at det ikke fantes noen visjon, før personen kom på at: jo, det fantes. «*Hmm, nei det finnes ikke.. Eller jo, systemorganisasjonen sitt mission, ja det er jo.. De har jo 'One Solution' – alle på én. Den kjenner vi til, den kan vi utenat.*» Personen påstod at alle kunne visjonen utenat, men det så ut til ikke å være tilfelle. Kun én av deltakerne svarte klart med én gang at det fantes en visjon og klarte å gjengi hovedpunktene i den:

«*Ja, en visjon finnes. Common reporting, simplify, standardize og automate er stikkordene. Visjonen kommer fra systemorganisasjonen i USA og gjelder for alle ERP-implementeringene i selskapet.*»

- EBS Implementation Manager (2)

Oppsummert var det kun én person som i helhet klarte å gjengi visjonen, fire personer visste at det fantes en form for visjon, men klarte kun å si noen få stikkord. Fire personer mente det ikke fantes noen visjon.

#### Kommunikasjon av visjonen

Prosjektleder fortalte at visjonen var blitt kommunisert i *Coreteam*. Dette til tross for at de fleste ikke klarte å si noe om prosjektets visjon. Og til tross for at en deltaker mente at alle kunne visjonen utenat. Dette tyder på at visjonen ikke har blitt kommunisert godt nok.

Prosjektleder fortalte at stikkord fra visjonen har blitt brukt i presentasjoner for å understreke hva *Coreteam* gjør og for å vise at de stiller seg bak hovedintensjonen for det globale prosjektet om å få alle i divisjonen over på samme plattform.



En annen deltaker forklarte at det var blitt gjort en risikovurdering for å få på plass et tankesett om **hvorfor** bedriften gjør dette. Den er også knyttet opp mot forretningsplanen.

*«I presentasjonen vi bruker nå er både visjonen og forretningsplanen med.  
Vi sier at løsningen vi nå får, skal muliggjøre en ti års forretningsplan.»  
– EBS Implementation Manager SCM (2)*

Videre fortalte prosjektleder at visjonen har blitt kommunisert på lokasjonene når prosjektet ble igangsatt. De hadde en runde på de ulike lokasjonene med powerpointpresentasjoner for å fortelle om kort om bakgrunnen for prosjektet. Dette gjorde de også for å sikre oppslutning rundt systemet i organisasjonen.

En av deltakerne mente at det dessverre hadde vært altfor lite kommunikasjon så langt. Hun påpekte at organisasjonen har hørt om Oracle, det prates i gangene i hverdagen, men at den offisielle kommunikasjonen hadde vært laber i forhold til forventninger på dette tidspunktet.

Prosjektleder forsvarte den tilbakeholdne kommunikasjonen til nå med følgende utsagn:

*«Man får tildelt en viss porsjon med oppmerksomhet, og det er viktig å bruke den riktig på riktig tidspunkt. Vi har ikke informert veldig mye frem til nå, fordi det har vært for tidlig.»*

På intranettet ligger visjonen synlig, men dette er på en side opprettet av systemorganisasjonen i USA som gjelder for alle implementeringene. På informasjonssiden for ERP-prosjektet i for Norge finnes ikke visjonen.

#### 5.4.2 Tildeling av ressurser til ERP-prosjektet

Inntrykket var at *Coreteam* mente de hadde tilstrekkelig ressurser i prosjektet. Det var ikke vanskelig å øke ressursene hvis behov. Det ble omtalt som et prioritert prosjekt med de ressursene det krevde.

Prosjektleder fortalte at arbeidet med å etablere prosjektgruppen i seg selv mer var en formalitet enn en kamp om ressurser. Han utfylte med å si at ledelsen har sett betydningen av å ha med de riktige personene, slik at *Bedriften* ender opp med en god løsning.

Flere bekreftet dette ved å si at de hadde inntrykk av at det ikke var særlig begrensninger når det gjaldt prosjektets tilgang på midler.

*«Jeg føler vi er veldig godt dekket.»*

Prosjektleder forklarte at de har et budsjett, men det har aldri vært noe snakk om at det må strammes inn på noe, selv om *Bedriften* ellers må kutte utgifter på grunn av markedssituasjonen. Prosjektleder forklarte videre at det har vært god vilje fra ledelsen i forhold til å tilegne tunge ressurser inn i prosjektet, og at det overraskende nok hadde vært en behagelig del av prosjektet. De gangene han hadde meldt ifra om økt ressursbehov, hadde han fått det i løpet av kort tid. Systemorganisasjonen og selskapet har antakelig stor forståelse for at prosjektet er så viktig, at det er bedre å bruke mer penger på implementasjonen, enn at det smeller i ettertid og at implementeringen ikke blir vellykket.

*«Risikoen med ikke å lykkes med dette vil koste så betydelig mye mer enn den kosten vi investerer i forkant. Men det er et kostbart prosjekt, det er det.» – Project Manager*

*«Dette skal implementeres, og det skal implementeres ordentlig. Da får det kreve de ressursene det gjør. Jeg tror alle er klar over at hvis vi ikke lykkes med dette, så er det ikke bare bedriften i Norge som får kjenne på det, men også de i USA.»*

Åtte av ni som ble spurt om ressursituasjonen i prosjektet svarte at de ikke opplevde mangel på ressurser per dags dato, og at ekstra ressurser ble gitt ved behov.

*«Organisasjonen har blitt veldig flinke til å frigi ressurser. De ser hvor stort behovet er.»*

*«På nåværende tidspunkt har vi nok folk. Men deler av organisasjonen, f.eks. Supply Chain som er en stor del av bedriften – kommer stadig inn med nye ressurser.»*

*«Jeg kom inn prosjektet nylig, og jeg har måttet be om forskjellig ting rundt forbi i organisasjonen som går utenfor Coreteam. Folk er bare helt fantastisk velvillige, smidige og positive.»  
- Oracle Training Coordinator*

I motsetning til de andre fortalte en deltaker at hun hadde opplevd noen vanskeligheter med å involvere flere personer fra sitt fagområde, og opplevde at ting helst skulle holdes mest mulig innenfor prosjektgruppen.

### 5.4.3 Toppledelsens fokus på endringsledelse i ERP-prosjektet

Ni deltakere ble spurt hvorvidt toppledelsen eller systemorganisasjon hadde tatt opp temaet endringsledelse i forbindelse med dette prosjektet, men samtlige svarte nei. Det hadde ikke vært fokus på det.

*«Ikke hatt noe snakk om hva endringsledelse er. Ingen som har definert det.»*

En deltaker fortalte at det «*prates om change management*», men at ingen har definert det. Han mente at det burde bli satt i system, hvor punkter fra endringsledelse bevisst kunnet bli tatt opp. Han mente at det hastet, fordi det virkelig begynte «å sette seg til» i prosjektet.

*«Det er ikke satt opp noe dokument for endringsledelse og hvordan vi eventuelt skal bruke kommunikasjonsplanen i kombinasjon med endringsledelse for å få en strukturert tilnærming.»*

Det har ifølge flere i større grad vært opp til hver enkelt ansvarlig for sine fagområder å holde ansatte oppdatert og informert så langt i prosjektet. «*Det blir sånn at man tilslutt bare må gjøre det selv, hvis man føler for det*», forklarte han. Noen føler nok mer på det enn andre, og dermed varierte det fra fagområde til fagområde.

*«Ikke med viten og vilje, men endringsledelse har bare blitt oversett.  
Det er kanskje noe som forsvinner i den hektiske hverdagen?»*

Videre spurte vi om det var noen i prosjektgruppen som hadde noe form for ansvar for områder som kunne gå innenfor endringsledelse. Det var ulike svar, noen sa at ingen hadde ansvar for det, mens andre sa at ansvaret lå på skuldrene til prosjektleder og personen ansvarlig for Supply Chain-fagområdet. Et par mente «*at ansvaret burde vel ligge hos prosjektleder*». Det ble tatt tak i endringsledelse internt på eget initiativ. En av personene

hadde tidligere rolle som *Process Integration and Change Management Manager*, og hadde dermed endringsledelse som en del av sitt ansvarsområde. Men personen byttet etter hvert rolle i *Coreteam*. Ved siden av den nye, krevende rollen har personen gjennomført en risikovurdering som en deltidsoppgave, en oppgave ved siden av totalansvar for ERP-implementeringen av et av de mest omfattende fagområdene. Med andre ord er det satt av begrensede ressurser for å arbeide med endringsledelse i dette prosjektet.

Risikovurderingen har fokusert på å få på plass målet for prosjektet og å kartlegge hvilke risikoer man ser i de ulike fagområdene. Et av risikovurderingsdokumentene lister opp punkter fra Sumner (2000), blant annet vanlige risikoer ved ERP-implementeringer, noen av de viktigste suksessfaktorene, samt fordeler ERP-systemer gir. Artikkelen til Sumner (2000) er sitert rundt 550 ganger ifølge Google Scholar, noe som tyder på at artikkelen er sentral. Et eksempel på et annet dokument fra risikovurderingen tar for seg generelle risikoer for Oracle EBS-prosjekter i selskapet.

Noen av risikoene som listes opp er som følger:

- *Endring fra «Legacy» system til globalt ERP-system*
- *Svært omfattende tilpasninger av eksisterende forretningsprosesser i sentrale deler av organisasjonen (IKKE 'Business as Usual')*
- *Komplekse, store og prosjektbaserte forretningsprosesser skal tilpasses til standard produksjons-forretningsprosesser.*
- *Høy avhengighet mellom kritiske forretningssystemer (blant annet p.g.a bolt-on-systemer)*
- *Utvikling av bolt-on-systemer kritiske for virksomhetens utførelse*
- *Big Bang-implementering «over natta» i store deler av organisasjonen*
- *Relativ høy motvilje/skepsis i organisasjonen til systemendringer*

En av deltakerne forklarte at risikovurderingen har fått dem til å innse at det var store risikoer i prosjektet, men også at de i større grad hadde forstått hva målene var.

Risikovurderingen avsluttes med følgende: «*Basert på suksesskriterier og målsettinger for å drive forretningen, har vi som mål å gjennomføre en implementering med kontrollert risikoleidelse.*»

#### **5.4.4 Prosjektledelse i pre-implementeringsfasen av ERP-prosjektet**

##### **Prosjektleder**

Prosjektleder har jobbet i bransjen i nesten 24 år, og åtte år i *Bedriften*. Han har, blant mye annet, ti års erfaring med kvalitetsledelse og fem års erfaring som prosjektleder. Han har erfaring med et titalls ulike ERP-systemer, integrasjon av ERP-systemer og han utviklet også et eget ERP-system på 90-tallet. Disse erfaringene er i langt mindre skala enn Oracle, men det er likevel en fordel at prosjektleder er kjent med ERP-livssyklusen. Prosjektleder ble spurt to år før det hele startet om han kunne tenke seg å ta rollen som prosjektleder når den tid kom. Han ønsket å være i prosjektet, men før han valgte å svare ja, ba han om at det ble gjort en vurdering på om han var rett person til å drive prosjektet. Det ble da gjennomført noen intervjuer med øverste ledelse på systemsiden for å finne ut om han var rett kandidat.

Resultatet var at han fikk ledelsens tillit. Dette har vært hans driv for å ta ansvaret. Det var motiverende at ledelsen ønsket ham i denne posisjonen. En deltaker påpekte noen av prosjektleders kvaliteter på følgende måte:

*«Han er overordnet ansvarlig og trenger egentlig ikke å ha detaljkunnskapene. Men vi er heldig, han har mye erfaring og er veldig god på system, og forstår mer enn han egentlig hadde trengt. Det er bare en bonus. Jeg er veldig glad for at han er prosjektleder.» - Project Assistant*

### **Styringsgruppe**

Det finnes en styringsgruppe for prosjektet i Norge. Denne styringsgruppen er ikke i direkte kontakt med *Coreteam*. Prosjektleder er en del av styringsgruppen i Norge. Ca. en gang i måneden avlegger styringsgruppen en oppdatert status frem for systemorganisasjonen på vegne av *Coreteam*. Dette gjøres i form av møte, fysisk eller online. Møtene legges til tider hvor personer fra USA og andre lokasjoner er fysisk representert, derfor ikke noen fast dato, men tilpasset reisevirksomheten. Styringsgruppen legger frem oppdatert status, viktige og uavklarte ting på det inneværende tidspunkt og saker/prosesser som trenger avklaring.

*«Det er to sentrale instanser som er vesentlige for beslutningsprosesser. Jeg rapporterer via Coreteam til en styringsgruppe som er satt sammen av ledelse i Norge, samt ledelse fra systemorganisasjonen i USA. Systemorganisasjonen har en komité bestående av øverste ledelse som tar beslutninger som omhandler globalt design.» – Project Manager*

Én av deltakerne lettet på hjertet og delte noe av sin frustrasjon angående kommunikasjon rundt beslutninger fra toppledelsen. Deltakeren fortalte at flere savnet informasjon om hvordan beslutninger har blitt tatt, og hvorfor.

*«Når det kommer ting fra USA må prosjektleder fortelle prosjektgruppen hvorfor ting blir som det blir. Hvis man sender avgårde mailer som sier 'sånn er det blitt', og vi ikke får innsikt i hvordan diskusjoner har foregått, og hvorfor beslutningene blir som de blir, så føler vi at prosjektleder er 'deres mann', og ikke vår. Jeg har sagt at han må kommunisere, si ifra når systemorganisasjonen har vært på han, forklare oss hvorfor, for da kjøper vi det!»*

*«Vi er ikke vanskelige, men om ting trumfes gjennom uten at vi får forklaring..  
Da kan det bli høye temperaturer her.»*

### **Prosjektforkjemper**

Prosjektet i *Bedriften* er en tvungen endring, en endring bestemt av toppledelsen i USA. En deltaker forklarer at ledelsen har definert dette som et topprioritert prosjekt, men at det er et langt sprang til å kunne si at de har noen som offisielt fronter prosjektet utad.

*«Man bør ha et eierskap slik som en prosjektforkjemper skal ha. Det har vært noe vi har prøvd å skape bevissthet rundt. Så det å skape en forkjemper er vi jo nødt til på en måte å gjøre, men jeg tror det blir vanskelig å si at vi har utnevnt en prosjektforkjemper til dette.»*

Allikevel har de et stort antall uformelle prosjektforkjempere i form av ambassadører og superbrukere. De har ansvar for å fremme positive holdninger til det kommende systemet.

#### 5.4.5 Etablering av Coreteam for ERP-prosjektet

Prosjektleder forklarte sammensetningen av Coreteam på denne måten: «*Det er typisk personer som det smerter å ta ut av den operasjonelle bedriften som settes inn i prosjektet.*» Han sa videre at han ikke har plukket personer etter de som har ledig tid, men etter de som har den nødvendige kunnskapen. Han sa: «*Det er litt flåsete å si det slik, men de som har ledig tid har ofte ledig tid av en grunn, og det er ikke sikkert at det er de vi vil at skal designe Bedriftens fremtid.*» Han avsluttet med å påpeke at det har vært en utfordring for fagområdene å frigjøre disse personene, fordi de sitter tungt involvert i dagens operasjon, men at det er nettopp de personene han ville ha i Coreteam.

Alle deltakerne i studien snakket varmt om sammensetningen av Coreteam, og samtlige mente det var de dyktigste personene som har fått den store oppgaven med å være med i prosjektet. En deltaker påpekte at prosjektleder var god på å få med seg dyktige folk. Deltakerne bekreftet at det er de riktige personene prosjektleder har fått med seg på laget.

*«Vi får stadig noen klager som sier 'dere tar jo de beste folkene'. Og da blir vi veldig glad, da har vi truffet riktig, for det er akkurat de folkene vi skal ha.» - ERP Systems Manager*

Flere deltakere påpekte at de hadde et godt svar tilbake når noen klagde over at de hadde blitt fratatt viktige ressurser i fagområdene sine. Da fikk de gjerne et svar som dette:

*«De som du antakelig helst ville avsett fra din avdeling er nok kanskje ikke de samme menneskene som du vil skal legge premissene for hvordan din avdeling skal jobbe videre'.» - ERP Systems Manager*

ERP Systems Manager fortalte videre at toppledelsen i USA hadde påpekt at teamet i Norge var den beste prosjektgruppen de noen gang hadde sett i forbindelse med en implementering. Dette bekrefter nok en gang at Coreteam har en god sammensetning. Lignende utsagn kom fra prosjektleder:

*«Det er uttalt fra den amerikanske delen av prosjektet at de har ikke sett et team med tilsvarende kunnskap på noen av de andre implementeringene.» – Project Manager*

En deltaker valgte i etterkant av intervjuet å fortelle at det var andre sentrale personer som burde ha blitt vurdert for dette prosjektet, men som ikke hadde blitt det. Han mente fortsatt at de hadde ei dyktig og sterk prosjektgruppe slik den var, men at det var noen viktige personer i organisasjonen med lang fartstid og essensiell kunnskap som man burde «kjempet for» for å få med i prosjektet.

Noen måneder ut i prosjektet var Coreteam samlet på hotell i to dager, hvor de skulle forsøke å skape en felles forståelse og enighet rundt dagens situasjon og planlegge for fremtiden. Det var fokus på roller og funksjoner medlemmene i Coreteam skulle ha. Målet med denne samlingen var å planlegge for hvordan de skulle oppnå felles prosesser i Bedriften i Norge sammen med systemorganisasjonen. Ifølge dokumenter ble det i forkant av «kick-offet» gjort en vurdering av Coreteam, hvor de på forhånd kartla de enkeltes bakgrunn, erfaringer, styrker og svakheter, samt forventninger til prosjektet. En deltaker påpekte at det burde vært større fokus på teambuilding på denne samlingen.

## Kompetanse i Coreteam

Deltakerne virket til å være meget tilfredse med sammensetningen og kompetansen i Coreteam. Det var kun to personer som mente at de kunne fått inn noe mer kompetanse.

*«Det er avgitt svært dyktige folk til prosjektet fra organisasjonen. Jeg tror vi har fått de beste folkene vi kan tenke oss i prosjektet.» – EBS Implementation Manager SCM (2)*

Åtte av ti som ble spurt mente de hadde den nødvendige kompetansen i teamet. To deltakere støttet disse uttalelsene, men foreslo samtidig at det kunne ha vært en fordel med større tilgang på konsulentene, mer administrativ kompetanse og større fokus på endringsledelse. En deltaker sa at hun gjerne ville hatt konsulentene tilgjengelig hele tiden.

*«Det er jo litt tungvint at de kommer litt frem og tilbake mellom Norge og USA. Jeg kunne gjerne hatt de hele tiden her. Det hadde gjort ting enklere.»*

*«Jeg føler vi skulle hatt noe mer administrativt, for eksempel i forhold til teamfølelse. Vi burde også hatt inne noen som kunne noe om endringsledelse, som hadde et bevisst forhold til det. Vi kan snakke om det, lese Kotter og slikt, men det hjelper ikke om det ikke blir satt i system. Det trenger ikke være fullskala, men man må ha det på agendaen.» - Engineering Process Administrator*

Han sa videre at det finnes jo folk som tar utdanning i endringsledelse, og at det burde vært en solid ressurs på dette området i dette ERP-prosjektet.

Vi forsøkte også å kartlegge om noen i Coreteam hadde tidligere erfaring med ERP-systemer eller ERP-implementeringer. Tre av ti som ble spurt, fortalte at de hadde erfaring med ERP-systemer fra før. Én hadde jobbet med salg og support av ERP-system, en hadde vært med på implementering av SAP i flyselskapet SAS, mens prosjektleder selv hadde erfaring med et titalls ERP-systemer, og hadde i tillegg utviklet et eget ERP-system. De andre hadde enten ingen erfaring, eller så hadde de god erfaring med det nåværende systemet Concorde. Noen hadde tidligere erfaring med andre typer implementeringer.

## Møter

Ifølge deltakerne finnes det fire ulike typer møter i prosjektet:

- Prosjektmøte (overordnet)
- Prosessutviklingsmøter
- Konsolideringsmøter (mellom prosjektgruppen og bedriften som gjennomfører pilotprosjektet)
- Styringsgruppemøte (rapporterer til styringsgruppe ca. en gang i måneden.)

To deltakere trakk frem at det til tider har vært noen uklarheter og misforståelser når det gjaldt møter. Noen møter har uklar agenda, og noen møter kan dermed fort ta en annen retning enn planlagt.

*«Man har kanskje gått på møter, kommet tilbake og så har noen konfrontert en og sagt: 'hvorfor var ikke vi invitert?' Det har vært møter andre har gått på som jeg følte jeg burde vært på, men jeg har gjort det samme selv. Alle har gjort det.» – EBS Implementation Manager SCM (1)*

Noen lettet på frustrasjon de opplevde når de satt i møter og måtte besvare spørsmål alene, når de egentlig hadde hatt behov for å ha flere av «sine» der for å kunne svare godt nok.

En av deltakerne som hadde en mer dynamisk rolle i prosjektet, forklarte at hun flere ganger hadde «oppdaget» møter som hun mente hun burde ha vært invitert til, men hvor det ikke hadde skjedd.

#### 5.4.6 Beslutningsmyndigheten i Coreteam

Deltakerne ble spurt hvorvidt de følte de hadde nok «makt» og myndighet til å få gjennom endringer som påvirker prosjektet og de enkelte fagområdene.

*«Jeg opplever at alle som sitter i Coreteam har tett dialog med sine ledere. De kommer med gode anbefalinger som blir tatt på alvor. De blir absolutt hørt.»*

Prosjektleder forklarte at det hele tiden er balanse når det gjelder beslutningsmyndigheten.

*«Hvis vi bare hadde kunnet si at 'vi vil ha det sånn og sånn', og hadde fått det, hadde vi i utgangspunktet fått en kopi av det vi har i dag.»*

Det er ingen garanti for at det *Bedriften* gjør per i dag er den optimale løsningen, sa prosjektleder. Det er derfor en trygghet i at ønsker om endringer må gjennom en godkjenningssprosess. Det må argumenteres for hvorfor de trenger endringer i systemet. Prosjektleder sa videre at *Coreteam* ble informert tidlig i prosjektet om at alt må gjennom en godkjenningssprosess, og at forslag vil bli avslått. Da må de eventuelt prøve på nytt. Er endringene viktige nok for dem, vil de prøve igjen og igjen.

