

## Masteroppgave

*Endringsledelse ved implementering av Enterprise Resource Planning systemer: En casestudie av praksis i ulike bedrifter*

**Siri Sundal**

**Veileder**

Eli Hustad

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

Universitetet i Agder, 2012

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for informasjonssystemer



## **Forord**

Denne oppgaven er avsluttende del av mastergradsstudiet i Informasjonssystemer, ved Universitetet i Agder. Oppgaven er skrevet innenfor faget 501-Masteroppgave og teller 30 studiepoeng. Gjennom oppgaven har jeg ønsket å se nærmere på temaene endringsledelse og ERP-systemer, og hvorvidt en kombinasjon av disse kan føre til en redusering av utfordringer ved ERP-implementeringer i norske bedrifter.

Jeg vil gjerne få rette en takk til min veileder, Eli Hustad (Førstemanuensis ved UIA), for god hjelp og støtte gjennom hele oppgaveprosessen. Hun har vært en nøkkelperson som har stilt opp med konstruktive tilbakemeldinger og godt humør hele veien. Videre vil jeg også få takke alle deltagerne som deltok i min datainnsamling og bidro til at denne oppgaven ble mulig å gjennomføre.

Siri Sundal  
Mai 2012



## Sammendrag

Ved innføring av ERP-systemer er endringsledelse ansett som en av de viktigste kritiske suksessfaktorene, men har likevel blitt tildelt for lite ressurser og oppmerksomhet. Selv om det er tekniske utfordringer ved en ERP-implementering, er en av de vanligste utfordringene knyttet til motstand fra brukerne. Mange ERP-implementeringer mislykkes som et resultat av et overdrevent fokus på de tekniske aspektene, noe som går på bekostning av endringsledelse og organisatoriske aspekter generelt. Denne masteroppgaven bygger på en kvalitativ studie hvor endringsledelse ved ERP-implementeringer i norske bedrifter har vært i fokus. Målet har vært å finne ut hvordan endringsledelse praktiseres og bør praktiseres for å redusere utfordringer ved ERP-implementeringer. Tolv ulike bedrifter deltok i undersøkelsen, og totalt femten intervjuer ble gjennomført.

Studien påviste at dersom en ERP-implementering kun betraktes som et rent IT-prosjekt vil dette kunne øke antall utfordringer ved innføringen, fremfor å redusere disse. Dette fordi ERP-systemer er komplekse og virksomhetsspennende systemer, som ofte krever prosessendringer som påvirker de ansattes roller og arbeidsrutiner i organisasjonen. Et behov for dedikert endringsledelse er derfor nødvendig. Resultatene ble først presentert som tolv ulike narrativer. For å strukturere funnene fra studien og diskusjonen, ble det også benyttet kategorier fra tidligere forskningslitteratur relatert til endringsledelse og ERP-implementeringer. Hovedkategoriene var IT-prosjekt, opplæring og brukerstøtte, kommunikasjon, brukerinvolvering, engasjement, endringsplan og hvordan endringsledelse oppfattes i norske bedrifter. Det ble også dannet underkategorier som viser mer konkrete tiltak, i form av superbrukere, begrunne endringer, forventningsstyring, forankring, humor og prosjektforkjempere.

Det ble stadfestet at endringsledelse bør praktiseres i mye større grad enn det som faktisk gjøres i norske bedrifter per i dag. Dette fordi det var tydelig at utfordringene som er nevnt i litteraturen fortsatt er gjeldende for de bedriftene som deltok i denne studien. Mange av tiltakene som ble nevnt i denne studien kan bidra som retningslinjer for norske bedrifter slik at de blir bedre i stand til å møte utfordringer som oppstår ved ERP-implementeringer, samt redusere omfanget av disse.

Det ble også påvist at endringsledelse er et noe diffust begrep i praksis, og at det hersker mye usikkerhet rundt hva endringsledelse egentlig innebærer. Flere av bedriftene i studien praktiserte elementer av endringsledelse, men gjerne uten å vite det. Studien viser at blant deltagerbedriftene ble endringsledelse praktisert på en ad hoc basis og gjennom enkelttiltak, og gjerne uten tilknytning til bevisste strategier og metoder for endringsledelse.

Gjennom denne studien har det også blitt utarbeidet en egen definisjon av begrepet endringsledelse, som forhåpentligvis kan bidra til å redusere usikkerheten rundt hva begrepet omhandler. Denne studien bidrar til forskningen som allerede foreligger rundt temaene endringsledelse og ERP-implementeringer, men studien bidrar spesielt til økt forståelse for endringsledelse i praksis relatert til norske bedrifter.



# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>11</b>
1.1 Problemstilling .....	12
1.2 Motivasjon.....	12
<b>2. Tidligere forskning .....</b>	<b>13</b>
2.1 ERP-systemer .....	13
2.1.1 Hva er ERP-systemer? .....	13
2.1.2 ERP-litteraturen.....	14
2.2 Endringsledelse .....	15
2.2.1 Hva er endringsledelse? .....	15
2.2.2 Ledelse av endringer .....	16
2.2.3 Motstand mot endring .....	16
2.2.4 Hvordan redusere motstand mot endring .....	17
2.3 Endringsledelse ved ERP-implementeringer .....	18
2.3.1 ERP-systemer, mer enn bare teknologi .....	18
2.3.2 Teknologi og mennesker .....	18
2.3.3 Hva innebærer egentlig endringsledelse ved ERP?.....	19
Opplæring og brukerstøtte.....	19
Kommunikasjon .....	20
Brukerinvolvering .....	20
Skape engasjement .....	21
Endringsplan.....	21
2.4 Oppsummering av litteratur .....	22
<b>3. Forskningstilnærming.....</b>	<b>23</b>
3.1 Forskningsmetode og verdensbilde .....	23
3.2 Strategi for undersøkelse .....	23
3.3 Metode for datainnsamling.....	24
3.3.1 Intervjuene.....	24
3.3.2 Intervjuguiden .....	25
3.3.3 Rollen som intervjuholder .....	26
3.4 Analyse.....	26
3.5 Validering og kredibilitet .....	28
3.6 Forskerens rolle .....	31
3.7 Svakheter ved studien.....	31
<b>4 Casebeskrivelser .....</b>	<b>33</b>
4.1 Bedrift A.....	33

4.2 Bedrift B .....	34
4.3 Bedrift C .....	34
4.4 Bedrift D .....	36
4.5 Bedrift E .....	38
4.6 Bedrift F .....	40
4.7 Bedrift G .....	41
4.8 Bedrift H .....	43
4.9 Konsulentselskap A .....	44
4.10 Konsulentselskap B .....	45
4.11 Konsulentselskap C .....	47
4.12 Konsulent A .....	50
4.13 Oppsummering casebeskrivelser .....	51
4.13.1 Oppsummering av funn fra bedrifter .....	51
4.13.2 Oppsummering av funn fra konsulentselskap .....	56
4.13.3 Oppsummering rundt oppfatning av endringsledelse .....	58
<b>5. Diskusjon .....</b>	<b>61</b>
5.1 Innledende diskusjon .....	61
5.2 Ikke bare et IT-prosjekt .....	62
5.3 Opplæring og brukerstøtte .....	64
5.3.1 Superbrukere .....	65
5.4 Kommunikasjon .....	66
5.4.1 Begrunne endringer .....	67
5.4.2 Forventingsstyring .....	68
5.5 Brukerinvolvering .....	68
5.5.1 Forankring .....	69
5.6 Engasjement .....	70
5.6.1 Prosjektforkjempere .....	70
5.6.2 Humor .....	71
5.7 Endringsplan .....	72
5.8 Hvordan oppfattes endringsledelse i norske bedrifter? .....	72
5.8.1 Hvordan oppfatter jeg endringsledelse? .....	75
5.9 Oppsummering av diskusjon .....	75
<b>6. Konklusjon og implikasjoner for praksis .....</b>	<b>77</b>
<b>7. Forslag til videre forskning .....</b>	<b>79</b>
<b>8. Kildeliste .....</b>	<b>81</b>
<b>9. Vedlegg .....</b>	<b>86</b>
9.1 Vedlegg 1: Mail sendt ut til mulige deltagere .....	86



9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide kunde .....	87
9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide konsulent .....	90

### **Figur oversikt**

Figur 1: Komponentene i et ERP-system .....	14
Figur 2: Lewins trestegs-modell (oversatt) .....	15
Figur 3: Kategoriene for studien .....	27
Figur 4: Oppsummering av forskningsstrategi .....	28

### **Tabell oversikt**

Tabell 1: Oversikt intervjuer hos bedrifter .....	25
Tabell 2: Oversikt intervjuer hos konsulenter .....	25
Tabell 3: 10 nøkkelspørsmål for kredibilitet .....	29
Tabell 4: Oppsummering av funn hos bedrifter .....	52
Tabell 5: Oppsummering funn hos konsulentselskap .....	56
Tabell 6: Oppsummering rundt oppfatning av endringsledelse .....	58



# Kapittel 1

## 1. Introduksjon

Enterprise Resource Planning (ERP)-systemer er integrerte programvarepakker som bedrifter og organisasjoner bruker for å støtte opp om flere av sine virksomhetsområder, som for eksempel salg, kundebehandling (CRM), produksjon og økonomi. Formålet er integrasjon av kjerneprosesser og sømløs informasjonsflyt. (Motiwalla & Thompson, 2009). Ved implementering av et slikt system i en bedrift vil man vanligvis måtte gjennomføre større organisatoriske endringer (Markus, 2004). Når man omstrukturerer måten informasjon utveksles på i en bedrift, må man også tilpasse organisasjonen til den nye virkeligheten for å klare å utnytte gevinstene i ett ERP-system. Selv om ett ERP-system representerer et stort potensial for besparelser og effektivisering for en bedrift, vil en innføring av et slikt system alltid være risikabelt. ERP-implementeringer har i flere tilfeller blitt mislykkede (Aladwani, 2001). En undersøkelse fra 2001 viser at 51 % av alle ERP-implementeringer ikke kan anses som vellykkede (Cortex., 2001).

Endringsledelse under innføringer av ERP-systemer har vært ansett som en kritisk suksessfaktor, men har likevel blitt tildelt for lite ressurser i form av penger og personell for å kunne praktiseres (Motiwalla & Thompson, 2009). Selv om mange av utfordringene ved ERP-innføringer er av teknisk natur, møter mange bedrifter vanskeligheter som skyldes motstand fra brukerne (Aladwani, 2001). Det viser seg at overdreven fokus på de tekniske sidene ved en ERP-implementering som, for eksempel går på bekostning av implementert endringsledelse, er en av de viktigste årsakene til at innføring av ERP-systemer mislykkes (Al-Mashari, Al-Mudimigh, & Zairi, 2003). Selv om endringsledelse er definert som en kritisk suksessfaktor ved ERP-implementeringer, er det noe usikkerhet rundt hva dette innebærer (Finney & Corbett, 2007).

Amerikansk forskning har fremhevet at endringsledelse er viktig, men dette er likevel blitt undervurdert ved innføringen av ERP-systemer i bedrifter, og det er også noe uklart hva endringsledelse i denne sammenhengen innebærer. Det vil derfor være interessant å se hvordan endringsledelse brukes i norske bedrifter, med det formålet å redusere de utfordringene som finnes i implementerings- og stabiliseringsfasen, samt å finne ut om usikkerheten rundt endringsledelse og finnes i praksis. Denne masteroppgaven bygger på en kvalitativ undersøkelse i flere bedrifter og har som formål å kartlegge hvordan endringsledelse brukes i norske bedrifter i forbindelse med ERP-implementeringer, samt hvordan litteraturen definerer at endringsledelse bør praktiseres. Jeg vil gjennom denne studien også undersøke hvordan selve begrepet endringsledelse oppfattes i et utvalg ulike bedrifter.

Gjennom denne studien ønsker jeg å gi mitt bidrag til litteraturen som allerede foreligger på dette feltet, samt å gi et bedre innblikk i hvordan endringsledelse både oppfattes og praktiseres i norske bedrifter, når det kommer til ERP-implementeringer.

## **1.1 Problemstilling**

Denne studien har følgende problemstilling:

*Hvordan redusere utfordringer ved innføring av ERP-systemer gjennom bruk av endringsledelse?*

Problemstillingen er videre delt opp i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken effekt har manglende bruk av endringsledelse på ERP-implementeringer?
2. Hvordan brukes endringsledelse for å redusere utfordringer ved innføring av ERP-systemer i norske bedrifter?
3. Hvilke endringsledelsestiltak bør iverksettes hos norske bedrifter som skal innføre nytt ERP-system?
4. Hvordan oppfattes endringsledelse i norske bedrifter?

## **1.2 Motivasjon**

Min personlige motivasjon og bakgrunn for å gjennomføre denne studien, er at jeg har studert ERP-systemer og forretningssystemer generelt i flere kurs på masterstudiet i Informasjonssystemer ved Universitetet i Agder (UiA). Gjennom disse kursene har jeg blitt interessert i ERP-systemer og vil derfor gjerne fordype min viten innenfor dette temaet. Jeg har videre også blitt spesielt interessert i temaer som involverer de menneskelige aspektene ved innføring/oppgradering av ny informasjonsteknologi (IT) i bedrifter.

Man kan på mange måter si at ERP er todelt. Man har både den tekniske og organisatoriske siden ved slike systemer, samt samspillet mellom disse. Jeg har valgt et relativt lite teknisk masterstudie og er helt klart mest interessert i hvordan de organisatoriske faktorene spiller inn ved implementeringen av ERP-systemer. Endringsledelse er et veldig spennende tema, og det å studere endringsledelse i forbindelse med ERP-systemer er derfor et naturlig valg for fokus i min masteroppgave.

Gjennom utførelsen av denne oppgaven håper jeg også å kunne gi et godt bidrag til den forskningen som allerede foreligger på feltet. Jeg håper også å kunne bidra til praksis i norske bedrifter, via konkrete råd om hvordan endringsledelse bør utføres. Videre håper jeg også at min masteroppgave kan være med på å redusere usikkerheten rundt endringsledelse som begrep.

# Kapittel 2

## 2. Tidligere forskning

Dette kapittelet vil ta for seg tidligere litteratur og forskning innen feltene ERP-systemer og endringsledelse, samt litteratur som knytter disse temaene sammen. Litteraturen som nevnes her vil senere knyttes opp mot funn i denne studien. Kapittelet er bygget opp slik at det først tar for seg de ulike temaene hver for seg, for så å fokusere på litteratur som berører begge temaene i ett og knytter disse sammen.

### 2.1 ERP-systemer

Dette delkapittelet vil gi ett innblikk i hva et ERP-system er, samt gi en kort innføring i tidligere litteratur relatert til implementering av ERP-systemer.

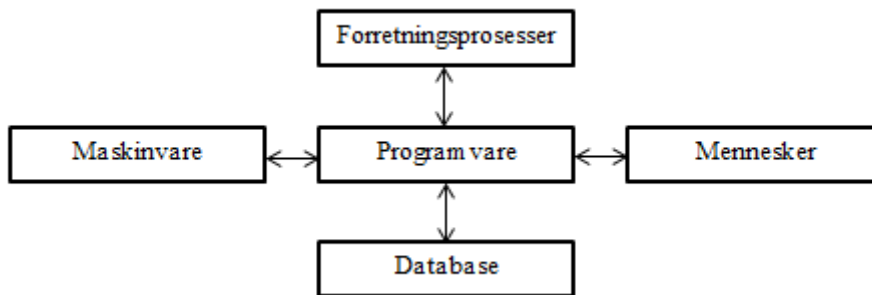
#### 2.1.1 Hva er ERP-systemer?

Det er et stadig økende behov for bedrifter å samle informasjon fra alle sine avdelinger for å kunne holde seg konkurransedyktige (Finney & Corbett, 2007). ERP-systemer er programvare som opprinnelig ble utviklet for bruk innen produksjon og industri, men har utviklet seg til et integrert informasjonssystem som kan brukes på tvers av alle organisasjoner (Koch, Slater, & Baatz, 1999). ERP-systemer ble utviklet for å løse problemer knyttet til fragmentering av informasjon, spesielt i store bedrifter, slik at all informasjon skulle være integrert og flyte fritt i organisasjonen (McAdam & Galloway, 2005). Målet med ERP-systemer er å sørge for at bedriftens informasjon flyter på en dynamisk og effektiv måte, og dermed øke informasjonens verdi og bruksområder (Motiwalla & Thompson, 2009).

Motiwalla & Thompson (2009) definerer ERP-systemer som en samling av omfattende programvare som støtter kritiske organisatoriske funksjoner. Disse funksjonene kan være alt fra regnskapsprogrammer og rapportering til verktøy for beslutningstaking i forretningsøyemed. McAdam & Galloway (2005) omtaler et ERP-system som en programvareløsning som integrerer informasjon og forretningsprosesser, samt muliggjør at informasjon kun lagres én gang og deretter deles med hele organisasjonen.

Et ERP-system består av fem komponenter, se figur 1. Disse komponentene er maskinvare, programvare, forretningsprosesser, database og mennesker (Motiwalla & Thompson, 2009). Disse komponentene må arbeide sømløst sammen for at ERP-systemet skal fungere. Sistnevnte forfattere påpeker også at et ERP-system er designet som et integrert sett av programvaremoduler, og alle modulene er knyttet til en felles database. Det er som regel en veldig kostbar og tidkrevende prosess å implementere et slikt system. ERP-implementeringsprosjekter ender derfor ofte opp med å gå over budsjett og tidsrammer. Dette er i følge en undersøkelse gjort av Meta Group i 2002 estimert at den gjennomsnittlige

kostnaden av et ERP eierskap ligger på 150 millioner dollar (Sysoptima, 2005). Dette viser at ERP-systemer er svært kostbare å innføre.



Figur 1: Komponentene i et ERP-system

### 2.1.2 ERP-litteraturen

Generelt sett har ERP-litteraturen fokusert mye på implementering og tekniske aspekter og det er et tydelig manglende fokus på den sosiale konteksten rundt en slik implementering (Boudreau & Robey, 2005; Grabski, Leech, & Schmidt, 2011; Grant, Hall, Wailes, & Wright, 2006). Dette er uheldig fordi det har blitt påvist at sosiale faktorer har den sterkeste innvirkningen på bruken av ERP-systemer (Chang, Cheung, Cheng, & Yeung, 2008).

Kumar et al. (2002) påpeker at ERP-systemer sammen med komplekse endringer i organisasjon og prosesser, utgjør en mer kompleks implementeringsprosess enn noen annen programvare. Forfatterne nevner videre at et ERP-system låser organisasjonens arbeidsprosesser til forretningsregler og standardiserte «best practices» som er innbakt i programvaren, og det er derfor viktig at system og arbeidsprosesser passer sammen. Dette må tas hensyn til fra starten av da kostnadene, kompleksiteten og ressursene som kreves i en implementeringsprosess, gjør en tilbakerulling veldig vanskelig (Kumar, et al., 2002).

Flere forskere har definert ERP-systemet som den mest populære forretningsprogramvaren siden 1980-tallet (Beheshti, 2006; Ehie & Madsen, 2005; Kamhawi, 2007; Wagner, Scott, & Galliers, 2006). Sammen med denne populariteten er det imidlertid også en økende rapportering om mislykkede ERP-implementeringer (Ribbers & Schoo, 2002; Soh, Kien, & Tay-Yap, 2000; Willis & Willis-Brown, 2002), og fullstendig oppgivelse av systemet (Jesitus, (1997). Mange av de mislykkede ERP-prosjektene oppstår ofte som et resultat av manglende fokus på de myke aspektene ved en slik prosess (Holland & Light, 1999; Somers & Nelson, 2001; Sumner, 1999). Som et resultat av dette har det i økende grad blitt forsket på kritiske suksessfaktorer (KSF) ved ERP-implementeringer (Finney & Corbett, 2007; Jarrar, Al-Mudimigh, & Zairi, 2000; Nah, Lau, & Kuang, 2001; Somers & Nelson, 2001; Sun, Yazdani, & Overend, 2005).

KSF, i forhold til ERP-implementeringer, er de forholdene som må håndteres og tas hensyn til for at en implementeringsprosess skal kunne gjennomføres på en vellykket måte (Finney & Corbett, 2007). Det finnes flere ulike eksempler på KSF i ERP-litteraturen, men denne masteroppgaven vil se nærmere på en av de mest siterte KSFene, nemlig endringsledelse.

## 2.2 Endringsledelse

Dette delkapittelet vil gi ett innblikk i hva endringsledelse er, samt gi en kort innføring i tidligere litteratur relatert til begrepet.

### 2.2.1 Hva er endringsledelse?

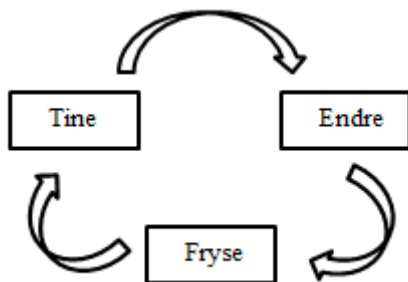
*”Når forandringens vind blåser, går noen i skjul, mens andre går ut for å bygge vindmøller”* (Kinesisk ordtak).

Endringer og omstilling har gått fra å være noe som ved jevne mellomrom inntraff i en organisasjon til å bli en kontinuerlig prosess (Kristensen, 2000). Endringer er dermed ikke noe nytt, men de inntreffer nå raskere, oftere og mer komplekse enn noen gang (Jacobsen, 2004). Og som ordtaket over viser, reagerer ikke alle på samme vis når endringer inntreffer. Kristensen (2000) sier at det å lede er et nøkkelbegrep når det kommer til endringer og det innebærer å kontrollere og styre endringene, samt å ta hensyn til og håndtere virkningene av en endring.

Grabski et al. (2011) definerer organisatorisk endringsledelse som en strukturert prosess for proaktivt å håndtere og lede individer som påvirkes av en endring. Dette inkluderer vurdering av åpenhet for endring, opplæringsprogrammer, redesign av arbeidsbeskrivelser og modifikasjon av organisasjonsstruktur.

Turban et al. (2010) omtaler endringsledelse som en strukturert fremgangsmåte for å omstille individer, grupper og organisasjon fra en nåværende tilværelse til en fremtidig ønsket tilværelse.

Det har blitt fremstilt flere prosessmodeller for å tilrettelegge for organisatoriske og individuell endring, de fleste er basert på en trestegs-modell utarbeidet av Kurt Lewin i 1951 (Turban, et al., 2010). Denne modellen består som nevnt av tre steg (se figur 2), disse er tine (unfreezing), endre (change) og fryse ((re)freezing).



Figur 2: Lewins trestegs-modell (oversatt)

Den første fasen handler om «å tine opp» organisasjonen, for å muliggjøre en endring. Turban et al. (2010) påpeker at mennesker her ofte søker mot trygge og kjente situasjoner, og en ny og alternativ situasjon er lite appellerende. Den neste fasen handler om å utføre selve endringen. Turban et al. (2010) nevner at denne fasen krever mye tid, noe som avhenger av omfanget og størrelsen av endringen. Videre nevnes det at alle som er involvert i endringen må tas hensyn til, og at en ikke kan forvente at alle berørte skal kunne gå fra nåværende tilværelse til en ny i ett steg. Det påpekes at de involverte må gå gjennom flere stadier av tilbakeholdenhet, før disse er klare til å gå videre mot en ny tilværelse. Sistnevnte forfattere sier at det første steget i retningen mot en ny tilværelse ofte er det vanskeligste, og det er viktig å sikre at alle de involverte klarer å ta dette første steget. Den siste fasen handler om å sikre stabilitet i en ny tilværelse. Turban et al. (2010) sier at dette steget kan være en

tidskrevende prosess, da endringssteget sjeldent ender på samme tilværelse når det er mange involverte. De som er involvert i en endringsprosess, vil ikke til enhver tid befinne seg på samme sted. Det er derfor viktig å sikre at alle involverte til sist ender opp med en felles ny tilværelse, slik som tenkt i utgangspunktet.

### **2.2.2 Ledelse av endringer**

Kristensen (2000) sier at det å lede endringsprosesser er den viktigste, men også vanskeligste delen av et lederansvar. Her nevnes det også at endringsprosesser handler mye om å ta sjanser med uklare utfall, noe som medfører et stort ansvar for vedkommende som har lederansvar. Selv om mye ansvar og oppgaver kan delegeres til andre deltagere i en endringsprosess, er det det til syvende og sist endringsleder som har et overordnet ansvar. Kristensen (2000) påpeker at ledere må forstå endringer, samtidig som de må forstå de som blir berørt av en endring. Dette er en viktig forutsetning for at en leder skal kunne skape forankring til endringen både hos seg selv og andre som endringen omfatter. Forfatteren nevner videre at dersom forankring og forståelse mangler, kan dette fort resultere i at endringer blir preget av en «fritt frem fremgangsmåte» med mange aktiviteter, men manglende resultater.

Lorenzi & Riley (2004) påpeker at mennesker har lett for å la seg overvelde av endringer og den typiske responsen er ofte kjemp eller flykt. Videre nevnes det at organisatorisk endring ofte inneholder en følelse av tap, som ofte oppfattes veldig sterkt hos ansatte i en organisasjon. Lorenzi & Riley (2004) definerer fire følelsesmessige stadier ansatte i en organisasjon vil kunne gi uttrykk for når de står ovenfor en endringsprosess. Disse stadiene er fornektelse, motstand, utforsking og aksept. Forfatterne sier videre at ved å forstå de ansattes følelser, vil en organisasjon være bedre rustet til tilrettelegge for en endringsprosess. Dersom ansatte i en organisasjon ikke blir behandlet korrekt kan de ofte bli stående fast i fornektelse og motstand, fremfor å arbeide seg gjennom stegene mot aksept (Lorenzi & Riley, 2004).

### **2.2.3 Motstand mot endring**

Ordtaket «the devil you know is better than the devil you don't know» kan ofte brukes om menneskers forhold til endring (Lorenzi & Riley, 2004). Dette begrunnes med at mennesker helst ønsker å befinne seg i en kjent tilværelse, selv om denne ikke nødvendigvis er optimal eller komfortabel. Det er et menneskelig behov å føle seg nødvendig også i arbeidssituasjoner, noe endringer kan redusere følelsen av (Lorenzi & Riley, 2004).

Kristensen (2000) påpeker at usikkerhet og motstand bør tas med under planleggingen, da dette er noe man kan regne med vil inntreffe. Det nevnes flere grunner til at motstand kan oppstå ved endring, blant disse er manglende tillit til ledelsen, tvil på om endringen er mulig, frykt for å være utilstrekkelig, endringen skaper uklarheter, endring forandrer den definerte kulturen i bedriften, manglende tro på behov for endring, ansatte ser ikke de positive utfallene av en endring, og at ansatte kan oppfatte at de blir oversett og ikke tatt hensyn til. Som Kristensen (2000) selv påpeker, karakteriseres disse grunnene for motstand som menneskelige aspekter og det vises til at tiltak for å redusere motstand da naturlig nok handler om å håndtere mennesker. Forfatteren påpeker videre at det er nødvendig å ta hensyn til motstand mot endring for at dette ikke skal resultere i at mennesker som blir berørt av endringen ikke forsøker å sabotere denne.



Mostand kan variere i intensitet og fra person til person (Lorenzi & Riley, 2004). Forfatterne påpeker imidlertid at de fleste mennesker som regel er nøytrale til endringer, men at det finnes en negativ komponent som må tas hensyn til, slik at den ikke vokser ytterligere.

#### **2.2.4 Hvordan redusere motstand mot endring**

Kristensen (2000) nevner tydelig kommunikasjon gjennom hele endringsprosessen som en viktig suksessfaktor for å lykkes med endringer. Han sier videre at informasjon er nødvendig og etterlyst under alle stadiene av en endringsprosess. Dette er fordi endringer, som tidligere nevnt, fører med seg usikkerhet og det er derfor viktig å kommunisere fakta og usikkerheter i forhold til hva endringen vil kunne innebære. Kristensen (2000) sier også at det bør kommuniseres og informeres kontinuerlig, også i situasjoner hvor uklarheter dukker opp og en gjerne ikke har alle svarene. Forfatteren påpeker videre at det ikke bare er nok å kommunisere, men at ord også må oversettes til handling. Det nevnes også at en bør bruke kommunikasjon for å motivere gjennom å møte personer ansikt til ansikt, noe som nevnes av Cockburn (2007) som den rikeste formen for kommunikasjon. Kristensen (2000) nevner videre at e-poster, rundskriv og lignede aldri vil være det samme som menneskelig kontakt. Videre nevnes det at kommunikasjon aldri bør operere med en skjult agenda, men bør være så åpen og ærlig som mulig. På denne måten vil kommunikasjonen oppfattes mye mer troverdig blant de som den skal nå ut til. En annen viktig faktor ved kommunikasjon er at det blir tydeliggjort hvorfor og hvordan ansatte i en organisasjon skal endre seg, slik at disse har en begrunnelse for og forstår hvorfor de skal endre seg (Kristensen, 2000).

Lorenzi & Riley (2004) sier at en smart måte å lede endringer på er å introdusere elementer av morsomhet inn i endringsprosessen, for på denne måten å skape et inntrykk av at fremtiden ikke trenger å være dystert. Forfatterne påpeker videre at humor kan brukes for å løse opp negativitet i en endringsprosess ved å avvæpne vanskeligheter ved å le litt av disse. Nilsen (1990) nevner også dette med at humor kan brukes for å få opp stemningen i en endringsprosess. Det nevnes at det som oftest finnes mye humor mellom ansatte i bedrifter i gode tider, men hvorfor ikke la dette bli en del av mer turbulente endringsprosesser også? Forfatteren nevner at latter bringer frem energi blant mennesker og det bør legges til rette for at latter skal blomstre mellom ansatte. Dette fordi det skifter fokus fra negativitet og over på noe mer positivt.

Alle organisasjoner har individer som har ekstra makt, enten den er formell gjennom roller og autoritet eller mer uformell gjennom karisma og andre personlige egenskaper (Lorenzi & Riley, 2004). Disse personene bør inkluderes direkte i en endringsprosess.

## 2.3 Endringsledelse ved ERP-implementeringer

Dette delkapittelet vil gi en innføring i kombinasjonen av de to temaene endringsledelse og ERP-systemer.

### 2.3.1 ERP-systemer, mer enn bare teknologi

Endringsledelse trenger ikke nødvendigvis å ha elementer av tekniske nyvinninger, selv om dette ofte er tilfellet. *Techochange* er en endring i en organisasjon som ikke bare er et rent IT-prosjekt eller en endring som bare går på det organisatoriske i bedriften (Markus, 2004). *Technochange* er derimot en endringsprosess der både IT og organisatoriske endringer er integrert i hverandre. Man bruker altså IT som et middel for å skape organisatoriske endringer i en bedrift (Markus, 2004).

Lorenzi & Riley (2004) starter med å dedikere sin bok «Managing technological change» til alle de som har lært på den harde måten at programvare og maskinvare i seg selv ikke er nok. Det å innføre et ERP-system i en organisasjon sammenlignes, av Nandhakumar et al. (2005), med det å slippe løs et monster som påtar seg sin egen autoritet. Endringsledelse i forbindelse med implementering av ERP-systemer, innebærer endringer i kulturen og strukturen i hele bedriften, og det er viktig å ta hensyn til fra starten av og gjennom alle prosjektets faser (Nah, et al., 2001). En av de største hindringene som ofte dukker opp under ERP-implementeringer er motstand mot endring (Jarrar, et al., 2000). Pawlowski et al. (1999) sier at rundt halvparten av alle ERP-prosjekter mislykkes i å oppnå forutsette fordeler på grunn av for lite fokus på det å lede endringer. Nah et al., (2001) påpeker at det er viktig for en organisasjon å ha en sterk forretnings identitet som er åpen for endring, slik at ny teknologi blir lettere akseptert.