*«Vi har jo sånn sett ikke nok makt, det er ikke vi som bestemmer til slutt. Det er USA som bestemmer. Det blir en form for kamp mot dem.»*

*«Ting skal komme fra riktig nivå. Det er jo annerledes i Norge enn i USA. Vi er vant til en flatere struktur. Jeg er vant til vanligvis å kunne gå rett til den det gjelder, men her må alt gjennom mange ledd, og mange flere skal involveres.»*

*«Det er ikke vi som har ansvaret for hvordan det skal bli til slutt. Vårt ansvar er å verifisere at systemorganisasjonen virkelig har forstått oss. Vi må argumentere sterkt for å få gjennom endringer på systemets globale design. Det globale designet skal ha færrest mulig endringer.»*  
- EBS Implementation Manager SCM (1)

En annen forklarte videre at de ansvarlige for hvert fagområde hadde nok makt opp til det punktet hvor man måtte «signere på det». De er med og diskuterer løsninger, og kan fronte sine meninger og syn til ledelsen i hvert enkelt fagområde, men når beslutningene faktisk skal tas, må det opp i styringsgruppen.

En av lederne for et av fagområdene fortalte at de etter en lang prosess fikk godkjent at de kunne beholde sitt fakturahåndteringssystem. De hadde et høyt antall fakturaer i året, og det ville vært vanskelig for dem å ikke ha et fakturahåndteringssystem.

*«For de ansatte på regnskap er det kjempepositivt. Det fikk vi trumfet gjennom. Men det har vært en lang prosess.»*

Det ble fra *Bedriftens* side argumentert med at Oracle ikke hadde en tilsvarende løsning for å håndtere fakturaer. Systemorganisasjonen ble til slutt overbevist om at å beholde det nåværende fakturasystemet ville være utelukkende en fordel for *Bedriften*.

Hvis det er saker som omhandler norsk lov, og som krever endringer i systemet, forklarte en deltaker at de hadde den makten de trenger.

*«Krever norsk lov det, da er det ikke noe diskusjon, da får vi det.»*

#### 5.4.7 Tverrfaglig koordinering og prosessorientering i *Coreteam*

Implementeringen vil medføre store endringer i *Bedriftens* arbeidsprosesser. Det blir ifølge prosjektleder tatt en del beslutninger som har pågått som diskusjoner i årevis.

*«Det blir store endringer, men ikke nødvendigvis negative. Vi får inn noen nye mekanismer som vi ikke har hatt, og som vi har savnet. Det vil hjelpe oss med å forbedre prosessene.» – Project Manager*

På spørsmål om eksempel på prosesser som vil bli endret, svarte en av deltakerne: *«Hele røkla»*. En annen fortalte hvordan man bør prøve å «glemme» historien, og ha evne til å starte på nytt: *«Jeg var hos noen andre som har implementert systemet, da fikk jeg et klart råd: 'Hiv alt dere har, vær tro mot systemet, innfør rollene systemet har - og begynn på nytt.»*

En deltaker sa at det er ulikt hvordan de ulike fagområdene gjør det med sine prosesser. Hun sa at de hadde stålkontroll på prosesser i hennes fagområde. De jobber kontinuerlig, oppdaterer definerte prosessene etter hvert som det blir endringer. De diskuterer prosesser og prosedyrer internt, gjør evalueringer og diskuterer eventuelle forslag til forbedringer.

Noen deltakere forklarte at det foreløpig hadde vært vanskelig å omstille seg mot nye prosesser, mye fordi systemorganisasjonen lenge hadde holdt tilbake å vise hvordan systemet faktisk fungerer i praksis. Dette har gjort at flere fra *Coreteam* har slitt med å forestille seg system opp mot nye arbeidsprosesser. Dette illustreres i følgende sitater:

*«Altså, de har jo ikke villet vise oss systemet.»*  
*«Vi har visst fryktelig lite om hvordan ting gjøres i systemet, så det har vært vanskelig å endre prosesser.»*

*Coreteam* har blitt fortalt at de må stole på systemorganisasjonen, og at ting vil fungere. En deltaker mente at systemorganisasjonen ikke hadde hatt nok tillit til *Coreteam* kunne klare å stille seg objektivt til det nye systemet, og at det er derfor de drøydde lenge med å vise systemet i praksis. Han mente det hadde vært det største hinderet de hadde hatt, og at de burde ha fått muligheten til å se systemet i praksis fra starten av prosjektet.

*«Vi har egentlig bare fortalt hvordan dagens operasjon i Norge fungerer, og deretter har systemorganisasjonen prøvd å identifisere gapet mellom systemet og vår operasjon, og dermed utviklet løsninger for oss. Det har vært mye misforståelser og utfordringer, og vi har måttet jobbe hardt for å verifisere at de har forstått oss.»*



## Samarbeid på tvers av fagområder

Samtlige deltakere mente at samarbeidet mellom de ansvarlige for de ulike fagområdene var bra. Coreteam er samlet på en felles lokasjon i samme bygg, i samme by. Noen sitter der permanent fulltid, noen sitter der på deltid. De aller fleste har også en arbeidspult et annet sted på sin opprinnelige lokasjon.

*«Noen ganger om jeg 'får nok' av Oracle-bobla, drar jeg til min opprinnelige lokasjon for å komme litt 'ut av bobla'. Og jeg vet at de fleste føler av og til at man må litt bort herfra. Men det er helt greit.»*

*«Endelig kommunikasjon går ut via mail. Men vi har ukentlige Coreteam-møter. Vi har også ukentlige konsolideringsmøter med Bedriften, bedriften som har pilotprosjektet og systemorganisasjonen. Det er det offisielle. Men det er også mye diskusjoner i gangene. Vi har tilgang på mange møterom hvis det plutselig oppstår noe.» – Project Assistant*

Prosjektleder forklarer at de ukentlige Coreteam-møtene forsøker å samle hva som skjer på tvers av de ulike fagområdene. Disse møtene varer to timer. Da tar de opp temaer som er arbeidet med den siste uken, og ser om det er noen konflikter mellom fagområdene, eller andre ting som bør diskuteres.

*«Vi har de ukentlige møtene hvor vi tar opp ting vi holder på med. Da kan folk kan komme med forslag og innspill.»*

Videre ble det forklart at de Coreteam var åpne for at det skulle være høyt under taket, og at det derfor til tider kunne oppstå høilytte diskusjoner, som medførte at ikke alle var like blide og høflige alltid.

*«I mange tilfeller er vi fullstendig klare på at diskusjoner var 'her og nå', ingenting personlig. Så kan vi gå og ta en kaffe sammen etterpå. Vi klarer stort sett å skille mellom det faglige og det personlige.»*

*«Prosjektgruppa føles veldig sterk. Selv om kanskje ikke alle føler det slik alltid, så ser jeg en del situasjoner og tenker: 'jammen er vi et lag!'» – Project Assistant*

En deltaker trakk frem at de ansvarlige for implementering i de ulike fagområdene for henne følte som egne prosjekter i det store prosjektet, og savnet mer samkjøring i fagområdene.

*«Jeg føler nok at vi jobber som mer selvstendige individer i hvert vårt fagområde. Jeg hadde trodd det skulle være mer samkjørt. Vi er på en måte prosjektledere innenfor hvert vårt fagområde.»*

Hun påpekte at hun kjørte sitt eget løp i sin hverdag, men ønsket at prosjektleder ville ta større ansvar for å samle Coreteam på tvers av fagområdene.

En annen deltaker trakk frem at det viktigste en prosjektleder gjør, er å være bindeleddet mellom Coreteam og styringsgruppen. «Han tar kampen når det blir uenighet mellom våre behov og det systemorganisasjonen vil levere.» Dette påpekte prosjektleder selv også:

*«Jeg skal også fasilitere viktige møter for å få tatt avgjørelser på saker som driver prosjektet i riktig retning.» – Project Manager*

En annen deltaker forklarte at prosjektleder er viktig for å følge med overordnet på alt som skjer i prosjektet, og kommunisere videre til systemorganisasjonen. Fire deltakere savnet

imidlertid mer samkjøring mellom systemorganisasjonen, prosjektleder og *Coreteam*. Prosjektleder skal være mellommann mellom systemorganisasjon og dem, men noen deltakere mente at han i større grad bør vise seg som «deres mann», og ikke systemorganisasjonen sin. De ønsker at han i større grad skal tale deres sak.

*«Når det virkelig har røynet på og ting skjer uten at vi egentlig føler vi har kontroll, så mangler det litt på prosjektlederrollen. Men han er på vei der nå 100%. Når vi er så mange forskjellige personer og vi må forholde oss til så mange andre, da er det veldig viktig å ha en prosjektleder som samler oss.»*

*«Det skjer mye endringer internt i prosjektet. Det har vært litt frustrerende.»* – Project Assistant

*«Vi har hatt mange store beslutninger som har endret retningen underveis. Vi føler av og til vi jobber mot et bevegelig mål. En viktig oppgave for meg er å prøve å holde motivasjonen for teamet oppe.»*

– Project Manager

Én deltaker trakk frem han savnet mer fokus på det sosiale aspektet i *Coreteam*. Han fortalte at samarbeidet var bra, men at han hadde sett for seg et team hvor det var fokus på at man kjente hverandre bedre enn de gjør.

*«Det sosiale aspektet av samarbeidet har ikke vært tilstede. Den eneste teambuildingen har vært å gå ut for å spise middag, ikke mer enn det. Da sitter man gjerne ved siden av to andre, og én foran seg. Man blir litt kjent med dem, men ikke de andre.»*

Han forklarte videre at andre avdelinger har teambuilding hvor de gjerne reiser vekk et par dager. Da har man flere aktiviteter, for eksempel personlighetstester og personlighetsmatching hvor man blir bevisst på seg selv, og hva man kan. Han mente dette kunne hjulpet *Coreteam* med å kartlegge bedre hvem som kan hva, samt hvilke personlige styrker og svakheter hver enkelt har.

#### **5.4.8 Endringer i *Coreteam* i løpet av ERP-prosjektet**

Det har gjennom prosjektets foreløpige levetid skjedd en del endringer i *Coreteam*. Antall deltakere har blitt mer enn fordoblet siden startet av prosjektet og frem til nåværende tidspunkt. Flere har fått nye roller og andre ansvarsområder ettersom det har blitt behov for nye fokusområder underveis i prosjektet.

#### **Rolleendringer**

Et eksempel er ERP Systems Manager, en av *Bedriftens* få spesialister på Concorde, som blant annet hadde ansvar for support og drift, samt håndtering og konvertering av data fra det nåværende ERP-systemet, som etter hvert endret rolle til *EBS Oracle Projects Support Specialist*. I den sammenheng skal han være med i en europeisk supportgruppe for det nye ERP-systemet. En annen deltaker har også skiftet rolle i prosjektet. Han gikk bort fra rollen som prosessintegrasjonsleder og over i rollen som leder for Supply Chain sin implementering, samtidig som han har arbeidet med risikovurdering for hele prosjektet. *Coreteam* begynte som en relativ liten gruppe, men har økt over tid. Dette var også som forventet.

*«Vi startet med ei relativt liten gruppe, vi var vel rundt åtte personer.  
Men vi visste at det kom til øke med tiden.» - Project Manager*

Det ble også fortalt om problematikk rundt uavklarte og overbelastede roller i Coreteam. To deltakere nevnte at det i starten av prosjektet var uklarhet om hvem som faktisk skulle ha rollen som prosjektleder.

*«To stykker hadde forventinger om at de skulle lede. Det ble gjort en avklaring. De har prøvd å komme frem til en form for arbeidsfordeling. Men jeg vet ikke om den har vært helt happy, og om Coreteam har opplevd det som så ryddig og greit som de skulle håpe på.»*

Noen oppgaver virker til å ha blitt fordelt ujevnt, slik at noen personer har sittet med oppgaver som man egentlig ikke har ansvar for. Det var i tillegg en oppfattelse av at noen i teamet hadde for mye ansvar, og at de dermed var overbelastet.

*«Den nye ansvarlige for Supply Chain skulle drive prosessavklaringene. Når han byttet rolle må prosjektleder ha det ansvaret også. I tillegg har prosjektleder jobbet med et bolt-on-system som skal styrke prosjektmodulen i ERP-systemet. Det har tatt mye av hans tid, men det er også noe han er veldig god på. Men det har nok vært en oppfatning at det er vanskelig å ivareta prosjektlederrollen samtidig som man er produkteier på ny applikasjon.»*

*«Det har manglet litt på prosjektledelse fordi prosjektleder har vært opptatt med bolt-on-systemet. Jeg vet han trives godt med det, men jeg tror noen av oss har savnet litt mer lederskap.»*

Det må videre påpekes at prosjektleder fikk avklart sin rolle rundt nyttår og at ansvaret for dette bolt-on-systemet ble gitt videre, slik at han kunne være 100% prosjektleder.

*«Jeg har også hatt en dobbeltrolle i starten av prosjektet. Jeg har vært leder for utvikling av det nye prosjektledelsesverktøyet globalt. Nå har jeg gitt ansvaret over til en annen for å kunne ha fullt fokus på dette i stedet.» – Project Manager*

Prosjektleder beskrev sin egen rolle på denne måten:

*«Min oppgave er å fasilitere prosjektet slik at vi holder oss innenfor tidsaspektet, kostaspektet og kvalitetsaspektet, samtidig som jeg fasiliterer teamet. Når de trenger min tyngde for å få gjennom de riktige beslutningene, da kan jeg gå i to retninger – mot ledelsen i Norge eller mot ledelsen i USA. Jeg blir på en måte en kanal inn mot beslutningene.»*

Oppgavens hans er også å tilrettelegge viktige møter for å få tatt avgjørelser på saker som styrer prosjektets retning. Han fortalte videre at det er viktig at medlemmene i prosjektgruppen trives, at de føler at de har godt nok definerte oppgaver og vet hva deres ansvar er. Han avsluttet med å forklare at det har vært mange store beslutninger som har endret prosjektets retning underveis, og at det kan for mange føles som man jobber mot et bevegelig mål. Én av hans viktigste oppgaver er å holde motivasjonen oppe i teamet.

### **Tap av nøkkelpersoner**

Tap av nøkkelpersoner har vært tilfelle i dette prosjektet. To personer valgte å gå.

*«Det var vi helt åpne om. Vi sa at det er ikke alle som satt her i starten som ville være med i mål.»  
– EBS Implementation Manager SCM (1)*

Et eksempel er tapet av en sentral rolle fra et av de største fagområdene, Supply Chain, på et relativt sent tidspunkt ut i prosjektet.

*«Vi har hatt noen utfordringer, vi har mista personer. Vi har mista en veldig sentral rolle i Supply Chain. Det var en utfordring fordi Supply Chain er en hovedmotor i prosjektet.» – Project Manager*

Personen som valgte å trekke seg ut av prosjektet forklarte at han var ansvarlig for implementeringen i Supply Chain, men at han og hans team på mange måter aldri kom til det punktet at de virkelig måtte begynne å jobbe, fordi så mye fortsatt var konseptuelt. Han forklarte det videre på følgende måte:

*«Konseptuelle ting kan man diskutere til en viss grad, men når det kommer til å måtte ta avgjørelser, da trenger man ledelsen. Jeg skulle hatt mer forankring og innflytelse. Jeg sleit mye med at jeg ikke fikk særlig gehør. Jeg informerte om at det nærmet seg en grense for meg, men.. Vi hadde noen skikkelig kræsje-møter med ledelsen i Supply Chain, hvor vi prøvde å få de til å våkne på visse punkter.»*

Han forklarte at han ønsket å være en del av prosjektet, og at det derfor var tungt å gå.

*«Jeg kunne ikke leve med slik situasjonen var. Jeg ble hele tiden slått tilbake, så det er mye derfor jeg gikk. Følte det var slik: 'Du er flink og gjør en kjempejobb, men vi gidder ikke høre på deg! Jeg tror prosjektleder ble skuffet da jeg til slutt valgte å gå.»*

Da han gikk, ga han en anbefaling videre. Anbefalingen gikk ut på at de som var tatt inn for å arbeide med implementeringen i Supply Chain ble 100% fristilt til arbeidet. Han mente de burde få helt klare mandater fra sin ledelse om at de skal arbeide med fullt fokus på prosjektet. Det fikk de ikke.

Personen som tok over stillingen som ansvarlig i Supply Chain hadde tidligere hatt en annen rolle i Coreteam. Da han gikk over i denne rollen, stilte han noen krav for å ta jobben. Da tok de det på alvor: *«..flere av mine har full jobb ved siden av, så jeg har tatt det opp nå – og fått klart mandat om hva de skal gjøre. De blir frigitt til å arbeide i prosjektet.»* Personen som gikk ut av Coreteam mente de da endelig forstod alvoret.

En av innkjøpsressursene fra Supply Chain sa også opp sin stilling, antakelig grunnet et bedre tilbud et annet sted. En deltaker sa: *«Han har jo vært en av de som har vært mest kritisk til hele prosessen. Om det er derfor han går, det sier han hvert fall ikke direkte. Men han fikk uansett muligheten til å jobbe med noe annet i en annen bedrift.»* En deltaker uttrykte sin bekymring over å skifte ut nøkkelpersoner på dette tidspunktet i prosjektet.

Opplæringskoordinatoren ble involvert i Coreteam en stund etter mange av de andre. Når hun takket ja til stillingen, forklarer hun at hun også følte en forpliktelse til å stå løpet ut.

*«Jeg fikk beskjed da jeg gikk inn i prosjektet om at hvis jeg påtok meg jobben, forpliktet jeg meg også til å være med løpet ut. Det var en muntlig avtale, ikke noe formelt, men det var nok ferskt i minnet med personene som hadde gått.»*

## Bruk av insentiver

Det er ingen insentiver for å bli med i *Coreteam*, og ingen insentiver for å bli med til målstreken. Samtlige deltakere bekreftet dette. Det har heller ikke blitt opplyst om at det finnes noen insentiver for sluttbrukerne ved at de tar i bruk det nye systemet.

*«Ingen insentiver, det er bare hard jobbing som gjelder her.» – EBS Implementation Manager SCM (1)*

Flere deltakere var enige i at insentiver kunne vært en fordel, og at det for noen kunne gjort at prosjektgruppen var enda mer motivert for å gjøre jobben. En deltaker påpekte at ønsker om insentiver antakelig var veldig individuelt.

Det var ikke alle som mente at insentiver var nødvendig, ettersom de hadde nok motivasjon for å være med på dette, og at de syntes prosjektet var spennende å være med på.

*«Jeg ønsket å være med på prosjektet fordi det er en mulighet til å lære noe nytt, og det er for dumt å la sjansen gå fra seg.»*

*«Belønningen ligger i at man er heldig som får lov til å være med på dette. Vi lærer jo mye. Jeg har en bred kompetanse fra før, men nå får jeg jo en enda bredere kompetanse.»*

*«Jeg har ønsket å gjøre mer administrative ting enn å jobbe med tekniske systemmessige ting, som jeg har de siste årene, så jeg er veldig fornøyd med å få denne rollen.» – Oracle Training Coordinator*

Prosjektleder fortalte at for hans del var det motiverende at toppledelsen ønsket ham i prosjektlederposisjonen, og at dette er hans drivkraft.

En annen deltaker fortalte at en form for insentiv for hennes del kunne vært så lite som «et klapp på skuldra» for innsatsen. Anerkjennelse for jobben prosjektgruppen gjør.

*«Jeg tror kanskje det kunne hjulpet med en følelse av at 'noen ser deg', noe mer anerkjennelse. Kanskje heller det enn monetære insentiver.»*

### 5.4.9 Forberedt på ytelsesnedgang ved ERP-implementeringen

De fleste deltakerne var svært bevisste på at det ville være en nedgang i ytelse i overgangsperioden mellom ERP-systemene. Dette var også blitt diskutert i fellesskap og tatt opp med ledelsen. De fortalte at de har kommunisert til ledelsen at det vil være naivt å tro at det ikke vil bli redusert produktivitet for en periode etter go-live.

*«Det er opplest og vedtatt at det vil være et fall i produktiviteten.» – Project Manager*

*«Systemorganisasjonen har gjort dette før, og har erfaringer med dette. Vi har sett noen grafer, men jeg tror ikke det er klare tall på hvordan dette vil påvirke oss. Men redusert produktivitet vil det absolutt være.» – Global Process Responsible*

*«Jeg vet ikke hvor lang tid det vil ta, men suksessen kan måles i hvor kort tiden med ytelsesnedgang blir. Jo kortere, jo bedre. Det er ingen tvil om at det blir et dropp, det er vi fullstendig klar over. Det er fordi vi kommer inn på ukjente ting.» – BI Analyst/Developer*

Et annet aspekt når det gjelder ytelsesnedgang er det faktum at prosesser vil endres slik at én oppgave vil for én person kunne ta mye lenger tid enn det gjør med de nåværende

prosessene og det nåværende systemet. Til gjengjeld kan det spare tid for andre på andre tidspunkt i prosessene. Det er derfor viktig at de ansatte forstår helheten. Selv om noen oppgaver kan ta lenger tid for én enkeltperson, vil det være mer effektivt enn før totalt sett. En av deltakerne illustrerte dette ved å si:

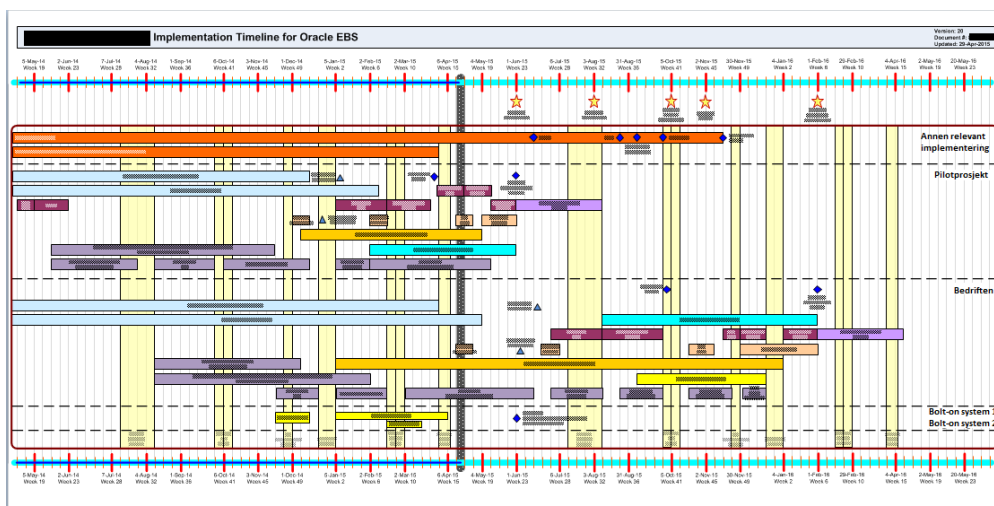
«Kanskje jeg kommer til å måtte bruke lenger tid på oppgaven jeg skal gjøre, men det kan godt være det er 10 personer etterpå som bruker mye kortere tid. Men det kan gjøre vondt for mange av de som må bruke ekstra tid.»

«Vi vil nok se at det blir en betydelig reduksjon i effektiviteten på en del oppgaver. Men det verste er jo at når effektiviteten reelt sett stuper, så øker folks frustrasjon. Og det er jo ingen som blir mer effektive fordi de er frustrerte.» - ERP Systems Manager

#### 5.4.10 Prosjektplan og delmål for ERP-prosjektet

Under datainnsamlingen våren 2015 var prosjektplanen allerede på versjon 20. Det har med andre ord skjedd mange endringer fra den opprinnelige planen. Prosjektplanen er derimot oppdatert til enhver tid. To av de store milepælene for ERP-prosjektet er for eksempel konverteringstester, produksjonspilot-versjon av systemet, opplæring av superbrukere og sluttbrukeropplæring.

Prosjektplanen er laget i Microsoft Visio og fremstilles som en tidslinje hvor de ulike aktivitetene og delmålene vises. I øverste del vises tidslinje for implementering av et annet system som har stor relevans for ERP-systemet. Nest øverst vises en tidslinje for pilotprosjektet. Nest nederst vises en tidslinje for implementeringen av selve ERP-systemet for *Bedriften*. Nederst vises en tidslinje for to bolt-on systemer som utvikles på sidelinjen av ERP-systemet. Disse andre implementeringene har stor avhengighet og innvirkning på implementeringen av ERP-systemet. Visse aktiviteter avhenger av hverandre og bør derfor ses i sammenheng. Se figur 9.



Figur 9: Prosjektplan.

Planen er laget ut i fra en form for oppskrift fra systemorganisasjonen, felles for alle implementeringene. Prosjektplanen er tilgjengelig i *Bedriftens* dokumenthåndteringssystem, i tillegg til at den er skrevet ut og henger på veggen på det mest anvendte møterommet hvor *Coreteam* er lokalisert.

I tillegg finnes det en felles kalender i Outlook hvor alle møter blir lagt inn, uavhengig av fagområder. Alle i *Coreteam* har blitt oppfordret til å jevnlig sjekke kalenderen for å se om det er møter de burde delta på. Det er også mulig å integrere denne felleskalenderen med sin egen kalender, hvor det er ulike fargekoder for hva som er hva.

#### 5.4.11 Endringens ringvirkninger for organisasjonen

De store endringene ERP-prosjektet medfører, vil påvirke organisasjonen på mange plan.

Prosjektleder påpekte at det for eksempel vil bli betydelige endringer på kompetansen i organisasjonen. Per dags dato finnes det eksperter på nåværende ERP-system, hvor disse personene kan systemet ut i fingerspissene og sitter på mye kunnskap og dermed mye uformell makt. Med det nye systemet vil det antakeligvis være en del «nye fremadstormende» personer som tar en rolle som superbrukere og dermed får en form for autoritet gjennom sin nye kunnskap. Prosjektleder mente også at de som har vært i *Bedriften* i lange tider kanskje vil føle at det greit at noen andre nå tar over. Det kan medføre at folk posisjonerer seg.

#### Hva skjer med *Coreteam* etter go-live?

De fleste deltakerne var bevisst på at arbeidsoppgavene deres ikke vil være «over» når systemet har gått live i organisasjonen. Det er en stor organisasjon som skal trenes, og det er mange nye roller som skal inn. Men det var ikke avklart eller laget noen plan for alle for hvordan prosjektgruppen forholder seg etter go-live-datoen. Noen visste ikke hvordan deres rolle ville bli etter go-live, mens andre hadde mer konkrete planer.

*«Det vet jeg ikke. Rett og slett ikke peiling. Jeg har fått beskjed om at jeg kan jobbe så lenge jeg vil med Oracle.»*

*«Men, de snakker om at det er først når vi først går live at mye av utfordringene kommer. Jeg regner med det blir en del oppfølging, men vi har ikke pratet så mye om dette enda.»*  
- Global Process Responsible

*«Konkret er jo jeg ferdig i min rolle når systemet går live. Men jeg vil tro Coreteamet får en rolle som i større grad handler om support og kunnskapsoverføring. Det vil være veldig mye å ta tak i etter go-live.»* - Oracle Training Coordinator

For noen deltakere er det bestemt klare roller og ansvarsområder etter go-live. Prosjektleder forklarte at den ene i *Coreteam* begynte å arbeide med master data fra Concorde, men etterhvert har gått over til å arbeide i den europeiske supportorganisasjonen for Oracle, som nevnt tidligere. Noen andre som har blitt involvert i *Coreteam* har, eller skal, flytte over til USA for å fasilitere samhandlingen mellom Norge og USA. Prosjektleder selv mente han ville være involvert i prosjektet i et års tid etter go-live.

*«Prosjektet er ikke ferdig når vi går live, jeg kommer nok til å være i prosjektet et års tid etter for å sikre at vi ikke 'bare slipper alt'. – Project Manager*

*«De fleste i Coreteam kommer ikke til å være ferdig når vi går live. Jeg tror ikke mange forventer å kunne gå over til noe annet rett etter go-live. Det kommer til å gå mange måneder, kanskje år, vi vet ikke hvor lang tid det vil ta. Jeg vil tro Coreteam fases ut med tiden.» – Project Assistant*

## 5.5 Overvinnelse av individuell motstand og frykt

Dette delkapittelet bygger på kategorien «*overvinnelse av individuell motstand og frykt*» fra rammeverkene i tabell 7, og fokuserer på *Bedriftens* endringskultur, bruk av markedsføringsstrategier for systemet, og hvordan engasjere systemets sluttbrukere.

### 5.5.1 Bedriftens endringskultur

*Coreteam* påpekte at de er bevisst på at de er nordmenn, og det faktum at nordmenn ikke er glad i endringer. Men det at de hører til et globalt selskap gjør at de i større grad må være fleksible og reagere raskt når det skjer organisatoriske endringer.

*«Endringsvillighet er suksessfaktor for oss. Vi må være fleksible og endringsvillige, og villige til å ta risikoer. Hadde vi ikke vært det, hadde vi aldri vært der vi er i dag.» - Oracle Training Coordinator*

*«Vi er faktisk en endringsvillig organisasjon. Det er litt av mentaliteten vår. Man merker at folk ikke er så veldig fastgrodd.» - Engineering Process Administrator*

Fem deltakere mente *Bedriften* hadde en veldig god endringskultur, mens fire andre påpekte at dette varierte veldig fra fagområde til fagområde, og fra lokasjon til lokasjon.

*Bedriften* i Norge er en dynamisk organisasjon som gjør at de kan snu seg raskt. Prosjektleder fortalte at de ikke har en toptung administrasjon, og at de har en effektiv måte å endre rutiner på. Han trodde de stiller bra i forhold til andre i bransjen som har mer administrative og rigide systemer.

*«Ja, det er vi gode på. Hvis det meldes opp et eller annet behov, så snur vi på hælene. Det nye systemet kan kanskje gjøre endringer noe vanskeligere i fremtiden. Vi får ikke endret oss så fort som vi har vært vant til, men da må vi tenke annerledes.» – BI Analyst/Developer*

Andre påpekte at endringsvillighet kommer helt an på hvordan det påvirker ansattes hverdag. Videre sa deltakeren at man må forklare hvorfor endringen skjer og hvilke fordeler man kan hente. Gjør man det, er som regel folk med på laget.

*«Sørger man for god informasjon i forkant og forklarer hvorfor endringene kommer så er erfaringene generelt positive. Folk er åpne med tilbakemeldinger, og hvis noen mener at ting ikke fungerer, så bør det være lov å si det.» - Global Process Responsible*

### Motstand blant ansatte

*«Folk liker forutsigbarhet. Dette prosjektet representerer det motsatte av forutsigbarhet. Usikkerhet.» - Project Manager*

Noen av deltakerne var bekymret for at organisasjonen gjerne vil ha det slik de har det nå.



*«De fleste vil nok gjerne fortsette slik som det er nå. Jeg tror dette er en endring som kan bli litt vanskelig siden folk liker å jobbe slik de gjør i dag.»*

De fleste var enige i at de ansatte foreløpig visste for lite om hva som skal skje, slik at de ikke kunne danne seg noe klart bilde av hvorvidt de var positive eller negative. Flere mente at ansatte både var spente og så frem til at det kommer, og en del vet at det *må* komme et nytt system. Men majoriteten av de ansatte er tilsynelatende ikke klar over at det kommer.

Flere påpekte at de trodde mye kan gjøres med god nok opplæring. Vi ønsket å kartlegge hvilke tanker prosjektgruppen hadde når det gjaldt motstand i forbindelse med dette prosjektet. Prosjektleder filosoferte over dette ved å si følgende:

*«Kjærligheten for det vi har, og frykten for det nye er jo et element i dette. Vi vil se når vi går live at kjærligheten til det vi hadde vil vokse betydelig rett etter vi har mista det, mens frykten for det nye og motstanden vil øke. Vi må finne midlene for å ta det ned igjen.»*

Flere deltakere virket bevisste på at mange ansatte kan oppleve nedstemthet etter go-live. Sårbarhet, frustrasjon, irritasjon og så videre er elementer som antakeligvis ikke kan unngås. *Bedriften* har så mange ansatte, og folk er veldig forskjellige, svarte en deltaker.

Prosjektleder mente motstanden ville være nokså delt. Noen er ikke glade i endringer av natur og vil ikke forstå hvorfor de skal gjøre dette. Han sa derfor at en viktig oppgave blir å fortelle denne gruppen ansatte **hvorfor** de skal gjøre dette. Mens andre har sett mangler i dagens løsning og vil derfor ønske det nye systemet veldig velkommen.

*«Noen vil oppleve det som bare et nytt system, hvor vi fjerner noe kjent og tar inn noe nytt, og hvor spennende er egentlig det?» – Project Manager*

Endringsvilligheten i *Bedriften* vil variere fra fagområder og avdelinger. Noen avdelinger omtales som meget serviceinnstilte, mens andre blir sett på som mer tekniske og mest opptatt av sitt eget «fag». En deltaker trakk frem Supply Chain som meget endringsvillige. Det er helt klart at det vil oppstå motstand, mente flere. De forklarte at mange dimensjoner i *Bedriften* nå skal endre seg. Systemer skal endres, arbeidsprosesser skal endres, ansatte må bytte oppgaver og kanskje flytte til andre avdelinger.

*«Hverdagen til mange kommer til å bli snudd på hodet. Men noen er såpass åpne og sier folk må være i stand til å endre seg. Fordi dette kommer.»*

Prosjektleder var helt åpen om at det er erfarne folk i *Bedriften* som kjenner nåværende system veldig godt, og at disse personene ikke nødvendigvis vil være i samme posisjon med det nye systemet.

*«Mange vil miste uformell makt. De som kan Concorde nå, de mister den makta.»*

Et interessant eksempel er fra en implementering på en av lokasjonene i USA. Flere senioransatte sluttet. De heiv inn håndkle dagen før go-live. Mange gikk på dagen, og da satt

resten der i et vakuum, ifølge en deltaker.

Ettersom det nye systemet blir veldig strengt prosessdrevet, mente prosjektleder at mange kanskje vil føle at de er mer en operatør enn en verdifull ressurs. Systemet vil frata mange fleksibiliteten de er vant med. Mange har jobbet i det nåværende systemet i nesten 20 år.

### 5.5.2 Bruk av markedsføringsstrategier

#### Fordeler med nytt ERP-system

Fordeler ved det nye systemet bør brukes i kommunikasjonen. Vi ønsket å kartlegge hvilke fordeler *Coreteam* mente det nye ERP-systemet ville gi. De åpenbare fordelene fremmes i visjonen. Disse fordelene er forenkling, standardisering og automatisering av selskapets og divisjonens forretningsprosesser gjennom bruk av programvareverktøy med industriens beste praksis. Målene er å assistere divisjonen til å utnytte informasjonstjenester strategisk ved å dele data og prosesser, kunne måle resultater for kontinuerlig forbedring, samkjøre interessenter og kunne kommunisere ved hjelp av et felles sett av verktøy.

*«Det vil være en stor fordel å nå få en felles løsning for hele Norge. Forhåpentligvis får vi definerte prosesser som er like for alle lokasjoner på tvers av byene, slik at for eksempel teknisk her vil gjøre ting på samme måte som teknisk i de andre byene.»*

Den ene deltakeren trakk frem at det nye systemet vil tvinge de ansatte til å få på plass riktige og nødvendige data i begynnelsen. Dette kan være tidkrevende i starten, men totalt sett blir det en fordel. I det nåværende systemet legger man inn en viss mengde grunndata, men disse dataene kan enkelt manipuleres hele veien, men man kommer likevel i mål. Det ble forklart at de per dags dato jobber innenfor et vidt spekter av muligheter, helt frem til levering. Det nye systemet vil skille seg fra dette.

*«Oracle kan sees på som en fabrikk, hvor man definerer dataene så godt at man kan produsere 10 000 enheter uten å gjøre noe med grunndataene. Oracle vil tvinge oss til å bruke kreftene på å få på plass disse dataene ordentlig i begynnelsen.»*

*«Det kan kanskje ta noe lenger tid for de som må legge inn data i starten, men totalt sett er meningen at det skal bli mye bedre og at vi får langt bedre kontroll.»*

En av fordelene vil være at Oracle fører til at det blir færre systemer å forholde seg til i fremtiden. Det ble sagt at mange har ønsket å få byttet ut systemene med noe nytt og bedre, og dermed få kuttet ned antall systemer å forholde seg til i organisasjonen.

*«Concorde har vært bra og det er veldig tilrettelagt måten vi jobber på. Men å få alle inn i det samme globale systemet slik at vi jobber enda mer likt, vil være veldig positivt.» - Global Process Responsible*

Flere deltakere mente at det også ville bli en positiv endring i forhold til hvordan *Bedriften* vises utad mot sine kunder. Når kunder mottar dokumenter vil det i fremtiden i større grad produseres dokumenter i mer like formater enn før, slik at det oppfattes mer helhetlig. En deltaker trodde at de i mye større grad ville se ut som ETT firma, og at det ville være veldig positivt. Det ble også påpekt at en av de store fordelene ville være at kulturforskjellene på

de ulike lokasjonene i Norge ville bli mindre. Per dags dato er det store forskjeller i hvordan de samme fagområdene operer, basert på deres lokasjoner. Målet er at de samme fagområdene på de ulike lokasjonene vil arbeide likt i mye større grad enn de gjør i dag.

### **Ambassadører for det nye systemet**

Flere deltakere trakk frem hvor viktig det er at ledere på de ulike lokasjonene må opptre som ambassadører for det nye systemet. Det blir store interne rollebytter, og det nye systemet vil sannsynligvis vil få andre ambassadører enn de som har vært for nåværende system.

*«Det er veldig greit å være kul og grei leder og si at 'det er jeg helt enig i, det nye er ikke noe greit', men det øker ikke aksepten hos de ansatte på den måten.» - ERP Systems Manager*

*«På møtene sier vi at man ikke må spre dårlig stemning, om ikke man klarer det, så må man heller ti stille. Det er jo ikke alltid så lett.» – Engineering Process Administrator*

De forklarte at det vil være beslutninger ledere ikke nødvendigvis er enige i, men at de likevel må være lojal og bevisst sitt ansvar for å støtte alle overordnede beslutninger.

*«De må lede de ansatte til en forståelse av at 'det som er bra for bedriften, er bra for meg', og ikke nødvendigvis 'det som er bra for meg, er bra for bedriften', for det er ikke alltid tilfelle.»  
– ERP Systems Manager*

Det er også sterke personligheter i *Bedriften* som kanskje hadde sett for seg at det var naturlig at de hadde vært en del av dette prosjektet, men som av ulike grunner ikke er det, ifølge prosjektleder. Spørsmålet er hvordan de vil forholde seg til ambassadørskap og støtte opp om endringen når go-live nærmer seg.

### **Timing for go-live**

Én deltaker trakk frem timingen for implementasjonen og mente at dette er det perfekte tidspunktet å gjennomføre implementeringen på. Det er en generell nedgang på markedet i disse dager, og det er mindre «trykk» på leveranser nå enn det har vært de siste to årene.

*«Hadde disse endringene skullet skje for to år siden så hadde det vært nesten umulig, med tanke på markedssituasjonen nå og da. Jeg vet det blir mye utfordringer, men jeg tror absolutt at dette er det beste tidspunktet å gjøre endringer.» – Global Process Responsible*

*Bedriften* kommer til å måtte trekke ut mye ressurser for opplæring, og det vil da være en fordel at de ansatte på mange måter i tiden fremover har mer tid til overs.

Opplæringskoordinatoren forklarte at de som skal være superbrukere og instruktører må fristilles i stor grad. Det er snakk om mange personer totalt sett i alle de ulike fagområdene. Da må man se nedgangen i markedet i positiv sammenheng her også, ved at de kanskje kan slippe å kutte like mange ansatte ettersom de trengs i disse rollene som superbrukere.

*«Samtidig er jo dette en god timing med at aktiviteten i Bedriften går ned, da er det enklere å allokere ansatte til andre oppgaver, som for eksempel opplæring i Oracle.» – Oracle Training Coordinator*

### 5.5.3 Engasjering av ERP-systemets sluttbrukere

Prosjektgruppen fortalte at fagområdene og fagansvarlige har blitt involvert når det har vært nødvendig. Prosjektgruppen tar gjerne ting videre via dem. Utover det har det vært lite involvering av de øvrige ansatte.

*«Det blir tatt med en del brukere på noen diskusjoner på detaljnivåer, men man involverer ikke alle personer rundt.» - BI Analytst/Developer*

*«Sluttbrukeren og de som skal bruke systemet i det daglige er fortsatt ikke fullt involvert.»  
- Global Process Responsible*

*«Jeg tror de ansatte, den store massen, har veldig lite informasjon og tanker omkring dette.»  
- Manager, Engineering Systems and Support*

Involveringen av de ansatte varierer naturlig nok på tvers av de ulike fagområdene. Noen fagområder inkluderer sine ansatte i større grad enn andre. Noen fagområder hadde for eksempel involvert potensielle superbrukere tidlig, mens andre fagområder hadde begrenset involvering til nå. En deltaker forklarte at hun hadde involvert «sine» i stor grad:

*«Ansatte fra mitt fagområde har vært med på mange møter. Jeg føler at de er veldig delaktige. Dette vil ikke komme som ei bombe for dem.»*

Videre forklarte hun at det har blitt definert ulike suksesskriterier for de ulike fagområdene, hvor de har prøvd å inkludere ansatte og få dem til å være med å definere hva som faktisk er deres suksesskriterier. Prosjektleder sa at hvis man skulle summert opp alle som har vært involvert i møter som omhandler prosjektet, ville det være snakk om hundretalls personer. Ifølge han er disse ansvarlige ambassadører for å spre informasjon videre. Det er ifølge prosjektleder en stor del av organisasjonen som kjenner til prosjektet.

### 5.6 Opplæring og utdanning ved ERP-implementeringen

Dette delkapittelet fokuserer på hvordan opplæringen i ERP-systemet er planlagt organisert og gjennomført.

Prosjektleder forklarer at opplæringen vil skje på de ulike lokasjonene i Norge. Opplæringen vil holdes av interne superbrukere i Norge, som på forhånd skal ha vært igjennom et program som kalles «Train the Trainer». Det vil si at systemorganisasjonen kommer og lærer dem opp i det globale designet av systemet, altså standardmodellen uten *Bedriftens* egne tilpasninger. Deretter må disse superbrukerne i samarbeid med sine fagområder lage kursopplegg som kobler system opp mot de nye prosessene. Alle sluttbrukere vil ikke få en totalopplæring. Det vil bli kjørt sesjoner innenfor fagområdene de ansatte jobber i, og opplæringen vil tilpasses etter hvor stor innvirkning det nye ERP-systemet vil ha for de ulike gruppene ansatte som påvirkes.

*«Trainerne skal få basis dyptgående opplæring i selve systemet fra systemorganisasjonen.»*

*«Opplæring kommer som en del av pakka fra systemorganisasjonen, de sier at 'vi tar oss av traininga', men utfordringen er at de som 'trener' er opplært i globalt design. Vi gjør endel tilpasning*

*her, som inngår i vår operasjon. Det gjør at testdataene ikke er reelle i det hele tatt.»  
– EBS Implementation Manager SCM (1)*

Prosjektleder fortalte at de vil ha redundans på superbrukerne, i tilfelle det skulle bli sykdom, fravær eller andre uforutsette hendelser: «Vi dobler kapasiteten – og lærer opp *dobbelt så mange som vi skal bruke.*» Opplæringskoordinatoren forklarte at de som blir plukket ut til superbrukere og instruktører må frigjøres et år i etterkant. Det skulle komme personer fra systemorganisasjonen i påsken 2015 for å intervju potensielle ansatte på avdelingene. På forhånd har ledere på de ulike avdelingene blitt bedt om å «plukke ut» potensielle superbrukere de mener egner seg til rollen. De vil plukke ut personer de mener både er faglig dyktige, har god evne til å tilegne seg ny kunnskap, men som også har karismatiske evner og er i stand til å dele kunnskap på en god måte.

Opplæringen instruktørene får er i det globale designet av systemet. Flere påpekte at de selvfølgelig ville ta imot den generelle opplæringen fra systemorganisasjonen, men at utfordringen blir å lære opp «sine egne» til å forstå sammenhengen mellom systemet og de nye prosessene som gjelder for operasjonen i Norge.

Videre fortalte en av deltakerne at han hadde reist rundt og snakket med andre som hadde implementert systemet. Ansvarlige for implementasjon av systemet i Danmark gjorde oppmerksom på at opplæring ville bli en betydelig større utfordring enn man forutser. De anbefalte derfor at *Coreteam* i Norge ansatte en person med koordineringsansvar for opplæringen. I tillegg er det økt problematikk med at *Bedriften* i Norge er spredt på ulike lokasjoner over store deler av landet. Derfor ble de bemannet med en person med primæransvar for planlegging av opplæring. Personen har lang fartstid i *Bedriften*, og har jobbet med Concorde i lang tid.

*«Mye kan gjøres med god opplæring. Jeg er veldig glad for at vi har fått en opplæringskoordinator i prosjektet som har supportert Concorde i en årrekke, og dermed forstår helheten bedre enn opplæringsteam fra USA som kun kjenner Oracle.» - ERP Systems Manager*

Videre forklarte ERP Systems Manager at de vil få mange spørsmål som vil være basert på mangeårige erfaringer fra det gamle systemet. Det ville det vært vanskelig for systemorganisasjonen og andre «utenfra» operasjonen i Norge å svare på. Å ha noen som kjenner til helheten og «hvor de kommer fra» vil være verdifullt og vil kunne avklare mange store spørsmål. En annen støttet dette utsagnet og forklarte at man ikke må lukke øynene for den mangeårige historikken på ting som sitter i «marginen» hos de ansatte når det nå kommer et nytt system.