Gupta (2000) spesifiserer imidlertid at IT ikke bør være driveren for endringsprosessen. Wood & Caldas (2001) påpeker også dette ved å si at endringsledelse bør være en del av hele ERP-livsløpet, som et endringsinitiativ og ikke som et adskilt IT-initiativ. Sun et al. (2005) viser i sin forskning at ERP-implementeringer handler mer om mennesker enn om teknologi og definerer mennesker som høyeste prioritet når det kommer til implementering av et nytt ERP-system. Kling (1996) sier at all databehandling, slik som bruk av ERP-systemer, i prinsippet er en menneskelig prosess med tilhørende konflikter og sosiale valg. Turban et al. (2010) nevner også hvor viktig det er å fokusere på mennesker. Forfatterne påpeker at i 90-95 % av tilfellene er ikke problemene med å introdusere et nytt system av teknisk art. Videre påpeker de at tekniske problemer lett kan fikses med redesign, integrasjon eller oppgraderinger, mens misfornøyde mennesker kan være en konstant trussel mot implementeringsprosjektet.

### 2.3.2 Teknologi og mennesker

Grabski et al. (2011) nevner at når mennesker skal forholde seg til og være i samspill med teknologi og prosesser, er det vanskelig å forutse hva utfallet blir. Videre nevnes det at når en introduserer et ERP-system i en organisasjon, resulterer dette i nye relasjoner som kan få konsekvenser for arbeidsrutiner. Forfatterne begrunner dette med at et ERP-system påvirker i høy grad hvordan mennesker oppfører seg, noe som kan endre på hvordan systemet brukes eller ikke brukes i flere sammenhenger. Dette fordi hvert enkelt individ i en organisasjon vil tilpasse bruken av systemet til sine egne behov, uavhengig av hvilke intensjoner som er spesifisert fra toppledelsen. Lee et al. (2010) viser gjennom sin forskning at det er viktig å forstå hvordan individer vil reagere på et nytt ERP-system. Dette begrunnes med at dersom de som skal bruke systemet ikke gjør dette korrekt, kan det undergrave hele verdien av investeringen i ERP-systemet. Grabski et al. (2011) stadfester derfor at kommunikasjon, opplæring og brukerinvolvering er kritisk for en vellykket ERP-implementering.

Ved implementering av ERP-systemer, bør endringsledelse benyttes for å klargjøre brukerne for det nye systemet, redusere motstand mot det nye systemet og påvirke brukernes holdninger til systemet i positiv retning (Kemp & Low, 2008). Sistnevnte forfattere stadfester at brukernes bevissthet, følelser og intensjon når det kommer til adopsjon av et nytt ERP-system, tilsvarer erfaringene og observasjonene brukerne gjør seg under implementeringen av systemet. Ergo vil et positivt implementeringsklima skape en positiv brukerholdning til det nye ERP-systemet. Her kan det nevnes at brukernes holdninger påvirkes både av andre medbrukere, men også av ledelsens holdninger (Chang, et al., 2008). Det er derfor viktig å skape et positivt implementeringsklima for både brukere og ledelsen.

Chang et al. (2008) hevder at samtidig som en organisasjon ønsker å implementere et ERP-system, må de også forstå hva som kreves av de ansatte for at de skal kunne bruke det. Denne forståelsen vil bistå organisasjonen med å forberede de ansatte på utfordringer de kan møte ved å ta i bruk ny teknologi. Dette er nødvendig fordi de ansatte nå må forholde seg til en ny plattform, ny måte å legge inn data på, samt nye rapporter. Brukere av et nytt system vil ofte finne disse nye arbeidsmetodene unødvendige og gjerne nekte å godta endringene de medfører (Chang, et al., 2008). Dersom brukerne nekter å godta disse endringene, kan det føre til at de omgår systemet gjennom «workarounds», altså at de finner måter å arbeide på hvor de ikke trenger å bruke systemet (O. Volkoff, Strong, & Elmes, 2007).

### **2.3.3 Hva innebærer egentlig endringsledelse ved ERP?**

Finney & Corbett (2007) sier at selv om endringsledelse er en av de mest siterte kritiske suksessfaktorene for en vellykket ERP-implementering, så er det mye usikkerhet relatert til hva endringsledelse innebærer ved ERP-implementeringer. Forskere har foreslått ulike tiltak, men det er ikke alltid samsvar mellom de ulike studier har kommet fram til. Nah et al. (2001) og (2007) nevner at man bør tenke på opplæring, kommunikasjon, brukerinvolvering, engasjement og det å utarbeide en endringsplan. Disse vil jeg nå gå nærmere inn på.

#### ***Opplæring og brukerstøtte***

Flere forskere definerer opplæring som et kritisk aspekt ved en hver implementering (Finney & Corbett, 2007; Jarrar, et al., 2000; Kumar, et al., 2002; Voordijk, Van Leuven, & Laan, 2003) og at denne bør være av typen «hands-on» (Aladwani, 2001). Nah et al. (2003) påpeker at tilstrekkelig opplæring vil være med på å øke muligheten for en suksessfull implementering, mens manglende opplæring vil skape store hindringer. Verdens mest effektive ERP-system vil ikke kunne gi verdi for en organisasjon, dersom deres ansatte ikke vet hvordan de skal bruke systemet (Jarrar, et al., 2000). Videre nevner Jarrar et al. (2000) at kostnadene ved brukeropplæring ofte underestimeres betraktelig, samtidig som Nah et al. (2003) sier at brukeropplæring ofte er det første som kuttes ned på når et implementeringsprosjekt går over budsjett. Dette er et uheldig da det kan føre til at brukerne av systemet ikke vet hvordan dette skal håndteres korrekt, og de kan dermed utvikle egne arbeidsrutiner som kan være i strid med systemet eller rett og slett velger de å gå utenfor systemet (Murray & Coffin, 2001).

En fordelaktig form for opplæring, som nevnes av Deloitte (2005) og Volkoff et al. (2004), er introduksjon av superbrukere. Superbrukere besitter ofte mye forretingskunnskap om bedriften, og vet hvordan de skal justere ERP-systemet i forhold til bedriftens behov. Studien utført av Deloitte (2005) tilsier at superbrukere spiller en viktig rolle når det kommer til det å utføre en vellykket ERP-implementering. Dette fordi de har forståelse for de

forretningsprosesser og arbeidsoppgaver som utføres av medarbeidere, og dermed kan legge til rette for en mer spesifikk og tilpasset opplæring. Superbrukere kan også fungere som «knowledge brokers» (Olga Volkoff, et al., 2004). «Knowledge brokers», eller en slags kunnskapsoversetter på norsk, er individer som har kunnskaper både om forretningsprosesser og forretningsystemet. I følge sistnevnte forfattere vil kunnskapsoversettere fungere som en megler mellom brukere av et system, og prosjektgruppen som er ansvarlige for systemimplementeringen. Disse kunnskapsoversetterne vil kunne tolke kunnskap fra begge kontekstene og fungere som en oversetter mellom de to. Her kan det også nevnes at brukere reagerer bedre på opplæring, dersom den kommer fra andre medarbeidere, slik som interne superbrukere vil være (Boudreau & Robey, 2005).

En annen viktig faktor ved implementering av nye ERP-systemer er brukerstøtte (Lee, et al., 2010). Det nevnes her at organisasjoner som tilrettelegger for at brukere har tilstrekkelig støtte for å utføre sine arbeidsoppgaver, oppnår brukere som med større sannsynlighet vil oppleve en komfortabel arbeidssituasjon og dermed vil forbedre sine prestasjoner gjennom det nye ERP-systemet. I tillegg ble det nevnt at dersom brukere av ERP-systemet følte de fikk tilstrekkelig støtte og informasjon, slik som opplæring og kommunikasjon, reduserte dette stresset ved å ta i bruk systemet betraktelig.

### ***Kommunikasjon***

Kommunikasjon er en av de vanskeligste og mest utfordrende oppgavene i en ERP-implementering (Dezdar & Ainin, 2011) og flere ERP-implementeringer mislykkes som et resultat av for lite kommunikasjon (Aladwani, 2001). Nah et al. (2007) argumenterer for hvor viktig det er at ansatte hele tiden er informerte, for å kunne tilrettelegge for en mer effektiv implementeringsprosess. Kommunikasjon bør, i følge Nah & Delgado (2006), starte så tidlig som mulig og være konsistent tilstedeværende under hele prosessen. Kommunikasjonen bør inkludere informasjon om selve systemet (Aladwani, 2001; Kemp & Low, 2008), begrunnelsen for implementering av nytt system (Nah & Delgado, 2006), visjon for forretningsendringer og hvordan systemet vil støtte disse (Aladwani, 2001; Grover, Jeong, Kettinger, & Teng, 1995; Nah, et al., 2001).

Når et ERP-system markedsføres i en organisasjon, kommuniseres ofte kun fordelene ved selve systemet (Al-Shamlan & Al-Mudimigh, 2011). Det er viktig å kommunisere hvilke muligheter systemet vil kunne bidra med til organisasjon og dens brukere, og hvordan den nye hverdagen til brukerne vil bli påvirket positivt.

Kemp & Low (2008) påpeker imidlertid at kommunikasjon rundt det nye ERP-systemet må være klar og stå i stil til hva det nye systemet faktisk medfører, noe som binger oss til forventningsstyring. Sistnevnte forfattere viste i sin forskning at selv om brukerne var klare over systemet og dets fordeler, stod ikke systemet i stil med forventningen de hadde. Kemp & Low (2008) definerer dette som et mulig resultat av overdimensjonering eller mangelfull forklaring av fordeler, eller at brukerne ikke oppfatter klart nok det som har blitt kommunisert. Videre nevnes det at utilstrekkelig forventningsstyring førte til at brukerne ble skuffet, og at motstanden mot det nye systemet økte når det var annerledes enn det som var forventet. Det vises også til at det vil være fordelaktig for brukeren å kunne se systemet med egne øyne, før det tas i bruk i arbeidshverdagen.

### ***Brukerinvolvering***

Chang et al. (2008) sier at brukere bør involveres slik at disse selv kan være med på å skape mer effektive arbeidsrutiner. På denne måten kan en få involvert brukere fra ulike funksjonelle avdelinger, noe som igjen bidrar til at brukere vil føle seg inkludert. Samtidig vil

det være fordelaktig å inkludere brukerne fordi disse er eksperter på sine arbeidsområder og vet hva som behøves for at de skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver, gjerne på en mer effektiv måte enn tidligere. En annen fordel ved å inkludere brukere på denne måten nevnes av Al-Shamlan & Al-Mudimigh (2011). Forfatterne påpeker at inkludering av brukere også vil kunne skape en forståelse for hvordan individuell endringsledelse bør utføres. Dette kan begrunnes med at involvering av brukere vil kunne gi en indikasjon på hvordan disse brukerne reagerer på og forholder seg til endringen, noe som igjen kan gi et bilde av hvordan andre brukere bør håndteres.

Aladwani (2001) nevrer at brukerinvolvering også kan være med på å skape forankring til implementeringen blant de som involveres. Dette begrunnes med at de involverte vil oppleve at de er nøkkelspillere, og at de faktisk blir hørt. Videre skaper dette også en god forankring blant flere, da de involverte gjerne vil kommunisere et positivt bilde av det nye systemet til sine medarbeidere. Turban et al. (2010) påpeker at jo flere individer som føler at de blir hørt på et tidlig tidspunkt av implementeringen, jo flere individer vil føle et behov for å holde seg oppdaterte gjennom hele implementeringsprosessen. Forfatterne sier videre at brukerinvolvering er med på å sikre en tidlig interesse for og forankring av systemet. Brukerinvolvering er på denne måten med på å tilrettelegge for og skape engasjement, et tema jeg nå vil komme nærmere inn på.

### ***Skape engasjement***

Motwani et al. (2002) påpeker at endringsledelse bør benyttes for å skape et miljø hvor endringen, i dette tilfelle konsekvensene av et nytt ERP-system, kan implementeres. Det bør derfor vektlegges å bygge en aksept og et engasjement rundt endringen (Holland & Light, 1999; Kumar, et al., 2002; Motwani, et al., 2002). Kim et al. (2005) nevner at dersom en organisasjon ikke evner å skape tilstrekkelig engasjement rundt ERP-systemet, kan dette undergrave hele systemet.

Som nevnt over fører brukerinvolvering til en forståelse for hvordan individuell endringsledelse bør utføres, og denne forståelsen bidrar til å skape et bilde av hvordan en kan skape engasjement for selve implementeringen (Al-Shamlan & Al-Mudimigh, 2011). Ved å se hvordan noen brukere reagerer, kan en bedre forstå hva som skal til for å overbevise flest mulig brukere og gi disse et positivt inntrykk av ERP-systemet og implementeringsprosessen.

Et tiltak som nevnes for å skape engasjement for det nye systemet, er å identifisere prosjektforkjempere (Beath, 1991; Fui-Hoon Nah, et al., 2003; Martinsons, 1993; Somers & Nelson, 2001). Prosjektforkjempere er langt viktigere i en ERP-implementering, enn i noen annen IS-implementering (Fui-Hoon Nah, et al., 2003). Dette fordi en vellykket ERP-implementering i stor grad avhenger av et helhetlig organisatorisk engasjement. Prosjektforkjemperen må være et individ som har autoritet til å ta avgjørelser (Rogers, 2002), samtidig som denne personen skal fungere som en talsmann for systemet og promotere dets fordeler (Shanks et al., 2000). ERP-implementeringer krever ofte at ansatte må jobbe ekstra timer i tillegg til de daglige arbeidsoppgavene (Fui-Hoon Nah, et al., 2003). Ekstra arbeidsmengde kombinert med stresset vet et nytt ERP-system kan ha en negativ innvirkning på moralen til de ansatte, og det er derfor nødvendig med en prosjektforkjemper som holder moral og engasjement oppe i tunge perioder.

### ***Endringsplan***

Flere forskere nevner behovet for en endringsplan (Nah, et al., 2001; Voordijk, et al., 2003). Nah et al. (2001) spesifiserer at et slikt program bør blant annet inneholde tiltak for å skape en kultur som bygger på felles verdier og mål, vektlegger kvalitet, skaper tillit til ledelsen, lærer opp brukere, involverer brukere og fungerer som støtte for endringen gjennom hele prosessen.

Endringsledelse er et tema som tas opp av mange forskere, men hva endringsledelse innebærer av praktiske tiltak varierer mye.

## **2.4 Oppsummering av litteratur**

Gjennom dette kapitlet har jeg sett nærmere på litteratur rundt endringsledelse og ERP-systemer og implementeringer, samt litteratur som binder disse teamene sammen. ERP-systemer har blitt definert som en omfattende, modulbasert programvare som støtter kritiske organisatoriske funksjoner (Motiwalla & Thompson, 2009). Den tidligere ERP-litteraturen har hatt sitt hovedfokus på tekniske aspekter rundt en implementering (Boudreau & Robey, 2005; Grabski, et al., 2011; Grant, et al., 2006), noe som er uheldig da mange ERP-prosjekter mislykkes på grunn av manglende fokus på de myke aspektene ved en slik prosess (Holland & Light, 1999; Somers & Nelson, 2001; Sumner, 1999). Endringsledelse har blitt definert som en kritisk suksessfaktor ved ERP-implementeringer (Finney & Corbett, 2007), og er definert som en strukturert fremgangsmåte for å omstille individer, grupper og organisasjon fra en nåværende tilværelse til en fremtidig ønsket tilværelse (Turban, et al., 2010).

Motstand og misnøye er tilnærmet en naturlig del av det å gjennomgå en endring, og opphavet til motstand karakteriseres hovedsakelig av menneskelige aspekter (Kristensen, 2000). For å redusere denne motstanden er det nødvendig med kommunikasjon gjennom hele prosessen (Kristensen, 2000) og et fokus på humor (Lorenzi & Riley, 2004). Endringsledelse er et tverrfaglig begrep som ikke nødvendigvis knyttes opp mot teknologi. Markus (2004) har utviklet begrepet technochange, som er en endringsprosess der både IT og organisatoriske endringer er integrert i hverandre. Det er estimert at rundt halvparten av alle ERP-prosjekter mislykkes i å oppnå forutsette fordeler på grunn av for lite fokus på det å lede endringer. Som et resultat av dette har det blitt definert at endringsledelse bør være en del av hele ERP-livsløpet (Wood & Caldas, 2001). Her kommer de myke aspektene igjen frem, ved Sun et al. (2005) som i sin forskning påpeker at ERP-implementeringer handler mer om mennesker enn om teknologi og at mennesker derfor bør ha høyeste prioritet under en ERP-implementering.

Selv om endringsledelse har blitt definert som en kritisk suksessfaktor ved ERP-implementeringer, regjerer det mye usikkerhet rundt hva endringsledelse i denne sammenheng innebærer (Finney & Corbett, 2007). I dette kapitlet ble det sett nærmere på kommunikasjon, opplæring og brukerstøtte, brukerinvolvering, engasjement og endringsplan som viktige tiltak innen endringsledelse (Nah, et al., 2007; Nah, et al., 2001).

# Kapittel 3

## **3. Forskningstilnærming**

Dette kapitlet presenterer det vitenskapelige fundamentet som denne forskningen bygger på. Studien har anvendt en kvalitativ forskningstilnærming og casestudier som forskningsmetode. Datainnsamlingen bygger på intervjuer.

### **3.1 Forskningsmetode og verdensbilde**

Denne forskningen har benyttet en kvalitativ forskningsmetode. Dersom man ønsker å skape forståelse for et konsept eller et fenomen fremfor å måle det, så er kvalitativ metode mest fornuftig å bruke (Creswell, 2009). Med utgangspunkt i problemstillingen kan en også her finne en grunn til valg av kvalitativ forskning, da formuleringen som fokuseres på er hvordan. Jacobsen (2000) påpeker at en av fordelene med kvalitativ forskning, er at den gir en helhetlig forståelse av fenomenet som det forskes på.

Denne forskningen støttes av et sosialkonstruktivistisk verdensbilde. Creswell (2009) sier at dette verdensbilde har som underliggende mål å generere teorier. Denne forskningen har hatt som mål å generere teorier om hvordan en kan bruke endringsledelse for at bedrifter skal kunne møte utfordringer ved ERP-implementeringer på en bedre måte. Et sosialkonstruktivistisk verdensbilde har, som navnet tilsier, et sosialt fokus. Dette sosiale fokuset passer godt sammen med problemstillingen, da endringsledelse i stor grad er et sosialt fenomen.

### **3.2 Strategi for undersøkelse**

Strategi for undersøkelsen har vært en casestudie av flere bedrifter. Dette kan begrunnes med at en casestudie, i følge Creswell (2009), har som mål og utforske enten en hendelse, aktivitet, prosess, eller en eller flere individer. Denne forskningen har basert seg på et fler-case design. Begrunnelsen for fler-case design er at det ikke vil være tilstrekkelig å undersøke kun én bedrift for å kunne svare på problemstillingen. For å kunne svare tilstrekkelig på problemstillingen har jeg fått tilgang til noen bedrifter som har gjennomført en ERP-implementering, med varierende grad av tilfredshet. Det ble foretatt i alt 15 intervjuer, fordelt på 12 bedrifter. Det ble her sett nærmere på hvordan de ulike bedriftene hadde benyttet endringsledelse aktivt i sin ERP-implementering, og hvor fornøyde de var med resultatet.

### **3.3 Metode for datainnsamling**

Med metode for datainnsamling handler det ikke bare om hvordan dette skulle skje, men også om å ta hensyn til hvem det var ønskelig å komme i kontakt med. Creswell (2009) påpeker at en kvantitativ forskning typisk velger ut store, tilfeldige grupper med deltagere. Kvalitativ forskning derimot krever en større grad av håndplukking av deltagere, slik at en får kontakt med de individene som støtte opp om forskningen i størst grad. Deltagerne i denne studien ble utvalgt på bakgrunn av at de hadde utført en ERP-implementering i senere tid, eller var konsulenter innen ERP-bransjen. Deltagerne ble lokalisert gjennom ERP-leverandørers hjemmesider og gjennom bekjente. Når deltagerne var funnet, ble det sendt ut en mail (se vedlegg 1) til hovedsakelig daglige ledere, IT-ansvarlige og HR-ansvarlige innenfor den gitte bedriften, hvor disse ble bedt om å finne den personen som ville være best egnet til å svare på spørsmål innenfor temaet. Tilbakemeldingene var i stor grad positive og intervjuene ble gjennomført over en periode på 3-4 uker.

#### **3.3.1 Intervjuene**

Denne forskningen har benyttet ansikt-til-ansikt intervjuer som datainnsamlingsteknikk. Myers & Newman (2007) karakteriserer det kvalitative intervjuet som en god metode for å samle data, men at det ikke er enkelt å gjennomføre. Dette begrunnes med at et intervju i høyeste grad er en kunstig situasjon, hvor en forsker oftest kommuniserer med en fremmed. Videre nevnes det at forskeren i stor grad ber intervjuobjektet komme med, eller lage et svar under tidspress. Dette har delvis blitt håndtert ved at deltagerne i studien fikk en innføring i hva problemstillingen gikk ut på, og hvilke tema som ville bli diskutert under intervjuene. På denne måten kunne deltagerne forberede seg noe til intervjuene.

Det ble i alt foretatt 15 intervjuer (for oversikt se tabell 1 og 2), fordelt på 12 ulike bedrifter, hvorav 5 av disse var intervju med ERP-konsulenter og de resterende 10 var intervjuer med bedrifter som hadde innført et ERP-system. En av konsulentene (Konsulent A) som ble intervjuet jobbet for tiden ikke som ERP-konsulent, men hadde tidligere jobbet hos Konsulentselskap A. Intervjuet handlet imidlertid ikke utelukkende om hans tid innen Konsulentselskap A, men om erfaringer fra ulike ERP-implementeringer fra flere bedrifter. Dette intervjuet var basert på samme intervjuguide som de andre konsulentintervjuene, men var i større grad samtalebasert sammenlignet med de andre intervjuene. På denne måten fikk jeg samlet data fra ulike perspektiver rundt en ERP-implementering.



**Tabell 1: Oversikt intervjuer hos bedrifter**

	<b>Utført</b>	<b>Varighet</b>
Bedrift A	09.02.2012	00:37:24
Bedrift B	14.02.2012	00:41:24
Bedrift C	14.02.2012	00:43:26
Bedrift D (1)	15.02.2012	00:42:34
Bedrift D (2)	15.02.2012	00:46:21
Bedrift E	16.02.2012	00:45:48
Bedrift F (1)	20.02.2012	00:51:58
Bedrift F (2)	21.02.2012	00:39:28
Bedrift G	21.02.2012	01:36:04
Bedrift H	22.02.2012	00:46:02

**Tabell 2: Oversikt intervjuer hos konsulenter**

	<b>Utført</b>	<b>Varighet</b>
Konsulentselskap A	16.02.2012	00:51:29
Konsulentselskap B (1)	16.02.2012	00:47:18
Konsulentselskap B (2)	16.02.2012	00:42:51
Konsulentselskap C	23.02.2012	00:54:23
Konsulent A	20.02.2012	01:11:34

Det ble gjennom studien foretatt lydopptak av alle de 15 intervjuene. Gjennom bruk av lydopptak kunne jeg i større grad konsentrere meg om intervjuobjektet uten å måtte bruke mye tid på å notere. Etter intervjuene gikk jeg gjennom lydopptakene og transkriberte disse. Når jeg benyttet lydopptak, måtte jeg være klar over at det er en risiko for at teknologien kunne svikte. Jeg prøvde dermed ut utstyret som skulle brukes til lydopptakene i forkant, for å sikre at jeg kunne bruke dette riktig.

### **3.3.2 Intervjuguiden**

Som bakgrunn for intervjuene ble det utarbeidet et fast sett med åpne spørsmål. En slik semistrukturert intervjuguide medførte at spørsmålene var utarbeidet på forhånd, samtidig som deltagerne kunne svare åpent innenfor spørsmålet (Myers & Newman, 2007). Sistnevnte forfatter nevner at ved bruk av en semistrukturert intervjuguide er det opp til forsker å passe på at alle spørsmålene dekkes. Dette sikret jeg ved å ha intervjuguiden foran meg under intervjuene og krysse av etter hvert som et spørsmål var besvart. For å utarbeide spørsmålene som ble benyttet i intervjuene, tok jeg utgangspunkt i litteraturen som er presentert tidligere i oppgaven.

Utenom selve spørsmålene, inneholdt også intervjuguiden en introduksjonsdel. Myers & Newman (2007) sier det er viktig å skape en god atmosfære før selve intervjuet starter, ved at forsker presenterer seg selv og forklarer hva intervjuet vil innebære. Dette har jeg tatt hensyn til i min utførelse av intervjuene. Jeg har før hvert intervju startet med å presentere meg selv, fortelle litt om hva jeg har valgt å forske på og hvorfor jeg har valgt det temaet jeg har. Her har jeg også opplyst om anonymitet og bedt om tillatelse til å ta lydopptak. Det ble utarbeidet to forskjellige intervjuguides, en til bedrifter som hadde implementert et ERP-system (se vedlegg 2), og en til konsulentbedrifter (se vedlegg 3).

### 3.3.3 Rollen som intervjuholder

Gjennom min rolle som forsker og intervjuholder har jeg måttet ta hensyn til flere forhold. Myers & Newman (2007) påpeker viktigheten av at intervjuholder viser interesse, empati, forståelse og respekt ovenfor deltagerne i intervjuet. Videre må intervjuholder skape rom for at deltagerne skal kunne vise sin personlighet og identitet, ved å skape trygghet og tillit innenfor intervjuet. Dette begrunnes med at jo mer komfortable deltagerne føler seg, jo mer åpent vil de kommunisere. Jeg har forsøkt å legge til rette for dette ved å skape en god atmosfære med en åpen og positiv holdning. Myers & Newman (2007) nevner speiling, det at en forsøker å bruke samme kroppsspråk og tonefall som deltagerne. Jeg forsøkte å la dette gå andre veien også ved å fremvise positivitet og godt humør, slik at dette kan smitte over på deltagerne. Dette har vært vellykket og jeg har klart å skape humør og trygghet rundt intervjuet for både meg selv og deltager. Videre har det vært viktig for meg ikke å avbryte deltager, selv om de har gått utover tema, men jeg har heller stilt oppfølgings spørsmål som har fått intervjuet inn igjen på rett spor. Videre har jeg under intervjuene vært fokusert på å vise en avslappet interesse gjennom kroppsspråk som smil og nikk, noe som også defineres som viktig av Myers & Newman (2007).

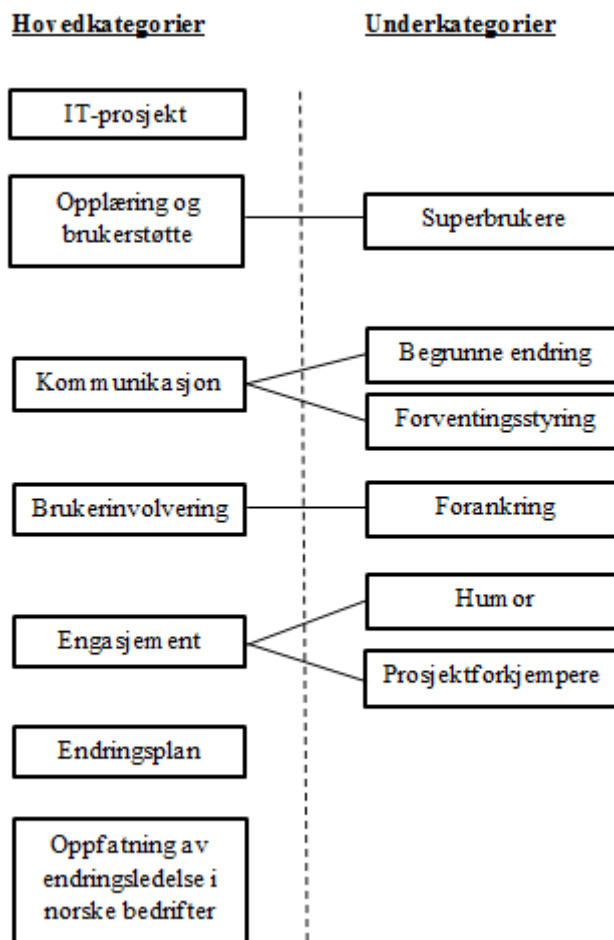
Jeg har også forsøkt å presentere meg selv på en profesjonell måte, ved å kle meg korrekt for anledningen. Myers & Newman (2007) nevner også dette i sin forskning, da dette kan føre til at intervjuholder blir oppfattet som mer seriøs. De nevner imidlertid også at en må tilpasse seg situasjonen i den organisasjonen det gjelder, og ikke å kle seg for mye «opp», da dette kan oppfattes negativt. Jeg har derfor også gjennom bekledning forsøkt å fremstå som avslappet, men også seriøs. Videre har jeg før hvert av intervjuene vært påpasselig med å tilegne meg informasjon om deltagerens bedrift, slik at jeg kunne fremstå på en profesjonell måte ved spørsmål om bedriften.

### 3.4 Analyse

Etter å ha gjennomført alle intervjuene, kreves det organisering og analysering av data. Etter intervjuene fantes det mye rådata, som blant annet lydopptak og noen notater. Disse rådataene måtte organiseres, klargjøres og leses. Den opprinnelige planen var å transkribere intervjuene fortløpende, slik at jeg skulle transkribere etter hvert enkelt intervju. Dette var imidlertid litt optimistisk tenkt, da jeg ved noen anledninger hadde kun 30 minutter mellom intervjuene. Alle intervjuene ble først transkribert, og deretter startet arbeidet med å analysere dataene. Gjennom arbeidet med å transkribere intervjuene, benyttet jeg tabeller som viste oversikt over navn på lydfiler og annen informasjon basert på bedrifter. Tabellene viste oversikter over hvordan jeg lå an i transkriberingsprosessen, og disse ble oppdatert fortløpende etter hvert som jeg ble ferdig med hvert enkelt intervju. Når alle intervjuene var transkribert, ble disse lest gjennom på nytt.