*«Man kan fortelle ansatte at det kommer noe nytt, men den store smellen kommer når opplæringen begynner.» – BI Analyt/Developer*

*«Vi må ha folk tilgjengelig som kan støtte opp når Kari og Ola lurer på hvordan de skal gjøre noe. De må ha en plass de kan henvende seg.» - ERP Systems Manager*

## **Valg av superbrukere og deres oppgaver**

Det skal velges «Power Users», internt omtalt som «trainere» i forbindelse med opplæringen. I oppgaven bruker vi det generelle begrepet «superbrukere». Det må nevnes at *Bedriften* forventer noe mer av disse «Power Userne» enn tradisjonelle superbrukere.

Superbrukerens rolle i *Bedriften* beskrives på følgende vis:

- *Være en «go-to»-person i fagområdet*
- *Være kontaktperson for fagområdeansvarlig og IS-avdeling vedrørende bruk av IS-systemer*
- *Bistå i testing av forretningsprogramvare – være en aktiv del ved implementering av nye applikasjoner og oppgraderinger*

Oppgaver for disse superbrukerne omhandler opplæring og support ut mot lokale brukere for hvordan man anvender forretningsprogramvare i kombinasjon med forretningsprosesser. De skal opprettholde kommunikasjon mellom organisasjonen, fagområdeansvarlig og IS-avdelingen. I samarbeid med IS-avdelingen skal de også bistå i testing før implementering av ny programvare eller oppgradering av eksisterende programvare. De har ansvar for å informere på sin lokasjon vedrørende nye systemfunksjoner og ta imot forbedringsforslag eller tilbakemeldinger som omhandler mulige problemer. Det kreves at superbrukerne har interesse og forståelse for fagområdets forretningsprosesser i kombinasjon med bruk av forretningsprogramvare. Utvalgte superbrukere skal, med støtte fra et opplæringsteam fra systemorganisasjonen, fasilitere instruktørbasert opplæring i klasserom. De skal også fungere som førstelinje for råd, hjelp og opplæring blant ansatte etter go-live.

## **Generelle kvalifikasjoner for superbrukerne**

Superbrukerne trenger ikke ha formell erfaring med undervisning og opplæring. Men de skal, ifølge opplæringsdokumentasjonen, ha visse karakteristika:

Må ha sterke funksjonelle ferdigheter og bør være eksperter på sitt område i virksomheten

- *Være komfortable med å snakke foran en forsamling*
- *Respektert av sine medarbeidere*
- *Kjent for sine kommunikasjonsferdigheter*
- *I stand til å lære raskt*
- *I stand til å tenke på egenhånd*
- *Støttende mot andre*
- *Har «mentor»-ferdigheter*
- *Eksperter på et bestemt område av virksomheten (f.eks Finans, Supply Chain, Project etc.).*
- *Bør melde seg frivillig eller være villig til å ta på seg oppdraget. Motvillige trenere/superbrukere skaper en uakseptabel risiko.*

*«En suksessfaktor for opplæringen er at de rette menneskene blir valgt ut som instruktører. I tillegg må det være forståelse i organisasjonen om at de faktisk må fristilles til dette. Og ikke minst, at de selv har lyst til dette. De må forstå hva det innebærer og kunne formidle en positiv holdning til systemet.» – Oracle Training Coordinator*

Kvaliteten på opplæring til superbrukerne som skal lære opp resten av organisasjonen er en nøkkelsuksessfaktor for implementasjonen og for support i tiden etter go-live. Følgende faktorer må vurderes under utvelgelsen:

- *Det bør være forberedt en back-up for hver trener/superbruker hvis det skulle inntreffe katastrofe*
- *Så langt det er mulig, velg personer som sannsynligvis vil være tilgjengelige i minimum 6 til 12 måneder*
- *Rådfør med den potensielle treneren/superbrukerens veileder om oppgaven. Drøft eventuelle tilgjengelighetsproblemer, arbeidsmengde, ferie eller personlige forpliktelser*
- *Diskuter med den potensielle treneren/superbrukerens veileder om personens egnethet for å ha en trener- og opplæringsrolle*
- *Hvis veileder samtykker i å bruke kandidaten som trener/superbruker, spør deretter kandidaten om han/hun er villig til å ta på seg rollen*

### Instruktørens forpliktelse

I mange tilfeller har ikke instruktørene formell opplæring i effektive opplæringsteknikker. Men deres evne til å gi effektiv trening og opplæring er avgjørende for å lykkes med prosjektet. Det er forventet at de vil gi løpende veiledning og støtte til enkeltpersoner og grupper etter go-live. For å nå disse målene, vil opplæringstemaet fra systemorganisasjonen holde ulike samlinger i forkant av sluttbrukeropplæringen. Disse er beskrevet i tabell 10.

Tabell 10: Instruktørens forpliktelse.

Opplegg	Beskrivelse
Training Assessment	30% til 60% forpliktelse i fire påfølgende dager. Denne består av én-mot-én og gruppedeltagelse med instruktører fra systemorganisasjonen, som skal identifisere og vurdere lokasjon-til-Oracle sluttbrukers jobbrollekrav for å begynne å lage en ansvarsmatrise.
Production Pilot Training Preparation	100% forpliktelse i 2 uker (80 timer). Den første workshopen handler om å lære grunnleggende funksjoner i Oracle. Denne delen inkluderer hands-on øvelser i systemet.
Train-the-Trainer 1	100% forpliktelse for 5 dagers workshop (40 timer). Denne første workshopen består av å introdusere trenere til den enkelte, introdusere rollespesifikt kursinnhold de til slutt skal levere til sluttbrukere før go-live av systemet.
Train-the-Trainer 2	100% forpliktelse for 5 dagers workshop (40 timer). Denne workshopen gir trenere og deres backup-personer instruksjoner om hvordan man gjennomfører klasseromsundervisning og opplæring, hvordan man maksimerer sine veiledningsevner og utvikler sine kunnskapsoverføringsevner. Det avsluttes med at trenerne praktiserer sitt klasseroms-materiale foran et publikum bestående av andre trenere og EBS-instruktører.
Sluttbrukeropplæring	75% til 100% forpliktelse i 4-6 uker. Instruktører gir opplæring til sluttbrukere med støtte fra systemorganisasjonens opplæringsteam.
Post-Implementation Training Support	Mindre enn 5% forpliktelse årlig. Trenere skal være førstelinje opplæringsstøtte og support for enkeltpersoner og grupper. Dette består blant annet i å oppdatere opplæringen, forbedre, ta seg av nye brukere og forsterke nåværende brukeres kunnskap.

Opplæringskoordinatoren forklarte videre at alle sluttbrukere på forhånd må gå gjennom kurs i *Bedriftens* on-line Learning Management System (LMS) i forkant av sluttbrukeropplæringen. De skal på forhånd lære hvordan systemet er bygd opp, og kjenne til funksjoner i systemet, som for eksempel de skal generere enkle rapporter. Systemet holder en oversikt hvem som har fullført kurs.

### **Rom-anbefalinger**

Opplæringskoordinatoren forklarte at det skulle være maks 10 personer i hvert klasserom. I opplæringsdokumentasjonen fra systemorganisasjonen er det også vedlagt visse anbefalinger for bruk av rom til opplæring. Det står: «*En av de mest kritiske komponentene for suksessfull opplæring og trening i Oracle er kvaliteten, designet og funksjonaliteten på klasserommene. Forberedelse av klasserom krever nøye planlegging og forhåndsforberedelse for å sikre et trygt og sikkert læringsmiljø.*»

Videre står det at det er få ideelle opplæringsarenaer, og at man derfor må gjøre en innsats for å sikre at treningsfasilitetene er forberedt og testet godt på forhånd før klasseromsopplæringen starter. Anbefalingene angående klasserom omhandler blant annet romstørrelse, størrelse på hver enkeltes pult, prosjektor, nettverkstilgang, strømtilgang, belysning, tilgang på printere, sikkerhet og så videre. Ved å følge disse generelle anbefalingene vil klasseromsopplæringen bli sikret bedre kvalitet.

Systemorganisasjonen vil at alle skal ha fysiske papirpermer til hvert eneste opplæringskurs. Opplæringskoordinatoren påpekte at hun prøvde å fortelle systemorganisasjonen at i Norge er det ikke lenger vanlig å bruke materiell på papir. Det ville også bli en enorm kostnad med å få skrevet ut alt dette materialet, i tillegg til vanskeligheter med å oppbevare dem. De jobbet på det tidspunktet med å prøve å bli enige om en bedre løsning.

Opplæringskoordinatoren avsluttet med å påpeke at det ville bli en stor logistikkutfordring når det gjelder opplæring, både når det gjelder personer, klasserom og lokasjoner.

## **5.7 Infrastruktur for kommunikasjon i ERP-prosjektet**

Dette delkapittelet fokuserer på hvordan kommunikasjonen i ERP-systemet er planlagt organisert og gjennomført, i form av kommunikasjonsplaner, planer for kunnskapsoverføring samt kommunikasjonsutfordringer med konsulenter.

### **5.7.1 Prosjektets kommunikasjonsplaner**

Frem til nå har det vært lite kommunikasjon ut i *Bedriften* om ERP-prosjektet og hva som skal skje. Mange vet at noe vil komme, men kommunikasjonen til nå har vært begrenset.

*«Nesten ingenting. Det har vel vært en liten presentasjon på informasjonsmøter.»*

*«Det har ikke blitt kommunisert særlig, men det er fordi vi ikke har hatt særlig å kommunisere enda.»*

Den svake kommunikasjonen til nå ble argumentert blant annet med at de har holdt tilbake informasjon fordi ting har vært konseptuelt og ikke særlig håndfast, i tillegg til at go-live dato



har vært så langt frem i tid. De ville unngå at folk ble «lei» før implementeringen faktisk skjer. I tillegg har det vært snakk om Oracle i *Bedriften* i flere år. Mange ansatte har visst at det ville komme en gang, men det har vært mye «ulv ulv». Engineering Process Administrator forklarte det slik:

*«Jeg har vært her i snart ti år, og folk som har vært her lenger enn meg har hørt at 'nå kommer snart Oracle'. Problemet er at NÅ kommer Oracle.»*

*«Jeg tror informasjon vil skape trygghet. Alt det tekniske med å implementere et system og konvertere og det der.. Utfordringene ligger ikke der. Det er hvordan menneskene møter en så stor endring som dette.» – Project Assistant*

Til nå var det blitt informert i korthet på kvartalsmøter på de ulike lokasjonene i landet. Neste informasjonsrunde skulle avholdes i juni 2015. Det har også blitt informert ut til lokasjonsledere og avdelingsledere, men det varierer hvor mye som har gått videre derfra ut til ansatte på de ulike lokasjonene.

*«Folk har hørt om Oracle og det prates i gangene, men det har vært veldig lite kommunikasjon i forhold til forventninger internt og tidslinjen fremover.» - Global Process Responsible*

*«Kommunikasjonen holder de på å gjøre noe med, men det har vært stor mangel på det gjennom hele prosjektløpet på snart to år.»*

*«Det er så mange involvert, så kommunikasjonen må være effektiv. Jeg tror ikke det blir noe problem, det virker som de ser alvorlig på det.»*

Prosjektleder fortalte at de hadde startet et samarbeid med *Bedriftens* kommunikasjonsavdeling i mars, 11 måneder før go-live for ERP-systemet. Kommunikasjonsavdelingen har ansvar for profilering så vel som intern og ekstern kommunikasjon. De skal i samarbeid med *Coreteam* utforme en kommunikasjonsplan for ERP-prosjektet for tiden fremover mot go-live. Det startet med at prosjektleder tok kontakt med kommunikasjonsavdelingen. Deretter hadde de et møte hvor det ble informert overordnet om prosjektet.

*«Vi vil profesjonalisere hvordan vi får informasjonen ut. Kommunikasjonsavdelingen vil også være sparringspartner for oss, for nå har vi jobbet i materien så lenge. Det vil si at vi kan terminologien, og det er en del selvfølgeligheter for oss, men når vi skal ha informasjon ut til resten av organisasjonen, lar vi det gå gjennom dem slik at folk flest forstår.» – Project Manager*

Prosjektleder ønsket å overlate detaljene til kommunikasjonsavdelingen. Han mente et typisk scenario ville bli å sende ut nyhetsbrev om prosjektet, hvem de er, hvem det vil påvirke og så videre, og at den generelle kommunikasjonen ville bli en kombinasjon av informasjon på intranett, nyhetsbrev, møter og så videre.

Communications Manager forklarte at *Coreteam* hadde tatt kontakt og bedt om innspill på hvilke typer materiell de kan bruke, hvilke kanaler som bør brukes, samt en tidsplan på det hele. Det var de i gang med. Men for at de skulle kunne gi god nok hjelp, påpekte de viktigheten at de først måtte få en forståelse av hva prosjektet egentlig innebærer.

*«Utfordringa er at vi må forstå hva de holder på med om vi skal lage kommunikasjonsmateriell og kommunisere ut. Vi må få kokt det ned til essensen slik at alle forstår.» – Communications Manager*

Communications Manager påpekte flere ganger at **hvorfor** burde være et stikkord for kommunikasjonen. Ansatte må forstå hvorfor dette gjøres. Han mente at de bare ville møte motstand hvis ikke ansatte har en forståelse av hvorfor organisasjonen skal gjøre dette.

*«De må vite hva som ligger i enden. 'What's in it for me, hvorfor får jeg en bedre hverdag ved å ta i bruk systemet?'» - Communications Manager*

Ettersom visjonen bør være en sentral del av kommunikasjonen, spurte vi kommunikasjonsavdelingen om de kjente til noen visjon for prosjektet. Det gjorde de ikke.

Etter at *Coreteam* hadde kontaktet kommunikasjonsavdelingen ba de om en gjennomgang av den planlagte presentasjonen som skulle holdes på kvartalsmøtene i organisasjonen. Kommunikasjonsavdelingen fikk mulighet til å komme med innspill til utformingen av denne. Communication Advisor forklarte at de hadde flyttet på noen elementer i presentasjonen og hadde kommet med generelle tilbakemeldinger for hvordan den kunne forbedres. De nevnte også at å starte med å informere på disse kvartalsmøtene er viktig; *«da får det en tyngde i forhold til ledelse, at dette er støttet fra toppen, og at dette er viktig.»*

*«Først skal vi bygge kjennskap til Oracle og bolt-on-systemene, de skal kjenne igjen navnene, og vite litt om hva som skal skje. Etterpå skal vi bygge kunnskap. Slik blir ikke ansatte plutselig satt inn i opplæring uten å vite hva dette egentlig handler om.» - Communications Advisor*

*«Altså, systemet stoler vi på, det fungerer nok. Det er implementeringen og de ansatte som skal bruke systemet det hele vil stå på.» - Communications Manager*

Foreløpig var det ikke utviklet en formell kommunikasjonsplan. Det må ses i sammenheng med at kommunikasjonsavdelingen var blitt involvert i prosjektet kun noen uker før vi intervjuet. Vi spurte seks uker senere om kommunikasjonsplanen var etablert, men det eksisterte foreløpig kun en kortsiktig plan.

*«Vi har ikke noe skriftlig kommunikasjonsplan for dette prosjektet enda.» - Communications Advisor*

Til tross for at det ikke fantes en formell kommunikasjonsplan enda, var det satt opp fire kortsiktige delmål for kommunikasjonen:

- *Intranettside – opprettet, oppdateres jevnlig*
- *Wiki-side – opprettet, grunnstrukturen er klar*
- *Allmøter i slutten av juni*
- *Allmøter i tredje kvartal*

Videre fortalte de at de planla å få produsert en form for animasjonsvideo, utviklet av en profesjonell tredjepart. Dette ville kunne fungere som «kick-off» for kommunikasjonen videre. Vi spurte hvem som skulle få ansvar for å lage denne filmen, og da svarte de at man må legge noen penger i et slikt prosjekt, og at denne videoen vil bli produsert eksternt.

*«Vi tror jo at om de ansatte får se en 2-3 minutters video der de kjenner igjen Concorde og får forklart dette på en god måte, så tror vi at det kan være første steget for å få 'alle om bord'.»  
– Communications Manger*

*«Hvis alt feiler fordi det spares noen tusenlapper på kommunikasjonen, er det helt meningsløst.»  
– Communications Manager*

I ettertid ble det imidlertid påpekt i ettertid at det var usikkerhet om denne videoen ville bli produsert eksternt likevel. Prosjektleder hadde også nevnt muligheten for nyhetsbrev, men kommunikasjonsavdelingen forklarte at de hadde vurdert det, men ettersom *Bedriften* ikke hadde noe fast nyhetsbrev, ville det antakeligvis bli unngått. De ønsket å bruke epost.

*«Hadde vi hatt et fast nyhetsbrev hadde vi tatt det med, men vi prøver å unngå nyhetsbrev.»*

Kommunikasjonsavdelingen bidro med hjelp under implementeringen av et annet informasjonssystem i *Bedriften* for en tid tilbake. Den gang foreslo de at det ble satt opp plakater, såkalte «roll-ups» ved inngangene på de ulike lokasjonene med kort informasjon om systemet, dato for go-live, hvor man kan henvende seg for hjelp og så videre. De ønsket å gjøre noe lignende for dette prosjektet. Slike plakater ble beskrevet som både rimelige og enkle å lage. Communications Manager påpekte at timing er viktig ved bruk av slike virkemidler:

*«Oracle skal lanseres i februar 2016, så da kan vi ikke komme med plakater før i januar.  
Man klarer ikke holde oppmerksomheten og interessen oppe i månedsvis.»*

De hadde også opprettet en informasjonsside på *Bedriftens* intranett, hvor informasjon for prosjektet vil bli publisert. Alle datoer for go-live på de ulike lokasjonene etc. skal publiseres på denne informasjonssiden. Presentasjonsvideoen vil ligge der etter den er vist på allmøtene i *Bedriften*. Denne informasjonssiden ligger per dags dato godt gjemt på intranett.

*«Siden på intranettet skal ha oversikt over hva systemet er, oversikt over superbrukere etc.  
All slik informasjon skal inn der.» - Communications Advisor*

Kommunikasjonsavdelingen påpekte også at den offisielle kommunikasjonen må graderes. Hele organisasjonen skal ikke få all informasjon.

*«Informasjonen må graderes i forhold til 'need to know'. Hvis folk som egentlig ikke skal ha noe med dette å gjøre blir overlesset med detaljert informasjon, kommer de til å falle av.  
Det må være relevant for målgruppa man kommuniserer til.»*

De forklarte videre at de som skal jobbe i systemet trenger masse informasjon, mens andre ikke gjør det. De mente at informasjonen kanskje kunne graderes i tre deler; de som skal bruke det, de som bare skal forholde seg litt til det, og de som ikke skal bruke det. Dette forklarte de med at det nye ERP-systemet har ulike målgrupper. For mange vil det endre på hele arbeidshverdagen, mens andre vil nærmest ikke merke noe til det.

### 5.7.2 Kunnskapsoverføring fra Coreteam til organisasjonen

Oppbygging av kunnskapsdokumenter fra prosjektet er etablert, alle møterefater er tatt vare på, i tillegg til videoer fra møter og sesjoner. Det finnes også kompendier og navigasjonsinformasjon for det nye ERP-systemet.

*«For eksempel om det er behov for å se video fra for eksempel når noen fra USA presenterer noe, så kan man gå inn og finne en times video fra det.» - Project Manager*

#### Informasjonsdeling

Prosjektleder forklarer at de hadde mye kompendier med navigasjonsdokumentasjon som viser hvordan det nye ERP-systemet brukes i praksis. Det var foreløpig ikke lagt konkrete planer for hvordan informasjonen skulle forvaltes. Vi foreslo wiki, og prosjektleder og en annen sentral person fra Coreteam virket interessert og ville utforske muligheten videre.

*«Vi har ikke helt landa hvordan det kommer til å se ut, men det er mange forskjellige medium vi kan bruke for denne typen informasjon, som for eksempel wiki, videoer, kurs etc.» – Project Manager*

En stund etter intervjuene fikk vi opplyst at det var blitt opprettet en side på Bedriftens wiki.

*«Vi har bare bygd den grove strukturen foreløpig, men wikien skal gjøres kjent i neste offisielle informasjonsrunde med ledelsen.» - Project Manager*

Wikien er bygd opp med en hovedside, som igjen har flere undersider. Disse undersidene var foreløpig ikke publisert ettersom de fortsatt var under utarbeidelse. Eksempler på disse undersidene var *generell informasjon om prosjektet, introduksjon og informasjon om systemet, implementasjonsplan, informasjon om hver enkelt modul, forretningsprosesser, datakonvertering, systemintegrasjon, rapporter, opplæring, termer og definisjoner, informasjon om support i etterkant av go-live og til slutt; spørsmål og svar.*

### 5.7.3 Bruk av konsulenter

Systemorganisasjonen benytter faste konsulenter, hvor noen er innleide via IBM og noen er fast ansatt i selskapet. Konsulentene er ansvarlige for hvert sitt fagområde i systemorganisasjonen, og rapporterer til implementeringsledelsen. Deltakerne påpekte at konsulentene ikke var en direkte del av Coreteam. Konsulentene kom fra systemorganisasjonen og tar sine instruksjoner fra systemorganisasjonen. Noen av konsulentene sitter på samme lokasjon som Coreteam fra mandag til torsdag, mens andre flyr inn fra USA eller andre nasjoner og blir der 2-3 uker i strekk. Systemorganisasjonen hadde en felles kalender hvor konsulentene logger hvor de er, om de er på jobb i Norge, om de jobber hjemme, om de er på reise eller har ferie etc. Møter planlegges ut i fra denne planen. Den ene deltakeren uttalte at han ikke trodde de hadde fått noe hjelp ved å leie inn eksterne konsulenter fordi det ville tatt for mye tid å lære opp nye personer i hvordan Bedriften opererer. Dette illustreres i følgende sitat:

*«Det er nok typisk for oss, vi liker å se på oss selv som spesielle. Det er ingen som kan gjøre denne jobben uten å ha jobbet her.» – EBS Implementation Manager SCM (1)*

Det har også vært noen utfordringer i forhold til kommunikasjon med konsulentene i form av språk- og terminologibarrierer. Videre forklarte de at de nå har «levd sammen» en god stund i samme omgivelser, og at det har blitt bedre, selv om det stadig dukker opp nye utfordringer.

*«Det har vært utfordringer rundt så enkle ting som ulik bruk og forståelse av ord. Ordet 'issue' er for oss en 'sak', mens de ble stresset, fordi de forstod ordet 'issue' som et problem.»*

## 6 EVALUERING OG DISKUSJON

Dette kapittelet vil diskutere resultatene fra studien opp mot oppgavens problemstilling. Resultatene vil knyttes opp mot tidligere forskning på endringsledelse i forbindelse med ERP-implementeringer.

Vi systematiserer diskusjonen basert på forskningsspørsmålene introdusert i innledningen, og anvender rammeverkene for endringsledelse fra litteraturen (Kotter, 1995; Naslund, 2004) som et underlag for vår tolkning. Vi vil først diskutere resultater fra forstudien, som omhandler pensjons- og planleggingsfasen, for deretter å fokusere på hovedstudien og pre-implementeringsfasen. Vi gjentar vår problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål:

### «Hvordan anvendes endringsledelse i praksis i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge?»

- *Hvorfor skal det nåværende ERP-systemet pensjoneres?*
- *Hvordan oppfatter coreteamet endringsledelse, og hvordan vurderer de viktigheten av endringsledelse i prosjektet?*
- *Hvilke tiltak for endringsledelse skal gjennomføres, og hvordan er dette planlagt i praksis?*
- *Hvilke tiltak for endringsledelse har blitt gjennomført, og hvor vellykket var disse?*
- *Hvilke tiltak for endringsledelse bør iverksettes for å styrke ERP-implementeringen?*

### 6.1 Hvorfor skal det nåværende ERP-systemet pensjoneres?

Funnene identifiserte fire punkter som kan linkes sammen med Haddara og Elragal (2011) sine forskningsresultater om hvorfor ERP-systemer pensjoneres. Hovedgrunnen til at nåværende ERP-system skal skiftes ut er som beskrevet tidligere grunnet beslutningen og mandatet fra toppledelsen i USA. De har bestemt at alle i samme divisjon i selskapet skal over på et globalt ERP-system. Nå er det *Bedriften* i Norge sin tur. I tillegg har vi identifisert andre faktorer som bør være drivkrefter for ERP-utskifting i Norge. Disse er: *Nåværende systems alder, systemets kapasitet og sikkerhet, samt mangel på support fra leverandør.*

Systemets alder er en første faktor vi vil trekke frem. Det nåværende ERP-systemets alder bør sees på som en åpenbar faktor for pensjonering. Tidligere forskning viser at den forventede levealderen på ERP-systemer varierer fra 5-7 år (Bradford, 2010; Gartner, 1998; Pal, 2008) og opptil 10-20 år (Shang og Seddon, 2000). ERP-systemet i *Bedriften* vært i drift i så mye som 18 år. Tiden er moden for utskiftning.

Systemkapasitet er en andre faktor. Flere av deltakerne mente at nåværende system fortsatt var tilstrekkelig, men at de er inne på et «rødt område», og at systemet for fremtiden ville være utilstrekkelig med tanke på systemets kapasitet og *Bedriftens* stadige ekspansjon.

Systemsikkerhet er en tredje faktor. Deltakerne var enige i at det nåværende systemet ikke er tilstrekkelig når det gjelder sikkerhet. Systemet har begrensede muligheter for å spore endringer gjort i systemet. Dette som en direkte følge av ny lovgivning, *Sarbanes-Oxley Act (SOA)*, som gjør at alle børsnoterte selskaper i USA må følge denne lovgivningen, noe som

datterselskapet i Norge indirekte har blitt påvirket av. De har klart å utvikle noe muligheter for å spore endringer, men det er fortsatt ikke godt nok.

Manglende support fra leverandør er en fjerde faktor. Systemet har vært de-supportert fra leverandøren i flere år, noe som har gjort at ansatte i *Bedriften* selv har måttet ta all support og videreutvikling. Dette har imidlertid ført til at *Bedriften* har ansatte som anses som eksperter på nåværende system. Men dette er få personer, og det er stor sårbarhet om noen av disse for eksempel skulle bli sykemeldt i lengre perioder, eller velge å forlate *Bedriften*.

På bakgrunn av disse faktorene mener vi at Haddara og Elragal (2011) sitt punkt «Funksjonene til systemet oppfyller ikke minimum forretningskrav» kan være gjeldende på sikt, med tanke på fremtidig ekspansjon, systemets alder, systemets kapasitet og sikkerhet.

## 6.2 Hvordan oppfatter Coreteam endringsledelse og hvordan vurderer de viktigheten av endringsledelse i prosjektet?

Alle deltakerne i studien presenterte sine oppfatninger rundt begrepet endringsledelse. Se tabell 9. Varierende beskrivelser kom fram, noe som kan tyde på at det foreligger en viss usikkerhet blant deltakerne angående hva endringsledelse faktisk innebærer.

Én av deltakerne trakk fram forankring i toppledelse i sin beskrivelse, mens de fleste trakk frem opplæring og kommunikasjon som viktigst. Disse beskrivelsene understøtter definisjoner fra litteraturen. Vi mener likevel at det burde være en større bevisstgjøring rundt begrepet endringsledelse i organisasjonen, og at endringsledelse burde ha et mer fremtredende fokus i prosjektet.

## 6.3 Hvilke tiltak skal gjennomføres, og hvordan er dette planlagt i praksis?

I dette delkapittelet vil vi diskutere hvordan endringsledelse er anvendt i praksis i ERP-prosjektet i *Bedriften*.

### 6.3.1 Organisatoriske hindringer

#### Endringens viktighet

Det var ikke en helhetlig forståelse i *Coreteam* for hvorfor det nåværende systemet skal byttes ut. Ingen av forklaringene var feil, men det er mange grunner utover beslutningen fra toppledelsen til at det nåværende ERP-systemet bør pensjoneres. Et fåtall trakk frem flere av grunnene. Samlet kan grunnene ses på som relativt «solide grunner», og disse grunnene bør alle i *Coreteam* være bevisste på. Samtidig er det tydelig at majoriteten av de ansatte ikke ser behovet for nytt ERP-system. Deltakerne trodde ikke de ansatte så noe behov. *Bedriften* må ta denne realiteten på alvor, og innføre tiltak som får ansatte «med på laget». Det kan de gjøre ved å sørge for at de ansatte også føler at endring er viktig. Per dags dato føler ikke majoriteten det. På nåværende tidspunkt vet de ikke nok. I stedet for å forklare hva man skal gjøre, bør man først forklare *hvorfor*.

Ved å informere om flere av grunnene til hvorfor ERP-systemet nå skal og bør skiftes ut, vil det bli det enklere å oppnå aksept og forståelse blant ansatte. Vi anbefaler at det informeres tydelig at ERP-systemet skal byttes ut grunnet toppledelsens beslutning, men at det også informeres kort om de andre grunnene til at nåværende system er modent for utskiftning. Grunnene vi kom frem til var følgende; *ERP-systemets alder, systemets kapasitet og sikkerhet, samt årevis mangel på support fra leverandør*. Det bør også tydeligere komme frem at alle i divisjonen skal over på Oracle. Mange ansatte virket ikke til å være klar over at det også har foregått og skal foregå implementeringer av Oracle i mange andre land. Ansatte må bli bevisst på at selskapet ønsker å uniformere prosessene i den grad det er mulig på tvers av landegrenser og lokasjoner for denne divisjonen.

Kotter (1995) trekker frem «*Å ikke etablere en sterk nok følelse av at endring er viktig/haster*» som den første feilen organisasjoner gjør når de skal endre seg. Han skriver at ledelse gjerne underestimerer hvor vanskelig det kan være å få folk ut av komfortsonen. Uten motivasjon vil ikke ansatte hjelpe til.

### **Selskapets visjon for ERP-prosjektet**

En solid visjon for prosjektet i *Bedriften* finnes. Det er en overordnet visjon for alle implementeringene i divisjonen i selskapet. Visjonen er relativt kort og enkel å forstå, og inneholder viktige nøkkelord. I suksessfulle endringsforsøk finnes det et utviklet bilde av fremtiden som er relativt enkelt å kommunisere og som appellerer. I mislykkede endringsforsøk finner man ofte nok av planer og programmer, men ingen visjon (Kotter, 1995). Kotter (1995) forklarer videre at en visjon sier noe som klargjør i hvilken retning en organisasjon må bevege seg. Uten en fornuftig visjon kan endring enkelt bli en liste over forvirrende, inkompatible prosjekter. Visjonen for implementeringene i selskapet er solid.

Litteraturen viser videre at å skape en solid og troverdig visjon ikke er nok. Visjonen må også deles og forstås av hele organisasjonen. Ledelsen bør derfor kommunisere visjonen for ERP-implementasjonen med hele organisasjonen fra starten av, slik at alle forstår den og vet hvor selskapet er på vei (Davenport, 1998; Nah et al., 2001). På dette punktet er det mangelfullt for *Bedriften*. Da vi spurte deltakerne om visjonen for prosjektet var det kun én av deltakerne i prosjektgruppen som var klart bevisst på den og klarte å gjengi hovedelementene i den. Fire deltakere mente det fantes en overordnet visjon, men de klarte ikke å gjengi den i helhet. Fire av deltakerne visste ikke om noen visjon. Den ene svarte for eksempel: «*Hehehe.. Nå går dere rett til.. Kan vi hoppe over dette spørsmålet?*».

En tommelfingerregel kan sies å være at man må kunne kommunisere visjonen på fem minutter eller mindre, og få en reaksjon som innebærer både forståelse og interesse (Kotter, 1995). En av deltakerne brukte lang tid på å lete frem visjonen og prøve å forklare den, men det var en uklar og uryddig beskrivelse.

Visjonen burde være kjent hos alle i *Coreteam*. Et enkelt, men effektivt forslag kan være å få den offisielle visjonen skrevet ut på en slags «banner» og henge opp i lokalene hvor



*Coreteam* er lokalisert. På denne måten kan de se det overordnede målet hver dag, og være bevisst på hva de skal oppnå. For hvordan skal resten av organisasjonen forstå det overordnede målet om ikke *Coreteam* selv gjør det? Vi anbefaler at det gjøres tiltak for å klargjøre visjonen internt slik at alle kan jobbe videre sammen med en felles forståelse av det overordnede målet. I tillegg bør det iverksettes strakstiltak for å kommunisere visjonen ut mot resten av organisasjonen. Deretter bør alle offisielle informasjonsmaler og presentasjoner inneholde visjonen i sin helhet. Som to av deltakerne fortalte, er visjonen er tatt med i presentasjonen som kjøres nå. Etter vår mening er den mangelfull. Det er tatt med noen stikkord, som jo er bra, men **hele** visjonen burde blitt tatt med. Å bare trekke ut stikkordene fjerner tyngden en visjon vanligvis har. Den er også kommunisert i altfor liten grad til nå. Kotter (1995) forklarer at mange bedrifter har forsøkt å utvikle en visjon, og har prøvd å kommunisere den, men er «skremt» av at så få forstår den, men det er fordi de gjerne har kommunisert den i så liten grad at den bare dekker et minimum av den totale årlige interne kommunikasjonen.

På den globale informasjonssiden opprettet av systemorganisasjonen på intranett finnes visjonen. Mens på både informasjonssiden på intranett og den nyopprettede wikisiden for ERP-prosjektet i Norge finnes den ikke. Visjonen bør uten tvil presenteres i sin helhet på de norske sidene på intranett og wiki. Kotter (1995) hevder at i suksessfulle transformasjoner bruker man alle eksisterende kommunikasjonskanaler for å kringkaste visjonen. Prinsippet er enkelt: Bruk hver eneste mulige kanal for å kommunisere visjonen. Visjonen må derfor brukes aktivt i alle elementer for kommunikasjon videre i *Bedriften*.

### **Tildeling av ressurser til ERP-prosjektet**

ERP-prosjektet i *Bedriften* har slik vi tolker det full støtte og er topprioritert fra toppledelsen både i selskapet og *Bedriften*. Prosjektet skal gjennomføres, uansett hva. Spesielt i starten av et prosjekt er det ingen annen enkeltfaktor som er like logisk for suksess som støtte fra toppledelsen (Bingi et al 1999, Slevin & Pinto 1986, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2) Støtte fra toppledelsen gir prosjektet en politisk innflytelse (Skok og Legge, 2002). Derfor må toppledelsen offentlig identifisere prosjektet som topprioritert (Wee 2000, sitert i Naslund 2004, s. 4). Videre bekreftes det fra deltakerne at de har de nødvendige ressursene. Uten støtte fra toppledelse for å fremme tilgjengelighet av viktige ressurser, kan implementeringer lide alvorlig (Zhang et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 4). Betydningen av toppledelsen har vist seg å være en av de aller viktigste faktorene og drivkreftene for vellykket ERP-implementering. Til tross for at *Bedriften* kutter utgifter ellers i store deler av organisasjonen, har dette prosjektet ikke særlig begrensninger når det gjelder tilgang på midler. Prosjektleder forklarte at toppledelsen har forstått at å ikke skulle lykkes med dette prosjektet vil koste betydelig mer på sikt enn kosten som investeres i prosjektet.

### **Toppledelsens fokus på endringsledelse i ERP-prosjektet**

Det var uklareheter i *Coreteam* rundt hvem som hadde ansvar for endringsledelse i prosjektet, eller om denne rollen i det hele tatt var definert i prosjektet lenger. Endring må bli ledet fra

topp til bunn (Kumar et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 4) Ledelsen må være limet som holder organisasjonen sammen. Van Hau og Kuzic (2010) fant i sin undersøkelse ut at 50% av de vellykkede implementeringene de hadde undersøkt, hadde en klar og systematisk plan for endringsledelse. En slik plan finnes ikke i prosjektet. Som en deltaker forklarte det, er det ikke satt opp noe dokument for endringsledelse og hvordan de skal bruke kommunikasjonsplanen i kombinasjon med endringsledelse for å få en strukturert tilnærming. Det var derimot gjort en risikovurdering som belyser flere av temaene som inngår i denne studien. Risikovurderingen inneholder viktig informasjon som forhåpentligvis forbereder *Coreteam* på risikoene en ERP-implementering medfører, sett opp mot *Bedriftens* egne risikoer. Risikovurderingsdokumentene bærer noe preg av at de ikke er ferdige. Den ansatte som er ansvarlig for risikovurderingen har gått over i annen sentral og viktig rolle i prosjektgruppen, og det er sjans for at det er knapt med tid til å fokusere videre på risikovurderingen. Vi anbefaler at det bør være én person i *Coreteam* som har 100% ansvar for endringsledelse. Å forstå viktigheten av endringsledelse er kritisk for ERP-prosjekters suksess, og det vil være et sjansespill å ikke tilegne større ressurser til dette området. Risikovurderingen er en god start på en strukturert tilnærming til endringsledelse, men det mangler tilsynelatende konkrete planer og strategier for veien videre.

### **Prosjektledelse i pre-implementeringsfasen av ERP-prosjektet**

I ERP-prosjektet i *Bedriften* er det ikke offisielt utnevnt en prosjektforkjemper. Resultatene tyder på at prosjektleder tilsynelatende har store deler av ansvaret en prosjektforkjemper vanligvis ville hatt. J. M. Esteves og Pastor-Collado (2002) konkluderte med at en prosjektforkjemper skiller seg fra en prosjektleder. Prosjektforkjemper er viet til å fremme ERP-prosjektet og har retten til ressurser og ansvaret for å skaffe dem. Prosjektleder på den annen side, er viet til å planlegge, lede og styre prosjektet (Naslund, 2004). Litteraturen påpeker videre at jo større prosjektet er, jo viktigere er det å skille mellom de to ulike rollene (Naslund, 2004). Vi anbefaler at prosjektleder får konsentrere seg om prosjektlederrollen, og at det utnevnes en overordnet prosjektforkjemper. Prosjektforkjempere har evner til å skape engasjement og skal kommunisere om det nye systemet og fordelene det bringer. Prosjektforkjempere har autoritet og personlige egenskaper som gjør at de blir respektert og hørt i organisasjonen. Selv om *Bedriften* ikke har én utnevnt overordnet prosjektforkjemper, er det likevel viktige personer som fungerer som ambassadører spredt utover hele organisasjonen som støtter prosjektet. Det er essensielt å inkludere de riktige personene i organisasjonen. En deltaker uttalte følgende: «*Hvem på de ulike lokasjonene må man EGENTLIG snakke med, som ikke står på organisasjonskartet, men som man vet at 'hvis han er med, er hele lokasjonen med'. Jeg oppsøker konsekvent folk jeg vet har uformell makt. Den makten er voldsom i denne bedriften.*» Dette bekrefter at personer uten den nødvendigvis «*formelle makten*», allikevel kan ha større uformell makt enn de med formell makt. I tillegg vil utnevnte superbrukerne i *Bedriften* være helt sentrale i sin rolle utad mot de ansatte. Ansatte vil ha lettere for å forholde seg til og lære av kollegaer de kjenner fra sine

fagområder. Det er sterke paralleller mellom prosjektforkjempere, ambassadører og superbrukere. Involverer man ikke de rette personene, vil ikke tiltakene ha ønsket effekt.

### **Etablering av Coreteam for ERP-prosjektet**

Etablering av *Coreteam* er gjort i tråd med hva litteraturen anbefaler. I de fleste suksessfulle endringsinnsatser er «alliansen» sterk – i form av titler, informasjon, ekspertise, rykte og relasjoner (Kotter, 1995). ERP-suksess avhenger av at man bemanner prosjektet med de beste og smarteste fra virksomheten (Buckhout et al 1999; Bingi et al 1999; Rosario 2000; Wee 2000; Koch 2002, sitert i Naslund 2004, s. 5). Videre sier litteraturen at det bør være smertefullt for organisasjonen å forplikte ressurser, ellers vil man stille spørsmål om det er de rette ressursene (Campbell 2000, sitert i Naslund 2004, s. 4). Dette bekreftes i utsagnet fra prosjektleder om at det er valgt personer som det smerter å ta ut av den operasjonelle *Bedriften* for å sette inn i prosjektet. Det er gjort riktig i å velge personer som både har faglig tyngde og som er en viktig del av *Bedriftens* operasjonelle linje, fremfor personer som har «ledig tid». Disse utvalgte personene til *Coreteam* kjenner operasjonen og har forståelse for både system og prosess. Flere i organisasjonen ellers har kommet med utsagn som: «Dere tar jo de beste folka». ERP-programvare er for komplisert og de organisatoriske endringene så dramatiske at man ikke kan stole på hvem som helst (Kumar et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 6). Dette bekreftes i utsagnet fra en deltaker om at de man helst kunne avsett fra sine avdelinger, ikke er de menneskene man ønsker at skal legge premissene for hvordan avdelingene skal arbeide i fremtiden. Videre forklarer Kotter (1995) at i suksessfulle endringsinnsatser, vil «alliansen» øke over tid. Det har også vært tilfelle i prosjektet i *Bedriften*. *Coreteam* startet opp med relativt få medlemmer, men har økt etter hvert som prosjektet har utviklet seg.

Når coreteamet er satt sammen, må det utvikle en felles vurdering av utfordringer og muligheter og skape et minimum av tillit og kommunikasjon. Off-site retreats med varighet på 1-2 dager er populært for dette (Kotter, 1995). I oktober 2013 dro *Coreteam* på hotell i nærområdet i to dager for å gjøre nettopp dette. Det ble nevnt at de kun var der på dagtid. De kunne med fordel ha reist lenger bort og gjort mer ut av det, og samtidig sørget for at det hadde vært mer fokus på å bli kjent med hverandre. Dette påpekte også en av deltakerne.

Teamet bør være dedikert, og hvis mulig, samlokalisert (Wee 2000, sitert i Naslund 2004, s. 5). *Coreteam* i ERP-prosjektet er samlokalisert. Samlokaliseringen gjør sannsynligvis samholdet, samarbeidet og informasjonsflyten bedre enn om de hadde vært spredt på ulike lokasjoner.

### **Beslutningsmyndigheten i Coreteam**

Kotter (1995) oppfordrer til å sette sammen en allianse med nok kraft til å lede endringsarbeidet i riktig retning. Når det gjelder ERP-prosjektet i *Bedriften*, er situasjonen annerledes for *Coreteam*, ettersom alle store beslutninger skal gjennom en godkjenningssprosess. Denne prosessen kan være omfattende, ettersom både

systemorganisasjonen og styringsgruppen må involveres i de store beslutningene. «Coreteam kan ha sine meninger om rigiditet og overstyring fra USA, men vi er helt underordnet egentlig» er et sitat som understreker dette. Deres oppgave er blant annet å klare å formidle til systemorganisasjonen hvordan de opererer, og dermed skal systemorganisasjonen selv forstå hvilke endringer i det globale designet av systemet *Bedriften* i Norge trenger. Teorien skiller mellom transaksjons- versus transformativ ledelse når det gjelder endringer (Bass & Avolio 1994, sitert i Naslund 2004, s. 4). Det at *Coreteam* er underlagt systemorganisasjonen og styringsgruppen kan ses på som en form for transaksjonsledelse, hvor de fleste beslutningene blir tatt fra øverste hold, og det i mindre grad er rom for innspill fra *Coreteam*. Det er likevel slik at *Coreteam* må argumentere sterkt for sine meninger og ønsker, men de fleste påpekte at hvis ønskene er sterke nok, vil de prøve igjen og igjen frem til de blir hørt. De blir hørt med én gang hvis det for eksempel omhandler norsk lov.

### **Tverrfaglig koordinering og prosessorientering i *Coreteam***

Ofte er det en funksjonell tilnærming til ERP-implementeringer, og avdelinger har tendenser til å jobbe mot sine egne mål (Naslund, 2004). Én deltaker forklarte at hun følte de var prosjektledere for hvert sitt prosjekt, og savnet bedre koordinering mellom fagområdene. Dette kan ses i sammenheng med at avdelinger ofte har en tendens til å jobbe mot sine egne sett av mål (Chen 2001, sitert i Naslund 2004, s. 5). Det er på den andre siden positivt at coreteamet har felles møter én gang i uka, for å holde hverandre oppdatert og koordinert. Disse møtene kunne ha vært enda hyppigere jo nærmere go-live *Bedriften* kommer for å få et mer samlet syn på organisasjonsendringene. Uten koordinering mellom funksjonelle grupper vil ERP-prosjekter alltid møte høy motstand og økt risiko for svikt (J. M. Esteves og Pastor-Collado, 2002). Et funksjonelt perspektiv kan redusere potensialet i prosessorientering (Naslund, 2004).