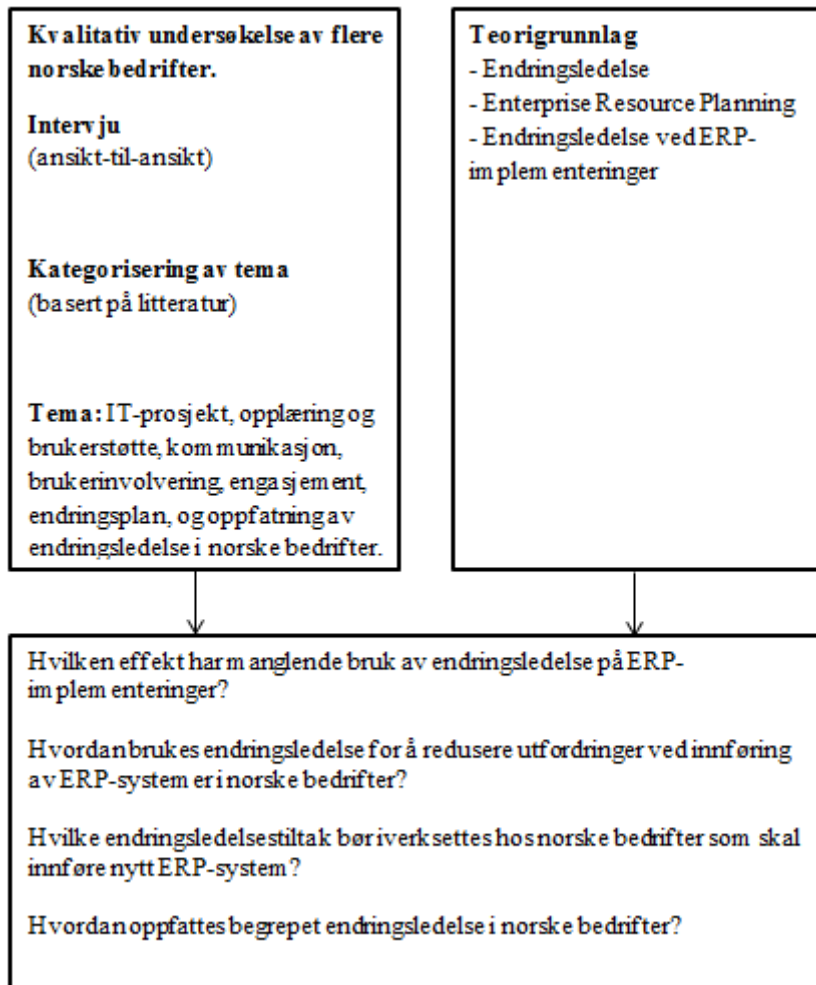
Gjennom analysearbeidet ble det dannet kategorier. Disse kategoriene dannes, i følge Creswell (2009), på bakgrunn av hovedfunnene i forskningen og bør inneholde ulike perspektiver fra ulike kilder, samt støttes opp av ulike utsagn og tydelige bevis. Kvale & Brinkmann (2009) nevner at forskningskategorier kan dannes på bakgrunn av litteratur, noe jeg har valgt å gjøre, da mine kategorier kommer fra temaene som ble diskutert under litteraturkapittelet. Sistnevnte forfattere kaller dette for forhåndsdefinerte kategorier. Dette fordi fokuset for forskningen er hvilke tiltak innenfor endringsledelse som bør inkluderes i en ERP-implementering. Disse temaene, eller tiltakene, har også vært fokus under intervjuene og

det blir dermed naturlig å danne kategorier på bakgrunn av disse. I tillegg har jeg to andre tema som omhandler at en ERP-implementering er mer enn kun et IT-prosjekt og hvordan endringsledelse ble oppfattet i intervjubedriftene. Temaene for denne studien er oppsummert i figur 3.



Figur 3: Kategoriene for studien

Figur 4 viser en oppsummering av forskningsstrategien til denne studien, og inneholder en oversikt over forskningsvalg, metode for datainnsamling, kategorier og litteratur.



Figur 4: Oppsummering av forskningsstrategi

### 3.5 Validering og kredibilitet

En strategi for validering som nevnes av Creswell (2009) er å bruke rike beskrivelser for å formidle funnene i forskningen. Dette er med på å sette leserne inn i riktig «modus» slik at erfaringene fra studien blir delt på en god måte. Creswell (2009) hevder at dersom denne formen for validering benyttes for å gi et større innblikk, for eksempel i ulike perspektiver rundt en kategori, vil resultatet bli mer realistisk. Jeg har gjennom denne studien forsøkt å benytte denne formen for validering, ved å presentere korte sammendrag fra hver bedrift jeg har intervjuet. Dette er med på å gi leseren et godt bilde av hver enkelt bedrift, slik at de lett kan sette seg inn i datagrunnlaget. Kvale & Brinkman (2009) nevner også dette som en måte å analysere data, her under navnet narrative fortellinger. Forfatterne omtaler narrative fortellinger som rike og komprimerte versjoner av et intervju, som kan være med på å berike rapportering av kvalitative intervju.

Cresswell (2009) never triangulering som en form for validering. Dette handler om at de kategoriene jeg velger for å strukturere mine funn, bør være basert på mer enn én datakilde. Ved å bruke kategorier fra litteraturen, vil disse i stor grad være verifiserte fordi de er kommet fram gjennom ulike studier. Jeg har dermed ikke basert mine kategorier på bakgrunn av enkeltforfattere, men på en kombinasjon av flere.

Silverman (2001) presenterer i sin forskning 10 nøkkelspørsmål en bør stille seg selv når en ønsker å evaluere egen forskning. Dette for å skape kredibilitet til resultatene fra studien. Jeg benytter disse spørsmålene for å validere funn fra min studie, og gir derfor begrunnelser for disse nøkkelspørsmålene på bakgrunn av hvordan denne studien ble gjennomført (tabell 3).

Tabell 3: 10 nøkkelspørsmål for kredibilitet

	Spørsmål	Svar
1	Er forskningsmetoden passende for problemstillingen som det her forskes på?	<p>Ja. Siden jeg her ønsker å skape forståelse for fenomenet endringsledelse, fremfor å måle det, er en kvalitativ forskningsmetode den korrekte fremgangsmåten.</p> <p>Verdensbildet som er valgt for denne forskningen er sosialkonstruktivistisk. Dette er det korrekte valget da verdensbildet har som underliggende mål å generere teorier, noe som passer problemstillingen, da denne har som mål å utvikle teorier rundt bruk av endringsledelse innen ERP-implementeringer. Det sosiale fokuset som ligger i verdensbildets navn er også passende, da endringsledelse i stor grad er et sosialt fenomen.</p> <p>Valg av case studie som forskningsstrategi kan begrunnes med at denne har som mål og utforske enten en hendelse, aktivitet, prosess, eller en eller flere individer. Her er det aktiviteten endringsledelse som er i fokus. Begrunnelsen for en fler-case studie er basert på at jeg ikke ville kunne fått svar på hvordan endringsledelse brukes i norske bedrifter, ved kun å undersøke en bedrift.</p> <p>Intervju som metode for datainnsamling var også passende, da jeg var ute etter å finne ut hvordan endringsledelse brukes, eller praktiseres innen norske bedrifter. Dette praktiseres og oppleves av mennesker som danner seg egne meninger og erfaringer, og det var disse meningene og erfaringene jeg var ute etter.</p>
2	Er sammenhengen til tidligere forskning på temaet klart?	<p>Det som har blitt presentert av litteratur i denne forskningen, har en klar sammenheng med temaet for problemstillingen. Den tidligere forskningen på temaet knyttes også klart sammen med forskningens resultater og funn under diskusjonsdelen av denne forskningen.</p>
3	Foreligger det klare krav for utvelgelse av forskningsbaser (case) for datainnsamling og analyse?	<p>Det forelå klare krav til at bedriftene som ble inkludert i denne forskningen skulle ha gjennomført en ERP-implementering, eller være tilbydere av tjenester tilknyttet et ERP-system.</p>

		Det var et krav at deltagerne (som ikke var konsulenter) fra de ulike bedriftene skulle ha vært delaktige i denne implementeringen, enten som pådrivere for eller deltagere i implementeringsprosessen.
<b>4</b>	Passer metodens sensitivitet behovene til forskningsspørsmålet?	Ja. Se svar på spørsmål 1.
<b>5</b>	Var datainnsamlingen og oversikten over denne systematisk?	Ja. Datainnsamlingen foregikk over en tidsperiode over 3-4 uker, hvor all tid var satt av til dette.  Deretter ble det satt av dedikert tid som bare skulle brukes på transkribering. Transkriberingen av intervjuene startet på det første intervjuet og avsluttet med det siste.  Alt av lydfiler og transkriberte intervjuer ble tydelig merket med navn og nummer, med tilhørende oversikt i tabeller. Tabellene ble oppdatert etter hvert som intervjuene ble ferdigtranskriberte, slik at jeg hele tiden hadde oversikt over hvor jeg var i transkriberingsprosessen.
<b>6</b>	Finnes det referanser til forskningsstrategiene som er benyttet?	Ja. Alle forskningsvalg er basert på tidligere forskning med klare referanser til hvor de er hentet fra.
<b>7</b>	Hvor systematisk er analysen?	Analysen har vært forholdsvis systematisk. Først ble det foretatt en litteraturstudie rundt temaene som skulle forskes på. Deretter ble det utført 15 intervjuer, som alle ble transkribert. Videre ble det dannet casebeskrivelser og utarbeidet kategorier, som til slutt dannet grunnlaget for forskningens funn.
<b>8</b>	Er det tilstrekkelig diskutert hvordan tema, konsepter og kategorier ble til?	Ja. Jeg har valgt å danne kategorier på bakgrunn av litteraturstudien, da fokuset mitt skulle være å avdekke hvordan endringsledelse bør brukes innenfor norske bedrifter, for å lette en ERP-implementering. Mitt fokus er derfor hvilke tiltak som har vist seg å fungere eller ikke fungere hos norske bedrifter. Og en diskusjon basert på hvordan tiltak, nevnt i litteraturen, praktiseres i norske bedrifter.
<b>9</b>	Er det tilstrekkelig diskusjon for og mot forskers argumenter?	Ja. Jeg har forsøkt å begrunne alle mine forskningsvalg på en tilstrekkelig måte.
<b>10</b>	Er det et klart skille mellom data og dens tolkning?	Ja. Den innsamlede dataen presenteres uten noen fortolkning i kapittelet med de narrative casebeskrivelsene, annet enn deltagerens egne tolkninger og meninger. Min tolkning av datagrunnlaget, basert på

### **3.6 Forskerens rolle**

Når en driver med forskning har en et visst ansvar. Redelighet, sannferdighet og etterrettelighet er grunnleggende forskningsetiske krav. Forskningen skal ikke skjule, fordreie eller forfalske noe. Dette gjelder både ved planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning (Komiteer, 2009). Videre har en også et ansvar for mennesker som kan bli berørte av forskningen som gjennomføres. Forskningsetikken dreier seg også om relasjonen forskere i mellom, og relasjonen mellom forskere og andre mennesker (Komiteer, 2009).

Datainnsamlingen har vært anonym. Dette har vært viktig for at intervjuobjekter skulle føle seg trygge på at den informasjonen de bidro med ikke ble misbrukt, eller ville ødelegge deres hverdag på arbeidsplassen på noen som helst måte. Anonymiteten ble opplyst om før intervjuene satte i gang, samt det at deltagerne stod fritt til å unnlate å svare på spørsmål de ikke ønsket.

### **3.7 Svakheter ved studien**

Det kan argumenteres både for og imot, at en mulig svakhet ved denne forskningen finnes når det kommer til valg av deltagere til intervjuene. Bedriftene som ble inkludert i forskningen hadde alle gjennomført en ERP-implementering, eller er tilbydere av konsulenttjenester innen ERP-systemer. Deltagerne fra bedriftene ble imidlertid ikke plukket ut av meg selv, men av ansatte innenfor de ulike bedriftene. Dette kan være en mulig svakhet, da jeg ikke kunne være sikker på at jeg hadde fått tilgang til de rette individene. Dette kan imidlertid også sies å være en styrke, da bedriften selv vet best hvem jeg burde snakke med angående deres ERP-implementering.

En annen potensiell svakhet er at forskningen kun benytter seg av intervju som metode for datainnsamling. Dette kan være en mulig svakhet, da den eneste informasjonen jeg har stammer fra menneskers hukommelse fra ERP-implementeringer. På den annen side er det nettopp menneskers opplevelser og erfaringer fra ERP-implementering, som er interessant for meg å forske på, og disse erfaringene er ofte implisitt kunnskap som ikke er skrevet ned.





# Kapittel 4

## 4 Casebeskrivelser

Dette kapittelet inneholder en oversikt over hva som kom frem under datainnsamlingen i de ulike bedriftene. Kapittelet er strukturert og inndelt etter hver enkelt bedrift, og resultatene presenteres som narrativer. Til sist følger også en oppsummering i tabellform.

### 4.1 Bedrift A

Bedrift A er en stor norsk bedrift som startet å implementere ERP-systemer tidlig på 90-tallet. I 2006 ble det bestemt at bedriften skulle implementere SAP. Bedriften har hatt to store implementeringsprosjekter, ett for lønn og administrasjon som startet i 2006, og ett for økonomi og innkjøp som startet i 2008. Per dags dato så pågår det to prosjekter i parallell. Det ene er et prosjekt for implementering av logistikk-løsninger, med en kostnadsramme på 700 millioner. Det andre prosjektet er et noe mindre HRM prosjekt, med en kostnadsramme på 150 millioner. Disse prosjektene har ulik organisering. HRM prosjektet er et internt prosjekt i bedriften, mens logistikkprosjektet er outsourcet til en utenforstående konsulentbedrift. Til sammen er dette et av de største ERP-implementeringsprosjektene som har pågått i norsk historie, med et totalt budsjett på ca. 3 milliarder. Dette er en ERP-løsning som skal serve 25 000 brukere.

Deltageren fra bedriften arbeider til daglig i implementeringsprosjektet, både praktisk og administrativt. Deltageren arbeider mye med produksjon av dokumentasjon, både med opplæringsdokumentasjon, versjonshåndtering av dokumentasjon og oppdatering av dokumentasjon ved endringer. I tillegg har deltageren ansvaret for et implementeringsverktøy som brukes av prosjektdeltagerne i prosjektet, samt at vedkommende også driver noe med opplæring av brukere som deltar i implementeringsprosjektet.

Utfordringer som bedriften har møtt på er spesielt kommunikasjon. Dette har blitt forsterket ved at det kjøres to parallelle prosjekter, med ulik organisering. I tillegg har det vært knyttet utfordringer til myndighet angående hvem som har ansvar for og myndighet til å gjøre hva. Disse utfordringene har blitt håndtert ved regelmessige møter hvor utfordringen har blitt diskutert og håndtert. På ledernivå i prosjektet har de etablert en komité «Change Advisory Board» hvor endringsforslag i prosjektet behandles. Hovedsakelig får prosjektdeltagerne opplæring i systemet siden de har ansvar for å implementere systemet. De produserer også mye systemdokumentasjon som er tiltenkt opplæring av sluttbrukere. Implementeringen av systemet har pågått en tid og fått mye fokus i media, og gjerne ikke bare positivt. Sluttbrukerne av systemet virker derimot tilfredse, og deltager nevner at han i dialog med utvalgte sluttbrukere «(...) fikk overraskende mye positiv tilbakemelding».

Når deltager blir spurt hva han legger i begrepet endringsledelse, sier han «*det eneste som er*

*konstant er endringer»*. Endringsledelse praktiseres ulikt innenfor bedriften, men det er her mye fokus på å holde seg oppdatert på hva som er beste praksis innenfor feltet.

## **4.2 Bedrift B**

Bedrift B startet sin implementering av Agresso i 2006, etter en sammenslåing av 7-8 selskaper hvor alle hadde ulike systemer. Bedriften gikk da over fra AS400 som de hadde benyttet siden 1981. Dette skapte mye oppstyr og de hadde utfordringer knyttet til det å lage gode rapporter i det nye systemet. Deltageren fra bedriften deltok i innføringen av Agresso gjennom at vedkommende var en del av prosjektgruppen. Dette innebar også at vedkommende reiste rundt og holdt kurs i det nye systemet. Til tross for at deltageren var en del av prosjektgruppen, fikk vedkommende ikke noen forklaring på hvorfor bedriften skulle gå over til ett nytt system, han nevner at *«(...) det var mer slik jeg tenkte meg til»*. Dette betyr imidlertid ikke at det var mangel på kommunikasjon under implementeringen. Bedriften la opp til møter og samlinger hvor de fleste som var involverte i prosjektet deltok. Det nevnes at prosessen i seg selv gikk greit, men at de var forberedt på noe misnøye. Dette forklares med at det å endre på menneskers vaner ikke er smertefritt og enkelt. Deltageren illustrerer dette ved at det var et høyt ønske om at ting skulle *«(...) være slik som det alltid har vært»*.

Når det kom til AS400 hadde de programmeringskompetanse på huset, men når de nå gikk over til Agresso som benyttet SQL for å generere spørringer og rapporter, manglet de kompetansen på dette. Denne utfordringen ble løst ved at de brakte inn konsulenter som laget de nødvendige spørringene. Før dette ble gjort hadde det imidlertid skapt en del misnøye blant de ansatte, som nå anså Agresso som et mye mer komplisert system enn AS400.

En annen utfordring de har hatt og fortsatt har, er problemer relatert til integrasjon mellom Agresso og andre systemer som sender og mottar data til Agresso. Her er det også problemer med at de ansatte vegrer seg for å bruke systemet. Ett eksempel her er at når det ankommer varer, er det de færreste som går inn i systemet for å registrere disse. Dermed blir fakturaene på varene liggende å flyte og kommer ikke til utbetaling. I de tilfellene hvor registreringen skjer, er denne ofte mangelfull og inneholder feil angående kontering. Dette skaper problemer for vedkommende som skal ferdigbehandle fakturaen og utbetale denne, da den feilkonterte fakturaen som ankommer er låst og det ikke er mulig å endre på annet enn beløp. Det nevnes at en mulig forklaring på denne vegringen kan være den høye gjennomsnittsalderen på de som benytter systemet.

Deltageren definerer endringsledelse som følger *«(...)endringsledelse er rett og slett å motivere folk til å være med på endringer, håndtere endringer og se det at ting kan ikke være det samme hele tiden. Og at det må til forandringer og at folk er villige til å være med på forandringer»*. På spørsmålet om dette var tilstedeværende hos bedriften under deres implementering, svarte deltageren *«Nei, dette var totalt fraværende»*.

## **4.3 Bedrift C**

Bedrift C er et konsern med 8 datterselskaper, som startet sin implementering av Visma Business tidlig 2011. Det ble da innført Visma Business i ett og ett selskap om gangen. Per dags dato er systemet tatt i bruk i alle selskapene, unntatt ett og det regnes med at hele 2012 går med på å få dette opp å gå. Prosjektet med et nytt ERP-system ble initiert av deltageren som ble intervjuet. Deltager jobber til daglig som økonomisjef for konsernselskapet. Det ble i starten definert en prosjektgruppe hvor deltager skulle være prosjektansvarlig, men i realiteten

endte denne opp med hovedansvar for planlegging og gjennomføring. I utgangspunktet skulle ansvar fordels på de innen organisasjonen som kunne mest om de ulike fagområdene, men det meste av ansvaret ble lagt på deltager. Deltageren forklarer dette slik *«Det har jo gjerne med det at de som er de mest engasjerte og de største pådriverne blir de som får mest å gjøre, så jeg har nok hatt og har en veldig vid rolle»*.

Den største utfordringen bedriften har møtt på er at de personene som har blitt gitt et ansvar ikke har satt av nok ressurser, og heller prioriteter daglig drift fremfor prosjektet. Deltageren sier imidlertid ikke at dette er prosjektdeltagernes «feil», men sier at *«(...)grunnen til at du får knapphet på ressurser i et prosjekt er ikke folkene sin skyld, men ofte ledelsen fordi de ikke setter det på agendaen at dette skal prioriteres»*. En annen utfordring bedriften stod ovenfor var at de i starten opplevde misnøye blant brukerne av systemet. I begynnelsen var det mye bekymring for at systemet skulle medføre oppsigelser, da flere ansatte trodde systemet skulle ta over arbeidsoppgaver.

Når denne misnøyen ble mer og mer tydelig, holdt bedriften et felles møte for alle som ble berørt av systemet. Det ble her gitt informasjon om hva som ville skje fremover og at det ikke var nødvendig for de ansatte å frykte det å miste jobben. Dette hjalp en del på misnøyen, men deltager påpeker at *«Selv om jeg fortalte de som var skeptiske at dette vil bli mye bedre, for det visst jo jeg og det vet de også i dag, så tror de ikke på dette før de har prøvd det en stund»*. Deltager sier videre at *«Jeg tror faktisk de aller fleste er slik at de liker å ha en fast struktur på det de skal gjøre, de liker å gå på jobb å vite at det skal jeg gjøre i dag og det bør helst være nesten slik som det var i går»*.

Gjennom prosessen har ikke de ansatte vært direkte involverte. Det har blitt gjort forsøk på kontinuerlig dialog mellom prosjektgruppen og de daglige lederne for de ulike selskapene. Noe av dialogen har foregått på e-post, men også via møter. Tanken har vært at de daglige lederne skulle kommunisere informasjonen fra e-post og møter videre til de ansatte i sin bedrift. Det ble imidlertid ikke langt nok vekt på det å kommunisere, da planlagte hendelser ofte har kommet brått på de som satt utenfor prosjektgruppen. Dette nok er et resultat av at når en sitter i en prosjektgruppe, så glemmer en ofte at det er individer utenfor denne som ikke har samme forholdet til prosjektet og som ikke får samme informasjon.

Kommunikasjonen utad har, i følge deltager, ikke vært så god som den burde ha vært. Her nevner deltager at det ikke gikk ut noe skriftlig informasjon fra prosjektgruppen til de ansatte i selskapene, noe det nok burde vært lagt mer vekt på. Som nevnt over var det en del misnøye blant de ansatte i starten, noe deltager mener kunne vært unngått om de hadde hatt mer skriftlig kommunikasjon utad til de ansatte. Deltager forklarer dette ved følgende utsagn: *«(...) jeg tror ikke en tar ting inn over seg når en ikke får det skriftlig»*. Videre definerer deltager at dette *«(...)førte til litt misnøye og at vi måtte drive litt brannslukning»*.

Til tross for tidvis manglende kommunikasjon, mener deltager at implementeringen har vært vellykket i den forstand at en ikke har gått for mye over budsjett, både med tanke på tid og penger. Noe mer tid internt enn det som var planlagt har gått med, men det var i utgangspunktet ikke noe mål for bedriften å holde den interne timebruken nede. Videre er de nå i en situasjon der brukerne av systemet er fornøyde og har en positiv holdning til systemet, noe som er en veldig stor indikator på at implementeringen har vært vellykket. En annen begrunnelse for at bedriften kom godt ut av implementeringen er, i følge deltager, at *«(...) jeg hadde jo et så sterkt ønske om å få dette til, at jeg var villig til å ofre meg litt for å få det til. Da må du ha innsikt i driften. Jeg tror at noe av grunnene til at det gikk så bra var at vi gjorde en veldig grundig jobb i den første fasen (...)»*.

En annen faktor som nok har bidratt til at bedriften har kommet godt ut av implementeringen, er brukeropplæring i det nye systemet. Måten bedriften gjorde dette på var ved hjelp av tre personer som gikk rundt og holdt opplæring. Bedriften har ikke hatt veldig mye kursing, men stort sett har fokusert på «learning by doing» sammen med de ansvarlige for brukeropplæringen. Deltager har også fungert som en av disse tre personene med ansvar for opplæringen og nevner følgende «*Jeg har jo brukt mye tid på dette da, men det er mye lettere for meg å selge inn ett produkt, for jeg kan det jo. Da får jeg også snakket med brukerne og de får et helt annet forhold til det, enn om de skulle sitte på et kurs sammen med mange andre og ikke forstå. Så vi har valgt å gjøre det slik, men det er jo ganske tidkrevende det vil jeg jo si. Men vi er heller ikke en så stor bedrift at det ikke har gått*». Brukerne rundt omkring i bedriften har lav terskel for å ta kontakt hvis de lurer på noe, og på den måten får deltager slukket branner med en gang. I starten var det imidlertid noe vanskeligere å gi opplæring, da brukerne helst ville ha opplæring i systemet før det ble tatt i bruk. Deltager illustrerer dette med følgende utsagn: «*(...) de var litt utålmodige i begynnelsen fordi de mente de fikk for lite opplæring, og da var de redde for at dette var noe de ikke kom til å lære seg*».

Et ønske fra deltager, som nok kunne redusert misnøyen i starten, er en mer involvert ledelse som i større grad satte implementeringen på agendaen. Deltager sier at «*(...) når du sitter som prosjektleder så har du et mandat til å gjennomføre prosjektet, men du har ikke mandat til å dra folk ut av daglig drift*», «*(...)det jo ledelsen i selskapet som bestemmer, så dersom vi hadde fått gjort det så kunne det blitt enda bedre (...)*».

Når det kommer til begrepet endringsledelse svarte deltager følgende: «*I det legger jeg ledelsens ønske om å få til en forandring*» og «*(...) jeg mener det er en ledelse som setter fokus på at vi må bli bedre hele tiden*». Avslutningsvis nevner deltager at «*Jeg vil ha endring hele tiden, men det er ikke alltid like enkelt å få med seg de ansatte på det. Jeg skulle gjerne gjennomført mange forandringer, men jeg syns ikke det er så lett for folk er generelt veldig redde for forandring. Så jeg ønsker hele tiden forandring og det må jo til for at en skal utvikle en organisasjon. Og det handler ikke bare om system, men også om organisasjon. Folk liker best å ha det slik som de har hatt det før*».

#### **4.4 Bedrift D**

Bedrift D er et stort multinasjonalt konsern, hvor et av datterselskapene startet sin innføring av ERP-systemet Movex i 2000-2001. Det ble gjennom denne prosessen gjort mye modifisering av programvaren, noe som gjør at bedriften i dag ikke evner å oppgradere systemet. Bedrifter planlegger dermed en ny implementering fra grunnen av, men med samme leverandør. Det ble her foretatt to intervjuer med to deltagere fra bedriften. Deltager 1 er i dag IT-sjef for bedriften, mens deltager 2 er leder for en av bedriftens avdelinger. Deltager 1 deltok ikke aktivt i den forrige implementeringen, men påpeker selv at hans hverdag er «*(...) fylt med arv fra det prosjektet*». Deltager 2 deltok i den forrige implementeringen og var med på å definere flyten i prosessene, fysisk flyt og informasjonsflyt for sin avdeling.

Deltager 1 sier at «*(...) implementeringen i 2000-2001 ble jo av mange nærmest sett på som et overgrep*», og begrunner dette med at det ikke ble lagt nok vekt på å forankre endringen i bedriften. De ansatte i bedriften var rett og slett ikke godt nok informert om det som skulle skje. Deltager 1 illustrerer dette gjennom følgende: «*Det er litt som å sitte på en flyplass og vente i 4 timer. Du er kjempesur, men hadde du fått en oppdatering hver halvtime på hva som skjedde hadde du vært langt blidere. Sur, men langt blidere*». Og det var her bedriften ikke gjorde en god nok jobb, i følge deltager 1. Denne sier videre at «*(...) en ERP-implementering*

*er i stor grad en organisatorisk ting og ikke bare en datateknisk ting, det er egentlig ikke en datateknisk ting i det hele tatt».*

Deltager 2 var en av de som følte seg oversett ved den forrige implementeringen, og illustrerer dette gjennom følgende utsagn: *«(...) derfor er jeg kanskje litt skeptiske nå i denne omgangen, til hvor godt det vi sier blir mottatt i det hele tatt».* Dette utsagnet har sitt opphav i at deltager 2 ved forrige implementering, var med i en gruppe hvor de definerte behov og ønsker for sin avdeling, men sier at *«(...) de forslagene vi leverte ble ikke tatt med i det hele tatt».* Deltager 2 sier videre at deres avdeling ikke fikk innfridd noen av sine ønsker og følte seg dermed noe oversett. Dette førte til at avdelingen måtte lage egne applikasjoner, fordi det etter hvert ble kjent at ERP-systemet ikke kunne støtte deres arbeidsprosesser. Deltager 2 sier videre at deres avdeling følte seg noe ført bak lyset fordi de, av konsulentene, ble vist *«(...) presentasjoner med flotte funksjoner og grensesnitt, men når det kom til stykket så var det bare bløff».* Videre nevner deltager 2 at *«Dette gjorde at jeg ble veldig skuffet og er skeptisk til nye systemer».* Deltager 1 nevner at det som burde vært gjort i dette tilfellet var *«(...) å kommunisere det at vi hører hva dere sier, men det er umulig å gjøre»*, noe som nok ville ha redusert misnøyen i forhold til systemet noe.

Bedriften er i midlertid litt spesiell når det kommer til produksjon, og at dette kan være noe av grunnen til at det forrige ERP-systemet ikke kunne dekke deres behov. Deltager 1 poengterer også dette med å si at ERP-systemet dekket rundt 50 % av deres behov, men *«(...) fordi vi hadde en så komplisert produksjon kunne ikke dette dekkes».* Deltager 2 er noe mer negativ og sier *«Slik som det ble gjort ved forrige implementering endte med at vi kun bruker 10-20 % av systemet, noe som illustrerer poenget om at vi kjøper veldig mye vi ikke har bruk for».* Noe av grunnen til dette er, i følge både deltager 1 og 2, at de som satt på IT-avdelingen den gangen hadde veldig godt gehør hos ledelsen. Deltager 2 sier at IT-avdelingen var veldig opptatt av standardisering og at ledelsen *«(...) falt veldig mye for dette med standardisering, men det endte med at forretningsprosessene ble standardisert i hjel i ERP-systemet, slik at de ikke kunne kjøres hos oss lenger».* Deltager 1 nevner også IT-avdelingen gjennom følgende: *«Det er gjerne en dårlig og umoden IT-avdeling som har ført til at vi har mye dårlige ERP-løsninger».*

Kommunikasjon og informasjon har vært savnet hos deltager 2 under forrige implementering, og illustrerer dette med å si at *«Det var en del sug etter bedre informasjon. De som hadde mest behov for informasjon måtte jobbe mye for å tilegne seg denne».* Deltager 1 påpeker at det planlegges mye større fokus på kommunikasjon og involvering i den kommende implementeringen. Vedkommende påpeker også, lett spøkefullt, at siden de nå har et ERP-system som det er så mye misnøye rundt, så har de *«(...) faktisk er et sug etter noe nytt ute i bedriften».* Videre nevnes det at de ansatte i bedriften lengter etter ett nytt system, på grensen til at de tar imot *«hva som helst, bare det er noe annet».*

Bedriften har mange planer for hva som skal inkluderes i neste implementering, men spesielt dette med involvering vil vektlegges. Deltager 1 nevner *«(...) å involvere alle som skal involveres, samtidig som en ikke involverer for bredt. En må imidlertid sikre at en får med seg de beste. Du må faktisk ha de beste. Du kan ikke bare ta de som har ledig tid, for de som har ledig tid er aldri de beste».* Videre nevner deltager 1 at det også vil bli tatt hensyn til at ikke alle ansatte er like. Her nevnes *«ulike ansatte kan til tider sammenlignes med forskjellige raser og det er viktig å komme i dialog med alle. Mange undervurderer egentlig den veldig store jobben i forkant, det å gjøre folk vant til og bygge merkevaren din (systemet). Du bør egentlig bruke år på slike prosesser».* Det nevnes også av deltager 1 at det vil bli lagt vekt på

å forberede de ansatte på endringen som vil komme i form at et nytt ERP-system, og at det vil fokuseres på «(...) *det å løfte folk ut av den boblen om at nåsituasjonen er det eneste rette*».

Når det kommer til hva deltagerne legger i begrepet endringsledelse, har de noe forskjellige meninger. Deltager 1 definerer endringsledelse på følgende vis: «*Endringsledelse for meg er endringer i forhold til scope, men om du drar det et nivå opp så er det jo endringer i forhold til hele organisasjonen. Altså, endringer gjennomgår en hele tiden, eks. produktet vårt er blitt commodity, nå må vi endre noe. Hvordan gjør en dette? Jo en involverer folk for å oppnå kontinuerlig forbedring*».

Deltager 2 omtaler endringsledelse slik: «*I min verden så skjer endringer hele tiden, og jobben min er å lytte til omverden. Det å forstå de trendene og tingene som skjer rundt omkring, for eksempel i Europa og se på hva det betyr for oss. Alle disse tingene må jeg som ledelse fange opp og gjøre noe med, hele tiden. Det mener jeg er endringsledelse, altså en kontinuerlig justering til omverdenen. Det er kontinuerlige gjennomtenkte tiltak som er med på å bringe oss videre*». Videre nevner deltager 2 at endringsledelse avhenger av «(...) *ens egen evne til å endre, se behovet for endring og hvorvidt du stoler på deg selv og resten av organisasjonen til å endre seg*». Avslutningsvis sier også deltager 2 at han forsøker å gi sine ansatte stor frihet, men at det også er nødvendig med en del overtalelse.

#### **4.5 Bedrift E**

Bedrift E er et norsk selskap med omtrent 40 avdelinger, fordelt på ulike lokasjoner i landet. De startet sin implementering av ERP-systemet Movex i årsskiftet 2011-2012, og gikk på luften med det nye systemet 30. januar 2012. Da ble systemet rullet ut i alle avdelingene i hele bedriften. Det ble her lagt mye vekt på standardisering for å unngå skreddersøm. Deltageren som ble intervjuet for bedriften har vært hovedprosjektleder under implementeringen, og har jobbet med forretningsystemer siden tidlig 80-tallet.

Deltageren sier at når «(...) *du introduserer et nytt system, kjører dette en sjokkbølge gjennom hele organisasjonen, selv om vi har brukt masse tid på å forberede organisasjonen på det*». Det ble brukt mye tid på kommunikasjon om det nye systemet i forkant av implementeringen for å formidle mest mulig informasjon om systemet på et tidlig stadium. Noen av de ansatte synes kanskje de fikk vel mye informasjon til tider. Til tross for dette ble det i etterkant uttalt fra de ansatte at de ikke hadde absorbert all informasjonen slik som de burde. Så selv om det ble gitt mer enn nok informasjon før implementeringen startet, tok ikke de ansatte til seg informasjonen før etter at implementeringen var kommet i gang.

Implementeringen har vært et ganske stort prosjekt som har hatt noen geografiske utfordringer. Prosjektet har i alt hatt 45 prosjektdeltagere som har jobbet fra 20-100 prosent, avhengig av hvilke områder de har jobbet med. Prosjektdeltagerne har vært lokalisert på ulike avdelinger rundt omkring i Norge. Det har derfor vært avholdt felles samlinger annenhver uke gjennom hele prosjektperioden. I følge deltager har dette vært nødvendig: «*Man kan ikke sitte og jobbe alene i et slikt prosjekt, for det må koordineres ellers øker risikoen for fiasko drastisk*». Det nevnes videre at det har kostet en del å samle prosjektdeltagerne så ofte, men det har vært nødvendig for å skape en felles fremdrift i prosjektet.

En annen utfordring i dette implementeringsprosjektet, har vært det å få organisasjonen til å forstå at det tar lenger tid enn det som var opprinnelig planlagt. Dette gjelder spesielt for prosjektdeltagerne, som gjerne vil gjøre en god jobb og komme i mål til avtalt tid. Deltager påpeker at «(...) *det som hender i slike perioder er at mennesker blir utmattet av hele tiden å*

*forsøke å springe foran». Videre nevnes det at deltager, som prosjektleder, var klar over at de til tider ikke ville klare å levere på tiden, men at prosjektleder ikke hadde lov å kommunisere dette til prosjektdeltagerne. Prosjektdeltagerne måtte da gå på så mye de orket, men kom ikke alltid i mål til ønsket tid. Deltager sier at «(...) da må jeg som prosjektleder gjøre noen tiltak for å sikre at de ikke mister helt lysten». Videre nevner deltager at noen av prosjektdeltagerne «(...) synes det er helt forferdelig, mens andre greier å løfte seg gang på gang. Og når du er leder må du få med alle, for det er da det blir et godt resultat».*

For å håndtere disse utfordringene har deltager lagt til rette for tydelighet og trygghet blant sine prosjektdeltagere. Dette har blitt gjort gjennom tydelig ledelse og delegering av ansvar. Videre har deltager vært tydelig på å kommunisere at «(...) tabber er absolutt lov, samtidig som det er en regel på at visst man ikke gjør noe med tabbene sine, så er det ikke lov». Dette har vært med på å skape større trygghet innen prosjektet. Videre sier deltager at «(...) det er om å gjøre å skape så trygge omgivelser at en føler at en gjør en god jobb, selv om en ikke vet alt». Videre har også godt humør og humor vært en viktig støttespiller for deltager, i ledelsen av prosjektet. Det har vært benyttet mye galgenhumor for å avvæpne vanskelige situasjoner. Her nevnes perioden hvor systemet skulle rulles ut i bedriften. Deltager forklarer: «Vi gikk opp mandag 30. januar, da hadde vi hatt en nedkjøring uken før av det gamle systemet. Så ifra torsdagen før jobbet det i underkant av 50 mennesker, for å få på plass det nye systemet. For så å møte en storm av brukerstøtte på mandag, hvor vi burde være så friske og opplagte som mulig, men da hadde jo vi jobbet døgnnet rundt». Det bør brukes så lite tid som mulig å skifte over til nytt system, for det koster å holde produksjonen nede. Det ble i denne perioden fokusert mye på humor og latter, for «uten hadde vi ikke holdt ut» (Deltager).

Det at utrulling ble møtt av en storm av brukerstøtte, er imidlertid ikke et resultat av manglende opplæring. Det ble gjennomført mye opplæring før systemet ble tatt i bruk. Det ble først lært opp rundt 100 superbrukere som var lokalisert på ulike avdelinger. Disse fikk opplæring både i hva de skulle lære bort, men også hvordan de skulle lære bort. Superbrukerne har igjen kjørt kurs og lært opp ca. 1500 brukere. Det ble også utviklet mye brukerdokumentasjon. Både kursopplegg og brukerdokumentasjon ble utarbeidet av fagansvarlige innenfor de ulike feltene for opplæring. Det har også vært et e-læringsalternativ, som alle i bedriften fikk tilbud om å kjøre før oppstart. Superbrukerne har vært viktige under opplæringen og det har vært viktig for bedriften at superbrukerne er bedriftens egne ansatte. Det at det finnes superbrukere på alle avdelingene rundt omkring i bedriften, gjør at det kontinuerlig er «(...) noen en kan spørre og som spør deg når du trenger hjelp» (deltager). Det at superbrukerne i tillegg er noen som sluttbrukeren kjenner er, i følge deltager, med på å skape trygghet «(...) slik at brukeren tørr å si noe uten å føle at han er dum». Deltager påpeker at dette nok er en av grunnene til at de etter 14 dager i drift, nå er nede på et vanlig nivå med henvendelser til brukerstøtte.

Deltager nevner at når en endring gjøres, vil det alltid dukke opp en viss mengde frustrasjon, «(...) men det er viktig ikke å la denne frustrasjonen gå utover de som utfører endringen, for det er ikke nødvendigvis de som har bestemt at den skal komme». Det blir ofte slik at de som utfører endringen, slik som prosjektdeltagerne, som får kjenne frustrasjonen på kroppen. Deltager påpeker at det å lede endringer er spennende og gjennom prosessen klare «(...) å skape mennesker som kan vokse, bli sterke og mere kompetente, i stede for vrak. Det satser jeg mye på fordi det gir gode resultater, gode leveranser og kompetente mennesker (...)».

På spørsmålet om hva deltager legger i endringsledelse, svarer denne som følger: «Hvordan tar man konsekvensen av at man har fått et nytt system, og kan det være et prosjekt for å håndtere det?». Deltager sier også at «(...) nå er jo jeg prosjektleder og når jeg er ferdig så

*leverer jeg fra med denne leveransen, så dette prosjektet har ingenting med effekten eller konsekvensene av prosjektet. Dette er gjerne noe konsernledelsen tar. Det er ikke noe kommunikasjon til prosjektet om hvordan ledelsen av konsernet vil bruke dette videre». Videre sier deltager at det neste steget vil være å holde på de endringene som har kommet og det «(...) oppfatter ikke folk som en del av ERP-prosjektet, men etterdønninger av prosjektet».*

Under et ERP-prosjekt er det flere brukerholdninger å forholde seg til, deltager illustrerer dette gjennom følgende: «5 % synes det er gøy med nytt system, 45 % setter i gang og gjør det positivt siden de må likevel, 45 % venter til de i hvert fall er nødt og 5 % de gidder ikke være med på det i det hele tatt og bare bråker med det. Den første tiden er bare sånn, så kan du dempe og gjøre en del kommunikasjon for å redusere skadevirkninger». Det nevnes videre at «(...) før dette roer seg skal du ta i bruk et nytt system, og lære deg nye arbeidsprosesser og alt det der, og du må finne ut hvordan du kan gjøre alt like raskt som før». Dette skaper uunngåelig noe frustrasjon og defineres, av deltager, som viktige aspekter å tenke på når det kommer til endringsledelse. Brukerne må få lov å være litt sinte i begynnelsen, for det er en naturlig reaksjon, men at dette roer seg fort. Deltager sier det er naturlig for brukerne at til «(...) å begynne med tenker man bare at det er systemet som er feil, men så når man kommer litt i gang og lærer seg ting, så ser en det at det var ikke systemet likevel. Det er kanskje bare jeg som ikke har forstått systemet?».

#### **4.6 Bedrift F**

Bedrift F startet sin implementering av ERP-systemet Visma i 2004. I den anledning ble det implementert flere moduler og deltagerne som ble intervjuet jobber innenfor to av disse. Deltager 1 jobber til daglig som innkjøpssjef og har fagansvaret for innkjøpsmodulen i systemet. Vedkommende driver til daglig support på denne modulen, men var også delaktig i vurderingen av økonomimodulen og innkjøpsmodulen ved valg av leverandør ved innføringen av innkjøpsmodulen. Deltager 2 jobber til daglig som regnskapssjef og har ansvar for økonomimodulen. Denne var ikke delaktig i utvalgsprosessen, men delaktig under selve innføringen av systemet.

Når bedriften startet systeminnføringen i 2004, startet de med økonomi- og HRM-modulene før de deretter implementerte innkjøpsmodulen. Økonomimodulen ble tatt i bruk fra 01. januar 2004, mens innkjøpsmodulen ble tatt i bruk fra 01. januar 2005. I følge deltager 2 oppstod det en del feil når en skulle ta i bruk økonomimodulen, både i systemet alene, men også ved bruken av systemet. Dette ble imidlertid forholdsvis raskt løst. Det ble gjennomført opplæring for alle som måtte forholde seg til systemet, og det kjøres også kontinuerlig opplæring ved introduksjon av ny funksjonalitet. Deltager 2 sier at behovet for opplæring varierte noe, «noen har interesser som gjør at de tar det fort og trenger lite opplæring, andre må ha en del opplæring og bruker lang tid på å komme i gang». Sistnevnte deltager uttrykker et savn rundt bedre kommunikasjon gjennom prosessen, spesielt rundt det å kommunisere effekten av et nytt system. Vedkommende sier «vi har jo fått mange flere muligheter i det nye systemet for hva vi kan utføre, men vi hadde jo kanskje ønsket at vi var kommet litt lenger».

En av utfordringene ved innføringen av innkjøpsmodulen var at dette ble kjørt som et IT-prosjekt. Deltager 1 nevner at det å innføre et nytt system «(...) det er 80 % organisasjonsendring og 20 % system (...)», og at det «(...) å endre på folk sine oppgaver og hverdag er ikke alltid like enkelt». Bedriften har slitt mye med IT-fokuset ved innføring av innkjøpsmodulen, og de sliter fortsatt med dette. Dette fordi det er mulig å omgå systemet om en er motvillig til det, og det er noe som i høyeste grad praktiseres den dag i dag. Dette er et resultat av to ting, det ene er mangel på kommunikasjon fra ledelsen og det andre er



manglende fokus på det organisatoriske under innføringen. Når du skal utføre en så stor endring som det å innføre et nytt system, så må dette kommuniseres fra toppledelsen, og det må kommuniseres at det er ikke frivillig å bruke systemet, systemet skal brukes av alle. Av erfaring kan deltager 1 vise til at det *«(...) ikke er nok at en enhetsleder sier til sine ansatte at dette systemet skal vi bruke, det må komme fra toppen»*. Den andre begrunnelsen for at de ansatte unngår systemet er at fokuset under innføringen var at systemet skulle fungere rent IT-teknisk. Den eneste beskjeden de ansatte fikk var at *«nå har vi fått et nytt IT-system som vi skal ta i bruk»*. Det ikke var mye fokus på organisasjonsendringer på den tiden systemet ble innført. Videre nevner denne at det foreligger i dag mye informasjon om dette med organisasjonsendringer, men denne informasjonen var ikke tilgjengelig da systemet ble innført i 2004-2005.

Det har vært noe usikkerhet rundt hvordan bedriften skulle håndtere dette med at brukerne konsekvent omgår systemet. Det har vært vurdert belønninger, for det å gå andre veien og straffe de som ikke bruker systemet, har bedriften hatt liten lyst til. Det har blitt forsøkt å kontakte leverandører og gitt beskjed om disse ikke må ta imot bestillinger som kommer utenom systemet, men dette har ikke vært så lett da leverandør har egne systemer for bestilling av varer. Gjennom målinger har bedriften funnet ut at bare 34 % av deres varebestillinger går gjennom systemet, noe som viser at de har en stor jobb å gjøre. De har imidlertid jobbet seg oppover fra 20 % til 34 % bestillinger gjennom systemet siden innføringen, men dette er fortsatt ikke godt nok. På grunn av dette planlegges det nå å redusere mengden ansatte som har mandat til å bestille varer, slik at det bare er noen utvalgte individer som gjør dette. De planlegger også et system for sammenligning av mottatte fakturaer og bestillingsnumre, for å sikre at en mottatt faktura kan knyttes mot en faktisk bestilling i systemet.

Det har blitt kjørt opplæring innen innkjøpsmodulen også, men de interne kursene som har blitt holdt har vært frivillige. I tillegg har det blitt laget brukerdokumentasjon til innkjøpsmodulen med skjermbilder og forklaringer. Noen av brukerne klarer seg med denne, mens andre ønsker kurs i tillegg. Deltager 1 nevner at de under kursene *«(...) kjører grupper på maks 12 personer, slik at du kan få bedre kommunikasjon med de som er til stede»*.

På spørsmålet om hva deltagerne legger i endringsledelse, er de enige om at det er et vanskelig begrep. Deltager 1 begynner med å si *«det er ikke et ord jeg bruker mye»*, og fortsetter med *«jeg tenker at det nok har mye med den forankringen jeg snakket om tidligere. At de må forankres de endringene som skal gjøres og det må komme fra lederne. Det at ledere går inn og tar beslutninger, gjennomfører og følger opp. Så når vi lenger nede skal kunne gjennomføre endringer, så må vi ha forankring å støtte oss på. Så jeg tenker at endringsledelse handler om forankring og konsekvensene av de beslutningene som tas. Det at nå kommer det en endring som har konsekvenser, og det vil bli endringer av rutiner som skal gjennomføres»*. Deltager 2 beskriver endringsledelse som følger: *«Det er jo et vidt og vanskelig begrep. Jeg oppfatter det som hele tiden å søke etter endringer som gjør at prosesser går bedre»*.

#### **4.7 Bedrift G**

Bedrift G er et multinasjonalt konsern som startet sin implementering av ERP-systemet SAP i 2008, og gikk på luften 01. januar 2009. Deltager har jobbet i bedriften siden 2005, og jobber til daglig som innkjøps sjef og kontroller. Deltageren var prosjektleder for SAP-implementeringen i ett av selskapene i konsernet. Det er implementeringen for dette selskapet som hovedsakelig vil bli diskutert videre.

Før selve implementeringen startet, ble det utført ett forprosjekt hvor en gruppe på 3-4 personer reiste rundt til alle selskapene i konsernet for å selge inn det kommende systemet. Her ble det også undersøkt hvor fornøyde de ulike selskapene var med sine nåværende systemer, og det ble gitt en presentasjon av hvordan det nye systemet ville fungere. Her nevner imidlertid deltager at *«vi fikk jo en times presentasjon på et så stort system, og da klarer du ikke se hva som skal være så bra eller positivt for oss»*. Videre nevner deltager at det *«(...) er litt amerikansk, for de latet litt som vi skulle få være med på beslutningen, men den var jo allerede tatt»*.

Når implementeringen da startet, dukket det opp en del utfordringer, spesielt med tanke på at bedriften er et multinasjonalt konsern med selskaper spredt utover ulike land. Det var utfordringer knyttet til kommunikasjon på tvers av selskaper da mye av informasjonsdelingen skjedde lokalt i de ulike selskapene. Dette ble håndtert med felles workshops annenhver uke i halvannet år, noe som medførte mye reisevirksomhet for de involverte.

Motivasjonen i bedriften ikke var den beste når implementeringen startet. Mange hadde hørt at SAP var et tungt og vanskelig system å arbeide med. Det ble forsøkt å gi et mer positivt bilde av system gjennom forprosjektet, men deltager er usikker på hvor mye virking dette hadde. En annen utfordring var at det ble satt av for lite tid og ressurser til implementeringen. Deltager nevner spesielt det at *«folk fikk gjerne prosjektruller på toppen av daglige arbeidsrutiner, så det ble en del jobb på folk»*. Videre ble det ikke satt av nok tid til opplæring. Deltager viser til dette gjennom følgende: *«Opplæring ble gjort slik at de som skulle først i gang fikk først opplæring, så skulle vi andre læres opp etterpå, men det ble det jo ikke tid til»*.

Det ble imidlertid foretatt en god del opplæring gjennom superbrukere med ulike ansvarsområder. Deltager fungerte som superbruker innenfor fagområdene finans og kontroller. Bedriften valgte å kjøre sine opplæringskurs uten konsulenter. Dette var imidlertid et resultat av at konsulentene var kanadiske, og bedriften ønsket opplæring på norsk. Kursene var bygget opp slik at de først hadde gjennomgang av mer generell bruk som alle burde lære. Deretter ble det holdt detaljkurs basert på ulike arbeidsprosesser. En strategi som viste seg å være positiv, var å bruke reelle data under opplæringen fordi de ansatte hadde et forhold til disse dataene, i motsetning til demodata. Deltager nevner at *«det er utrolig hvor stor forskjell det kan gjøre når de ser avdelingskoder og navn de kjenner igjen»*. Det ble også kontinuerlig kjørt oppfriskningskurs, men det ble også satt av mye tid til støttetjenester til enkeltpersoner. Deltager mener den høye andelen support til enkeltpersoner, er et resultat av at bedriften ikke har hatt et godt nok fokus på det å vedlikeholde IT-kunnskapen. Deltager nevner at *«en bør fokusere på å vedlikeholde IT-evnene også utenfor IT-avdelingen»*, og at dette vil gjøre det lettere å ta i bruk ny teknologi.

Selv om det var mye opplæring, mener deltager at det likevel at opplæringen ikke var tilstrekkelig. Ett moment som deltager her nevner er at superbrukerne, her i blant deltager, hadde ikke fått skikkelig opplæring i systemet. Dette var på grunn av at det ble avsatt for lite tid. På workshopene som ble avholdt før selve implementeringen startet, ble brukt til å jobbe med flytskjema og lignende, og det ble ikke fokusert på selve systemet. Deltager nevner imidlertid at det var viktig det også, men at det burde ha vært kombinert med mer bruk av systemet slik at de hadde fått opplæring underveis.

Per dags dato er det fortsatt flere i bedriften som sliter med å ta i bruk systemet, men dette skyldes også at brukerne mangler motivasjon. Det burde vært satt av mer ressurser til å håndtere dette nå i ettertid. Det nevnes videre, av deltager, at for mange er systemet *«(...) en veldig barriere, men når de først har kommet over den så er det greit»*, og at det derfor burde

være satt av mer ressurser for å hjelpe brukerne over denne barrieren. Noen brukere har gått så langt at de rett og slett omgår systemet, ved at de heller ringer leverandører direkte for å bestille varer. Dette skaper problemer når bedriften så mottar en faktura som det ikke finnes en bestilling på i systemet. Det er også problemer med at varemottak ikke gjøres i tide, og at det må purringer til.

På spørsmålet om hva deltager legger i begrepet endringsledelse, svarer denne som følger: *«Jeg har tenkt litt på det. For hva er det egentlig? En endring er jo en endring i forhold til at du gjør noe på en annen måte. Så det å lede denne må jo være å legge til rette for de som føler endringen på kroppen, enten de gjennomfører eller bli påvirket av endringen»*. Videre nevner deltager dette med *«(...) å kartlegge så mye som mulig på forhånd, slik at de som blir påvirket blir forberedt på de endringene som kommer. Det å tegne fremtiden og gi de som blir påvirket av endringen et så godt fremtidsbilde som mulig»*. Deltager nevner at en god endringsleder må vite hvordan en skal markedsføre og selge endringer, til forskjellige typer mennesker. Endringsledelse var ikke spesifikt fokusert på under implementeringen, i følge deltager. Noe som kan karakteriseres som et endringsledelsestiltak hos bedriften, var at det ble hengt opp plakater over hele bedriften. Disse plakatene fortalte de ansatte hvor lenge det var igjen til SAP skulle tas i bruk i bedriften. Det ble også lagt ut løpende informasjon om implementeringsprosessen på bedriftens intranett. Deltager er klar på en ting: *«Man kan aldri kommunisere for mye»*.

#### **4.8 Bedrift H**

Bedrift H er en norsk bedrift med seks avdelinger som ligger geografisk spredt. Dette intervjuet omhandler en av disse avdelingene. Bedriften startet sin implementering av ERP-systemet Visma Business i 2009. Deltageren som ble intervjuet jobber som daglig leder i bedriften og fungerte som prosjektleder under ERP-implementeringen.

Deltager starter tidlig med å si at *«en ERP-implementering er 50 % frivillig sex og 50 % voldtekt»*. Videre nevner deltager at det å innføre ett nytt ERP-system, alltid vil skape noe frustrasjon i en bedrift og slik er det bare. Utfordringer som bedriften har møtt på under implementeringen har i stor grad vært tekniske, men dette har også naturligvis ført med seg noe irritasjon. Bedriften har imidlertid fokusert mye på å få tak i gode konsulenter, noe som har gjort at de tekniske problemene raskt ble tatt hånd om.

Deltager påpeker at bedriften har fokusert veldig mye på endring, men påpeker at *«vi endrer oss ikke for endringens skyld, men for å utvikle oss og tilby nye og bedre løsninger»*. Det nevnes at dette var hovedsakelig begrunnelsen for å innføre et nytt ERP-system, da bedriften ikke kunne utvikle seg videre i ønsket retning med det tidligere systemet. Dette fokuset på stadig å være i endring, har ført til at de er en bedrift som håndterer endringer og nye situasjoner på en positiv måte. Det nevnes at flesteparten av de ansatte var positivt innstilt til det nye systemet, men det var også de som var klart negative. Måten bedriften valgte å håndtere dette på var å unngå å gi oppmerksomhet til de som var negative. Deltager begrunner dette med at *«(...) negativitet ikke skal belønnes med at en får oppmerksomhet, tvert i mot»*. Videre nevner deltager at *«de som er glad i trygghet og som søker trygghet, er ofte de som viser mest motstand og misnøye med å ta imot endringer. Men slik vil det være uansett hvordan en går frem»*.

Bedriften endret i stor grad sine forretningsprosesser, slik at de var tilpasset systemet. Dette kan gjerne være begrunnelsen for at noen var misfornøyde, siden de ikke bare fikk et nytt system, men også nye arbeidsprosesser. Bedriften valgte imidlertid å gjøre det slik for å unngå

for mye justering av systemet. Når de nye forretningsprosessene skulle designes, ble kun de daglige lederne involvert. Dette fordi at i såpass små bedrifter har daglig leder en god oversikt over rutineene som finnes. Deltager, som er daglig leder, jobber også tidvis ute i bedriften og har dermed god oversikt over hvordan arbeidsprosesser utføres. Et annet valg som ble gjort i forhold til system, var at bedriften besluttet å ta i bruk en 1-2 år gammel versjon av systemet. Dette begrunnes med at en eldre versjon av systemet er mer utprøvd, og inneholder gjerne mindre feil enn den nyeste versjonen.

Det ble også kjørt opplæring for de ansatte innen systemet. Dette ble i hovedsak gjort gjennom workshops hvor en konsulent var ansvarlig. I første omgang ble demodata benyttet, men etter hvert gikk de over til å bruke reelle data gjennom en kopiklient av egen systemversjon. Deltager påpeker imidlertid at «vi hadde en del opplæring i det nye systemet, men kanskje ikke nok». Fokuset under implementeringen var hovedsakelig myntet mot å skaffe de beste konsulentene, og dette overskygget gjerne andre aspekter. Det var i følge deltager, ikke noe spesifikt fokus på endringsledelse under implementeringen. Det har imidlertid vært kommunisert at det er lov å gjøre feil. Deltager nevner at en ikke kan «(...) gå gjennom en endring og hele tiden være redd for å gjøre feil, for da tør en ikke å lære». Det nevnes at implementeringen har nok kostet litt mer enn det som var planlagt, men forventningene er i stor grad blitt innfridd.

Når deltager får spørsmålet om hva denne legger i endringsledelse, nevnes følgende: «Det jeg legger i endringsledelse er det å se muligheter for endringer slik at en ikke blir stående stille. Det eneste som er konstant det er endringer og en må forholde seg til disse».

#### **4.9 Konsulentselskap A**

Konsulentselskap A er et globalt ledende selskap, som tilbyr tjenester innen ledelse, IT og outsourcing. Deltager har arbeidet i dette selskapet i fire år og jobber til daglig som ERP-konsulent.

Noen av de største utfordringene i arbeidet med ERP-systemer ute blant kunder er det å skape grobunn for endringer, tilrettelegge for endringsvilje, få allokert nok ressurser og få de rette individene inn i implementeringsprosjektene. Dette er fokusområder både for deltager og konsulentbedriften som helhet. Endringsledelse er en integrert del av enhver ERP-leveranse for konsulentbedriften og etter hvert har de også fått mye erfaring innen dette området. Det er opprettet en egen gruppe innen konsulentbedriften som jobber dedikert med endringsledelse. Deltager har ved flere anledninger sett at endringsledelse fungerer, og sier «*endringsledelse er viktig for oss slik at vi ikke leverer noe som kunden ikke føler eierskap til eller klarer å håndtere*».

Det er imidlertid veldig variert hvor mye endringsledelse som vektlegges ute hos kunder. Noen er veldig opptatt av det, andre ikke. Deltager påpeker at «*store kunder er generelt mer opptatt av dette, kanskje på grunn av at de er mer modne. Mindre kunder tenker mer at dette er noe vi kan klare selv og de vektlegger det heller lite*». Det nevnes også at små prosjekter kanskje ikke har like stort behov for å ha et stort fokus på endringsledelse, men at noe bør det alltid være. Så lenge du har med mennesker å gjøre, så bør det være noe endringsledelse inne i bildet, også i små prosjekter.

Det er tydelig at kunder som vektlegger endringsledelse og bruker tid på dette, vil lettere takle utfordringene ved å ta i bruk et nytt ERP-system. Her vises det til et eksempel hvor en kunde ikke ønsket at deltager skulle bruke tid på endringsledelsestiltak, slik som opplæring, for det

ville de klare alene. Kundens ønske ble respektert, men når systemet skulle tas i bruk ble supportavdelingen nedringt av frustrerte brukere som ikke kunne bruke systemet. Etter ønske fra kunde ble deltager igjen involvert i prosjektet for å gi nødvendig opplæring. Den daglige driften ble dermed forbedret. Konsulentselskapet ser gang på gang at kunder som vektlegger god endringsledelse fra dag én får en bedre implementering og erfaring med systemet enn de som ikke gjør det. Deltager nevnes det at *«(...) en ERP-implementering ikke er noe rent teknologiprojekt, det handler mye om mennesker»*.

Det anses som viktig, både hos deltager og hele konsulentselskapet, å få på plass superbrukere ute blant kundene. Dette fordi en da har noen som kan systemet og som samtidig snakker samme språk som de andre brukerne. Det blir da lettere å forklare hvordan alt henger sammen. Deltager illustrerer dette ved å si at *«konsulenter snakker ofte et annet språk enn brukere og det å ha en mellommann herimellom er veldig viktig»*. I tillegg gir dette eierskapsfølelse til superbrukerne i bedriften, slik at man får forankring på et lavt nivå i bedriften. Dette skaper grobunn for utvidet forankring blant de ansatte.

Kommunikasjon og involvering av alle som skal være en del av implementeringsprosjektet er viktig. Deltager sier også at *«personer som får nok kommunikasjon har mer velvilje»*. Det er mye menneskelige aspekter ved en ERP-implementering og det må tas hensyn til og deltager har mye fokus på dette. Endringsledelse er et viktig aspekt for konsulentselskapet for de *«(...) føler jo et ansvar som konsulenter for at kunden skal være fornøyd, og ved å tilrettelegge for god endringsledelse hjelper vi også oss selv, ved at vi får mindre frustrerte henvendelser på support* (deltager). Det har blitt observert en merkbar økning i bruken av endringsledelse de siste årene, og dette har blitt en naturlig del av en ERP-implementering for konsulentselskapet.

Deltager omtaler endringsledelse slik: *«Endringsledelse er å klargjøre organisasjonen for endring, sørge for eierskap og forankring av endring, sørge for involvering av linjen, sørge for at bedriften er klar for å ta imot systemet og sørge for at informasjon og opplæring blir gitt til de som berøres av endringen»*. En annen ting som nevnes er dette med å ta beslutninger. Deltager påpeker at det *«(...) er alltid vanskelig å ta en beslutning på vegne av andre»*, og at *«(...) det er en skummel sak om en ikke får tatt beslutninger når det trengs»*. Konsulentselskapet bruker derfor ofte beslutningskart i sine implementeringer. Dette er en oversikt som *«(...) viser organisasjonen og hvem som skal være med på å beslutte hva, hvem som skal tas med på råd, med mer»* (deltager). Dette er en del av konsulentbedriftens leveringsplan, som i tillegg inneholder opplæringsplaner og etablering av superbrukere.

#### **4.10 Konsulentselskap B**

Konsulentselskap B er en ERP-systemleverandør, som i tillegg tilbyr konsulenttenester knyttet til systemet. Det ble her intervjuet to konsulenter fra selskapet. Deltager 1 har rollen som konsulent sjef og har til daglig ansvaret for konsulent- og supportavdelingen, samt at vedkommende jobber praktisk med implementering av ERP-systemer. Deltager 2 jobber til daglig som ERP-konsulent, hovedsakelig med implementering og prosjektledelse.