### **Endringer i *Coreteam* i løpet av ERP-prosjektet**

Insentiver kan være en viktig faktor for endringsledelsesstrategi ettersom det kan skape mer effektiv bevissthet om endring og kan bidra til å utvikle sterke følelser for å akseptere og ta i bruk det nye systemet (Amoakao 1999, sitert i Van Hau 2010, s. 4). I dette prosjektet finnes det ingen form for insentiver. To sentrale personer valgte å forlate prosjektet. Eventuelle insentiver kunne ha bidratt til større motivasjon for å være med til sluttstreken. Resultatene våre viste dog at de fleste deltakerne hadde motivasjonen de trengte for å være med i prosjektet, og de så på det som en gyllen mulighet til å lære mer.

Det kan være hensiktsmessig å vurdere former for insentiver for at medlemmene i *Coreteam* blir værende så lenge det er et behov. De har ikke råd til å miste flere nøkkelpersoner på nåværende tidspunkt. Insentiver trenger ikke nødvendigvis være monetære. Noen deltakerne nevnte at så lite som litt anerkjennelse hadde gjort dem mer motivert for veien videre. *Coreteam* legger ned en enorm innsats i prosjektet og bruker ekstra tid og krefter mer enn de kanskje ville gjort i en annen stilling i *Bedriften*. For noen handler det rett og slett

om et ønske om å i større grad bli sett for jobben de gjør. Et annet forslag for insentiver kunne vært så lite som en planlagt tur en langhelg for hele *Coreteam* en stund etter go-live, for å «feire» at de forhåpentligvis lyktes med prosjektet.

### **Forberedt på ytelsesnedgang ved ERP-implementeringen**

Prosjektgruppen virket til å være bevisst og forberedt på at det vil være en ytelsesnedgang etter implementasjonen. Det kan derfor være viktig at ledere på alle avdelinger tar høyde for dette i tiden rett etter go-live, og unngår at sine ansatte overbelastes i den første perioden. Det bør tilrettelegges for de ansatte. Koch (2002) peker på at noe av det mest misledende tradisjonell programvareprosjektledelse gjør, er å forvente gevinster og verdi så fort systemet er installert. Det blir viktig å kommunisere at prosesser vil endres slik at noen oppgaver kan for én person ta lenger tid enn før. Til gjengjeld kan det spare tid for andre på andre tidspunkt i prosessen. Derfor er det viktig at ansatte forstår helheten. Man må gi slipp på silostrukturen og forstå at man må ha et prosessorientert syn.

### **Prosjektplan og delmål for ERP-prosjektet**

I ERP-prosjektet i *Bedriften* finnes det en omfattende prosjektplan, med mange ulike milepæler. Dette er deres delmål. Prosjektplanen skal være oppdatert til enhver tid. Under datainnsamlingen var planen på versjon 20. I tillegg viser planen tidslinje for andre systemutviklingsprosjekter og andre implementeringer som har stor innvirkning på de ulike delmålene i ERP-prosjektet. Dette gjør at *Coreteam* til enhver tid er informert om utviklingen i prosjektet. Litteraturen forklarer at ekte transformering tar tid, og endringsarbeid risikerer å miste momentum hvis det ikke er noen kortsiktige mål man kan feire, påpeker (Kotter, 1995). Det er stor forskjell på å *håpe* på kortsiktige seire og å *lage* kortsiktige seire. Prosjektplanen i ERP-prosjektet sørger for kortsiktige seire. Prosjektleder bør ikke undervurdere muligheten til å feire disse ulike delmålene og «belønne» de involverte (Kotter, 1995). Det kan sikre motivasjon og momentum for veien videre.

### **Endringens ringvirkninger for organisasjonen**

Prosjektleder bør få avklart med prosjektgruppen hvordan planen blir etter at systemet har gått live i organisasjonen. Mange behandler ERP-implementeringer som andre programvareprosjekter på den måten at så fort programvaren er installert, blir teamet oppløst og medlemmene er tilbake til sine gamle jobber (Koch, 2002). Dette bør ikke skje i ERP-implementeringer. De som er med på å implementere slike systemer er for verdifulle til å bare slippes løs med én gang. En deltaker forklarte at da Concorde ble implementert i 1997, ble prosjektgruppen oppløst etter go-live. Han mente det var tabbe nummer én. Dette må ikke skje igjen. *Coreteam* trengs for pågående ERP-støtte. Bare det å skrive rapporter for å trekke ut informasjon av det nye systemet vil holde prosjektgruppen opptatt i minimum et år (Naslund, 2004). Det vil være behov for at mange av medlemmene i *Coreteam* i *Bedriften* fortsatt har en stor rolle, og dette bør de forberede seg på. Selv om flere hadde fått avklart hva deres rolle ville være etter go-live, var det en stor del som ikke visste konkret hva som skulle skje når systemet var gått live. Videre er det viktig at prosjektleder og *Coreteam* er

bevisste på at ekte transformering tar tid. Det kan ta måneder og år før den nye tilværelsen oppfattes som «*slik gjør vi det her*».

### 6.3.2 Overvinnelse av individuell motstand og frykt

#### **Bedriftens endringskultur**

*Bedriften* omtales av *Coreteam* som en endringsvillig organisasjon. De er vant til at ting snur fort og at de må endre seg i takt med dette. Det ble samtidig nevnt at endringsvillighet kan variere mellom *Bedriftens* ulike fagområder, hvor noen er mer mottakelige for endringer enn andre. En metode for å redusere motstand og frykt er å håndtere forventninger ved å innføre en formell kulturendringsprosess som kan inkludere bred kommunikasjon om prosjektet, økt sponsing, ledelseskunnskap, bevissthet, innsamling og behandling av tilbakemeldinger fra ansatte og så videre (Nah et al., 2001). *Bedriften* bør fokusere på å fortsette å aktivt inspirere ulike ledere i organisasjonen til å delta i implementeringsprosessen og få dem til å føle at de er sentrale aktører grunnet deres verdifulle engasjement i organisasjonen. Deres engasjement kan hjelpe til overbevise ansatte om at ERP-systemet er til deres fordel (Aladwani, 2001).

#### **Bruk av markedsføringsstrategier**

*Coreteam* og kommunikasjonsavdelingen bør se ERP-implementeringen i tråd med markedsføring. Nok en metode for å overvinne frykt og motstand, er ved å bruke idéer og strategier fra markedsføring (Aladwani, 2001). Man kan legge til rette ved å behandle ansatte som om de skulle vært kunder. Markedsførere understreker ofte fordeler fremfor attributter ved et produkt for å øke kundens bevissthet og interesser. Forventninger om hva systemet kan levere kan ha positive effekter. I *Bedriften* bør det fokuseres på å være bevisst på de kommende fordelene ved å implementere Oracle, både fordeler globalt og nasjonalt.

Et annet aspekt som kan trekkes frem i forbindelse med markedsføring, er *timing*en for implementeringen. Timingen er til *Bedriftens* fordel. Det er for tiden en generell nedgang på markedet, og etterspørselen og ordrepågangen er ikke like stor som for eksempel for to år siden. Mange fagområder og avdelinger har mindre å gjøre nå og i tiden fremover. Å introdusere et nytt produkt til feil tid kan føre til dårlige resultater for ERP-systemer akkurat som for andre produkter (Naslund, 2004). Selv om det er tøffe tider i markedet, kan *Bedriften* vinkle det positivt i denne sammenhengen. At det er mindre å gjøre betyr at de har mulighet til å bruke mer tid og ressurser på å implementere ERP-systemet og håndtere de store endringene dette vil medføre. Det ville vært langt mer utfordrende å gjennomføre implementeringen i mer hektiske perioder. Som en deltaker sa; «*for to år siden hadde dette vært umulig. Det er kanskje nå eller aldri.*»

Kommunikasjonsavdelingen fortalte at de vurderte å få laget en profesjonalt animasjonsvideo som en start for videre kommunikasjon. Dette kan ses i sammenheng med markedsføring, ettersom en 2-3 minutters film vil gjøre det mulig å selge budskapet på en helt annen måte enn tradisjonell informasjon vil gjøre. Vi anbefaler at det legges tid og

penger i å få produsert en profesjonell video, og bemerker at dette vil kunne legge føringer for hvor mottakelige de ansatte vil være for veien videre. Det er viktig å fange oppmerksomheten til ansatte og skape interesse som igjen vil ha innvirkning på holdninger.

### **Engasjering av ERP-systemets sluttbrukere**

Etter vår oppfattelse har de ansatte i *Bedriften* så langt blitt involvert i liten grad. Noen fagområder har involvert sine ansatte mer enn andre, men det generelle inntrykket er at *Coreteam* på nåværende tidspunkt arbeider i isolasjon, mens majoriteten av organisasjonen vet lite om hva som foregår. Litteraturen hevder at en annen måte å håndtere realistiske forventninger er å engasjere brukerne i planleggingsprosessen. Hvis brukerne involveres i planleggingsprosessen vil de ha en bedre forståelse for hva som forventes (Naslund, 2004). Systemimplementeringer representerer en trussel mot brukernes oppfatning av hvor mye kontroll de har på arbeidet sitt (Naslund, 2004). *Coreteam* og de mest involverte er svært bevisste på at arbeidshverdagen for mange i *Bedriften* vil bli snudd på hodet. Mange ansatte vet ikke dette enda. Burde ikke de få noe informasjon som gjør at de kan forberede seg på at ting vil bli annerledes? Det er vanskelig å involvere brukere på grunn av ERP-prosjekters omfang, men ved å engasjere brukere kan organisasjonen forbedre ansattes opplevelse av å ha kontroll (Zhang et al 2002, sitert i Naslund 2004, s. 7). Deltakere fra *Coreteam* forklarer at selv om mange ansatte fortsatt ikke er direkte involvert, har de likevel involvert et stort antall personer i prosjektet. Det finnes også mange involverte ambassadører og superbrukere i organisasjonen. *Bedriften* bør vurdere ulike tiltak for at den enkelte bruker kan involveres og ha mulighet til å komme med tilbakemeldinger. Aladwani (2001) hevder at tilbakemelding er en avgjørende faktor til å identifisere og forstå kilder til ansattes motstand. Et forslag fra oss vil være å opprette kanal hvor ansatte kan sende inn sine forslag og tilbakemeldinger. En mulig kanal kan være wiki, der brukerne har mulighet til å kommentere på de ulike sidene. Det kan også opprettes en egen e-post som håndterer tilbakemeldinger. Det er viktig at de ansatte føler seg inkludert, og at de som skal jobbe med de nye prosessene til slutt har en følelse av at de har hatt mulighet til å påvirke.

### **6.3.3 Opplæring og utdanning ved ERP-implementeringen**

Opplæring virker til å være godt gjennomtenkt i ERP-prosjektet. Retningslinjene kommer fra systemorganisasjonen i USA og gjelder for alle implementeringene i divisjonen. Hvis opplæringen blir gjennomført slik i praksis, stiller de ifølge litteraturen sterkt. Opplæring er en av de hyppigst siterte kritiske suksessfaktorene i ERP-prosjekter. 75% av de vellykkede ERP-prosjektene fra undersøkelsen til Van Hau og Kuzic (2010) hadde effektiv opplæring og kunnskapsoverføring i deres endringsledelsesstrategi. Det faktum at det er en enkeltperson som skal være opplæringskoordinator, viser at *Bedriften* tydelig forstår viktigheten av opplæring. *Coreteam* tok lærdom av erfaringer fra andre lokasjoner som hadde vært gjennom ERP-implementeringen tidligere som anbefalte at en person fikk et overordnet opplæringsansvar.

*Bedriften* skal velge ut egne interne superbrukere, som i tillegg skal være ansvarlige for opplæring i sine fagområder. Å bruke internt opplæringspersonell reduserer høye konsulentkostnader (Koch, 2002) og vil være positivt for *Bedriften* i disse tider hvor selskapet forsøker å redusere mange av sine utgifter. I tillegg ville det vært nesten umulig å bruke innleide konsulenter for sluttbrukeropplæring, ettersom opplæringen må tilpasses de nye forretningsprosessene. Mangel på forståelse for hvordan forretningsystemer endrer forretningsprosesser ser ut til ofte å være årsaken til problemer og svikt (Crowley 1999, Wilder og Davis 1998, sitert i Somers og Nelson 2001, s. 2). Den største utfordringen vi ser her, er at opplæringen *må* tilpasses slik at brukerne klarer å se sammenhengen mellom system og nye forretningsprosessene. Det sies at så mye som 80% av organisasjonens prosesser skal endres. Alle som bruker ERP-systemer må bli opplært i hvordan de fungerer og hvordan de knyttes til forretningsprosesser tidlig i implementasjonsprosessen (Naslund, 2004). De utvalgte instruktørene som skal holde opplæring for sluttbrukerne, får selv kun opplæring i systemets globale design. Om brukerne får opplæring med irrelevant data eller kun teknisk hands-on fokus, vil de sannsynligvis få begrenset utbytte av opplæringen. Ansatte må kunne forstå hvor ERP-systemet passer inn i virksomheten og hva deres rolle er når de samhandler med systemet (Kraemmergaard & Moller 2000; Wheatley 2000, sitert i Naslund 2004, s. 8). Begrenset funksjonell tilnærming til opplæring er virkelig et av kjerneproblemene i ERP-implementeringer (Naslund, 2004).

Litteraturen sier at opplæring ideelt sett bør utføres in-house (Naslund, 2004), hvilket er tilfelle i *Bedriften*. Opplæringen skal foregå i klasserom in-house på de ulike lokasjonene. En utfordring videre vil være å få de som trenger opplæring til å delta på alle nødvendige opplærings sesjoner som følge av forpliktelser til deres ordinære stilling (Robey et al., 2000). Opplæringen i *Bedriften* vil også trekke fordeler grunnet nedgangen i markedet, som reduserer arbeidstrykket på ansatte og dermed legger til rette for at ansatte i større grad har ledig tid til å delta på opplæring, uten at det i altfor stor grad vil gå utover deres vanlige arbeidsoppgaver. Videre forklarte en av deltakerne at det fra systemorganisasjonen var planlagt å bruke manuelle opplæringsmateriell i form av store hefter og permer. Dette vil by på store kostnader, samt vanskeligheter med oppbevaringsplass for *Bedriften*. Dette kan ses på som et problem knyttet til kulturforskjeller mellom Norge og USA og deres måter å drive opplæring på. For nordmenn vil det være unaturlig og «gammeldags» å få utdelt store mengder med fysisk materiell. Ifølge deltakeren hadde de store permene bydd på utfordringer i et annet land i Skandinavia, hvor de til slutt måtte leie inn containere for å kaste alle permene etter en måned, ettersom de var blitt utdaterte kort tid etter go live datoen.

I *Bedriften* er det kun lagt opp til offisielle opplærings sesjoner før ERP-systemet går live, mens det er instruktørene/superbrukerne som skal være førstelinje-hjelp i tiden etter go-live. Ifølge prosjektplanen skal opplæring av sluttbrukere foregå fra slutten av november til starten av februar. Systemet går live i februar. Litteraturen bekrefter at noen bedrifter



starter opplæringsprogrammer måneder i forkant av go-live dato, noe som gjør at ansatte har glemt mye av det de har blitt opplært i (DeBruin 1997; Welti 1999, sitert i Naslund 2004, s. 9). Dette kan også bli gjeldende for sluttbrukere i *Bedriften*. En deltaker forklarte det på følgende måte: «*Hvis brukerne får opplæring i november, har de glemt det innen februar hvis de ikke får brukt systemet. Jeg vet ikke helt hvordan de har tenkt å gjøre det.*» Vi vil anbefale å sette opp noen frivillige sesjoner i etterkant av go-live, slik at de som føler et behov kan delta. Oppfriskningskurs kan minimere problemene med at brukere har glemt mye av det de har blitt opplært i (Kale 2000, sitert i Naslund 2004, s. 9). Slike sesjoner kan repetere og gjenoppfriske kunnskap fra den offisielle opplæringen. Opplæring etter go-live bør inkluderes i planene og er også en viktig del av kommunikasjonen (Naslund, 2004).

*Bedriften* skal også ha dobbelt opp av alle superbrukere. Prosjektleder forklarte at det skulle være redundans i tilfelle sykdom eller andre uforutsette hendelser. Koch (2002) sier at opplæring er det ERP-implementere ser på som det mest undervurderte budsjettelementet, og anbefaler å doble eller tredoble det som opprinnelig var satt opp. Det hevdes at det vil være den beste ERP-investeringen man kan gjøre. Dette er vel gjennomtenkt av *Bedriften* og vil med stor sannsynlighet være en god investering for å sikre kunnskapsoverføring.

#### **6.3.4 Infrastruktur for kommunikasjon i ERP-prosjektet**

I underkant av ett år før ERP-systemets go-live dato, tok prosjektleder kontakt med *Bedriftens* interne kommunikasjonsavdeling med hensikt om å profesjonalisere den offisielle informasjonen ut mot resten av organisasjonen. Dette er tegn på at de tar kommunikasjon på alvor. Kommunikasjon handler ikke bare om informasjonsdeling, men også om kunnskapsoverføring. Effektiv kommunikasjon og overføring av kunnskap er kritisk for ERP-suksess (Bancroft et al 1998; Falkowski et al 1998; Holland et al 1999; Sumner 1999; Al-Mashari & Zairi 2000; Rosario 2000; Wee 2000; Blessing et al 2001; Nah et al 2001, sitert i Naslund, s. 9). Vi mener at kommunikasjonen i ERP-prosjektet burde startet tidligere, men om kommunikasjonen i tiden fremover blir effektiv og hyppig, tror vi at involveringen med kommunikasjonsavdelingen vil være en god investering. Kommunikasjonsavdelingen hadde også et godt poeng når de fortalte at informasjonen ut i organisasjonen burde graderes etter behov. Alle vil ikke ha behov for samme type informasjon.

Litteraturen påpeker stadig at kommunikasjon og informasjon om prosessene og systemet bør begynne tidlig. Dette kan effektivt gjøres gjennom en formell kommunikasjonsplan bygget for både interne og eksterne målgrupper (Naslund, 2004). Foreløpig var det ikke utviklet en formell kommunikasjonsplan for ERP-prosjektet i *Bedriften*, men det var planer om å gjøre det i tiden fremover. En viktig oppgave for kommunikasjonen er å bygge aksept rundt prosjektet og skape en positiv holdning blant de ansatte. Dette kan oppnås gjennom å kommunisere behovet for nytt ERP-system og fordelene med nytt ERP-system (Aladwani, 2001; Motwani et al., 2002; Somers og Nelson, 2001). Kommunikasjonsavdelingen påpekte flere ganger at de ville legge sterkt fokus på å forklare organisasjonen *hvorfor* prosjektet skal gjennomføres, fremfor å bare forklare hvordan. Kommunikasjonsplaner bør videre reflektere

organisasjonens erfaring og bygge på fordeler og forventninger rundt ERP-systemet (Motiwalla og Thompson, 2012). Kommunikasjonsavdelingen må sammen med *Coreteam* bli bevisst på det nye systemets fordeler og bruke disse aktivt i kommunikasjonen.

Al-Mashari (2000) illustrerer viktigheten av å opprettholde god kommunikasjon i en case hvor ansatte jevnlig ble oppdatert gjennom ulike kanaler som epost, wiki og andre webteknologier. Omfattende interne kommunikasjonskanaler kan omfatte ting som for eksempel intranett, e-post, web-baserte arkiver, ukentlige nyhetsbrev, intervjuer med ledere, prosjektstatusrapporter og fokusgrupper (Al-Mashari, 2000; Nah et al., 2001). I *Bedriften* er det blant annet opprettet informasjonsside på intranett, samt en wikiside. Informasjonssiden for ERP-prosjektet på intranett er i tråd med litteraturen nevnt over, men for å navigere seg inn på siden per dags dato kreves det rundt fem klikk fra hovedsiden før man er inne på informasjonssiden. Dette er et omfattende og virksomhetsomspennende prosjekt, og fortjener derfor større oppmerksomhet. Med mindre ansatte vet nøyaktig hvor de kan finne denne informasjonssiden er det lite sannsynlig at majoriteten vil klare å finne den på egenhånd. Vi mener den bør stå som en egen side på forsiden, slik at den blir noe av det første som fanger oppmerksomhet når ansatte logger inn på intranett. Presentasjonen som har blitt holdt og skal holdes på allmøtene, har etter vår mening noen klare mangler. Den inneholder for eksempel ikke visjonen (forklart tidligere), men heller ingen forklaring av hva et ERP-system faktisk er. Det er overraskende mange som ikke har en god forståelse av et ERP-system egentlig er og hvordan et slikt system knytter organisasjonens funksjoner sammen. En enkel forklaring kan føre til større forståelse hos de ansatte. Det står heller ikke noe om at systemet har blitt og skal implementeres verden over i andre bedrifter som tilhører divisjonen. Mange ansatte vi hadde uformelle samtaler med var ikke klar over dette. Presentasjonen bør også inneholde informasjon som skaper en følelse av at endring er viktig. Her burde det for eksempel blitt tatt inn det vi kartla som viktige grunner til at det er på tide å bytte ut ERP-systemet, utover den globale beslutningen.

### **Kunnskapsoverføring fra *Coreteam* til organisasjonen**

Det er positivt at det er tatt vare på store mengder datamateriell internt i prosjektgruppen. Robey et al. (2000) forklarer at coreteamet har et teknisk ansvar i form av konfigurasjon, men også i form av å fremme ny kunnskap. Utfordringen blir å finne ut hvilket medium som hovedsakelig skal brukes for å dele informasjon og kunnskap videre ut til resten av organisasjonen. Denne typen materiale vil være nyttig for brukerne mens opplæringen foregår og spesielt i tiden etter go-live.

Under datainnsamlingsperioden var det foreløpig ikke lagt konkrete planer for hvordan denne typen informasjon skulle forvaltes. Vi mente tidlig i studien at det for eksempel kunne bli opprettet en side på *Bedriftens* offisielle wiki. Wikien samler blant annet brukermanualer for ulike systemer. En oppbygging av en slik side for ERP-prosjektet mente vi kunne blant annet kunne presentere visjonen, beskrivelse av systemet og dets moduler, superbrukeroversikt og kontaktinformasjon, i tillegg til generelle «hands-on»-guider for

systemets funksjoner. En slik wiki kan enkelt linkes sammen med guider for de ulike bolt-on systemene. Ved å samle denne typen informasjon og brukermanualer på ett sted vil det være langt enklere for sluttbrukere å finne nødvendig informasjon. En wiki kan enkelt vedlikeholdes og oppdateres. Mot slutten av studien ble det informert om at en wikiside var blitt opprettet. Foreløpig var kun grunnstrukturen lagt, men det var en god begynnelse, og potensialet for denne siden er stort. Wikien bør få stort fokus i tiden fremover mot go-live og ha med all relevant informasjon for prosjektet. Minimum én person bør ha et ansvar for å holde denne wikien oppdatert og strukturert. Vi tror wikien vil være essensiell for enkel tilgang på informasjonen sluttbrukere vil ha et behov for.