Den mest klassiske utfordringen deltagerne møter ute blant kunder, er at de ikke setter av nok tid til implementeringen. Det er viktig at kunden, med sine ansatte, føler eierskap til både prosjektet og systemet. Dette er viktig for å skape et ønske om å komme i mål med endringen. Videre nevner også deltager 1 at det å skulle lære seg noe nytt, også er en utfordring for deres kunder. Deltager 1 påpeker nye systemer alltid vil medføre en *«(...) en liten knekk på læringskurven»*. Det tar en del tid før en er i stand til å beherske et nytt system på en

tilstrekkelig måte, og «(...) for mange er jo det en liten kneik» (deltager 1). Deltager 2 er også inne på noe av det samme. Det er en utfordring når kunder ikke alltid er villige til å bygge opp intern kompetanse, eksempelvis gjennom superbrukere. En ting er å finne de riktige superbrukerne, men det er mye arbeid for en person å bygge opp superbrukerkompetanse, og mange vegrer seg for å innta denne rollen. Superbrukere er en veldig viktig del av en ERP-implementering slik at kunden «(...) har noen der ute i bedriften som kan hjelpe de med småproblemer» (deltager 2). Videre sier deltager 2 at superbrukere er viktig for konsulentselskapet også, for ellers «(...) havner alt på oss til sist, og det vil vi ikke».

Som et tiltak for å redusere utfordringer i sine ERP-implementeringer hos kunder, har konsulentselskapet utviklet en egen metodikk for å tilføre implementeringene mer disiplin. Denne metodikken bygger på klassiske implementeringsmetodikker og ERP-erfaringer fra deltager 1. Det er også deltager 1 som er arkitekten bak metodikken som i alt inneholder 5 faser. Den første fasen er en planleggingsfase hvor det er ønskelig å definere hvor en er per i dag, og hva en ønsker å oppnå. Fase to er en kartleggingsfase hvor en ønsker å finne ut hva kunden ønsker av funksjonalitet. Deretter kommer en implementeringsfase hvor ERP-systemet innføres med ønsket funksjonalitet. Den fjerde fasen er verifisering hvor kunden vurderer om systemet er satt opp slik det var ønsket. Til slutt kommer en fase ved navn avslutning, hvor konsulent og kunde vurderer implementeringsprosessen. Her ser en på hva som ble gjort bra og hva som kunne vært bedre slik at man kan lære hva som bør gjøres bedre til neste gang. Det er imidlertid ikke alltid metodikken brukes slik som den var tiltenkt. Deltager 1 sier at det ofte brukes for liten tid på planleggingsfasen. Kartleggingsfasen og implementeringsfasen fungerer som regel bra, men verifisering og avslutning blir ofte i stor grad oversett. Dette er igjen knyttet til at kunder ofte setter av for lite tid til implementeringsprosessen. Deltager 1 sier «Jeg har jo erfaringer fra noen implementeringer etter hvert, og det er jo noen som er lettere å forholde seg til og ha med å gjøre enn andre. Noen er veldig åpne og setter av tid, men så har du de som ikke vil på kurs engang».

Et annet tiltak er krav til opplæring. Konsulentselskapet har to typer kunder, det er direktekunder og partnere. Partnere er andre konsulentselskaper som igjen har sine kunder. Når konsulentselskapet får en ny partner, så finnes det en fast oppstartspakke som inneholder 3-4 standardkurs. Bedriften opplever ofte at nye partnere deltar på flere kurs enn det som ligger i oppstartspakken. Når det kommer til direktekunder, finnes det ikke noen fast kurspakke, men her kan opplæringen varieres og tilpasses fra case til case. Bedriften tilbyr standardkurs basert på de ulike modulene og spesialkurs i tillegg. Selv om det ikke finnes noen standard kurspakke for kunder, er kurs alltid priset inn i tilbudene til kunder.

En utfordring på opplæringsfronten er imidlertid kunder av partnere. Deltager 2 nevner at det «(...) kan skje at kunder av våre partnere sier at de vil prøve litt på egenhånd, og partnere er ikke alltid flinke nok til å sette ned foten på det». Dette medfører at konsulentselskapet ikke klarer å «(...) ha 100% kontroll over dette, så det hender jo av og til at kunder der ute tar i bruk funksjonalitet som de ikke vet noe om, og det går alltid feil» (deltager 2). Egne direktekunder må imidlertid alltid på kurs, «(...) selv om de ikke vil, for ellers får de ikke noe system. Så vi er veldig strenge på det» (deltager 2). Kursene kjøres under implementeringsfasen i metodikken som konsulentselskapet benytter. De som skal delta i implementeringsprosessen fra kunden, må ha gått på kurs før de kan være med på å ta implementeringsvalg. Her nevnes det også at det ikke er lurt å ta kurs for tidlig, for da er det glemt til en skal ta det i bruk. Dette løses ofte gjennom at kunden gir beskjed om at nå skal vi gang med den og den funksjonalitet, og de trenger opplæring på det. Da drar den ansvarlige konsulent fra konsulentselskapet ut til kunden, og holder kurs og workshops til kunden er komfortabel med funksjonaliteten. Andre ganger kommer kunden til konsulentselskapets

lokaler og deltar på kurs der. Uansett hvor og hvordan kursene holdes, er det imidlertid et fokus på at det skal læres opp superbrukere hos kunden.

Når vi kommer inn på det overordnede temaet endringsledelse er kunder generelt ikke er så veldig kjente med, eller opptatt av begrepet. Kunder syns ofte endringsledelse er mye styr underveis, men i ettertid ser de at det faktisk hadde effekt. Det er forskjell på partnere og kunder når det kommer til endringsvilje. Partnere har tatt et valg om å bli forretningspartner med konsulentselskapet som systemleverandør, og er innstilt på selv å bli konsulenter ved implementeringer av systemet. Hos direktekunder nevnes viktigheten ved at eierskap må ligge hos kunde. Det går mye på endringsvilje og endringsevne, og «(...) *det er ikke alle som skjønner helt omfanget av det før de signerer på en kontrakt*» (deltager 1). Deltager 1 sier at ønske om å ta i bruk systemet ofte er til stede hos kunder, men «(...) *de vil helst gjøre det på en ettermiddag og så være i gang. Det er jo uansett ingen systemer som fungerer slik*». Når en kunde har valgt å ta i bruk et system, mener deltager 1 at kunden bør «(...) *kjøre informasjon internt som sier at nå har vi valgt en ny leverandør, det skal implementeres i løpet av de neste månedene, og skal tas i bruk den og den datoen*». Det er viktig å begynne med informasjon rundt det som kommer så tidlig som mulig.

Det nevnes av deltager 2 at «*hovedsakelig så er stort sett alle på gulvet motstandere av å bytte til et nytt system. De kan bruke det forrige systemet, men de kan ingenting om det nye*». Flesteparten av henvendelsene som konsulentselskapet får til sin supportavdeling, har sjeldent opphav i systemfeil. Deltager 1 nevner at «(...) *det er ofte brukeren som er hovedkilden til feilen*», og at det da er «(...) *viktig å gå en runde med de som skriker høyest og vise at det er ikke hos systemet feilen ligger*». Det er viktig å hjelpe kunden å komme over den kneika det innebærer å lære noe nytt. Det er også viktig at de ikke sitter igjen med et inntrykk av at alle problemer skyldes feil i systemet da dette lett kan skape negative holdninger til systemet.

Når det kommer til hva endringsledelse er, undrer deltager 1 på «(...) *hva er forskjellen på endringsledelse og prosjektledelse*»? Videre sier deltager 1 «*Det første som slår meg er stikkord som opplæring og kursing. Hvordan skal man få eksisterende arbeidsgjeng til å ta i bruk og implementere de nye endringene, både ved system og prosesser, organisatoriske endringer og slike ting? Jeg tenker ofte ok, hvem blir berørt og hvordan blir de berørte og hvordan skal dette håndteres*». Deltager 1 nevner også at «(...) *hvorfor en gjør endringer er viktig å ha tydelig for seg. Og ansvaret der ligger hos organisasjonene eller selskapene, så det er kundene selv og ikke vi som skal definere det*». Her er det mye psykologi «(...) *rundt det å overbevise brukere om at det vi brukte i går og som de var kjempegode på, det skal vi ikke bruke lenger*» (deltager 1).

Deltager 2 definerer endringsledelse slik: «*Endringsledelse for meg er å få en bedrift fra A til Å, med all funksjonalitet og få alle prosessene i en bedrift til å spille sammen på en best mulig måte. Da er det viktig å tenke nytt og ikke henge seg opp i gammel moro, slik som de har vært vant til. Det er å få de med på den nye tankegangen og få de nye prosessene til å flyte raskere*». Deltager 2 legger til at deres kunder som oftest ikke er opptatt endringsledelse og at kunder «(...) *byter ikke system på bakgrunn av dette, men fordi de har et gammelt system med funksjonalitet som de ikke har bruk for*».

#### **4.11 Konsulentselskap C**

Konsulentselskap D er en av Nordens største leverandører innen IT-tjenester. Deltageren som ble intervjuet jobber til daglig som ERP-konsulent hovedsakelig mot økonomistyring, virksomhetsstyring og budsjett. Vedkommende har jobbet innfor bransjen i ca. 10 år.

Hovedutfordringen deltager møter ute hos kunden er at de stort sett alltid har noe fra før og at de da må gå «(...) fra en gammel virkelighet til en ny virkelighet (...)». Noe som gjør dette ekstra komplekst er at de som bestemmer at det skal tas i bruk et nytt system er som regel ikke de som skal utføre selve arbeidsoppgavene. Videre er de som skal gjøre jobben med å ta i bruk et nytt system vant til å gjøre sine arbeidsprosesser på sin måte, noe som forsterker kompleksiteten ytterligere. En annen utfordring er det å tilpasse forventinger hos kunden. At det er full enighet rundt hva kunden faktisk har kjøpt, og at det er bare det som de har kjøpt som de får. Dette henger delvis sammen med den forrige utfordringen rundt et at de som bestemmer at det skal innføres ett nytt system, ofte ikke er de som skal gjøre jobben. Her det er viktig at det som ble avtalt ved innkjøp, blir formidlet videre til implementeringsprosjektet.

For å lette overgangen fra gammel til ny virkelighet, er det viktig å selge inn det nye systemet hos kunde. Det må være noen hos kunde som tar eierskap til systemet, slik at de ansatte hos kunde kan forholde seg til noen de kjenner. Deltager nevner at uansett om implementeringsprosjektene er store eller små, «(...)så handler det til syvende og sist om å forstå mennesker». Konsulentbedriften fokuserer veldig mye på akkurat dette, ved å legge til rette for en god match mellom kunder og konsulenter når det kommer til personlighet. Dette handler mye om å sende de rette konsulentene ut til kundene. Deltager sier «Vi har personer som er veldig flinke faglig sett, men som ikke er gode på formidling, eller de er ikke likt blant folk. Og da må de ha en rolle i prosjektet slik at de ikke treffer menneskene. Så har du de som er mindre dyktige faglig, men som er veldig gode til å snakke. Så det handler om å tilføre de rette personene til de rette rollene». Deltager omtaler seg selv som en av de som er veldig flink til å snakke med folk, og vedkommende bruker mye humor for å skape en god atmosfære, men også for å avvæpne og løse konflikter. I møter på negative og vanskelige individer i et prosjekt, pleier deltager å konfrontere denne negative personen direkte, gjerne med en god dose humor.

Det sendes ikke konsulenter ut til kunder, uten at konsulenten er klar over hvem kunden er og hva de driver med. Det er viktig for konsulentbedriften at kunder skal føle at systemet er tilpasset deres behov, og da må konsulentene være klar over hva som er kundens behov. For å håndtere forventinger hos kunden, har deltager en fast fremgangsmåte. Deltager nevner «Det handler om å få de litt skuffet i begynnelsen, du må få ned forventningene litt, men du må ikke få de så langt ned at misnøyen blir for stor». Det handler i stor grad om å være ærlig. Det å gjøre kunden klar over at dette ikke er gjort av seg selv. Videre nevnes det at som regel vil det være noen som får mer å gjøre enn andre, dette er også viktig å gjøre personer oppmerksomme på. Her er det viktig å påpeke at kunden ikke skal bygges ned, men gjøres klar over at nå kommer det en tøff periode.

Til tross for at det vil være en tøff periode, sier deltager at det er viktig å beskytte menneskene oppi det hele. Deltager nevner at «Det er greit at du som konsulent kan si at nå tar vi og jobber litt ekstra for du får jo betalt for dette, men ansatte som sitter på jobb fra 08-16, de vil gjerne ha et liv ved siden av jobben. Så selv om du ønsker å få de i gang, så må det ta den tiden det tar uten at det går utover deres tid utenom jobben». Konsulentbedriften har ofte opplevd at ansatte fra kundebedriften har blitt både utbrente og syke under en implementering, og da forsvinner det plutselig mye kompetanse ut av bedriften. I verste fall kan dette føre til at prosjektet må legges til side. Om det kommer fram under planlegging av prosjektet at kunden har lite bemanningsressurser til prosjektet, for eksempel en eller to personer, så vil belastning bli for høy på få ansatte. Da blir det foreslått at kunden ansetter flere for å erstatte disse bemanningsressursene. Eventuelt kan prosjektet strekkes ut over lengre tid.



Videre vektlegges også opplæring av konsulentselskapet. Opplæring er en del av prosjektet og skal være en del av leveringsavtalen. Et problem de ofte møter på her er kostnader. Kunden vil gjerne ha et produkt, men kunden har forventninger om at når systemet er implementert så skal det være så enkelt at alle skal kunne bruke det. Deltager nevner at *«Ofte ved forhandlinger så blir antall konsulenttimer reduserte, og da blir tid til opplæring på et minimum. Og det er ofte der kunden ikke er fornøyd. De vet ikke hvordan de skal bruke systemet på en god nok måte»*. Her ser bedriften ofte et generasjonsskille mellom kunder med unge ansatte og kunder med eldre ansatte. Eldre ansatte trenger som oftest lenger tid på å lære seg ett nytt system enn det unge ansatte gjør. Vanligvis utgjør opplæringskostnadene ca. 20 % av et implementeringsbudsjett. Konsulentbedriften driver hovedsakelig opplæring gjennom å lære opp superbrukere hos kunden, som igjen kan lære opp sine kollegaer innen bedriften. Det er lettere for en person hos kunde som brenner for prosjektet å drive opplæring, enn for en konsulent. Dette fordi de ansatte kan forholde seg til noen de kjenner og stoler på, fremfor en fremmed konsulent. Dette avhenger imidlertid mye av hvem som blir superbruker. Videre nevnes det at det å finne de rette superbrukerne ikke alltid er like enkelt, da superbrukerrollen medfører mye ekstraarbeid. Dersom en person ikke brenner for å innføre et nytt system, vil superbrukerrollen bli en stor utfordring. Dersom ingen melder seg som potensiell superbruker, ender det ofte med at man velger en tilfeldig person som kanskje ikke passer til rollen. Konsulentbedriften velger ikke ut superbrukere for sine kunder, men de gir beskjed dersom de mener at kunden har valgt ut noen som ikke passer til rollen. I store implementeringsprosjekter utfører konsulentbedriften opplæring av sluttbrukere i tillegg til superbrukere.

Kommunikasjon innad hos en kunde blir også forsøkt ivaretatt av konsulentselskapet. Det er ikke konsulentene som skal informere kundens organisasjon, men kunden selv. Konsulenter har et ansvar om stadig å minne kunden på å kommunisere utad i organisasjonen. Dette legges også inn som milepæler i prosjektplanen. Når det kommer til endringsledelse, estimerer deltager at kun 1 av 10 prosjekter blant deres kunder har direkte fokus på dette. Hovedfokus er som regel å få mest mulig igjen for de ressursene de har. Når det kommer til mennesker som skaper motstand i et prosjekt, påpeker deltager at det er en grense for hvor mye tid og krefter du kan bruke på denne personen. Deltager sier at om det sitter en person *«(...) og ødelegger en hel dag, hvor en konsulent koster 1400 kr timen, så roter han bort pengene til kunden til syvende og sist. Og det kan du ikke som konsulent tillate»*. Da må en ta stilling til om denne personen skal tas ut av prosjektet. Deltager påpeker at dette er jo ikke en *«(...) spesielt fin menneskelig ting å gjøre, men for at kunden skal få valuta for pengene så må det kanskje til»*.

Deltager sier følgende rundt hva vedkommende legger i endringsledelse: *«I min verden handler endringsledelse i forhold til ERP-systemer, mye om at du får riktig styring»*. Det er imidlertid ikke konsulentselskapet som skal utføre endringsledelsen, men kunden. Konsulentselskapet har et konsulentmiljø som jobber spesifikt med rådgivning innen endringsledelse, men disse har ikke noen tilkobling til produktet. Deltager påpeker at man her har *«(...) forlatt ERP-verden i vårt bilde»*. Deltager nevner avslutningsvis at *«Jeg tror det at vi konsulenter ofte liker å gi inntrykk utad at vi jobber med endringsledelse, men det er ikke det vi gjør. Jeg har i hvert fall aldri gjort det. Kunden har et ønske om å gjøre noe, og vi prøver å gi de et system som kan brukes til det de ønsker. Og vårt bidrag i endringsledelsen er å gi innspill og se at det faktisk går»*.

## 4.12 Konsulent A

Deltager som her ble intervjuet jobber til daglig som prosjektleder i et multinasjonalt selskap, men har tidligere jobbet som ERP-konsulent for Konsulentselskap A. Når deltager ble spurt hva vedkommende la i begrepet endringsledelse, svarte denne som følger: *«(...) dersom du har et ønske om å nå et mål hvor du ikke er i dag, så er det greit å ha noen som fasilitere hvordan du skal nå dette målet. Og det er egentlig det jeg legger i endringsledelse»*. Videre nevnes indre og ytre faktorer som påvirker adferden og interaksjonsmønsteret til folk, som en del av endringsledelse. Deltager sier også at *«De fleste IT-prosjekter vil omfatte endringsledelse, de fleste prosjekter gjør det også. Det er bare ikke alle som er klar over det. Så endringsledelse kan gjerne være et ullent begrep for det er så lite definert»*.

Deltagers erfaring tilsier at aktiviteter under navnet endringsledelse ofte motarbeides, men dersom det gjøres mer subtile og bygges inn i prosjekter uten å knyttes til begrepet, så går det bedre. Siden deltager har tatt master i informasjonssystemer for en liten stund tilbake, ble vedkommende spurt om forskjellen på endringsledelse når det kommer til teori og praksis. Det som ble undervist på universitetet var veldig teoretisk og akademisk, og vedkommende oppdaget fort at endringsledelse i praksis handlet mest om å forstå interaksjoner mellom individer, og å bruke de tiltakene som man ser fungerer. Videre nevnes det at mye av teorien som læres på universitetet handler om store amerikanske bedrifter med over 50 000 ansatte, og det er noe helt annet enn norske bedrifter. Deltager sier *«(...) jeg savner det at mye av det som læres på universitetet er rett og slett ikke praktisk anvendbart. For teorien står ikke i stil med det vi kommer til å jobbe med, for til og med til Oslo er det for stort»*. Kulturen som mye av teorien rundt endringsledelse er skrevet i, står heller ikke i stil til det norske bedriftsbildet for *«(...) USA er jo vidt forskjellig fra Norge»* (deltager). Det uttrykkes av konsulent et savn etter litteratur rundt endringsledelse som er gjeldende for norske bedrifter. Mye av litteraturen som foreligger kan delvis benyttes som retningslinjer for hvordan en skal utføre endringsledelse, men litteratur som er mer tilpasset en norsk kontekst er fortsatt et savn.

Når vi kommer over på ERP-systemer og endringsledelse, bør en ideelt sett anskaffe et produkt og deretter tilrettelegge for hvordan endringene skal skje, men det er ikke slik det gjøres. Bedrifter kjøper et nytt ERP-system og forventer at endringene skal skje av seg selv. Deltager påpeker at *«Et system har ikke automatisk innebygget verdi, det skjer aldri»*. Videre nevnes det at alle arbeidsprosesser er unike, så et system vil ikke gi automatisk verdi uten at det gjøres noen endringer. En av grunnene til at implementering av ERP-systemer ofte går galt er at de behandles som IT-prosjekter. Dette begrunnes med at det ofte er IT-avdelingen som står for innkjøp og implementeringen av systemet, men det er til syvende og sist ikke disse som skal bruke systemet.

Dette med at det nesten forventes at ERP-systemer skal gi automatiske effekter, fører til at opplæring ofte nedprioriteres noe. Deltager nevner at folk der ute gjerne ikke ser verdien av opplæring og de tenker ofte *«(...) hvorfor skal vi dette? Hvorfor har vi et nytt system?»* Det nevnes at det nok svikter litt hos sluttbruker, når nye system skal tas i bruk, men det sviktes også en del strategisk hos ledelsen. Opplæring er noe som tas litt lett på, for det er også et kostnadsspørsmål og de fleste gjør ikke en god nok jobb på dette punktet. Dette fører igjen til at brukerne blir misfornøyde fordi de ikke kan bruke systemet godt nok. De fikk gjerne høre at de skulle bli mer effektive med det nye systemet, men de har endt opp med å bli mindre effektive.

Når det kommer til dette med å lære noe nytt har deltager to spørsmål som en må stille seg selv, disse er *«1: Kan jeg gjøre det, evner jeg å gjøre det? 2: Er det verdt det?»*. En kan klare alle endringer, dersom en kan svare ja på disse spørsmålene. Her nevnes kurs som et

eksempel. Mennesker vil som regel ikke på kurs, de evner å gjennomføre et kurs, men de ser ikke alltid hvorfor det er verdt det. Deltager nevner at 90 % av de personene vedkommende har holdt kurs for, gjesper seg gjennom kurset og tenker «(...) *what`s in it for me?*». En annen ting med kurs, er at det ofte generaliseres for mye. Her nevnes det at det ikke er det samme å holde kurs i hvordan et system fungerer, og hvordan enkeltbrukere skal få sine arbeidsprosesser til å fungere i systemet. Det bør fokuseres mer på hva ulike ansatte i en bedrift har behov for å lære seg, for å kunne utføre sine prosesser, fremfor å generalisere for mye og kjøre samme kurs for alle ansatte. Det nevnes at det er mye dyrere å tilpasse kursinnhold, men det fungerer mye bedre. En annen ting som nevnes er at ved å involvere de ansatte hele veien i prosjektet, så vil de føle seg inkludert og hørt. Det vil gjerne være lettere å få med seg de ansatte på kurs når de føler en tilhørighet til både implementeringsprosessen og systemet. Endringer er noe som ikke bare bør ha forankring i toppledelsen fordi det ikke er de som til syvende og sist skal bruke systemet. Derfor mener deltager at det er viktig å forankre endringene hos de ansatte, som faktisk er de som blir påvirket av endringen.

Superbrukere kan være et fornuftig hjelpemiddel både når det kommer til opplæring og forankring, såfremt man har de rette superbrukerne. Det å identifisere kulturambassadørene i bedriften og få disse til å ta rollen som superbrukere, er ekstremt fordelaktig. Deltager påpeker at «*Kulturambassadører er gjerne sterke personligheter, så når de går inn for noe så går de inn for noe*». Det er imidlertid også en utfordring med superbrukere, og det er at disse får denne rollen på toppen av en 100 % stilling. Det positive med superbrukere er at de har et kollegialt forhold til de individene som superbrukerne skal bistå i endringsprosessen. Måten deltager håndterer endringer på er å forsøke å få et personlig forhold til superbrukere som skal bidra i endringsprosessene. Det de fleste bedriftene gjør feil i dag, er at de ikke er klar over hva endringer faktisk innebærer. Et nytt ERP-system blir ofte sett på som et IT-prosjekt, og det arbeidet og den innsatsen som må til for å gjøre de organisatoriske endringene blir ofte glemt. En annen ting som nevnes av deltager er at hvis man viser til endringer som har vært gjennomført i andre bedrifter, så er det ikke alltid like lett å sammenligne da det kan være forskjellige arbeidskulturer i ulike bedrifter. Deltager sier at «*Ofte blir det slik at du angriper et problem med samme arbeidsvinkel uansett hvor du er, i stede for å tilpasse systemet ut i fra hvor du skal jobbe*». Det at mange implementeringsprosjekter i tillegg er økonomi- eller IT-styrte, fremfor sluttbrukerstyrte, er også med på å skape utfordringer. Deltager sier avslutningsvis at «*Det å skjønne hvordan psykologiske prosesser fungerer for å kunne endre adferd, det er nok nøkkelen til veldig mye endringsledelse*»

#### **4. 13 Oppsummering casebeskrivelser**

Som de ulike beskrivelsene over viser, praktiseres kombinasjonen av en ERP-implementering og endringsledelse på flere ulike måter. Jeg vil nå forsøke å oppsummere og strukturere funnene fra de ulike beskrivelsene på en mer oversiktlig måte. Dette vil jeg gjøre gjennom å introdusere kategorier, som jeg senere også vil bruke i diskusjonskapittelet.

Under presenteres korte beskrivelser i tabellform. Først vises funn fra bedriftsperspektiv (tabell 4), deretter fra konsultantselskapsperspektiv (tabell 5). Til slutt vises en tabell over hva norske bedrifter legger i begrepet endringsledelse (tabell 6).

##### **4.13.1 Oppsummering av funn fra bedrifter**

Tabell 4 viser en oppsummerende oversikt over funnene i datainnsamlingen fra bedrifter som har implementert et ERP-system i egen organisasjon.

Tabell 4: Oppsummering av funn hos bedrifter

	<i>Behandlet som IT-prosjekt</i>	<i>Opplæring og brukerstøtte</i>	<i>Kommunikasjon</i>	<i>Brukerinvolvering</i>	<i>Skape engasjement</i>	<i>Endringsplan</i>	<i>Utfordringer</i>
Bedrift A	Ikke nevnt direkte	Opplæring av prosjektbrukere.  Utarbeidelse av mye dokumentasjon med hensikt til opplæringsbruk.	Kommunikasjon gjennom faste møter.	Brukerinvolvering gjennom å bruke ansatte som deltagere i ett av implementeringsprosjektene.	Ikke nevnt	Ikke nevnt	Kommunikasjon.
Bedrift B	Ikke nevnt direkte	Opplæring ble utført av bedriftens egne ansatte.  Opplever fortsatt at de ansatte ikke bruker systemet slik de skal.	De ansatte opplevde manglende kommunikasjon før implementeringen startet.  Det ble avholdt noen møter og samlinger under implementeringen.	Ansatte som prosjektdeltagere.  Ansatte drev opplæringen.	Det var lite fokus på det å skape engasjement rundt implementeringen.  De ansatte fikk ikke noen begrunnelse for endringen.	Ingen endringsplan.	Mye misnøye.  Manglende kommunikasjon til de ansatte.  Fortsatt ansatte som ikke vil bruke eller bruker systemet feil (workarounds)  Manglet noe teknisk kunnskap om det nye systemet.
Bedrift C	Ikke nevnt direkte	3 superbrukere fra prosjektgruppen var ansvarlige for opplæring.	Litt for lite kommunikasjon i starten, noe som førte til behov for	Brukerinvolvering inkluderte for det meste avdelingsledere.	Deltageren som ble intervjuet har fungert som pådriver for det nye systemet	Ingen endringsplan	For lite kommunikasjon i starten. Prosjektroller ble tildelt på toppen

		Opplever stor grad av fornøyde brukere.	brannslukking.	De som var involvert i prosjektet fikk oppgaver på toppen av daglige arbeidsoppgaver.  Ansatte som superbrukere.	gjennom hele prosessen.		av daglige arbeidsrutiner.  Noe misnøye.  Daglig drift ble prioritert over implementeringen .
Bedrift D	IT-fokusert innføring med IT-avdeling i førersetet.	Ikke diskutert	Lite fokus på å kommunisere til de ansatte i bedriften.  Implementering en ble sett på som ett overgrep.  ERP-systemet måtte avgrenses, for det kunne ikke dekke alle bedriftens behov, men dette ble ikke kommunisert til de ansatte. Disse ble da veldig skuffet over resultatet.	De ansatte ble delvis involvert, men følte seg ikke hørt.	Ikke direkte vektlagt å skape engasjement blant ansatte.	Ikke nevnt.	IT-fokusert innføring.  Manglende kommunikasjon til de ansatte.  ERP-systemet dekket kun behovene til noen deler av bedriften.  De ansatte ble ikke informert om at det ikke var mulig å dekke alles behov.  Mye misnøye og skepsis som grunnlag for neste implementering.

			De ansatte mente de ble lovet en ting, men fikk noe helt annet.				
Bedrift E		<p>Stort fokus på opplæring, gjennom superbrukere.</p> <p>Nesten tilbake på normalt nivå med brukerstøtte etter to uker i drift.</p>	<p>Kommunikasjon i prosjektgruppen i form av faste workshops og samlinger.</p> <p>Mye kommunikasjon til ansatte i starten.</p>	<p>Brukerinvolvering i form av å inkludere en ansatt fra alle de ulike avdelingene i prosjektgruppen.</p> <p>Brukerinvolvering gjennom lokale superbrukere på alle avdelingene til bedriften.</p>	Brukte mye humor for å komme seg gjennom tunge perioder.	Ikke nevnt	Ansatte følte nesten de fikk for mye informasjon i starten.
Bedrift F	Innført av IT-avdeling, med hovedfokus på det tekniske.	<p>Opplæring var frivillig.</p> <p>Opplever mye alternativ bruk av innkjøpsmodulen. Kun 36 % av bestillingene som bedriften utfører går gjennom systemet.</p>	<p>Manglende kommunikasjon under implementering.</p> <p>De ansatte fikk beskjed om at de nå hadde fått ett nytt system de skulle bruke, det var omtrent alt de hørte under innføringen.</p> <p>De ansatte fikk ikke</p>	<p>De ansatte ble delvis involvert i utvelgelsesprosessen av system, men ikke i implementeringen.</p> <p>Selve implementeringen fokuserte lite på brukerinvolvering.</p>	Det ble ikke fokusert på å skape engasjement rundt systemet.	Ikke nevnt.	<p>De ansatte unngår fortsatt å bruke systemet (workarounds).</p> <p>Misnøye</p> <p>Manglende kommunikasjon til de ansatte.</p>

			informasjon om hvorfor det nye systemet skulle innføres.				
Bedrift G		<p>Opplæring ble gjennomført, men noe av den ble kuttet da tiden ikke strakk til.</p> <p>Superbrukere ble ikke opplært tilstrekkelig.</p> <p>Bedriften opplever fortsatt at brukerne omgår systemet.</p>	<p>Manglende kommunikasjon på tvers av selskaper.</p> <p>Brukte plakater for å informere de ansatte.</p>	<p>Prosjektdeltagere fra ulike avdelinger ble inkludert i implementeringen.</p> <p>Prosjektroller ble tildelt på toppen av daglige rutiner.</p>	<p>Før implementeringen startet ble det satt ned ett endringsteam, som reiste rundt til de ulike selskapene og reklamerte for det kommende systemet.</p> <p>Motivasjonen blant de ansatte var i utgangspunktet laber og er det fortsatt. Forhåndsinntrykk et de hadde om at SAP er et tungt system, ble ikke forsøkt rettet.</p>	Ikke nevnt.	<p>Opplever fortsatt at brukere omgår systemet (workarounds).</p> <p>Manglende kommunikasjon.</p> <p>Prosjektroller på toppen av daglige oppgaver.</p> <p>Dårlig motivasjon hos ansatte.</p> <p>Mye misnøye</p>
Bedrift H		Opplæring gjennom workshops med konsulent, men	Kommunikasjon gikk på at det var lov å gjøre feil.	Involvering av brukere inkluderte daglige ledere fra de ulike	Det ble ikke gjort noen direkte tiltak for å skape engasjement rundt	Ikke nevnt	Overdimensjonert fokus på å finne riktig konsulent.

		kanskje ikke nok.		avdelingene, men ikke «vanlige» ansatte.	det nye systemet, men bedriften har hatt et konstant fokus på at endring skal være en positiv ting.		Misnøye.
--	--	-------------------	--	--	---	--	----------

#### 4.13.2 Oppsummering av funn fra konsulentselskap

Tabell 5 viser en oppsummerende oversikt over funnene i datainnsamlingen, fra konsulentselskaper som tilbyr tjenester innenfor ERP-systemer.

Tabell 5: Oppsummering funn hos konsulentselskap

	<i>Behandlet som IT-prosjekt</i>	<i>Opplæring og brukerstøtte</i>	<i>Kommunikasjon</i>	<i>Brukerinvolvering</i>	<i>Skape engasjement</i>	<i>Endringsplan</i>	<i>Utfordringer (hos kunder)</i>
Konsulent selskap A	Kunder har et nøytralt forhold til endringsledelse og prioriterer gjerne bort dette først når noe skal kuttes.	Opplæring er en del av leveransen.  Kunder er som regel positive til opplæring.  Gjøres gjennom superbrukere.	Kommunikasjon til kunde og innad hos kunde er viktig for konsulentene i selskapet.	Brukerinvolvering gjennom å utnevne og skape superbrukere blant bedriftens egne ansatte.	Det er viktig at kunde føler eierskap til systemet som selskap leverer tjenester på. Superbrukere er med på å skape forankring på et lavt nivå.	Selskapet har en egenutviklet endringsplan som benyttes ved en hver implementering	Setter ikke av nok tid.  Noen kunder sier de vil ta seg av opplæring selv, men evner ikke dette. Da blir konsulentselskape t nedringt av frustrerte brukere som ikke evner å bruke systemet.
Konsulent selskap B	De fleste kundene ser ikke verdien av å bruke tid på	Fokusert på at opplæring skal være en del av leveransen.	Å sikre kommunikasjon innad hos kunde, er	Brukerinvolvering gjennom å utnevne og skape superbrukere blant	Ikke noe direkte sikring av dette.	Selskapet har en egenutviklet endringsplan som benyttes	Setter ikke av nok tid.  Kunder



	endringsledelse før etter de har vært gjennom en implementering.	Gjennom superbrukere, standardkurs eller spesialkurs.  Noen kunder vil ikke på kurs og ser ikke verdien. De forventer å kunne ta i bruk systemet automatisk.	kundens eget ansvar.	bedriftens egne ansatte.		ved en hver implementering	overvurderer egne egner og tror de ikke trenger opplæring.
Konsulent selskap C	Kunder er som regel ikke opptatt av endringsledelse.	Opplæring skjer gjennom superbrukere.	Legger inn punkter underveis hvor konsulenter skal minne bedriften på å kommunisere til sine ansatte hvordan prosjektet ligger an.  Fokus på å styre forventinger.	Brukerinvolvering gjennom å utnevne og skape superbrukere blant bedriftens egne ansatte.	Bruker humor for å skape et lettere implementeringsmiljø.	Selskapet har ikke noen spesifikk endringsplan som de følger, ved implementeringer hos kunder.	Overgangen fra gammel virkelighet til ny er ofte vanskelig for kunder.  Håndtering av negative individer.
Konsulent A	Kunder er som regel ikke	Det er mange kunder der ute	Ikke direkte diskutert.	Brukerinvolvering bør inkludere	Noe av det viktigste en	Ikke nevnt.	Folk vil ikke på kurs.

<p>opptatt av endringsledelse.</p> <p>Kunder ser ofte på en ERP-implementering som et IT-prosjekt og glemmer endringsbiten på organisasjonen.</p>	<p>som ikke vil på kurs.</p> <p>Superbrukere er en god måte å drive opplæring på, om en har de rette superbrukerne.</p>			<p>superbrukere, kulturambassadører og bedriften som helhet.</p>	<p>bør gjøre i en implementering er å skape engasjement og forankring hos kunder.</p> <p>En endringsprosess bør inkludere alle berørte.</p> <p>Humor er noe som bør benyttes i større grad.</p> <p>Bruk av kulturambassadører.</p>		<p>Folk er ikke motiverte.</p> <p>Det finnes ikke noe god praktisk litteratur på endringsledelse som bedrifter kan brukes for å tilrettelegge for en god implementeringsprosess.</p> <p>Kunder vet ikke hva endringen egentlig innebærer før de står midt opp i det.</p>
---	---	--	--	--	--	--	--

#### 4.13.3 Oppsummering rundt oppfatning av endringsledelse

Tabell 6 viser en oppsummerende oversikt over funnene i datainnsamlingen, når det kommer til hvordan bedrifter oppfatter endringsledelse.

Tabell 6: Oppsummering rundt oppfatning av endringsledelse

Bedrift A	« <i>det eneste som er konstant er endringer</i> »
Bedrift B	« <i>(...)endringsledelse er rett og slett å motivere folk til å være med på endringer, håndtere endringer og se det at ting kan ikke være det samme hele tiden. Og at det må til forandringer og at folk er villige til å være med på forandringer</i> ».

Bedrift C	«I det legger jeg ledelsens ønske om å få til en forandring» og «(...) jeg mener det er en ledelse som setter fokus på at vi må bli bedre hele tiden»
Bedrift D	«Endringsledelse for meg er endringer i forhold til scope, men om du drar det et nivå opp så er det jo endringer i forhold til hele organisasjonen.» (Deltager 1)  «I min verden så skjer endringer hele tiden, og jobben min er å lytte til omverden. Det å forstå de trendene og tingene som skjer rundt omkring, for eksempel i Europa og se på hva det betyr for oss. Alle disse tingene må jeg som ledelse fange opp og gjøre noe med, hele tiden. Det mener jeg er endringsledelse, altså en kontinuerlig justering til omverdenen. Det er kontinuerlige gjennomtenkte tiltak som er med på å bringe oss videre» (Deltager 2)
Bedrift E	«Hvordan tar man konsekvensen av at man har fått et nytt system, og kan det være et prosjekt for å håndtere det?».
Bedrift F	«Det at ledere går inn og tar beslutninger, gjennomfører og følger opp. Så når vi lenger nede skal kunne gjennomføre endringer, så må vi ha forankring å støtte oss på. Så jeg tenker at endringsledelse handler om forankring og konsekvensene av de beslutningene som tas. Det at nå kommer der en endring som har konsekvenser, og det vil bli endringer av rutiner som skal gjennomføres». (Deltager 1)  «Det er jo et vidt og vanskelig begrep. Jeg oppfatter det som hele tiden å søke etter endringer som gjør at prosesser går bedre». (Deltager 2)
Bedrift G	«Jeg har tenkt litt på det. For hva er det egentlig? En endring er jo en endring i forhold til at du gjør noe på en annen måte. Så det å lede denne må jo være å legge til rette for de som føler endringen på kroppen, enten de gjennomfører eller bli påvirket av endringen».
Bedrift H	«Det jeg legger i endringsledelse er det å se muligheter for endringer slik at en ikke blir stående stille. Det eneste som er konstant det er endringer og en må forholde seg til disse».
Konsulentkap A	«Endringsledelse er å klargjøre organisasjonen for endring, sørge for eierskap og forankring av endring, sørge for involvering av linjen, sørge for at bedriften er klar for å ta imot systemet og sørge for at informasjon og opplæring blir gitt til de som berøres av endringen».
Konsulentkap B	«Det første som slår meg er stikkord som opplæring og kursing. Hvordan skal man få eksisterende arbeidsgjeng til å ta i bruk og implementere de nye endringene, både ved system og prosesser, organisatoriske endringer og slike ting?». (Deltager 1)

	«Endringsledelse er for meg er å få en bedrift fra A til Å, med all funksjonalitet og få alle prosessene i en bedrift til å spille sammen på en best mulig måte. Da er det viktig å tenke nytt og ikke henge seg opp i gammel moro, slik som de har vært vandt til. Det er å få de med på den nye tankegangen og få de nye prosessene til å flyte raskere». (Deltager 2)
Konsulentskap C	«I min verden handler endringsledelse i forhold til ERP-systemer, mye om at du får riktig styring».
Konsulent A	«(...) dersom du har et ønske om å nå et mål hvor du ikke er i dag, så er det greit å ha noen som fasilitere hvordan du skal nå dette målet. Og det er egentlig det jeg legger i endringsledelse»

# Kapittel 5

## 5. Diskusjon

Dette kapittelet vil se nærmere på funnene fra denne studien og diskutere disse i lys av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Resultatene vil knyttes opp mot tidligere forskning som fokuserer på endringsledelse ved ERP-implementeringer.

### 5.1 Innledende diskusjon

Jeg har gjennom denne forskingen valgt å se nærmere på bruk av endringsledelse i forbindelse med implementering av ERP-systemer. Noe av begrunnelsen for dette er at mye av ERP-litteraturen så langt har hatt hovedfokus på tekniske aspekter, og det finnes en betydelig mangel på litteratur som fokuserer på de sosiale og ”myke” aspektene relatert til ERP-implementeringer (Boudreau & Robey, 2005; Grabski, et al., 2011; Grant, et al., 2006). I tillegg bygger mesteparten av litteraturen som omhandler ERP-systemer og endringsledelse på resultater fra amerikanske bedrifter og gjenspeiler dermed en amerikansk kultur. Norske bedrifter får derfor vanskeligheter med å identifisere seg med konklusjoner og retningslinjer som bygger på forskningsresultater fra en annen kultur. I tillegg er de fleste bedrifter i Norge i kategorien små- og mellomstore bedrifter (SMB), noe som også gjør sammenligning vanskelig da bedrifter fra USA er av en annen størrelsesorden. En annen bakgrunn for at jeg har valgt å forske på de mer myke sidene ved en ERP-implementering, er at sosiale faktorer har blitt anerkjent for å ha stor innvirkning på hvordan ERP-systemer faktisk blir brukt i organisasjoner (Chang, et al., 2008; Kling, 1996). Det er derfor nødvendig å forstå de sosiale aspektene ved en ERP-implementering for å sikre optimal bruk av et nytt ERP-system. Siden mennesker er en av de fem komponentene som utgjør et ERP-system (Motiwalla & Thompson, 2009), er det vanskelig å forstå hvorfor ikke mennesker har fått like mye fokus som de tekniske aspektene, fra dag en. Jeg vil med denne studien forsøke å kaste lys over hvordan de mykere aspektene bør håndteres ved hjelp av endringsledelse, for å skape en mer vellykket ERP-implementering.

Denne mastergradsoppgaven har hatt følgende problemstilling:

*Hvordan redusere utfordringer ved innføring av ERP-systemer gjennom bruk av endringsledelse?*

Videre er problemstillingen delt opp i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken effekt har manglende bruk av endringsledelse på ERP-implementeringer?
2. Hvordan brukes endringsledelse for å redusere utfordringer ved innføring av ERP-systemer i norske Bedrifter?
3. Hvilke endringsledelsestiltak bør iverksettes hos norske Bedrifter som skal innføre nytt ERP-system?
4. Hvordan oppfattes endringsledelse i norske Bedrifter?

De ulike forskningsspørsmålene vil bli diskutert i påfølgende kapitler. Forskningsspørsmål 1: *Hvilken effekt har manglende bruk av endringsledelse på ERP-implementeringer?*, vil diskuteres i kapittel 5.2. Forskningsspørsmål 2: *Hvordan brukes endringsledelse for å redusere utfordringer ved innføring av ERP-systemer i norske bedrifter?*, og 3: *Hvilke endringsledelsestiltak bør iverksettes hos norske bedrifter som skal innføre nytt ERP-system?*, vil bli diskutert i kapittel 5.3 til 5.7. Til slutt vil forskningsspørsmål 4: *Hvordan oppfattes endringsledelse i norske bedrifter?*, drøftes i kapittel 5.8.

## 5.2 Ikke bare et IT-prosjekt

En av grunnene til at implementering av ERP-systemer ofte går galt, er i følge konsulent A, at de behandles som IT-prosjekter. Dette begrunnes med at det ofte er IT-avdelingen som står for innkjøp og implementeringen av systemet, men det er til syvende og sist ikke disse som skal bruke systemet. En ERP-implementering medfører store endringer og Kumar et al. (2002) påpeker at ERP, sammen med komplekse endringer i organisasjon og prosesser, utgjør en mer kompleks implementeringsprosess enn noen annen programvare. Bare på bakgrunn av dette utsagnet kan vi allerede forstå at en ERP-implementering er mer enn bare et IT-prosjekt. Som nevnt over er en viktig del av en ERP-implementering å forstå de mykere aspektene rundt, der i blant menneskene som er en del av prosessen. Deltager 1 fra Bedrift D illustrerer også dette ved å si at *«(...) en ERP-implementering er i stor grad en organisatorisk ting og ikke bare en datateknisk ting, det er egentlig ikke en datateknisk ting i det hele tatt»*.

Det har blitt definert flere kritiske suksessfaktorer i forhold til ERP-implementeringer, og endringsledelse er, i følge Finney & Corbett (2007), en av de mest siterte. Som nevnt tidligere i oppgaven, omtaler Grabski et al. (2011) endringsledelse som en strukturert prosess for proaktivt å håndtere og lede individer som påvirkes av en endring. Vi kan med andre ord stadfeste at endringsledelse i stor grad handler om å ta hensyn til mennesker i en endringsprosess. For å omformulere dette litt, kan jeg si at det å ivareta og håndtere mennesker er en kritisk suksessfaktor ved enhver ERP-implementering, og dermed en av grunnene til at en ikke kan se på ERP-implementeringer som rene IT-prosjekter. Deltager fra Konsulentselskap A nevner også dette gjennom følgende: *«(...) en ERP-implementering ikke er noe rent teknologiprojekt, det handler mye om mennesker*. Deltageren definerer også en av de største utfordringene i arbeidet med ERP-systemer ute blant kunder er det å skape grobunn for endringer og tilrettelegge for endringsvilje.

Endringsledelse er ikke bare begrenset til teknologiske prosjekter, men teknologiske prosjekter, slik som en ERP-implementering, bør alltid ha en strategi for endringsledelse. Deltager fra Konsulentselskap A understreker dette med å si at alle ERP-implementeringer, enten de er store eller små, bør inneholde noe endringsledelse da det alltid vil være mennesker inkludert i prosessen. Store prosjekter trenger gjerne endringsledelse i større grad enn mindre prosjekter, men mindre prosjekter bør også praktisere noe endringsledelse. Markus (2004) har utviklet et begrep hun kaller technochange, som brukes om en endringsprosess der både IT og organisatoriske endringer er integrert i hverandre. IT blir her en katalysator for å skape endringer i en bedrift, slik som implementering av et ERP-system klart vil gjøre gjennom organisatoriske- og prosessendringer, som nevnt av Kumar et al. (2002).

En ERP-implementering handler mye om å skape den riktige balansen mellom IT og organisasjon. Gupta (2000) nevner i sin forskning at IT ikke bør være det som driver endringsprosessen fremover. Dette viser at selv om et nytt ERP-system er bakgrunnen for en

endring, bør ikke dette være det eneste fokusområdet gjennom implementeringen. Wood & Caldas (2001) mener endringsledelse bør være en del av hele livsløpet ved en implementering, hvor fokuset er på hva endringene medfører, fremfor selve systemet. Sun et al. (2005) støtter dette synspunktet ved å si at ERP-implementeringer handler mer om mennesker enn om teknologi. Menneskene i organisasjonen må derfor få høyeste prioritet ved implementering av ett nytt ERP-system. Dette fordi de organisatoriske endringene som et ERP-system medfører ofte medfører en følelse av tap, hos de ansatte i en organisasjon (Lorenzi & Riley, 2004). Endringsledelse er derfor nødvendig for å håndtere denne følelsen av tap og tilrettelegge for å skape aksept, så lenge det er mennesker involvert. En kan enda en gang konkludere med at et ERP-prosjekt handler om mer enn IT, og at IT heller ikke skal være hovedfokus i en ERP-implementering. Turban et al. (2010) styrker dette utsagnet og påpeker at 90-95 % av problemene som forekommer under en ERP-implementering ikke er et resultat av tekniske feil. Her kan det også nevnes at flesteparten av supporthenvendelse som kommer inn hos Konsulentselskap B, sjeldent har sitt opphav i tekniske feil. Endringsledelse regnes som en kritisk suksessfaktor ved ERP-implementeringer, fordi virksomhetsomspennende IT-prosjekter innebærer komplekse sosio-tekniske forhold og det er utfordrende å håndtere de menneskelige aspektene. Dette kan ofte kreve kompetanse både innenfor sosiologi og psykologi i tillegg til IT. Tekniske feil er noe som forholdsvis lett kan ordnes, men det å forstå og håndtere mennesker i en slik situasjon kan by på mange utfordringer, da ingen individer er like.

Kemp & Low (2008) sier at endringsledelse bør benyttes for å klargjøre brukere for det kommende systemet, redusere motstand og skape positive holdninger. Dette med å redusere motstand mot endringen som det nye systemet medfører, er ekstremt viktig og bør praktiseres i større grad i norske Bedrifter. Så å si samtlige av de involverte Bedriftene hadde opplevd motstand fra sine ansatte og alle Konsulentselskapene hadde opplevd motstand hos kunder. Dette er i tråd med forskningen til Jarrar et al. (2000), som definerer motstand mot endring som en av de største og oftest forekommende hindringene ved ERP-implementeringer. Motstand ved en ERP-implementering er nok ikke til å unngå, selv ved bruk av endringsledelse. Kristensen (2000) påpeker også dette ved å si at usikkerhet og motstand er noe en så godt som kan regne med at vil inntreffe, og det bør derfor tas med i planleggingen av en endring. Endringsledelse er ikke en magisk kur som gjør at motstand og andre menneskelige utfordringer forsvinner automatisk, men det er et hjelpemiddel for å redusere og kontrollere utfordringene. Som påpekt av Kristensen (2000) i kapittel 2.2.3, er bakgrunnen for motstand basert på menneskelige aspekter, og det er dermed naturlig at mennesker må være i fokus når motstand skal håndteres. Når motstand i tillegg er såpass utbredt i ERP-implementeringer må menneskene, som blir berørt av endringen som et ERP-system medfører, tas hensyn til og håndteres for at implementeringen skal bli vellykket. Pawlowski et al. (1999) illustrerer dette ved å påpeke at rundt halvparten av alle ERP-prosjekter mislykkes i å oppnå forventede fordeler, nettopp fordi de har for lite fokus på å lede endringen som et ERP-prosjekt medfører. Kristensen (2000) nevner at det å lede endringsprosesser er viktigste, om også svært vanskelig. Hvordan en rent praktisk kan lede en endringsprosess gjennom endringsledelse, vil jeg komme tilbake til.

For å oppsummere, kan vi konstatere at ett ERP-prosjekt ikke kan avgrenses til å være et rent IT-prosjekt. De menneskelige aspektene, vil alltid være viktige å ta hensyn til i enhver ERP-implementering. Dersom en ikke tar hensyn til dette, vil implementeringen kunne få ett negativt utfall. Hvordan endringsledelse bør, og blir praktisert, vil jeg komme inn på i de følgende diskusjonskapitlene.

### 5.3 Opplæring og brukerstøtte

Jarrar et al. (2000) påpeker at verdens mest effektive ERP-system vil ikke kunne gi verdi for en organisasjon, dersom de ansatte ikke vet hvordan de skal bruke systemet. Samtlige av bedriftene som ble undersøkt hadde gjennomført opplæringstiltak i sammenheng med deres ERP-implementering.

De ulike konsulentselskapene som inngikk i denne studien, praktiserte også opplæringstiltak som en del av sine ERP-tjenester. En kan dermed fastslå at opplæring vektlegges ved ERP-implementeringer, men omfanget av opplæringstiltakene er noe varierende. Her kan det nevnes at Jarrar et al. (2000) påpeker at kostnadene ved brukeropplæring ofte underestimeres betraktelig, samtidig som Nah et al. (2003) sier at brukeropplæring ofte er det første som kuttes ned på når et implementeringsprosjekt går på overtid og budsjettene overskrides. Dette ble også framhevet av noen i denne studien. For eksempel, deltager fra Konsulentselskap C sier «*Ofte ved forhandlinger så blir antall konsulenttimer reduserte, og da blir tid til opplæring på et minimum*». I Bedrift G opplevde de at opplæring ble nedprioritert, på grunn av at det var satt av for lite tid. Dette var også tilfelle hos Bedrift H. Samtlige av konsulentene som deltok i denne studien, nevnte at opplæring ofte blir nedprioritert. Deltager fra Konsulentselskap A påpekte at kunder ofte vil ta seg av opplæring selv, fordi dette er mer kostnadsbesparende enn å betale for konsulenttimer. Deltageren nevnte imidlertid også at dette som regel har resultert i at kunder kommer tilbake i ettertid, fordi de ikke evner å utføre vellykket opplæring på egenhånd.

Både deltagerne fra Konsulentselskap B og C, samt Konsulent A, nevner at kunder ofte forventer at systemet skal gi en nesten automatisk positiv effekt. Videre nevnes det at kunder forventer at de skal kunne ta i bruk systemet etter så godt som ingen opplæring. Samtlige av konsulentselskapene har opplæring som en del av sin ERP-leveranse, men som deltager fra Konsulentselskap C påpeker, bli denne ofte redusert til et minimum. Deltagerne fra Konsulentselskap B og C, samt Konsulent A, stadfester at ved å redusere opplæringen sitter en ofte igjen med kunder som ikke vet hvordan de skal bruke systemet på en god måte, noe som igjen fører med seg misnøye. Dette er i tråd med forskningen til Nah et al. (2003), som påpeker at tilstrekkelig opplæring vil være med på å øke muligheten for en suksessfull implementering, mens manglende opplæring vil skape problemer og barrierer for å ta i bruk systemet.

Når kunden og deres ansatte ikke vet hvordan de skal bruke systemet, kan det oppstå situasjoner hvor brukerne heller velger alternative måter å gjennomføre en arbeidsoppgave på. Dette kan være i strid med systemets prosedyrer. I noen tilfeller kan også brukerne gjennomføre oppgaven ved å gå utenom det nye systemet (Murray & Coffin, 2001), definert som «workarounds» av Volkoff et al. (2007). I denne studien ble det gjort funn som tydet på at «workaround» finnes i praksis. Både Bedrift B, Bedrift F og Bedrift G kunne rapportere om at deres system ikke ble benyttet slik det var tenkt, og til tider ble systemet fullstendig omgått. Det som er verdt å merke seg her, er at alle disse tilfellene omhandler moduler knyttet til varebestilling og varemottak. Bedrift B hadde problemer med at varemottak ble utsatt eller oversett, og ikke ble registrert i systemet. Bedrift F sliter fortsatt, per dags dato, med at brukerne velger alternative innkjøpsrutiner, og dermed unngår å bruke sin innkjøpsmodul. Dette har resultert i at kun 36 % av bestillingene som går ut fra bedriften går gjennom systemet. Bedrift G sliter også med at innkjøp gjøres utenfor systemet. De ansatte i bedriften tar heller opp telefonen og ringer leverandøren, eller de bestiller varer gjennom leverandørens nettsider og lignende. En kan imidlertid spekulere i om dette skyldes lite opplæring, eller at det er veldig enkelt å omgå systemet hvis man ikke er motivert til å bruke det. Det er mulig å bestille varer utenom systemet, og det kan være enklere å ta opp telefonen og utføre en



bestilling framfor å bruke systemet. Det er vanskelig å konstatere om dette likevel hadde skjedd hvis brukerne hadde fått tilstrekkelig opplæring i systemet. Det kan være at økt mestringsfølelse ville gitt økt bruk. Dette er imidlertid ikke noe som kommer automatisk, og dette viser hvor viktig det er med tilstrekkelig opplæring ved innføring av nye ERP-systemer, og det kan tyde på at opplæring er spesielt viktig relatert til moduler hvor brukerne lett kan omgå bruk av systemet.

Et aspekt ved opplæring som ble nevnt er bruk av reelle data i opplæringen som de ansatte har et forhold til, fremfor «tulledata» eller demodata. Med reelle data menes avdelingskoder, produkter og lignede, som de ansatte jobber med til daglig. To av bedriftene (Bedrift G og Bedrift H) benyttet seg av dette, med positive virkninger. Deltager fra Bedrift G illustrerer det positive ved bruk av reelle data gjennom følgende: «*det er utrolig hvor stor forskjell det kan gjøre når de ser avdelingskoder og navn de kjenner igjen*».

En annen viktig faktor ved implementering av nye ERP-systemer er å etablere en form for brukerstøtte, noe som også fremheves av Lee et al. (2010). Organisasjoner som tilrettelegger for at brukere får tilstrekkelig støtte til å utføre sine arbeidsoppgaver, vil øke sannsynligheten for å få mer tilfredse brukere som opplever arbeidssituasjonen som komfortabel, og som i tillegg kan forbedre sine prestasjoner gjennom det nye ERP-systemet. Dette viser hvor viktig det er å forstå at selv om den formelle opplæringen er gjennomført, så betyr ikke dette nødvendigvis at brukerne av et nytt system er selvhjulpne. Brukerstøttesystemer (for eksempel superbrukere, brukerstøttetelefon, og lignende) kan være sentrale virkemidler for å unngå brukeres alternativer til å bruke ERP-systemet når de møter utfordringer, ved vanskelig funksjonalitet og de ikke har noen steder å henvende seg. Spesielt Bedrift G påpekte at det ble satt av for lite ressurser i etterkant av ERP-implementeringen til nettopp brukerstøtte. De andre bedriftene som opplevde at brukerne unngår systemet, og velger alternativer til å gjennomføre en oppgave, bør iverksette tiltak for brukere som sliter med å tilpasse seg nye roller og prosedyrer etter at opplæringen er gjennomført. En metode for å sikre bedre opplæring er å kunne tilby brukerstøtte etter implementeringen, ved for eksempel å engasjere superbrukere, noe jeg vil komme nærmere inn på i neste delkapittel.

### **5.3.1 Superbrukere**

Deloitte (2005) og Volkoff et al. (2004) fremhever superbrukere som sentrale ved opplæring av ett nytt ERP-system fordi superbrukere ofte besitter mye forretingskunnskap relatert til bedriften. Deloitte (2005) hevder i sin studie at superbrukere spiller en viktig rolle når det kommer til det å utføre en vellykket ERP-implementering fordi de har forståelse for de forretningsprosesser og arbeidsoppgaver som utføres av medarbeidere. I tillegg vil ansatte gjerne reagerer bedre på opplæringen, om den kommer fra kollegaer (Boudreau & Robey, 2005), noe den vil gjøre med lokale superbrukere.

I denne studien var superbrukere fremhevet som sentrale, og var derfor et velutbredt fenomen i de bedriftene som deltok i undersøkelsen, enten direkte eller indirekte. Bedrift C, Bedrift D, Bedrift E og Bedrift G hadde alle fokus på superbrukere gjennom sine ERP-implementeringer. Bedrift A og Bedrift F hadde også fokus på dette, men ikke under betegnelsen «superbrukere». Bedrift E hadde eksempelvis 100 superbrukere, fordelt på alle bedriftens avdelinger. Deltager fra Bedrift E sier at det å ha superbrukere på alle avdelinger, gjør at alle ansatte kontinuerlig har noen å henvende seg til når de trenger støtte. Sistnevnte deltager nevner også at lokale superbrukere er med på å skape trygghet, fordi det er noen som sluttbruker, eller ansatt kjenner. Her kan en igjen se at brukere reagerer bedre på støtte og opplæring, som den kommer fra kollegaer. Siden superbrukere var å finne i 6 av de 8

bedriftene som ble inkludert i denne studien, kan vi fastslå at dette er et tiltak som faktisk praktiseres.

Samtlige av ERP-konsulentene som ble intervjuet, påpekte at de helst ønsket å etablere superbrukere hos sine kunder og det ble nevnt flere grunner til dette. Deltager fra Konsulentselskap A nevner at det er positivt og ha superbrukere som en slags «mellommann» mellom kunder og konsulenter. Videre sier samme deltager at kunder og konsulenter sjeldent snakker samme språk, og at superbrukere her kan fungere som kunnskapsoversettere, som nevnt av Volkoff et al. (2004). Dette fordi superbrukere vil besitte både forretningskunnskaper om bedriften, samt kunnskaper om systemet. En annen fordel ved superbrukere er nevnt av deltager fra Konsulentselskap C. Deltager fra Konsulentselskap C, fremhever flere fordeler ved superbrukere, og påpeker blant annet at det er lettere for en ansatt som jobber i kundens organisasjon å drive opplæring framfor en ekstern konsulent. Den ansatte kjenner organisasjonene bedre, og brenner mer for prosjektet. I tillegg, vil de ansatte helst forholde seg til noen de kjenner og stoler på, fremfor en fremmed konsulent. De fleste konsulentene er imidlertid veldig påpasselige med å nevne at gode superbrukere kan være vanskelige å finne. Om superbrukere har en positiv effekt på opplæringen i et ERP-system, avhenger i stor grad av å få tak i de rette individene til å fylle rollen.

Det å bygge opp superbrukerkompetanse tar tid og de fleste vil i hovedsak se på dette som mye arbeid, noe det er. Deltager 2 fra Konsulentselskap B sier at de ofte ser personer hos kunden som vegrer seg for å innta rollen som superbruker, nettopp fordi det krever mye ekstraarbeid. I tillegg nevner Konsulent A at det kan være en utfordring for superbrukere at disse ofte får rollen på toppen av en 100 % stilling. Det er derfor viktig å tilse at de individene som skal fungere som superbrukere ikke må utføre alle vanlige arbeidsoppgaver, ved siden av det å fungere som superbrukere.

Både deltagerne fra Konsulentselskap B og Konsulentselskap C, påpeker at gjennom superbrukere vil kundebedriften alltid ha noen som hjelper med småproblemer, slik at ikke alle suppothenvendelser trenger å gå til konsulentselskapene. På denne måten kan kunden faktisk drive selvstendig brukerstøtte til sine ansatte.

På bakgrunn av det som er nevnt over, kan det fastslås at superbrukere er et utbredt fenomen i norske Bedrifter, og at det anses som et positivt tiltak ved ERP-innføringer. Utfordringene her er imidlertid å finne de rette individene til å ta på seg rollen som superbruker, spesielt fordi dette innebærer ekstra arbeidsmengde og ekstra ansvar.