### **Bruk av konsulenter**

Konsulentene i dette prosjektet har en støttende rolle. Konsulenters rolle kan variere fra prosjekt til prosjekt, i noen prosjekter kan de være ledende, og i andre kan de ha en mer støttende rolle (Robey et al., 2000). I *Bedriften* er noen innleid via IBM og andre er fast ansatte i systemorganisasjonen. Flere påpekte at det er nesten umulig å sette seg inn i hvordan operasjonen i Norge foregår uten å ha jobbet i *Bedriften* selv. Derfor er deres rolle mer støttende enn ledende. ERP-terminologi og språk som brukes av konsulenter kan være ulikt det som brukes av de ansatte, og kan kreve oversettelse i begge retninger (Naslund, 2004). Dette har også vært tilfelle i prosjektet. En deltaker nevnte at det hadde vært mange misforståelser av ulike begreper i starten av prosjektet, men at de med tiden hadde lært å forstå hverandre bedre. Litteraturen hevder at konsulenter bør kommunisere gjennom et annet team i stedet for direkte med prosjektgruppen for å unngå feiltolkninger (Naslund, 2004), noe som er tilfelle i ERP-prosjektet ved at konsulentene tar instruksjoner fra den overordnede systemorganisasjonen. Prosjektleder i Norge har igjen ansvar for å videreformidle informasjon fra systemorganisasjonen til *Coreteam*.

## **6.4 Hvilke endringer er blitt gjennomført, hvor vellykket var disse, og hvilke tiltak bør iverksettes for å styrke ERP-implementeringen?**

Tabell 11 viser en oppsummering av resultatene fra studien basert på kategoriene fra rammeverkene fra tabell 7. Tabellen viser styrker og svakheter for hvordan endringsledelse har blitt anvendt i pre-implementeringsprosessen i ERP-prosjektet så langt, samt våre anbefalinger for veien videre for å øke sannsynlighetene for en suksess.

Tabell 11: Tabelloppsummering av funn og anbefalinger for veien videre.

Kategori	Tema	Evaluering	Anbefalinger
<b>Utfasing av eksisterende ERP-system</b>	Forståelse for at endring er viktig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksisterer mange årsaker til at nåværende system bør pensjoneres</li> <li>Årsaker til erstatning av eksisterende ERP-system er ikke tilstrekkelig kommunisert i organisasjonen</li> <li>Mangel på helhetlig forståelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommuniser årsakene til systempensjonering for å sikre aksept for utfasing, samt hindre motstand</li> <li>Fokuser på overgang til global plattform, økt fleksibilitet, kapasitet, sikkerhet og leverandørstøtte</li> </ul>
<b>Organisatoriske hindringer</b>	Visjon og kommunikasjon av denne	<ul style="list-style-type: none"> <li>En solid, global visjon for ERP-prosjektet eksisterer, men det er ikke tilstrekkelig kunnskap om denne lokalt</li> <li>Få kjenner til visjonen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vær bevisste på visjonen som gjenspeiler det overordnede målet for prosjektet</li> <li>Kringkast visjonen gjennom alle eksisterende kommunikasjonskanaler (lokale intranett, wiki, banner, epost, presentasjoner)</li> </ul>
	Ressurser	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prosjektet har stort sett god tilgang på ressurser, og har sterk forankring i toppledelsen</li> <li>Lite ressurser til administrative støttetjenester, og for lite fokus på endringsledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontinuerlig revurder om prosjektet har tilstrekkelig med ressurser</li> <li>Kontinuerlig fokuser på forestående endringer</li> </ul>
	Fokus på endringsledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toppledelsen har ikke hatt fokus på endringsledelse</li> <li>Prosjektet mangler endringsstrategi og egen endringsagentrolle</li> <li>Risikovurderingen for prosjektet er ikke ferdigstilt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sett opp en endringsstrategi og plan for implementering av endringer</li> <li>Opprette en egen rolle for endringsledelse som jobber 100 % med endringsledelse i prosjektet</li> </ul>
	Prosjektledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uklarheter rundt prosjektlederrollen i starten</li> <li>Uklarheter for hvordan/hvorfor ulike beslutninger tas</li> <li>Prosjektforkjempere (ambassadører) er ikke offisielt oppnevnt</li> <li>Sammenblanding av prosjektlederrolle og prosjektforkjempere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avklar oppgaver og rolle til prosjektleder</li> <li>Ikke overbelast prosjektleder med andre oppgaver enn ERP-prosjektet</li> <li>Hold rollene for prosjektforkjempere og prosjektleder adskilte</li> <li>Utnevnt egen prosjektforkjemper</li> <li>Gi prosjektforkjempere overordnet ansvar for oppslutning rundt prosjektet</li> <li>Gi prosjektforkjempere ansvar for å planlegge strategi og oppgaver for ambassadører og superbrukere i de</li> </ul>

			ulike avdelingene. Fokuser på å inkludere de riktige personene, også de med viktig uformell makt
	Etablering av <i>Coreteam</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De «beste av de beste» med lang fartstid fra ulike avdelinger er valgt ut som deltakere i <i>Coreteam</i></li> <li>• For lite fokus på det sosiale i teamet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sett større fokus på samarbeid i <i>Coreteam</i></li> <li>• Arranger sosiale sammenkomster som sikrer teambygging og inkluderer hele prosjektgruppen</li> <li>• Avklar roller og ansvarsområder i <i>Coreteam</i></li> <li>• Avdekk mulige overbelastninger av oppgaver på deltakere</li> <li>• Øk ressurstilgangen til daglige oppgaver for å kunne fristille nøkkelpersoner til ERP-prosjektet på fulltid</li> </ul>
	Beslutningsmyndighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaksjonsledelse praktiseres, bærer preg av hierarkisk top-down struktur</li> <li>• Alle systemendringer må gjennom en overordnet godkjenningssprosess, endringer er vanskelig å få aksept for</li> <li>• <i>Coreteam</i> har begrenset makt og innflytelse på grunn av tungvinte rutiner, men blir hørt om de argumenterer sterkt nok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innfør tiltak i tråd med transformasjonsledelse ved å inspirere, motivere, samt fremme individuelle behov</li> <li>• Tilrettelegg for problemløsning, strukturerte oppgaver og deltagende beslutningsmyndighet</li> </ul>
	Koordinering og prosessorientering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ukentlige konsolideringsmøter i <i>Coreteam</i>, felles kalender støtter koordinering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Øk hyppigheten av møtene for å sikre samarbeid mellom fagområdene i <i>Coreteam</i> – spesielt når go-live dato nærmer seg</li> <li>• Fokuser på prosessorientering for å oppnå felles forståelse på tvers av fagområder, unngå silo (funksjonelt) fokus. Ingen må føle at de er individuelle prosjektledere i hver sine fagområder</li> </ul>
	Endringer i <i>Coreteam</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen insentiver for å delta i ERP-prosjektet</li> <li>• Uavklarte roller for flere deltakere i <i>Coreteam</i> etter go-live</li> <li>• To av nøkkelpersonene har forlatt <i>Coreteam</i> i en kritisk fase av planleggingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avklar arbeidssituasjonen for hver deltaker i <i>Coreteam</i>, ta nødvendige grep</li> <li>• Innfør insentiver for å motivere</li> <li>• Anerkjenn deltakernes innsats (et viktig insentiv)</li> <li>• Sammenstill deltakernes innsats med verdi og</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Deltakere viser stor motivasjon for deltakelse, oppgaven er en tillitserklæring og gir mulighet for læring</li> </ul>	<p>betydning for organisasjonen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vurder belønningssystemer (monetære eller annet)</li> </ul>
	Ytelsesnedgang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toppledelse og <i>Coreteam</i> er forberedt på ytelsesnedgang ved go-live</li> <li>På grunn av markedets svingninger og nedgang, har organisasjonen tid til å fokusere på ERP-prosjektet i større grad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sørg for at avdelingsledere i de ulike fagområdene er bevisste på endringene og usikkerheten systemet medfører ved go-live, og at dette vil påvirke ytelsen</li> <li>Gi ekstra tid til opplæring og bruk av systemet i tiden etter go-live (for å unngå langt tidsrom for ytelsesnedgang)</li> </ul>
	Prosjektplan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det finnes en god og dynamisk prosjektplan med tidslinje og milepæler</li> <li>Planen er integrert med samtidige utviklingsprosjekter og implementeringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marker alle milepæler som er oppnådd (positiv oppmerksomhet, belønninger til de ansatte)</li> <li>Fokuser på å holde motivasjonen oppe i utfordrende faser av prosjektet</li> </ul>
<b>Overvinne av individuell motstand og frykt</b>	Endringsvillighet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endringsvillighet vil variere avhengig av fagområder og kultur i de ulike lokasjonene</li> <li>Organisasjonen ble karakterisert som endringsvillig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokuser på endringsledelse</li> <li>Skreddersy endringsledelse for aktuell lokasjon, fagområde og kultur</li> </ul>
	Markedsføringsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fordelene ved det nye ERP-systemet er ikke tilstrekkelig kommunisert</li> <li>Ambassadører i utfordrende mellomstilt; må støtte overordnede beslutninger, ikke spre dårlig stemning</li> <li>Ambassadørene er bevisste sitt ansvar</li> <li>God timing for go-live grunnet nedgang i markedet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markedsfør det nye ERP-systemet i organisasjonen, fokuser på fordelene ved systemet</li> <li>Markedsfør dagen for go-live gjennom flere kommunikasjonskanaler</li> <li>Fokuser på go-live som en positiv begivenhet</li> </ul>
	Engasjering av sluttbrukere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Majoriteten av ansatte er ikke inkludert i prosjektet</li> <li>Variierende i hvor stor grad de ulike fagområdene har inkludert sluttbrukere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inkluder sluttbrukerne i større grad i endringsprosessen</li> <li>Etabler åpne kommunikasjonskanaler som aktiverer sluttbrukerne til å delta med forslag og innspill</li> </ul>
<b>Opplæring og utdanning</b>	Opplæring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gjennomtenkt og omfattende opplæringsplan er utviklet globalt</li> <li>En opplæringskoordinator med lang erfaring har ansvaret for opplæring i Norge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke undervurder viktigheten av skreddersydd opplæringsmateriell for ulike fagområder og lokasjoner</li> <li>Sørg for at instruktørene får tilstrekkelig tid og</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæring på lokasjon (in-house)</li> <li>• Intern opplæring, positivt for kunnskapsoppbygging</li> <li>• Noe dårlig timing for opplæring av instruktørene</li> <li>• Lite digitalisering av opplæringsmateriell</li> <li>• Ikke planlagt for opplærings sesjoner etter go-live</li> <li>• Instruktører får kun opplæring i globalt design, og må selv tilpasse sluttbrukeropplæringen lokalt</li> <li>• Dabling av ressurser på superbrukere (back-up)</li> </ul>	<p>ressurser i samarbeid med sine fagområder til å skreddersy opplæringens form og innhold</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tilpass tidspunkter for opplæring av instruktørene</li> <li>• Planlegg opplærings sesjoner også etter go-live</li> <li>• Forsøk å digitalisere opplæringsmaterialet</li> </ul>
<b>Kommunikasjon</b>	Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsplan foreligger, men er ikke påbegynt</li> <li>• Majoriteten av brukerne er ikke informert tilstrekkelig</li> <li>• Informasjonen på intranettet er lite synlig</li> <li>• Kommunikationsavdelingen er blitt involvert for profesjonalisering av informasjonen</li> <li>• Video er planlagt for å fremme prosjektet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokuser på utvikling av en formell kommunikasjonsplan</li> <li>• Integrer kommunikasjonsplanen med prosjektplanen</li> <li>• Tydelig synliggjør informasjonssiden på intranett</li> <li>• Gjør informasjonen lett tilgjengelig via hensiktsmessige kanaler som de ansatte bruker (link eksempelvis intranett og wiki opp mot hverandre)</li> <li>• Fokuser på å utvikle en profesjonell video</li> </ul>
	Kunnskaps-overføring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er ikke planer for hvordan kunnskapsoverføring skal sikres i prosjektet. Wiki opprettet i etterkant</li> <li>• Finnes mengder med navigeringsmateriale, møtetreferater, videoer fra sesjoner med systemorganisasjonen etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sørg for ryddig struktur og god oppbygging av intranettet og wiki slik at kunnskapsoverføring og deling blir mulig</li> <li>• Hold wiki, intranett og lignende kanaler oppdatert til enhver tid</li> <li>• Sørg for at rollen som endringsledelsesagent tar ansvar for å sikre effektiv kunnskapsoverføring på tvers av fagområder, og ut til de ansatte</li> <li>• Etabler samarbeidsverktøy og effektive kommunikasjonskanaler som kan støtte kunnskapsoverføring</li> </ul>
	Konsulenter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne konsulenter er ansatt i selskapet og har god erfaring med tidligere ERP-implementeringer</li> <li>• Konsulentene burde være mer tilgjengelige for <i>Coreteam</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurder å inkludere konsulentene i større grad som støtte for <i>Coreteam</i></li> </ul>

### 6.4.1 ERP-prosjekter i en Disney-verden

I en ideell Disney-verden er årsakene til at en organisasjon implementerer et ERP-system betydelige og solide. Det øverste nivået av organisasjonens toppledelse bruker nok tid på å utvikle en visjon og en påfølgende handlingsplan. De bruker naturligvis nok ressurser på prosjektet. De er alle transformativ ledere med oppmuntrende myndiggjøring. De omfavner endringsledelse. De beste folkene i organisasjonen er satt sammen i en kryssfunksjonell prosjektgruppe. Konsulenter brukes på optimalt vis – ikke for mye og ikke for lite. Prosjektforkjemperen og prosjektlederen er perfekte sammen. Prosjektleder har akkurat den prosjektgruppen han/hun vil ha. Prosjektgruppen er utdannet og godt opplært. De forstår både prosess- og endringsaspektene ved systemet, i tillegg til systemets tekniske termer. Ved bruk av bonuser og belønninger, anerkjennelse og en følelse av samhold holder alle medlemmer av prosjektgruppen sammen gjennom hele tidsaspektet av implementasjonen og i tiden etter. Slik kan prosjektgruppen forklare systemet til resten av organisasjonen. Barrierer av motstand og frykt er enkelt å overvinne. Sluttbrukerne forstår ikke bare hvordan systemet fungerer, men også hvordan de som enkeltpersoner passer inn i det store bildet. De forstår hvordan deres handlinger kan påvirke en annen funksjon senere i en prosess. Kunnskapsdeling i hele organisasjonen er ikke et problem. Systemet er implementert innenfor rammer av tid og budsjett. Resultatene av det nye systemet er umiddelbart positive; reduserte arbeidstider, senkede prosesskostnader, mer fornøyde kunder, lavere varelager, lykkeligere ansatte og så videre.

Dessverre lever vi ikke i en Disney-verden. En ERP-implementering vil ikke være så enkel. Årsaker til problemer spenner fra strategiske til atferdsmessige, og de fleste organisasjoner vil møte på problemer. Implementering av ERP er en diffusjon i et sosialt system og er komplekst. Organisasjoner bør likevel strebe etter å redusere potensielle problemer i størst mulig grad.



## 7 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

Denne oppgaven bygger på en kvalitativ casestudie og har hatt fokus på endringsledelse i praksis i et pågående ERP-prosjekt i en større bedrift i Norge. Målet har vært å kartlegge hvordan endringsledelse og de organisatoriske faktorene har blitt ivaretatt så langt i prosjektet. Studien har benyttet to endringsledelsesrammeverk fra litteraturen for å strukturere analysen av resultatene (Kotter, 1995; Naslund, 2004). På bakgrunn av resultatene har vi gjort en evaluering av hvordan endringsledelse er anvendt i prosjektet, samt kommet med anbefalinger til *Bedriften* for hvordan de bør gå videre. En gjennomgående observasjon var at fokus på endringsledelse var lite framtrædende i prosjektet. Vi har diskutert og gitt anbefalinger angående hvordan større fokus på viktige faktorer innen endringsledelse kan styrke ERP-prosjektet videre, og dermed øke sjansene for suksess.

Som et forstudie til masteroppgaven kartla vi grunnene til hvorfor det nåværende ERP-system skulle byttes ut i *Bedriften*. Årsakene til utfasing av det eksisterende systemet ble sammenlignet med tidligere forskningslitteratur (J. Esteves og Pastor, 1999; Haddara og Elragal, 2011). Endringsledelse er også sentralt i pensjoneringsfasen for et ERP-system. Resultatene viste at det blir viktig for *Bedriften* å fokusere på årsaker til bytte av eksisterende system, samt fordeler med det kommende systemet. I tillegg må organisasjonen forberedes bedre på de endringene som vil komme.

Studien har kartlagt flere utfordringer i pre-implementeringsfasen av ERP-prosjektet. Disse omfatter de store organisatoriske endringene som blir nødvendige på grunn av ERP-implementeringen, ERP-prosjektets størrelse og omfang, ansattes maktfordeling og endring av roller, økt standardisering og mindre muligheter for skreddersøm, usikkerhet rundt systemets funksjoner, definisjon av nye roller og prosesser, hvordan opplæringen av sluttbrukerne bør angripes og skreddersys, frykt for effektivitetsfall ved «go-live» av systemet, og ledelsens rolle i prosjektet. På bakgrunn av vår evaluering gir dette sterke indikasjoner på at endringsledelse bør være mer fremtrædende i ERP-prosjektet, spesielt med tanke på prosjektets kompleksitet og omfang.

ERP-systemer er komplekse og virksomhetsomspennende systemer som krever store endringer i en organisasjons systempark, forretningsprosesser, strukturer og kultur og vil påvirke de ansatte i organisasjoner i stor grad. Det er derfor viktig med en gjennomtenkt implementeringsplan som inkluderer de organisatoriske og sosiale faktorene, slik at utfordringene som vil oppstå, kan reduseres.

Selv om *Bedriften* har et erfarent og dyktig *Coreteam*, er det klare mangler når det gjelder anvendelsen av endringsledelse så langt i prosjektet, og dette bør tas på alvor. Et så omfattende prosjekt som dette bør praktisere endringsledelse i langt større grad enn det gjøres i dag. Oppfattelsen av begrepet endringsledelse er også noe diffust. Det bør utvikles en felles forståelse av hva endringsledelse er, og deretter utvikles konkrete planer for å

håndtere og redusere utfordringene som oppstår underveis i prosjektet. ERP-prosjektet i *Bedriften* i Norge skiller seg fra de andre implementeringene i selskapets divisjon. Implementeringen i *Bedriften* skal skje på mange ulike lokasjoner i flere byer i Norge, og de nasjonale kulturforskjellene er allerede store. Endringsledelse i dette prosjektet bør derfor ikke undervurderes.

## 7.1 Begrensninger ved studien

En mulig begrensning for studien er at vi kun deltok i prosjektets pre-implementeringsfase. Go-live dato er satt til februar 2016, altså fortsatt en stund etter at vår masterstudie er avsluttet. I tillegg hadde vi kun offisielle intervjuer med medlemmer som var eller hadde vært medlemmer i *Coreteam*, i tillegg til kommunikasjonsavdelingen som nylig var blitt involvert i prosjektet. Vi hadde ingen intervjuer med potensielle sluttbrukere av ERP-systemet, noe som kan ses på som en begrensning. Årsaken til dette var imidlertid at prosjektet er i en tidlig fase, og sluttbrukerne er på nåværende tidspunkt lite involverte, videre har kan en begrensning også være at vi har fokusert på kun ett ERP-prosjekt i én organisasjon.

## 7.2 Studiens bidrag

Denne studien bidrar til tidligere forskning som fokuserer på endringsledelse i forbindelse med ERP-implementeringer. Studien bidrar til økt forståelse for pensjoneringsfasen, og overgangen til pre-implementeringsfasen i en ERP-livssyklus. Hovedstudien fokuserer på hvordan elementer av endringsledelse er anvendt i et større pågående ERP-prosjekt, samt oppfatningen rundt viktigheten av endringsledelse i organisasjonen. Studien bidrar også til økt forståelse for ERP-prosjekter gjennomført i Skandinavia, hvor det per dags dato er mangelfullt med forskning. Studien belyser også utfordringer man vil møte i en «top-down» global ERP-implementering, hvor det vil være klare kulturforskjeller mellom hovedkontorets lokasjon og de geografiske distribuerte lokasjonene. I tillegg er det også store kulturforskjeller på de ulike lokasjonene i Norge.

Studien bidrar til økt forståelse for hvorfor endringsledelse er viktig i et ERP-prosjekt, og dokumenterer en analyse av hvordan endringsledelse har blitt anvendt i praksis i pre-implementeringsfasen av et større ERP-prosjekt i Norge. Resultatene viser at endringsledelse er sentralt både i pensjoneringsfasen for å øke forståelsen for hvorfor eksisterende system må utfases, samt i planleggingsfasen for det nye systemet som skal aksepteres i organisasjonen. Basert på resultatene i studien, har vi utført en evaluering av hvordan endringsledelse praktiseres i pre-implementeringsfasen i ERP-prosjektet. På grunnlag av vår evaluering, har vi utviklet et sett med anbefalinger som *Bedriften* bør ta i betraktning for å sikre økt fokus på endringsledelse videre i prosjektet. Denne studien har også en overføringsverdi ved at funn fra denne studien kan ha overføringsverdi til andre bedrifter som ønsker, planlegger eller er i gang med en ERP-implementering. Mange av tiltakene nevnt i denne studien kan bidra som retningslinjer for endringsledelse i norske bedrifter for

deres ERP-prosjekter og gjøre dem i stand til å håndtere og redusere utfordringene som vil dukke opp underveis i denne typen teknologi-prosjekter.

### 7.3 Forslag til videre forskning

Vi har flere forslag for videre forskning. Et første forslag kan være å følge anvendelsen av endringsledelse i de påfølgende faser i ERP-prosjektet i *Bedriften*, eller i ERP-prosjekter i andre organisasjoner. På den måten kan man utvikle en bredere forståelse for endringsledelse i hele ERP-livssyklusen. Et andre forslag er at videre forskning kan for eksempel basere seg på aksjonsforskning (action research), hvor forsker og en implementerende organisasjon samarbeider og lærings sirkler etableres. Forsker kan evaluere anvendelsen av endringsledelse, for deretter å utarbeide forslag til tiltak og endringer for anvendelsen av endringsledelsen i hele livssyklusen i det aktuelle ERP-prosjektet. Et tredje og siste forslag kan være å gjennomføre en fler-casestudie som benytter de samme endringsledelseskategoriene fra denne studien i andre pågående ERP-implementeringsprosjekter. Ved å gjøre en mer omfattende studie kan man gjøre interessante funn og lage en prioritert oversikt over hvilke kategorier som krever mest fokus, og kartlegge hvilke feller flertallet går i. Videre forskning bør ha fokus på å utvikle tydeligere retningslinjer for hvordan endringsledelse bør gripes an i praksis.