## **5.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon blir definert som en av de vanskeligste og mest utfordrende oppgavene i en ERP-implementering (Dezdar & Ainin, 2011), noe som også er tydelig hos de deltagende bedriftene i denne studien. Så å si alle bedriftene i studien nevnte at kommunikasjon hadde vært en utfordring, og flere av bedriftene kunne rapportere om manglende kommunikasjon i sine implementeringsprosjekter. Dette kan indikere at kommunikasjon ikke blir sett på som en definert oppgave i sammenheng med ERP-implementeringer. Bedrift C opplevde en økende misnøye, som et resultat av for lite kommunikasjon, og måtte kalle inn til et allmøte for å drive «brannslukking». Dette er noe som trolig kunne vært unngått hvis gode kommunikasjonsrutiner hadde blitt praktisert hele veien. I Bedrift E opplevde de i midlertid at ansatte nesten mente det ble for mye kommunikasjon i starten, og når implementeringen startet følte de seg likevel uforberedte. Dette viser at kommunikasjon bør være til stede, men at den også må balanseres. I Bedrift E var de flinke til å kommunisere, men mengden

informasjonen som ble gitt i forkant førte til at de ansatte ikke klarte å ta til seg alt som ble formidlet. Det å balansere mengden informasjon som formidles gjennom kommunikasjon og det å fordele denne utover hele endringsprosessen, nevnes også av Kristensen (2000). Kristensen (2000) sier at kommunikasjon er nødvendig gjennom alle stadiene ved en endring. Konsulentselskap C vektlegger kommunikasjon som viktig gjennom hele implementeringsprosessen, ved å ha faste milepæler hvor de minner kunden på at de bør kommunisere fremdriften i implementeringen til resten av organisasjonen.

Måten kommunikasjon blir utøvd på, er også et viktig aspekt å ta hensyn til. Her nevner Kristensen (2000) at e-poster, rundskriv og lignede aldri vil være det samme som menneskelig kontakt. Flere av Bedriftene (A, B, E og G) i denne studien har tatt hensyn til dette og lagt opp til regelmessige felles møter og samlinger. Deltager fra Bedrift C, mener imidlertid at ansatte ikke tok til seg informasjon hvis denne ikke var nedskrevet, noe som er motstridende til Kristensens mening om at direkte menneskelig kontakt er det beste. Bedrift G forsøkte å forberede sine ansatte på sin implementering ved å henge opp plakater. Plakatene fortalte hvor lenge det var igjen til systemet skulle tas i bruk og ble hengt opp over hele bedriften. Hvilken effekt dette hadde er i midlertid noe uklart. Det eksisterer ikke noen fasitsvar på hvordan kommunikasjon bør utøves for best mulig effekt, det vil være avhengig av hvilken bedrift det gjelder og hvilke kommunikasjonsrutiner de har etablert fra før. Det viktigste er at kommunikasjon er til stede, under hele implementeringsprosessen, noe som også nevnes av Nah & Delgado (2006). Det er imidlertid ikke umulig at en kombinasjon av muntlig og skriftlig kommunikasjon nok kan være fordelaktig.

#### **5.4.1 Begrunne endringer**

Deltager fra Konsulentselskap A påpeker at *«personer som får nok kommunikasjon har mer velvilje»*, med dette mener vedkommende ansatte som blir berørt av en ERP-implementering. Velvilje, fremfor motstand, er en viktig forutsetning hos mennesker som forholder seg til endringer på arbeidsplassen. Kristensen (2000) nevner at motstand mot endringer kan skyldes at de ansatte tviler på at endringen er nødvendig. Det er derfor viktig at ledelsen har etablert gode kommunikasjonsrutiner slik at alle ansatte mottar nødvendig informasjon og begrunnelser for hvorfor et nytt ERP-system skal implementeres. Denne informasjonen bør kommuniseres til alle, også de som ikke er direkte delaktige i implementeringsprosjektet. Dette for å redusere motstand og skape en større grad av velvilje i organisasjonen. Dette er i tråd med tidligere forskning dokumentert av både Kristensen (2000) og Nah & Delgado (2006). De påpeker at det er viktig å begrunne hvorfor endringer vil være nødvendige ved implementering av ERP-systemer.

Funn fra denne studien, viste at det var lite fokus på å kommunisere behovet for ett nytt ERP-system til brukerne i organisasjonen. Konsulentselskap B og C ville vanligvis kommunisere begrunnelser for nødvendige endringer, men de mente at det var kundeorganisasjonen som burde ta ansvaret for dette. Deltager fra Konsulentselskap C sa i midlertid at selv om det er kundens oppgave å utøve denne kommunikasjonen, har konsulentselskapet et ansvar for å gjøre kunden oppmerksom på at dette bør gjøres. Når de ulike deltagerne i studien ble spurt om hvorvidt valget relatert til å innføre et nytt ERP-system ble begrunnet, var svaret hovedsakelig negativt. Deltager fra Bedrift B besvarte spørsmålet om begrunnelse for ett nytt ERP-system på følgende måte: *«(...) det var mer slik jeg tenkte meg til»*. Dette viser at kommunikasjonsrutiner som formidler informasjon som forklarer og forsvarer valget av å innføre et nytt system, ikke er godt nok praktisert i deltagerbedriftene.

### 5.4.2 Forventingsstyring

En annen bakgrunn for motstand enn det som er nevnt tidligere er, i følge Kristensen (2000), at ansatte ikke ser de positive utfallene av en endring. Forventningsstyring blir dermed en viktig del av kommunikasjon. Når en forventer at mennesker skal endre seg, vil det være fordelaktig at disse har et godt bilde av fordelene denne endringen bringer med seg. Kemp & Low (2008) påpeker imidlertid at kommunikasjon rundt det nye ERP-systemet må være klart formidlet og informasjonen må være i samsvar med hva det nye systemet faktisk medfører. Bedrift D opplevde at deres ansatte følte seg ført bak lyset, ved at det de fikk kommunisert ikke var det de endte opp med. Deltager 2 fra Bedrift D uttrykker frustrasjon over dette ved å si følgende: «(...) vi ble vist presentasjoner med flotte funksjoner og grensesnitt, men når det kom til stykket så var det bare bløff». Dette kan kobles mot det Al-Shamlan & Al-Mudimigh (2011) som hevder at ofte markedsføres kun ERP-systemets fordeler, uavhengig av hvordan dette rent praktisk passer inn i organisasjonen. Situasjonen hos Bedrift D førte til ytterligere misnøye blant de ansatte. Dette støttes av Kemp & Low (2008) som hevder at denne type misnøye kan være et resultat av utilstrekkelig forventningsstyring. Bedrift G opplevde også at de fikk en kort presentasjon av ERP-systemet ved innføring, og at denne presentasjonen var basert på rene fordeler ved systemet, uavhengig av hvilke typer organisasjoner det gjaldt.

Hos Konsulentselskapene var det også noe varierende tilbakemeldinger når det kom til forventningsstyring. Deltager fra Konsulentselskap C hadde imidlertid en fast fremgangsmåte, for å styre forventninger hos sine kunder. Deltageren vektlegger i stor grad ærlighet og sier «Det handler om å få de litt skuffet i begynnelsen, du må få ned forventningene litt, men du må ikke få de så langt ned at misnøyen blir for stor». Det er viktig for deltager å synliggjøre ovenfor sine kunder at implementeringen vil medføre mye arbeid, uten at dette tar motet fra kunden. Dette er en veldig viktig del av kommunikasjonen, kanskje spesielt med tanke på det at deltager 1 fra Konsulentselskap B sier, om at kunder forventer å kunne ta i bruk et ERP-system nesten uten noe opplæring. Forventningsstyring er viktig for å definere at implementeringsperioden vil være krevende, og ikke gjør seg selv. Når mennesker er forberedt på at dette vil medføre mye arbeid, håndterer de også dette arbeidet bedre, mener deltager fra Konsulentselskap C.

Det som er nevnt over viser at forventningsstyring ikke er tilstrekkelig praktisert i de bedriftene som deltok i denne studien, med unntak av Konsulentselskap C.

### 5.5 Brukerinvolvering

Brukerinvolvering er nok et tiltak som omtales positivt i litteraturen, men som gjerne ikke praktiseres i tilstrekkelig grad. Konsulent A nevner at de fleste ERP-prosjekter ofte er IT- og økonomifokuserte fremfor sluttbrukerfokuserte, og dette er utfordrende. Chang et al. (2008) sier det er fordelaktig å inkludere brukerne fordi disse er eksperter på sine arbeidsområder, og vet hva som behøves for at de skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver. Funn fra denne studien viser imidlertid at de fremtidige brukerne av et nytt ERP-system, var lite involvert i implementeringsprosessene som ble studert. Dette er uheldig da motstand kan oppstå som et resultat av at ansatte føler seg oversett. I bedriftene som var med i studien, var det i noen tilfeller motstand som kan spores tilbake til manglende brukerinvolvering. Bedrift G opplevde dette når det kom til valg av system og omtaler det slik «(...) det er litt amerikansk, for de lot som vi skulle få være med på beslutningen, men den var jo allerede tatt». En annen bedrift som opplevde dette i enda større grad, var Bedrift D. Her ble de ansatte bedt om innspill til

hvordan systemet skulle settes opp i forhold til deres avdeling, og det ble lagt ned mye arbeid fra brukerne. Men mye av dette arbeidet var forgjeves siden innspillene ikke ble tatt hensyn til under implementeringen. Dette medførte store skuffelser blant de ansatte og ekstra misnøye med det nye systemet.

Al-Shamlan & Al-Mudimigh (2011) påpeker at inkludering av brukere også vil kunne skape en forståelse for hvordan individuell endringsledelse bør utføres. Ved å involvere noen utvalgte brukere kan en se hvordan de reagerer på det nye systemet. Baserte på disse observasjonene, kan man bedre vurdere hvordan endringer bør håndteres slik at motstand mot systemet reduseres. I tillegg kan man lettere skape en positiv stemning rundt implementeringen. På denne måten får man en indikasjon på hvordan man bør håndtere sosiale aspekter ved endringer på tvers av hele organisasjonen.

Den mest utbredte formen for brukerinvolvering som ble påvist i denne studien, var opprettelse av superbrukere. Superbrukere har blitt diskutert tidligere i dette kapittelet, og i tillegg til de nevnte fordelene, kan superbrukere bidra til at systemet får større forankring i organisasjonen. Dette vil jeg komme nærmere inn på under.

### 5.5.1 Forankring

Deltager fra Konsulentselskap A sier at superbrukere fører til en forankring på det operasjonelle nivået i bedriften, fordi superbrukere gjerne vil utvikle en eierskapsfølelse til systemet. Videre nevner deltageren at dette igjen skaper grobunn for utvidet forankring blant de ansatte i en bedrift. Dette er i tråd med Aladwani (2001), som hevder at brukerinvolvering kan bidra til større forankring blant de involverte ved en implementering. Aldawani (2001) hevder også at denne forankringen kan skape et positivt bilde av systemet som kommuniseres og spres videre til flere medarbeidere i organisasjonen. Her kan vi se klare likheter mellom tidligere forskning fra Aladwani (2001) og funnene hos Konsulentselskap A. Konsulent A hevder også at superbrukere er en måte å skape forankring på. I kapittel 5.3.1 kunne vi se at flere av bedriftene i denne studien hadde benyttet seg av superbrukere i sammenheng med sin opplæring. Det er imidlertid vanskelig å stadfeste om målsettingen var forankring, da dette ikke ble eksplisitt nevnt.

Deltager fra Konsulentselskap A sier at *«endringsledelse er viktig for oss slik at vi ikke leverer noe som kunden ikke føler eierskap til(...)*». De fleste konsulentselskapene, i tillegg til Konsulent A, omtaler at de søker å legge til rette for forankring blant de ansatte hos kunden. Konsulent A sier at vissheten rundt kommende endringer må først og fremst være forankret hos brukerne som skal benytte systemet til daglig. Det er ikke tilstrekkelig men forankring kun hos toppledelsen. Derfor mener Konsulent A at det er spesielt viktig å forankre endringene hos de ansatte, som faktisk er de som blir påvirket av endringen. For å kunne skape forankring hos de ansatte, er det imidlertid viktig at bedriften forstår endringen de står ovenfor, samtidig som de må forstå de ansatte som blir berørt (Kristensen, 2000). Det er gjerne her noen bedrifter mangler kunnskap. Konsulent A påpeker at de fleste bedrifter er ikke klar over hvilke endringer et ERP-system egentlig innebærer. Dette er et veldig viktig faktum for norske bedrifter å ta hensyn til, når ERP-systemer skal implementeres. Jo mer de fremtidige brukerne av systemet blir involvert i implementeringsprosessen, jo mer eierskap vil de få til det fremtidige systemet. Dette vil gjøre veien videre lettere for alle involverte.

Deltager fra Konsulentselskap C sier at det må være noen hos kunden som tar eierskap til systemet, slik at de ansatte hos kunden kan forholde seg til noen de kjenner når systemet skal selges inn. Dette er noe av det jeg har vært inne om tidligere i kapittelet, om at mennesker

gjærne tar informasjon mer til seg om den kommer fra noen en kjenner, uansett om det handler om opplærings eller det å skape et positivt bilde av fremtiden. De fleste ERP-implementeringer som ble studert i denne oppgaven, hadde lite fokus på å skape forankring på et operasjonelt nivå i bedriften. Vi kan jo spekulere i om dette kan kobles mot det faktum at så å si alle bedriftene opplevde misnøye, i sammenheng med sine implementeringer. Det er imidlertid ikke tvil om at ansatte som føler seg inkludert og hørt, vil vise større interesse for fremdriften i implementeringen, noe som også nevnes i litteraturen. Turban et al. (2010) påpeker at jo flere individer som føler seg hørt på tidlig tidspunkt i implementeringsprosessen, jo flere individer vil føle et behov for å holde seg involverte gjennom hele prosessen. Vi kommer dermed til dette med å skape engasjement rundt ERP-implementeringen, noe jeg vil gå nærmere inn på nå.

## 5.6 Engasjement

Som nevnt i kapittel 2.3.3 bør endringsledelse brukes for å danne et miljø som tilrettelegger for endringen implementering av et ERP-system medfører (Motwani, et al., 2002). I forrige kapittel ble det nevnt at brukerinvolvering er med på å tilrettelegge for, og skape engasjement ved en ERP-implementering. Det var også tydelig at brukerinvolvering ikke var praktisert i en tilstrekkelig grad, og en kan da lure på om det finnes andre måter å skape engasjement på i norske bedrifter? Svaret kan virke og være negativt, i hvert fall hos kundebedrifter.

Konsultantselskapene som ble undersøkt var inne på å skape engasjement, gjennom fokus på forankring. Det eneste funnet som viser forsøk på å skape engasjement hos kundebedriftene, var å finne hos Bedrift G. Her ble det forsøkt å skape et positivt bilde av systemet gjennom et endringsteam, som dro rundt og reklamerte for systemet på forhånd. Dette var imidlertid ikke særlig vellykket, i følge deltager fra Bedrift G. Dette utsagnet kan forsterkes gjennom at Bedrift G per dags dato, sliter med å motivere ansatte til å brukes systemet slik det er tiltenkt. Vi kan her se hvor viktig det er å bygge aksept og engasjement rundt et nytt ERP-system, noe som også illustreres i en studie av Kim et al. (2005) hvor resultater viser at mangel på tilstrekkelig engasjement kan undergrave hele systemet. Dette ser vi tendenser til i Bedrift B, F og G som sliter mest med workarounds av de som deltok i denne studien.

I forhold til det å skape engasjement, vil jeg trekke inn noe som ble nevnt av Konsulent A, som sier at når det kommer til det å lære seg noe nytt er det to spørsmål en bør stille seg: «1: Kan jeg gjøre det, evner jeg å gjøre det? 2: Er det verdt det?». Som deltageren selv påpeker evner de fleste å utføre de oppgavene de står ovenfor, men dersom en ikke klarer å motivere seg selv til å tro på verdien i det, kommer en ikke langt. Det er her engasjement kommer inn. Deltager nevner kurs som et eksempel: «mennesker vil som regel ikke på kurs, de evner å gjennomføre et kurs, men de ser ikke alltid hvorfor det er verdt det». Dersom Bedrifter fokuserer på det å skape engasjement hos sine ansatte, vil dette kunne føre til at de ansatte vil være mer motiverte til å lære seg nye nytt. Det er en nødvendighet å få menneskene i en ERP-implementering til å se verdien av det nye systemet, altså å skape et engasjement blant disse om at dette er noe som vil skape verdi. Dette vil igjen kunne medføre motivasjon blant de ansatte til å bidra til en vellykket implementering.

### 5.6.1 Prosjektforkjempere

Lorenzi & Riley (2004) nevner at alle organisasjoner har ansatte som har spesiell makt, enten den er formell gjennom roller og autoriteter eller uformell gjennom karisma og andre personlige egenskaper. Dette er personer en gjerne bør inkludere i en endringsprosess. I

kapittel 2.3.3 ble prosjektforkjempere nevnt som en måte å skape engasjement på, da disse fungerer som talsmenn for det nye systemet og dets fordeler. Det er fordelaktig at prosjektforkjempere besitter personlige egenskaper, som gjør at vedkommende blir respektert og hørt blant andre ansatte. Her kan vi dra paralleller mellom prosjektforkjempere og superbrukere. Begge tiltak har mindre effekt dersom en ikke får de rette personene inn i rollene. Konsulent A fremhever viktigheten av å finne såkalte kulturambassadører i en organisasjon. Deltageren beskriver kulturambassadører som sterke personligheter som virkelig sloss for det de går inn for. Det er ikke tvil om at dette er ansatte en vil ha med seg under en ERP-implementering. Det å inkludere individer med sterke personligheter som andre mennesker hører på og respekterer, vil være et fordelaktig tiltak. Her er vi inne på noe av det samme som med superbrukere, det at ansatte har lettere for å forholde seg til, lære av og lytte til kollegaer som de kjenner.

Det var ikke mange av bedriftene i studien som hadde etablert engasjerte prosjektforkjempere. I Bedrift C fungerte imidlertid deltager i studien som prosjektforkjemper gjennom hele prosessen, og det var også deltager som i utgangspunktet satte i gang anskaffelsesprosessen. Som deltageren selv påpeker har det vært en utrolig slitsom periode, men vedkommende har hatt et sterkt ønske om å lykkes med implementeringen, noe som har gjort at bedriften har kommet forholdsvis godt ut av det hele. Dette kan sies på bakgrunn av bedriften i dag opplever mindre misnøye rundt systemet, og det finnes ikke noen kjente former for workarounds.

Effekten av å ha en dedikert person som står på for å få implementert ett ERP-system, ble også verdsatt hos Bedrift E. Her fungerte prosjektleder som prosjektforkjemper, hovedsakelig i forhold til prosjektgruppen. I tillegg jobbet denne personen mye med å holde motivasjonen oppe hos prosjektdeltagerne. Her kan vi se et eksempel på at prosjektforkjempere brukes slik som definert i litteraturen av Nah el al. (2003). Forfatterne hevder at det er nødvendig med en prosjektforkjemper som holder moral og engasjement oppe i tunge perioder.

### **5.6.2 Humor**

Et annet tiltak for å holde moral og engasjement oppe i tunge perioder, er bruk av humor. Lorenzi & Riley (2004) sier at en smart måte å lede endringer på er å introdusere elementer av morsomheter inn i endringsprosessen, i og med at humor kan brukes for å løse opp negativitet. Deltager fra Bedrift E fortalte at godt humør og humor generelt har vært til viktig støtte for ledelsen i prosjektet, og at det hadde vært benyttet mye galgenhumor for å avvæpne vanskelige situasjoner. Av alle bedriftene som deltok i studien, foruten konsulentselskapene, var det kun Bedrift E som hadde benyttet humor som et virkemiddel i sin ERP-implementering. Dette viser at humor nok er et veldig undervurdert tiltak i norske bedrifter. Mye humor er ikke det samme som mangel på profesjonalitet og seriøsitet på en arbeidsplass, snarer tvert imot. Nilsen (1990) påpeker at latter bringer frem energi blant mennesker og det bør legges til rette for at latter skal blomstre mellom ansatte. Dette fordi latter skifter fokus fra negativitet og over på noe mer positivt, noe som kan være en meget god støttespiller i de tunge arbeidsperiodene som en ERP-implementering medfører.

Som nevnt var bruk av humor lite fokusert på blant bedriftene som deltok i undersøkelsen. Deltager fra Konsulentselskap C derimot, har mye fokus på humor når vedkommende er ute blant kunder. Humor benyttes her for å skape en god atmosfære, men også for å avvæpne og løse konflikter. Dersom humor kan benyttes for å løse konflikter, slik som deltager her påpeker, burde humor brukes i mye større grad i ERP-implementeringer for å bryte ned misnøye og heller skape aksept. Sistnevnte deltager sier dersom han møter på negative og

vanskelige individer i et prosjekt, pleier deltager å konfrontere denne negative personen direkte, gjerne med en god dose humor. Deltager har flere ganger sett at dette fungerer. Konsulent A nevner også at humor kan være ett godt tiltak og at en kommer veldig langt med en dose godt humør. På bakgrunn av at funn fra denne studien, samt en tidligere studie utført av Lorenzi & Riley (2004) viser at humor er tiltak som fungerer, og norske bedrifter bør innføre elementer av humor og morsomheter inn i sine ERP-implementeringer, for å bryte ned illusjonen om at en implementering er en heller trist affære. Dersom en kan klare å bruke engasjement for å skape en god atmosfære og et mer positivt implementasjonsklima, vil dette også være med på å tilrettelegge for positive brukerholdninger. Dette er i tråd med forskning fra Kemp & Low (2008), som stadfester at brukernes holdninger til systemet, tilsvarer de erfaringene disse gjør seg under selv implementasjonen.

## 5.7 Endringsplan

En endringsplan er gjerne et noe mer formelt tiltak enn de som er nevnt over, men kan også inneholde alle de nevnte tiltakene satt i system. Nah et al. (2001) sier at en endringsplan bør inkludere det å skape en kultur for felles verdier og mål, vektlegge kvalitet, skape tillit til ledelsen, lære opp brukere, involvere brukere og fungere som støtte for endringen gjennom hele prosessen. Dette viser at en endringsplan i seg selv består av flere av tiltakene som er nevnt tidligere, men at de her er definert og satt i system. Endringsplaner viste seg ikke å være særlig utbredt blant de bedriftene som deltok i studien. To av konsulentselskapene (A og B) hadde imidlertid noe som delvis fyller kravene til en endringsplan. Konsulentselskap A har som en del av sin leveranseplan pleid å kartlegge superbrukere, sette opp beslutningskart og opplæringsplaner. Dette representerer deler av hva en endringsplan bør inneholde, slik som Nah et al. (2001) definerer denne. Blant annet ved å ha fokus på brukeropplæring og støtte for en kommende endring. Støtte for endring vektlegges i form av beslutningskartet som viser hvem som har myndighet til å ta hvilke avgjørelser gjennom hele prosessen.

Konsulentselskap B har også noe som kan minne om en endringsplan i sin egenutviklede implementeringsmetodikk. Implementeringsmetodikken vektlegger kvalitet i den forstand at kunde her skal verifisere om de har fått det de skulle ha i form av funksjonalitet. Om tiltakene hos de to konsulentselskapene kan kalles endringsplaner, er imidlertid noe tvilsomt. Selv om tiltakene inneholder elementer av det som kreves av en endringsplan, inneholder de også klare mangler. På bakgrunn av dette, sammen med det totale fraværende fokuset hos kundebedriftene, kan jeg herved slå fast at endringsplaner er et tiltak som så å si ikke praktiseres i de bedriftene som ble studert.

## 5.8 Hvordan oppfattes endringsledelse i norske bedrifter?

Kapittel 4.13.3 (tabell 6) presenterte en oppsummering av funn relatert til hvordan de ulike deltagerne i studien definerte begrepet endringsledelse. Endringsledelse ble her definert på mange ulike måter, noe som viser at det foreligger mye usikkerhet rundt hva endringsledelse egentlig er. Denne usikkerheten var ekstra framtrædende blant noen av de deltagerne. Deltager fra Bedrift G svarte: «*Jeg har tenkt litt på det. For hva er det egentlig?*», på spørsmålet om hva vedkommende la i begrepet endringsledelse. Deltager 1 fra Bedrift F sa «*det er ikke et ord jeg bruker mye*» og deltager 2 fra samme bedrift svarte: «*Det er jo et vidt og vanskelig begrep*». Også på konsulentsiden var det noe usikkerhet rundt begrepet og deltager 1 fra Konsulentselskap B funderte over «*(...) hva er forskjellen på endringsledelse og prosjektledelse?*».



Usikkerheten rundt begrepet strekker seg imidlertid lenger og ble forklart på flere ulike måter i denne studien. Endringsledelse ble for eksempel definert som «(...) ledelsens ønske om å få til en forandring» (Bedrift C), «Hvordan tar man konsekvensen av at man har fått et nytt system, og kan det være et prosjekt for å håndtere det?» (Bedrift E), «(...) endringer i forhold til scope(...)» (Bedrift D, deltager 1), «Det at ledere går inn og tar beslutninger, gjennomfører og følger opp» (Bedrift F, deltager 1) og «(...) å søke etter endringer som gjør at prosesser går bedre» (Bedrift F, deltager 2). Dette viser en kort oppsummering over noen av de noe mer mangelfulle oppfatninger av begrepet endringsledelse. En kan jo imidlertid argumentere for i hvilken grad de ulike svarene kan karakteriseres som mangelfulle eller ikke, men i denne sammenhengen vil jeg forsøke å komme frem til en mer presis definisjon, som kan bidra til å svekke usikkerheten rundt hva som ligger i begrepet. Noen av bedriftene opererte med en noe mer korrekt oppfatning av begrepet. Deltager fra Bedrift B omtalte endringsledelse som «(...) rett og slett å motivere folk til å være med på endringer, håndtere endringer og se det at ting kan ikke være det samme hele tiden», og deltager fra Bedrift G definerte endringsledelse som det «(...) å legge til rette for de som føler endringen på kroppen, enten de gjennomfører eller bli påvirket av endringen». Disse oppfatningene er noe mer i tråd med definisjonene fra litteraturen, slik som Grabski et al. (2011) som omtaler endringsledelse som en strukturert prosess for proaktivt å håndtere og lede individer som påvirkes av en endring. Selv om deltager fra Bedrift B hadde en god oppfattelse av hva endringsledelse er, poengterte deltager at dette ikke hadde vært fokus under deres implementering.

På konsulentsiden var det også noe varierende hva endringsledelse ble definert som. Deltager fra Konsulentselskap A hadde en god og innholdsrik definisjon av begrepet: «Endringsledelse er å klargjøre organisasjonen for endring, sørge for eierskap og forankring av endring, sørge for involvering av linjen, sørge for at bedriften er klar for å ta imot systemet og sørge for at informasjon og opplæring blir gitt til de som berøres av endringen». Dette er imidlertid en noe omfattende og teknisk definisjon, noe som for all del ikke er negativt, men den kan være delvis vanskelig å få tak på for de som ikke har så mye erfaring med begrepet. Deltager 1 fra Konsulentselskap B er noe mer undrende og svarer i spørsmålsform, noe som igjen understreker usikkerheten som henger over begrepet. Sistnevnte deltager sier: «Det første som slår meg er stikkord som opplæring og kursing. Hvordan skal man få eksisterende arbeidsgjeng til å ta i bruk og implementere de nye endringene, både ved system og prosesser, organisatoriske endringer og slike ting?». Deltageren er jo her inne på mye av hva endringsledelse innebærer, men er også usikker i sitt svar. Deltager 2 fra samme Konsulentselskap er mer selvsikker i sitt svar, og sier: «Endringsledelse er for meg å få en bedrift fra A til Å, med all funksjonalitet, og få alle prosessene i en bedrift til å spille sammen på en best mulig måte. Da er det viktig å tenke nytt og ikke henge seg opp i gammel moro, slik som de har vært vant til. Det er å få de med på den nye tankegangen og få de nye prosessene til å flyte raskere». Denne definisjonen inneholder mye endringsledelse, uten å bruke for mye tekniske uttrykk og er en forklaring som vil kunne forstås av de fleste, men er gjerne vel mye prosessorientert. Om vi ser på forskjellene på definisjonene fra deltager fra Konsulentselskap A og deltager 2 fra Konsulentselskap B, vil nok sistnevntes definisjon være lettere for flere individer å forstå. Dette betyr imidlertid ikke at definisjonen til deltager fra Konsulentselskap A er feilaktig på noen måte, men den inneholder et mer teknisk språk som kan virke forvirrende på noen individer.

Deltager fra Konsulentselskap C sier i sin forklaring av begrepet at «I min verden handler endringsledelse i forhold til ERP-systemer, mye om at du får riktig styring». Dette er jo korrekt, men samtidig en veldig mangelfull definisjon. Konsulent A har en noe annen definisjon, og sier: «(...) dersom du har et ønske om å nå et mål hvor du ikke er i dag, så er det greit å ha noen som fasilitere hvordan du skal nå dette målet. Og det er egentlig det jeg

*legger i endringsledelse*». Dette er igjen, i likhet med definisjon til deltager 2 fra Konsulentselskap A, en veldig lettfattelig definisjon uten tekniske begreper. Jeg har nå sett på de ulike definisjonene av endringsledelse som kom frem under denne studien, og kan stadfeste at endringsledelse er et begrep det ikke er tilstrekkelig kunnskap om i norske bedrifter.

Et faktum er at selve begrepet og hva det egentlig innebærer er noe uklart, men det er også uklart på hvilket stadium i en implementering endringsledelse hører hjemme. I litteraturen kan vi se at endringsledelse bør vektlegges fra starten av og gjennom hele implementeringen (Nah, et al., 2001). Dette kan vi også se i Lewin (1951) sin trestegs-modell, nevnt i Turban et al. (2010), hvor endringsledelse bør være til stede i alle fasene av endring, slik som en ERP-implementering vil innebære. Usikkerheten knyttet til når og hvor endringsledelse burde iverksettes, var blant annet synlig hos Bedrift E. Deltager fra denne bedriften har, som tidligere nevnt, definert endringsledelse som hvordan tar man konsekvensen av at man har fått et nytt system. Videre forklarte denne deltageren at som prosjektleder for selve implementeringen, så hadde ikke denne deltageren ansvar for effekten eller konsekvensene av prosjektet. Videre var det heller ikke prosjektlederens ansvar å holde på de endringene som var kommet siden disse ikke kunne ansees som en del av ERP-prosjektet. For å koble dette mot trestegs-modellen (figur 2), sier deltageren fra Bedrift E at endringsledelsen i forhold til systemet hører hjemme i den tredje fasen, altså fryse. Dette er jo interessant siden bedriften hadde mye fokus på kommunikasjon, opplæring og engasjement under selve implementeringen, og dermed hadde fokus på endringsledelse gjennom hele prosessen. Dette viser igjen at endringsledelse er et begrep det er for lite kunnskap om.

Hos Konsulentselskap C var det et klart skille mellom ERP-implementeringer og endringsledelse. Deltager fra dette konsulentselskapet sier at de har et eget konsulentmiljø som jobber med rådgivning innen endringsledelse, men at en da har *«(...) forlatt ERP-verden i vårt bilde»*. Sistnevnte deltager sier også at: *«Jeg tror det at vi konsulenter ofte liker å gi inntrykk utad av at vi jobber med endringsledelse, men det er ikke det vi gjør. Jeg har i hvert fall aldri gjort det»*. Dette er også et interessant utsagn da denne deltageren tidligere i intervjuet har forklart at opplæring, kommunikasjon, humor og forankring er viktige elementer i en ERP-implementering. Her er det passende å ta inn et sitat fra Konsulent A, som sier *«De fleste IT-prosjekter vil omfatte endringsledelse, de fleste prosjekter gjør det også. Det er bare ikke alle som er klar over det. Så endringsledelse kan gjerne være et ullent begrep for det er så lite definert»*. Dette er et veldig interessant utsagn, nettopp fordi det er slik det er i praksis. I flere av bedriftene som deltok i studien, nevnte de fleste at mange tiltak som faktisk er endringsledelse, men når det kom til det å definere endringsledelse var disse tiltakene utelatt. Dette kan indikere at endringsledelse er noe som praktiseres, ikke under navnet endringsledelse, men som enkelttiltak slik som opplæring.