## 8 REFERANSER

- Akkermans, H. a. v. H. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. *European journal of information systems*, 12.
- Al-Mashari, M. (2000). Constructs of process change management in ERP context: A focus on SAP R/3.
- Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: a taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 352-364.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Boland Jr, R. J. (1986). *Phenomenology: a preferred approach to research on information systems*. Presentert på Trends in information systems.
- Bradford, M. (2010). *Modern ERP: Select, Implement and Use Today's Advanced Business Systems*: Lulu. com.
- Bygstad, B., & Munkvold, B. E. (2011). Exploring the role of informants in interpretive case study research in IS. *Journal of Information Technology*, 26(1), 32-45.
- Change-Management-Coach. (2015). What Is Change Management? Hentet 06.03.15, fra <http://www.change-management-coach.com/definition-of-change-management.html>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage.
- Davenport, T. H. (1996). *Holistic management of megapackage change: The case of SAP*. Presentert på Third Americas Conference in the Americas, Pheonix, Arizona.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 76(4).
- Dubé, L., & Robey, D. (1999). Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development. *Accounting, Management and Information Technologies*, 9(4), 223-259.
- Esteves, J., & Pastor, J. (1999). *An ERP lifecycle-based research agenda*. Presentert på 1st International Workshop in Enterprise Management & Resource Planning.
- Esteves, J. M., & Pastor-Collado, J. A. (2002). Understanding the ERP project champion role and its criticality. *ECIS 2002 Proceedings*, 61.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process management journal*, 13(3), 329-347.
- Garg, P., & Garg, A. (2013). An empirical study on critical failure factors for enterprise resource planning implementation in Indian retail sector. *Business Process management journal*, 19(3), 496-514.
- Gartner, G. (1998). ERP and FMIS Study--Executive Summary.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 163-194.
- Haddara, M., & Elragal, A. (2011). ERP Lifecycle: When to Retire Your ERP System? *ENTERprise Information Systems* (pp. 168-177): Springer.

- Harvard, G. S. o. E. (2014). The Literature Review: A Research Journey. Hentet 27.03.15, fra <http://guides.library.harvard.edu/literaturereview>
- Huq, Z., Huq, F., & Cutright, K. (2006). BPR through ERP: Avoiding change management pitfalls. *Journal of Change Management*, 6(1), 67-85.
- Iden, J. (2013). *Prosessledning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledning*: Fagbokforlaget.
- Kettinger, W. J. M., D.A. & Davis, J. M. (2010). Designing Enterprise IT Architectures to Optimize Flexibility and Standardization in Global Business. *MIS Quarterly Executive*, 9(2).
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Koch, C. (2002). The ABCs of ERP. *CIO Magazine*.
- Komiteene, D. N. F. (2009). God Forskningspraksis. Hentet 17.04.15, fra <http://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Naturvitenskap-og-teknologi/God-forskningsspraksis/>
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change. *HARVARD BUSINESS REVIEW*.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 86(7/8), 130.
- Krumbholz, M. a., Galliers, J., Coulianos, N., & Maiden, N. (2000). Implementing enterprise resource planning packages in different corporate and national cultures. *Journal of Information Technology*, 15(4), 267-279.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*, 19.
- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience-from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, 173, 207-173.
- Motiwalla, L. F., & Thompson, J. (2009). *Enterprise Systems For Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Motiwalla, L. F., & Thompson, J. (2012). *Enterprise systems for management*: Pearson Education.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics*, 75(1), 83-96.
- Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2005). Critical factors for successful ERP implementation: exploratory findings from four case studies. *Computers in Industry*, 56(6), 529-544.
- Nachmias, F. C., & Nachmias, D. . (1992). *Research Methods in the Social Sciences*. St. Martin's Press.
- Nah, F. F.-H., Lau, J. L.-S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process management journal*, 7(3), 285-296.
- Naslund, D. (2004). *The Importance of Culture and Change Management in Planning for an ERP Implementation*. Presentert på Supply Chain Forum: an International Journal.
- Oates, B. J. (2006). *Researching Information Systems and Computing*. . Sage Publications Inc.

- Opdenakker, R. (2006). *Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research*. Presentert på Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research.
- Oracle. (2015). Oracle E-Business Suite. Hentet 06.05.2015, fra <http://www.oracle.com/us/products/applications/ebusiness/overview/index.html>
- Pal, S. K. (2008). ERP system replacement criteria. *Ubiquity*, 2008(February), 7.
- Ramburn, A., Seymour, L., & Gopaul, A. (2013). *Learning From a Failed ERP implementation: The Case of a Large South African Organization*. Presentert på Proceedings of the 4th International Conference on IS Management and Evaluation: ICIME 2013.
- Robey, D., Ross, J. W., & Boudreau, M.-C. (2000). Learning to implement enterprise systems: an exploratory study of the dialectics of change.
- Ross, J. W. (1999). Surprising facts about implementing ERP. *IT professional*, 1(4), 65-68.
- Shang, S., & Seddon, P. B. (2000). A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems. *AMCIS 2000 Proceedings*, 39.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*: Penguin.
- Skok, W., & Legge, M. (2002). Evaluating enterprise resource planning (ERP) systems using an interpretive approach. *Knowledge and Process Management*, 9(2), 72-82.
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementations*. Presentert på System Sciences, 2001. Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on.
- Somers, T. M., & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle. *Information & Management*, 41(3), 257-278.
- Stapleton, G., & Rezak, C. J. (2004). Change management underpins a successful ERP implementation at Marathon Oil. *Journal of organizational excellence*, 23(4), 15-22.
- Sumner, M. (2000). Risk factors in enterprise-wide/ERP projects. *Journal of Information Technology*, 15(4), 317-327.
- Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2008). *INFORMATION TECHNOLOGY FOR MANAGEMENT, (With CD)*: Wiley. com.
- Turban, E., Volonino, L., & Pollard, C. (2010). *Information Technology for management: transforming organizations in the digital economy*: Hoboken, N.J. Wiley & Sons.
- Van Hau, T. T., & Kuzic, J. (2010). *Change management strategies for the successful implementation of enterprise resource planning systems*.
- Venugopal, C., & Rao, K. S. (2011). Learning from a failed ERP implementation: a case study research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 596-615.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods (3. ed.)*. Beverly Hills, CA: Sage publications.

## 9 VEDLEGG

Vedlagt er fellesmailen vi sendte ut til potensielle deltakere, samt intervjuguiden som ble brukt under gjennomføringen av intervjuene.

### 9.1 Vedlegg 1: Fellesmail sendt ut til potensielle deltakere

Hei,

Vi er to studenter fra masterstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder (UiA), hvor vi nå gjennomfører den avsluttende masteroppgaven, som flere av dere allerede vet.

Fokus i masterstudiet kan i korthet beskrives slik:

*«Er du mer interessert i bruken av teknologien, enn teknologien i seg selv? Masterstudiet i informasjonssystemer setter IT/IS inn i en organisatorisk og forretningsmessig sammenheng. Samspillet mellom teknologien og forretningskonteksten er sentralt i studiet. Masterstudiet passer for deg som ønsker å delta i eller lede utviklingsprosjekter og endringsprosesser og på den måten bidra i utviklingen av et nytt og moderne samfunn.»*

Ønsker du mer informasjon om studiet se:

[http://old.uia.no/portaler/student/studierelatert/studiehaandbok/14-15/informasjonssystemer\\_masterprogram](http://old.uia.no/portaler/student/studierelatert/studiehaandbok/14-15/informasjonssystemer_masterprogram)

Vår masteroppgave fokuserer på implementering av ERP-systemer, og er en casestudie av det pågående ERP-prosjektet i *Bedriften*, hvor vi vil undersøke fokuset og anvendelsen av endringsledelse i prosjektet. Foreløpig problemstilling er som følger:

**«Hvordan anvendes endringsledelse i praksis i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge?»**

Det er anslått at halvparten av ERP-implementeringer mislykkes i å oppnå forventede fordeler fordi selskaper *'betydelig undervurderer innsatsen som er involvert i endringsledelse'*. Forskning har vist at effektiv endringsledelse er avgjørende for vellykkede implementeringer av teknologi. Bedrifter trenger å vedta en helhetlig tilnærming for å gjøre endring til alles førsteprioritet (Somers og Nelson, 2001). Enhver bedrift kan innføre et godt system, men måten organisasjoner håndterer de organisatoriske og menneskelige faktorene på er avgjørende for suksess.

Endringsledelse kan defineres som anvendelsen av en strukturert prosess og et sett med verktøy for å lede de menneskelige aspektene av en endring for å oppnå et ønsket resultat. Cooper og Markus referert til i Al-Mashari (2000) beskriver endringsledelse som *«en involvering av alle menneskelige, sosiale og kulturelle endringsteknikker som trengs av ledelsen for å lette overgangen, samt minimere organisatorisk motstand mot endring.»*

Vi trenger totalt 10-15 intervjuer for å samle data til oppgaven. Noen inngående intervjuer ble gjennomført i høst for å samle bakgrunnsinformasjon om prosjektet. Vi ønsker

hovedsakelig å snakke med personer fra prosjektgruppen. All intervjuinformasjon vil bli behandlet konfidensielt og slettet etter tolking, og bruk av eventuelle sitater vil bli klargjort med hver enkelt deltaker. Øvrige sitater vil anonymiseres. For øvrig, vil hele masteroppgaven vil bli anonymisert, og etter sensur vil oppgaven bli båndlagt i fem år, etter *Bedriftens* reglement for bachelor- og masteroppgaver.

Hovedtyngden av intervjuer ønsker vi å gjennomføre mellom uke 9 -11. Intervjuene vil foregå på deres lokasjon med mindre annet avtales. Om du ønsker å være deltaker og bidra til oppgaven, svar på mailen så sender vi innkalling. Vi hadde satt stor pris på om du vil stille til intervju.

Ha en fin dag!

Mvh

Yngvill Jølstad Salvesen og Morten Johan Narvestad



## 9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide til medlemmer av Coreteam

### Intervjuguide

#### **Introduksjon**

Vi er to studenter fra masterstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder (UiA), hvor vi nå gjennomfører den avsluttende masteroppgaven.

#### **Formål med oppgaven**

Vår masteroppgave fokuserer på innføring av ERP-systemer, og er en casestudie av det pågående ERP-prosjektet i et norsk datterselskap av et større internasjonalt selskap, hvor vi vil undersøke fokuset og håndteringen av endringsledelse i ERP-prosjektet i bedriften.

Problemstillingen er som følger: «*Hvordan anvendes endringsledelse i praksis i et ERP-implementeringsprosjekt i Norge?*»

#### **Konfidensialitet**

Intervjuet vil være en del av vår datainnsamling. I oppgaven vil det ikke bli brukt navn, kun deltakernes rolle. All data fra intervjuene vil bli behandlet konfidensielt og slettet etter tolking, og bruk av eventuelle sitater vil bli klargjort med hver enkelt intervjudeltaker. Sitater vil anonymiseres. For øvrig, vil hele masteroppgaven bli anonymisert, og etter sensur vil oppgaven bli båndlagt i fem år, etter bedriftens reglement for bachelor- og masteroppgaver.

#### **Lydopptak**

Forespørre om godkjenning fra deltakeren vedrørende opptak av intervjuet for senere transkribering.

#### **Transkribering intervju**

Dokument med ferdig transkribering (direkte avskrift) kan, hvis ønskelig, bli sendt til deltakeren for gjennomlesing og eventuelle rettelser.

#### **Tidsramme for intervju**

Intervjuet vil ta ca. 60 minutter. Det settes av 75 minutter per intervju for sikkerhets skyld. Hvis en deltaker for eksempel har et møte rett etter intervjuets sluttidspunkt, er det nyttig for oss å vite om det slik at vi rekker gjennom de viktigste spørsmålene.

#### **Avbryte intervju**

Opplyse om at deltakeren kan trekke seg når som helst i løpet av intervjuet. Det er også mulig å unnlate å svare på spørsmål.

#### **Dato og tidspunkt for intervjuet:**

#### **Intervjuets lengde:**

**Type intervju og lokasjon:** Individuelt

**Digitalt opptak eller lignende:** Ja

**Form for transkripsjon:** Transkribering av lydopptak ved bruk av online transkriberingsverktøy

## INTRODUKSJON - Bakgrunnsinformasjon – deltaker

SPØRSMÅL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva er din nåværende stillingstittel? Kan du beskrive arbeidsoppgavene?<ul style="list-style-type: none"><li>o Rolle i teamet? Hvilke av dine kvaliteter og kompetanse tror du er viktig for prosjektgruppen?</li></ul></li></ul>
----------	---

SPØRSMÅL	<ul style="list-style-type: none"><li>- Har du tidligere erfaring med ERP-systemer?<ul style="list-style-type: none"><li>o Eventuell annen implementering av informasjonssystemer?</li></ul></li></ul>
----------	--

## HOVEDDEL - Spørsmål relatert til problemstilling

### Kotters 1. Steg: «Skap en sterk følelse av at endring er viktig.»

SPØRSMÅL	<p>Hva mener du er hovedgrunnen til at bedriften skal implementere nytt ERP-system?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- I hvilken grad tror du de ansatte opplever at det er behov for nytt ERP-system? Tenker de over nåværende system; alder, kapasitet?</li></ul>
----------	--

### Organisatoriske hindringer

#### Mangel på visjon og mangel på felles visjon

##### + Kotters 3.steg: «Skap en visjon.»

SPØRSMÅL	<p>Finnes det noen form for visjon for ERP-prosjektet?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kan du i så fall beskrive den? Hvem har utviklet den?</li><li>- I hvilken grad tror du prosjektgruppen og andre ansatte i organisasjonen kjenner til denne visjonen?</li></ul>
----------	---

##### + Kotters steg 4 - «Kommuniser visjonen»

SPØRSMÅL	<p>Har visjonen blitt kommunisert ut til organisasjonen? Hvis ikke, når vil det bli gjort? I hvilke kanaler? (Mail, intranett, plakater etc.).</p>
----------	--

#### Mangel på toppledelsens forpliktelse til ressurser

SPØRSMÅL	<p>Hvordan vil du beskrive ressursituasjonen i prosjektet? (Nok ressurser?)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Hvor enkelt er det å få mer ressurser hvis behov?</li><li>- Hvor mye <b>tid</b> setter toppledelsen av til dere?</li><li>- Føler dere at dere har full støtte og prioritet fra toppledelsen?</li></ul>
----------	--

#### Mangel på toppledelsens forpliktelse til endringsledelse

SPØRSMÅL	<p>Har toppledelsen snakket noe om endringsledelse til dere?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Har noen i prosjektgruppen ansvar for endringsledelse?<ul style="list-style-type: none"><li>o I så fall, hvordan håndteres det? Benyttes det noe strategi/rammeverk for endringsledelse?</li></ul></li></ul>
----------	---

##### + Kotters 5.steg: «Bemyndiggjør andre til å handle i tråd med visjonen.»

SPØRSMÅL	<p>Hvordan er beslutningsmyndigheten fordelt i prosjektgruppen?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vil du si at dere har nok myndighet til å ta beslutninger?</li></ul>
----------	--

**SPØRSMÅL** Har dere møtt på noen klare hindringer underveis? Eksempler? Hvordan blir disse løst?

### **Mangel på tverrfaglig koordinering – mangel på prosessorientering**

**SPØRSMÅL** Har du et eksempel på en prosess som er endret grunnet nytt ERP-system?

- Hvordan er samarbeidet mellom de ulike avdelingene/fagområder i prosjektet?
- Dere er samlokalisert mens prosjektet pågår. Hvordan påvirkes samarbeidet?

### **Mangel på de riktige personene på laget**

**+ Kotters 2.steg: «Dann en kraftig allianse.»**

**SPØRSMÅL** Hvordan vil du beskrive prosjektgruppa? Er dere en faglig sterk gruppe?

- *Hvordan ble prosjektgruppen planlagt og sammensatt?*
- *Hvorfor tror du akkurat du ble valgt til din rolle?*
- *Er det noe kompetanse du mener prosjektgruppen mangler?*

### **Tap av nøkkelpersoner i løpet av prosjektet**

**SPØRSMÅL** Har sammensetningen av prosjektgruppen endret seg fra starten til nå? I så fall:

- *Har dere mistet noen så langt? Eksempler?*

Har dere tatt høyde for at man kan miste viktige personer med viktig kompetanse underveis?

- *Hvordan klarer dere eventuelt å erstatte disse?*

Hva gjorde at du ønsket å være med på dette prosjektet?

**SPØRSMÅL** Hvordan vil du beskrive prosjektleders oppgaver?

**SPØRSMÅL**

- Hva skjer med prosjektgruppen når prosjektet er slutført?
  - o *Hvor lenge skal teamet være sammen? Hvordan blir oppgavene etter go-live? Vet du hva skal du gjøre når prosjektet avsluttes?*
  - o *Forbereder du deg på å bli i prosjektgruppen etter go-live?*

### **Tunnelsyn, og mangel på umiddelbare resultater**

**SPØRSMÅL** Er dere forberedt på en ytelsesnedgang den første tiden etter go-live? (*Dobbeltarbeid, mye nytt å sette seg inn i, effektivitetsstup*) Hvor lang tid tror du det vil ta før systemet begynner å gi verdi?

**+ Kotters 6.steg: «Planlegg for, og skap kortsiktige gevinster.»**

**SPØRSMÅL** Er det satt opp delmål/milepæler som skal nås underveis i prosjektet? Eksempler?

**+ Kotters 7.steg: «Konsolider oppnådde endringer og produser enda mer endring for å bringe endringen et skritt videre.»**

<b>SPØRSMÅL</b>	Hvilke fordeler mener du bedriften vil få av nytt ERP-system? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>På sikt, tror du hverdagen vil bli bedre med nytt ERP-system?</i></li><li>- <i>Hva skal til for at dere kan si «vi klarte det, vi lyktes?»</i></li></ul> Hvordan vil ERP-systemet endre organisasjonen utover at dere «bare bytter system»? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Bedre ansikt utad? Globaliserte prosesser? Strengere prosesser?</i></li></ul>
-----------------	---

### **Overvinnelse av individuell motstand og frykt**

#### ***Håndtere forventninger ved å innføre en formell kulturendringsprosess***

**+ Kotter punkt 8: «Forankre/institusjonaliser nye normer, verdier og oppfatninger i ny kultur.»**

<b>SPØRSMÅL</b>	Endringskultur: Er dette en endringsvillig organisasjon? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Fins det noen eksempler på tidligere endringer som har vært suksessfulle, eventuelt mislykkede?</i></li><li>- <i>I hvilken grad tror du dere står bedre stilt til å takle en slik stor endring fremfor andre bedrifter?</i></li></ul>
-----------------	---

<b>SPØRSMÅL</b>	Hvordan tror du ansatte ser på denne endringen? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Er brukerne «klare» for nytt ERP-system? Er de positive, eller har det/vil det oppstå motstand? Eksempler på hvorfor?</i></li><li>- <i>Har noen uttrykt at de føler seg f.eks. sårbare? (Urolige for jobben sin, eventuelle endringer – bytte pult, lokasjon etc.)</i></li></ul>
-----------------	---

### ***Bruk av markedsføringsstrategier***

<b>SPØRSMÅL</b>	Hvordan har dere promotert/informert selve endringen ut mot organisasjonen? Hva har blitt sagt? Vil dere informere på tradisjonell måte, eller vil dere «selge det inn»? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Hvordan vil dette bli gjort? Når?</i></li></ul>
-----------------	---

### ***Tidlig engasjering av brukere***

<b>SPØRSMÅL</b>	I hvilken grad har ansatte/sluttbrukere blitt engasjert i planleggingen av prosjektet? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Hvordan kan dere engasjere brukere for å skape positive holdninger?</i></li><li>- <i>Er forventningene realistiske?</i></li><li>- <i>Er det andre personer utover prosjektgruppen som støtter prosjektet og «fremsnakker» det for sine ansatte, i så fall hvem?</i></li></ul>
-----------------	---

### **Opplæring og utdanning**

<b>SPØRSMÅL</b>	Hvordan vil opplæring foregå? Hvor mye ressurser har opplæring fått i prosjektet? <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Hva skal det gis opplæring i? Hvem skal opplæres?</i></li><li>- <i>Hvem skal gi opplæring? Dere eller konsulenter? Både og?</i></li><li>- <i>Hvordan skal opplæring foregå? (klasserom, in-house, web-kurs etc...)</i></li><li>- <i>Når skal opplæring foregå? Hvor lenge før? Noe etter go-live?</i></li></ul>
-----------------	--

**SPØRSMÅL**

Vil ansatte få opplæring i tankegangen rundt hvordan ERP-systemer fungerer, eller vil det være hands-on teknisk opplæring som fokuserer på tastetrykk?

- *I hvilken grad tror du den planlagte opplæringen vil være grundig nok?*

**Kommunikasjon****Formelle kommunikasjonsplaner****SPØRSMÅL**

Hvordan har dere planlagt for generell kommunikasjon om ERP-prosjektet utad til organisasjonen?

- *Formell kommunikasjonsplan? I så fall, hvordan er denne lagt opp? Hvem tar seg av dette? Hvem sender ut?*
- *Hvilke kanaler har blitt/vil bli brukt? (intranett, e-post, nyhetsbrev etc.)*

**Coreteam for kunnskapsoverføring****SPØRSMÅL**

Hvordan kan kunnskapen prosjektgruppen har overføres til resten av organisasjonen?

**Håndtering av konsulenter****SPØRSMÅL**

Hvordan bruker dere konsulenter?

- *Hvilken rolle har de i forhold til dere? (ledende/støttende)*

**ENDRINGSLEDELSE GENERELT****SPØRSMÅL**

Hva legger du i begrepet endringsledelse? (evnt stikkord)

**SPØRSMÅL**

Hvor viktig mener du endringsledelse er, hvorfor/hvorfor ikke er det viktig? Hva mener du man bør legge vekt på i gjennomføring av et stort ERP-prosjekt som dette?

**AVSLUTNING****SPØRSMÅL**

Det var spørsmålene vi hadde. Har du noe du vil føye til?

*Takker for informasjonen, avtaler evt. oppfølgingsintervju, avklarer eventuell tilgang til intern informasjon (eks. prosjektdokumenter, intranett osv). Snowball kan være viktig her.*