Jeg vil også nevne at samtlige deltagere fra de ulike konsulentselskapene sa at deres kunder jevnt over ikke er spesielt opptatt av endringsledelse. Dette er jo imidlertid ikke så rart, når det hersker såpass mye usikkerhet rundt dette begrepet. Deltager fra Konsulentselskap C estimerte at kun 1 av 10 implementeringsprosjekter hos deres kunder, har direkte fokus på endringsledelse. Noe som igjen illustrerer at endringsledelse er et relativt ukjent begrep. Dette støttes også av deltager 2, Konsulentselskap B. Vedkommende sier at kunder generelt hverken er særlig kjente med begrepet eller spesielt opptatte av det. Hos konsulentselskap A merker de imidlertid at noen kunder er opptatt av endringsledelse, men at dette gjerne er store kunder med mange ansatte. Sistnevnte deltager sier at *«store kunder er generelt mer opptatt av dette, kanskje på grunn av at de er mer modne(...)*».

Deltager fra Konsulentselskap A sier at det har blitt observert en merkbar økning i bruken av endringsledelse de siste årene, og dette har blitt en naturlig del av en ERP-implementering for konsulentselskapet. Dette kan igjen knyttes opp mot den voksende interessen rundt ERP-systemer og endringsledelse i litteraturen. Deltager 1 fra Bedrift F påpekte at det ikke var mye fokus på organisasjonsendringer på den tiden systemet ble innført i 2004. Videre nevnte også denne deltageren at det i dag foreligger mye informasjon rundt endringsledelse, som ikke var tilgjengelig på den tiden de implementerte systemet. Dette viser igjen at endringsledelse er noe som ser ut til å få mer fokus fremover, men det er foreløpig mye usikkerhet rundt temaet i norske bedrifter. Dette forklares delvis av Konsulent A, som påpeker at mye av litteraturen som er skrevet så langt rundt ERP-systemer og endringsledelse bygger på studier utført i større amerikanske bedrifter som representerer en forskjellig kultur fra den norske, og det er derfor vanskelig for norske bedrifter å identifisere seg med funn fra disse studiene.

### **5.8.1 Hvordan oppfatter jeg endringsledelse?**

På grunn av den store usikkerheten rundt hva endringsledelse egentlig betyr og innebærer, vil jeg forsøke å danne min egen definisjon av begrepet. Dette vil være med på å bidra til den eksisterende litteraturen rundt ERP-systemer og endringsledelse, men vil forhåpentligvis også bidra til en større forståelse av begrepet i praksis. Min definisjon av endringsledelse, i sammenheng med ERP-implementeringer, er som følger:

*Endringsledelse ved ERP-implementeringer handler om å legge til rette for, håndtere og redusere motstand blant mennesker som blir påvirket, direkte eller indirekte, av endringene som det nye systemet vil medføre. Endringsledelse omfatter utvikling av en endringsplan som implementeres i praksis. Endringsplanen inkluderer konkrete tiltak som:*

- *Opplæring - gjerne ved hjelp av superbrukere*
- *Kommunikasjon – inkluderer forventningsstyring og det å begrunne endringer*
- *Brukerinvolvering – som vil bidra til forankring*
- *Engasjement – skapes gjennom bruk av humor og prosjektforkjempere*

### **5.9 Oppsummering av diskusjon**

Et ERP-prosjekt er ikke det samme som et rent IT-prosjekt. Om hovedfokuset er på det tekniske vil en jo selvfølgelig ha et velfungerende ERP-system på plass, men dette vil ikke kunne gi de ønskede fordelene dersom brukerne av systemet ikke evner eller ønsker å ta det i bruk. Det er derfor ekstremt viktig å huske på menneskene i et slikt endringsprosjekt, for å sikre et velfungerende ERP-system med tilhørende og velfungerende bruk av systemet.

Opplæring er heldigvis et utbredt tiltak blant norske bedrifter som har innført ERP-systemer, men omfang og praktisk gjennomføring varierer. Det er ikke tvil om at opplæring er et av de viktigste tiltakene for å oppnå vellykkede ERP-implementeringer og studien viser at opplæring var det tiltaket som var mest praktisert. Det finnes ikke ERP-systemer som ville kunne gi automatiske fordeler, og i hvert fall ikke dersom sluttbrukerne av systemet ikke aner hvordan de skal håndtere et slikt system. Et tiltak som ble sett nærmere på her, var superbrukere. Superbrukere er sentralt å etablere for både bedrifter og konsulentselskaper. For bedrifter skaper det selvstendighet, da de på sikt kan bygge opp gode superbrukere som kan gi tilstrekkelig support internt. I tillegg blir de mindre avhengige av eksterne konsulenter. Dette er også positivt for konsulentselskapene, som da får mindre henvendelser på deres supportavdeling. Norske bedrifter som planlegger en ERP-implementering, bør fokusere på å

etablere superbrukere som etter sin opplæring kan bidra til å lære opp andre ansatte i organisasjonen.

Kommunikasjon ved ERP-implementeringer praktiseres i varierende grad i de bedriftene som deltok i studien. Det kan imidlertid tyde på at kommunikasjon ikke praktiseres som et direkte tiltak i forbindelse med implementeringer, men mer på et generelt grunnlag. Kommunikasjon benyttes i svært liten grad for å begrunne valg av system og styre forventinger blant ansatte i praksis, noe som i følge litteraturen er meget viktig. Det er derfor store potensialer for å praktisere bedre kommunikasjon, dedikert spesifikt til det å innføre et nytt ERP-system. Denne kommunikasjonen bør inkludere en begrunnelse for hvorfor man har valgt å ta i bruk et nytt ERP-system. Kommunikasjonen bør også innebefatte forventingsstyring, slik at hele organisasjonen er klar over hva som vil komme, både av fordeler og ulemper.

Brukerinvolvering ved ERP-implementeringer i norske bedrifter praktiseres blant annet ved å etablere superbrukere. Brukerinvolvering kan benyttes for å skape forankring for det nye systemet i organisasjonen, noe som ikke er særlig utbredt praksis hos andre enn konsultentselskapene. Til tross for fordelene definert i litteraturen, er brukerinvolvering heller lite praktisert.

Engasjement er heller ikke noe som praktiseres i tilstrekkelig grad. Mangel på engasjement i en ERP-implementering kan, i følge litteraturen undergrave hele systemet, noe som vi kan se klare tendenser på i denne studien. Det å skape engasjement er viktig for å danne en forståelse av verdien det nye systemet faktisk medfører, og hvis dette praktiseres i tilstrekkelig grad vil de fleste utfordringene under implementeringen være lettere å overkomme. Her er humor og prosjektforkjempere viktige stikkord for å lykkes.

Funn fra studien viser at praktisert endringsledelse i norske bedrifter bærer preg av å være mer av en ad hoc natur, og det tyder på at konkrete endringsplaner er omtrent fraværende. De fleste av bedriftene som deltok i studien opplevde mye misnøye med ERP-systemet og flere av bedriftene sliter fortsatt med workarounds. Dette kan jo tyde på at endringsledelse generelt ikke er praktisert i tilstrekkelig grad.

Jeg ønsker her å trekke frem en av bedriftene i studien, som tilsynelatende kan sies å være mer vellykket enn de andre. Bedrift E opplevde etter to uker i drift med det nye systemet å være tilbake på normal brukerstøtte, og misnøyen blant brukerne var minimal. Det kan være mange elementer som har bidratt dette, men Bedrift E hadde mye fokus på opplæring, kommunikasjon og engasjement. Opplæring ble gjort gjennom et stort antall superbrukere, lokalisert på ulike avdelinger. Kommunikasjon ble gitt gjennom faste samlinger både til ansatte og prosjektdeltagere gjennom hele implementeringen. Mye humor ble brukt for å skape engasjement. Studien viser også at begrepet endringsledelse er uklart for både kundebedriftene og konsultentselskapene. Konsulent A oppsummerer dette best gjennom å si at de fleste prosjekter, tekniske eller ikke, inneholder alle endringsledelse, men det er ikke alle som er klar over dette. Årsaken til at ikke alle er klar over at de faktisk praktiserer endringsledelse, er knyttet til at det hersker mye usikkerhet rundt begrepet. Jeg ønsker å redusere denne usikkerheten og har dermed presentert min egen definisjon av begrepet, basert på tidligere litteratur og funn fra denne studien.

Et viktig funn fra studien tyder på at endringsledelse ikke er eksplisitt formidlet i forbindelse med en ERP-implementering, heller er det ikke formelt praktisert i norske bedrifter. Framfor å gjennomføre en formell endringsplan, blir mer ustrukturerte enkelttiltak etablert og gjennomført. Her var blant annet kommunikasjon og opplæring sentralt.

## Kapittel 6

### **6. Konklusjon og implikasjoner for praksis**

Denne oppgaven bygger på en kvalitativ studie hvor endringsledelse i norske bedrifter har vært i fokus. Målet har vært å finne ut hvordan endringsledelse praktiseres og bør praktiseres for å redusere utfordringer ved ERP-implementeringer. For å strukturere resultatene fra studien og diskusjonen på en hensiktsmessig måte, har kategorier hentet fra endringsledelses- og ERP-litteraturen vært brukt (se figur 3). Hovedkategoriene er IT-prosjekt, opplæring og brukerstøtte, kommunikasjon, brukerinvolvering, engasjement, endringsplan og hvordan endringsledelse oppfattes i norske bedrifter. Den første kategorien IT-prosjekt, ble benyttet for å vise at en ERP-implementering ikke kun er et rent IT-prosjekt og krever derfor et fokus på endringsledelse. Kategoriene som gikk på tiltak innen endringsledelse ble benyttet for å diskutere hvordan endringsledelse ble praktisert hos deltagerbedriftene og hvordan det bør praktiseres i følge tidligere forskning. Her var det også definert underkategorier og mer konkrete tiltak, i form av superbrukere, begrunnede endringer, forventningsstyring, forankring, humor og prosjektforkjempere. Til slutt ble det gjort en kartlegging av hvordan endringsledelse oppfattes i deltagerbedriftene. På bakgrunn av studien og tidligere litteratur, samt uklarheter rundt begrepet endringsledelse, bidrar masteroppgaven med en egen definisjon av endringsledelse og hva dette innebærer i praksis.

Denne studien viste at dersom en ERP-implementering kun betraktes som et rent IT-prosjekt vil dette kun øke antall utfordringer, og ikke redusere disse. ERP-systemer er komplekse og virksomhetsspennende systemer som ofte krever prosessendringer som påvirker de ansatte i organisasjonen. Derfor er det viktig med en mer gjennomtenkt implementeringsplan og endringsplan for å få med hele organisasjonen. Videre bør endringsledelse praktiseres i mye større grad, enn det det gjøres i norske bedrifter i dag. Dette kan begrunnes med at mange av tiltakene som ble nevnt i denne studien har virkninger som kan hjelpe norske bedrifter til å møte utfordringer som oppstår ved ERP-implementeringer. Som litteraturen allerede har definert er endringsledelse en kritisk suksessfaktor innenfor ERP-implementering, men denne studien viser at endringsledelse igjen har sine egne kritiske suksessfaktorer gjennom de ulike tiltakene som har blitt nevnt. Denne studien viste også at det hersker mye usikkerhet rundt begrepet endringsledelse og hva det egentlig innebærer. Det ble også påvist at de fleste bedriftene i denne studien faktisk praktiserer endringsledelse, men gjerne uten å vite det da det praktiseres mer på en ad hoc basis og gjennom enkelttiltak.

Denne studien bidrar til forskningen som allerede foreligger rundt temaene endringsledelse og ERP-implementeringer, men studien bidrar spesielt til økt forståelse for endringsledelse i praksis relatert til norske bedrifter. Det er overraskende at endringsledelse ikke er et mer utbredt fenomen i sammenheng med ERP-implementeringer, når litteraturen allerede har definert dette som en kritisk suksessfaktor. De fleste utfordringene som ble avdekket hos deltagerne i denne studien, slik som brukermotstand og manglende kommunikasjon, er

utfordringer som allerede er definert i litteraturen og som endringsledelse kan bidra til å redusere. Det er derfor uventet at ikke flere bedrifter praktiserer endringsledelse mer eksplisitt når det eksisterer «oppskrifter» på hvordan bedrifter kan redusere utfordringene ved implementering av ERP-systemer. Årsaken til dette kan være at endringsledelse viste seg å være et nokså diffust begrep for de fleste deltagerne i denne studien. Det kan også tyde på at det er manglede kunnskap om typiske fallgruver bedrifter kan møte ved ERP-implementeringer, og at planlagt endringsledelse er ukjent. Litteraturen som eksisterer er mer rettet mot forskere, og det er mangel på litteratur som er mer rettet mot praktikere og bedriftsledere, og det kan tyde på at kritisk informasjon ikke når fram. For å kunne praktisere god endringsledelse må en først vite hva dette innebærer og denne studien bidrar med kunnskap om nettopp dette, samt konkrete tiltak som norske bedrifter kan iverksette ved ERP-implementeringer.

# Kapittel 7

## **7. Forslag til videre forskning**

Denne studien kom frem til tiltak som kan defineres som kritiske suksessfaktorer innen endringsledelse. Videre forskning bør studere disse tiltakene ytterligere og kanskje utpeke flere som vil være kritiske under en ERP-implementering. Det vil også være interessant og utforske i hvilken grad det er sammenheng mellom tiltakene, gjerne gjennom en kvantitativ studie. Litteraturen rundt temaene ERP og endringsledelse har allerede definert utfordringer og fallgruver ved ERP-implementeringer, hvor endringsledelse er fremstilt som en løsning på flere av utfordringene, uten at dette blir praktisert tilstrekkelig. Videre forskning bør derfor ha større fokus på hvordan endringsledelse bør utøves i praksis, slik at det er lettere for bedrifter å ta til seg og iverksette tiltakene som nevnes.





## 8. Kildeliste

- 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.
- Al-Shamlan, H. M., & Al-Mudimigh, A. S. (2011). The Change Management Strategies and Processes for Successful ERP Implementation: A Case Study of MADAR. *International Journal of Computer Science Issues*, Vol. 8(Issue 2), pp. 399-407.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, Vol. 7(Iss: 3), pp.266 - 275.
- Beath, C. M. (1991). Supporting the Information Technology Champion. *MIS Quarterly*, Vol 15(Iss 3), pp. 355-372.
- Beheshti, H. M. (2006). What managers should know about ERP/ERP II. *Management Research News*, Vol. 29( Iss: 4), pp.184 - 193.
- Boudreau, M. C., & Robey, D. (2005). Enacting integrated information technology: A human agency perspective. *Organization Science*, Vol. 16(No. 1), pp. 3-18.
- Chang, M.-K., Cheung, W., Cheng, C.-H., & Yeung, J. H. Y. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(2), 928-942.
- Cockburn, A. (2007). *Agile software development: the cooperative game*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.
- Cortex., I. (2001). Statistics over IT projects failure rate - The Robbins-Gioia Survey. Retrieved 22.03, 2012, from [http://www.it-cortex.com/Stat\\_Failure\\_Rate.htm#TheRobbins-Gioia](http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm#TheRobbins-Gioia) Survey (2001)
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: SAGE.
- Deloitte. (2005). ERP Change Management Survey. Retrieved from [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/consulting/bcf16a7f6c0fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm#](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/bcf16a7f6c0fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm#)
- Dezdar, S., & Ainin, S. (2011). The influence of organizational factors on successful ERP implementation. *Management Decision*, Vol. 49(Iss: 6), pp.911 - 926.
- Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, Vol. 56(No. 6), pp. 545-557.
- Finney, S., & Corbett, M. (2007). ERP Implementation: a Compilation and Analysis of Critical Success Factors. *Business Process Management Journal*, (13:3), 329-347.
- Fui-Hoon Nah, F., Zuckweiler, K. M., & Lee-Shang Lau, J. (2003). ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5-22.
- Grabski, S. V., Leech, S. A., & Schmidt, P. J. (2011). A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems. *Journal of Information Systems*, 25(1), 37-78.
- Grant, D., Hall, R., Wailes, N., & Wright, C. (2006). The false promise of technological determinism: The case of enterprise resource planning systems. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 21(No. 1), pp. 2-15.
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. C. (1995). The Implementation of Business Process Reengineering. *Journal of Management Information Systems*, Vol 12(No. 1), pp. 109-144.
- Gupta, A. (2000). Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100(Iss: 3), pp.114 - 118.

- Holland, C. P., & Light, B. (1999). *Global Enterprise Resource Planning Implementation*. Paper presented at the Proceedings of the Thirty-second Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 7 - Volume 7.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jarrar, Y. F., Al-Mudimigh, A., & Zairi, M. (2000). ERP implementation critical success factors – The role and impact of business process management. *ICMIT, Vol. 2*, pp. 122-127.
- Jesitus, J. (1997). Broken promises? *Industry Week, Vol. 246*, 31.
- Kamhawi, E. (2007). Critical factors for implementation success of ERP systems: an empirical investigation from Bahrain. *International Journal of Enterprise Information Systems, Vol. 3*(No. 2), pp. 33-48.
- Kemp, M. J., & Low, G. C. (2008). ERP innovation implementation model incorporating change management. *Business Process Management Journal, Vol. 14*(No. 2), pp. 228-242.
- Kim, Y., Lee, Z., & Gosain, S. (2005). Impediments to successful ERP implementation process. *Business Process Management Journal, Vol. 11*(Iss: 2), pp.158 - 170.
- Kling, R. (1996). *Computerization and Controversy: Value Conflicts and Social Choices* (Second Edition ed.). San Diego: Academic Press.
- Koch, C., Slater, D., & Baatz, E. (1999). The ABCs of ERP. *CIO Magazine*.
- Komiteer, F. (2009, 28. september 2009). Ansvar. Retrieved 04. April, 2012, from <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/God-forskningspraksis/Ansvar/>
- Kristensen, K. S. (2000). *Endringsledelse: eksempler og modeller*. Oslo: Statskonsult.
- Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2002). ERP systems implementation: best practices in Canadian government organizations. *Government Information Quarterly, 19*(2), 147-172.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing*. Los Angeles, Calif.: Sage.
- Lee, D., Lee, S. M., Olson, D. L., & Chung, S. H. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial Management & Data Systems, Vol. 110*(Iss. 2), pp. 269-283.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2004). *Managing technological change: organizational aspects of health informatics*. New York: Springer.
- Markus, L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology, Vol. 19*, pp. 4-20.
- Martinsons, M. G. (1993). Cultivating the champions for strategic information systems. *Journal of Systems Management, Vol. 44*(No. 8).
- McAdam, R., & Galloway, A. (2005). Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective. *Industrial Management & Data Systems, Vol. 105*(Iss: 3), pp.280 - 290.
- Motiwalla, L. F., & Thompson, J. (2009). *Enterprise systems for management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Motwani, J., Mirchandani, D., Madan, M., & Gunasekaran, A. (2002). Successful implementation of ERP projects: Evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics, Vol. 75*(Iss 1-2), pp 83-96.
- Murray, M., & Coffin, G. (2001). *A Case Study Analysis of Factors for Success in ERP System Implementations*. Paper presented at the *Proceedings of the Seventh Americas Conference on Information Systems*

- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26.
- Nah, F. H., & Delgado, S. (2006). Critical success factors for enterprise resource planning implementation and upgrade. *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 46(No. 5), pp. 99-113.
- Nah, F. H., Islam, Z., & Tan, M. (2007). Empirical assessment of factors influencing success of enterprise resource planning implementations. *Journal of Database Management*, Vol. 18(No. 4), pp. 26-50.
- Nah, F. H., Lau, J. L. S., & Kuang, J. (2001). Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems. *Business Process Management Journal* Vol. 7(Iss. 3), p. 285-296.
- Nandhakumar, J., Rossi, M., & Talvinen, J. (2005). The dynamics of contextual forces of ERP implementation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(2), 221-242.
- Nilsen, R. (1990). *Forandring fryder?: om mennesker og organisasjoner i omstilling*. [Oslo]: Cappelen.
- Pawlowski, S., Boudreau, M., & Baskerville, R. (1999). *Constraints and flexibility in enterprise systems: a dialectic of systems and job*. Paper presented at the Proceedings of America Conference on Information Systems'99.
- Ribbers, P. M. A., & Schoo, K.-C. (2002). Program management and complexity of ERP implementations. *Engineering Management Journal*, Vol. 14, p. 45.
- Rogers, E. M. (2002). Diffusion of preventive innovations. *Addictive Behaviors*, 27(6), 989-993.
- Shanks, G., Parr, A., Hu, B., Corbitt, B., Thanasankit, T., & Seddon, P. (2000, July 3-5). *Differences in Critical Success Factors in ERP systems implementation in Australia and China: A cultural analysis*. Paper presented at the Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Soh, C., Kien, S. S., & Tay-Yap, J. (2000). Enterprise resource planning: cultural fits and misfits: is ERP a universal solution? *Commun. ACM*, 43(4), 47-51.
- Somers, T., & Nelson, K. (2001). *The Impact of Critical Success Factors across the Stages of Enterprise Resource Planning Implementations*. Paper presented at the Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences ( HICSS-34)- Volume 8 - Volume 8.
- Sumner, M. (1999). *Critical success factors in enterprise wide information management systems projects*. Paper presented at the Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS).
- Sun, A. Y. T., Yazdani, A., & Overend, J. D. (2005). Achievement assessment for enterprise resource planning (ERP) system implementations based on critical success factors (CSFs). *International Journal of Production Economics*, 98(2), 189-203.
- Sysoptima. (2005, 2005, mars 12). Cost of ERP - What does ERP really cost? *E-Business Insight - ERP, CRM and Supply Chain Management* Retrieved 22.03, 2012, from [http://www.sysoptima.com/erp/cost\\_of\\_erp.php](http://www.sysoptima.com/erp/cost_of_erp.php)
- Turban, E., Volonino, L., & Pollard, C. (2010). *Information technology for management: transforming organizations in the digital economy*. Hoboken, N.J.: J. Wiley & Sons.
- Volkoff, O., Elmes, M. B., & Strong, D. M. (2004). Enterprise systems, knowledge transfer and power users. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(4), 279-304.
- Volkoff, O., Strong, D. M., & Elmes, M. B. (2007). Technological Embeddedness and Organizational Change. *Organization Science*, Vol. 18(No. 5), pp. 832-848.

- Voordijk, H., Van Leuven, A., & Laan, A. (2003). Enterprise Resource Planning in a large construction firm: implementation analysis. *Construction Management and Economics*, 21(5), 511-521.
- Wagner, E. L., Scott, S. V., & Galliers, R. D. (2006). The creation of 'best practice' software: Myth, reality and ethics. *Information and organisastion*, Vol. 16(No. 3), pp. 251-275.
- Willis, T. H., & Willis-Brown, A. (2002). Extending the value of ERP. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102(Iss: 1), pp.35 - 38.
- Wood, T., & Caldas, M. P. (2001). Reductionism and complex thinking during ERP implementations. *Business Process Management Journal*, Vol. 7(Iss. 5), pp. 387-393.

-Vedlegg-

## 9. Vedlegg

### 9.1 Vedlegg 1: Mail sendt ut til mulige deltagere

Hei.

Jeg er masterstudent ved Universitetet i Agder, hvor jeg studerer Informasjonssystemer. Jeg er nå inne i mitt siste semester og skal begynne på min avsluttende masteravhandling. I den anledning søker jeg etter personer som kunne vært behjelpelige med å delta i oppgaven min gjennom å stille til intervju.

For å si litt hva oppgaven min handler om er dette hovedsakelig endringsledelse og ERP-systemer. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan bruk, eller manglende bruk, av endringsledelse påvirker innføringen av nye ERP-systemer. I den anledning trenger jeg ca. 15 forskjellige intervjuobjekter som har deltatt i innføringsprosessen av et ERP-system i sin bedrift.

Jeg lurer dermed på om noen i din bedrift kan være behjelpelig med ett intervju? Dette vil ikke ta mer enn ca. 1 time hvor jeg kommer på besøk for å utføre intervjuet ansikt til ansikt. I følge min plan ønsker jeg å få gjort intervjuene i ukene 7-8, så det er opp til dere nå det passer innenfor dette tidsrommet. Intervjuene vil selvfølgelig være anonyme.

På forhånd takk.

Mvh  
Siri Sundal

## 9.2 Vedlegg 2: Intervjuguide kunde

### Intervjuguide

#### Introduksjon

##### **Presentere meg selv**

Jeg er Masterstudent ved Universitet i Agder, master i informasjonssystemer, og er nå inne i mitt fjerde og siste semester hvor jeg skal skrive masteroppgave.

##### **Informere om masteroppgaven og hva man kommer til å stille spørsmål om**

I anledning min masteroppgave vil dette intervjuet være en del av min datainnsamling. Min oppgave handler om ERP-systemer og endringsledelse og jeg vil derfor spørre om hvordan du jobber med endringsledelse i forhold til deres ERP-system.

##### **Si litt om konsekvensene, f.eks. om tilbakemelding og om resultatet**

I rapporten vil det ikke bli brukt navn, kun referert til deltagers rolle. Dine opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Resultater fra undersøkelsen vil eventuelt kunne brukes til forskning og publisering. Hvis ønskelig, vil bedrifter bli anonymisert i masteroppgaven og eventuelle publikasjoner. Alle som deltar i undersøkelsen, vil hvis det er ønskelig, få mulighet til å lese gjennom sammendrag eller transkripsjoner fra intervjuene for å kunne oppklare misforståelser. Sitater vil ikke brukes uten en deltagers samtykke.

##### **Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene slik at deltagerne kan identifiseres**

Opplyse om anonymitet. Forespørre om en godkjenning fra informant vedrørende opptak av intervjuet for senere transkribering. Dokument med transkribering og rapportens deler som bruker data fra intervjuet kan om ønskelig bli sendt til deltager for gjennomlesning og eventuelle rettelser.

##### **Informere informanten om retten til å avbryte intervjuet når som helst**

Vi vil opplyse om at du når som helst under intervjuet kan velge å trekke deg. Stiller vi deg i en ukomfortabel situasjon, eller stiller spørsmål du ikke vil svare på, kan du velge å ikke svare eller trekke deg.

##### **Avklare tidsrammen for intervjuet**

I utgangspunktet er det avtalt et intervju på ca. 60 minutter. Jeg vil avklare tidsrammen ytterligere med deltager før intervjuet initieres. Har deltager for eksempel et møte rett etter intervjuets sluttidspunkt er dette nyttig for oss som intervjuere å vite om.

## Spørsmål

Spm.	Tema	Spørsmål	Diskusjonselementer
1.	Introduksjon	Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stilling</li> <li>- Utdannelse (hvor, når, hva)</li> <li>- Tidligere relevant arbeidserfaring</li> </ul>
2.	Introduksjon	Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daglige rutiner</li> <li>- Ansvarsområder</li> <li>- ERP-systemer daglig?</li> </ul>
3.	Implementering	<p>Når innførte dere dagen ERP-system?</p> <p>Hvilket ERP-system bruker dere?</p> <p>Hvilken rolle hadde du i innføringsprosessen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- År, varighet</li> <li>- SAP, Visma, MS</li> <li>- Deltagende, ledende</li> </ul>
4.	Implementering	Hvilke utfordringer møtte dere på ved innføring av dere ERP-system?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemer med ansatte</li> <li>- Tekniske problemer</li> <li>- Lite endringsvilje i bedrift</li> <li>-</li> </ul>
5.	Implementering	Hvilke tiltak iverksatte dere for å redusere utfordringer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplæring</li> <li>- Konsulenter</li> <li>- Tvang</li> <li>- Kommunikasjon</li> <li>-</li> </ul>
6.	Implementering	Hvordan tok dere spesifikt hensyn til endringsprosessen som innføring av et nytt ERP-system skaper?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikasjonsplan</li> <li>- Involvering av ansatte</li> <li>- Endringsteam</li> <li>- Endre forretningsprosesser</li> </ul>
7.	Suksess?	<p>Vil du anse deres ERP-implementering som vellykket?</p> <p>På hvilken måte?</p> <p>Hva er viktigst for</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Over budsjett</li> <li>- Fornøyde brukere</li> <li>- Gått over tiden</li> <li>- Egen definisjon av vellykket</li> </ul>



		dere for at implementeringen skal kunne anses som vellykket?	
8.	Endringsledelse	Hva legger du i begrepet endringsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikasjon?</li> <li>- Involvering av brukere?</li> <li>- Opplæring?</li> <li>- Kunnskapsdeling?</li> <li>-</li> </ul>
9.	Endringsledelse	<p>Har dere noe spesifikt fokus på endringsledelse i deres bedrift?</p> <p>I tilfelle, hva innebærer dette av tiltak i praksis?</p> <p>Hadde noen ansvar for endringsledelse under ERP implementeringen?</p> <p>Hvordan ble endringsledelse mottatt blant de ansatte i organisasjonen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inngår i daglige rutiner</li> <li>- Metoder, rammeverk som ble benyttet?</li> </ul>
10.	Forventinger	Er deres forventninger til ERP-systemet innfridd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknologi,</li> <li>- Brukervennlighet</li> <li>- Tilbakemeldinger.</li> </ul>
11.	Ettertid	Har dere hatt utfordringer som dere ikke blir kvitt?	-

## 9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide konsulent

### Intervjuguide

#### Introduksjon

##### **Presentere meg selv**

Jeg er Masterstudent ved Universitet i Agder, master i informasjonssystemer, og er nå inne i mitt fjerde og siste semester hvor jeg skal skrive masteroppgave.

##### **Informere om masteroppgaven og hva man kommer til å stille spørsmål om**

I anledning min masteroppgave vil dette intervjuet være en del av min datainnsamling. Min oppgave handler om ERP-systemer og endringsledelse og jeg vil derfor spørre om hvordan du jobber med endringsledelse i forhold til deres ERP-system.

##### **Si litt om konsekvensene, f.eks. om tilbakemelding og om resultatet**

I rapporten vil det ikke bli brukt navn, kun referert til deltagers rolle. Dine opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Resultater fra undersøkelsen vil eventuelt kunne brukes til forskning og publisering. Hvis ønskelig, vil bedrifter bli anonymisert i masteroppgaven og eventuelle publikasjoner. Alle som deltar i undersøkelsen, vil hvis det er ønskelig, få mulighet til å lese gjennom sammendrag eller transkripsjoner fra intervjuene for å kunne oppklare misforståelser. Sitater vil ikke brukes uten en deltagers samtykke.

##### **Garantere anonymitet eller sikre tillatelse til å bruke dataene slik at deltagerne kan identifiseres**

Opplyse om anonymitet. Forespørre om en godkjenning fra informant vedrørende opptak av intervjuet for senere transkribering. Dokument med transkribering og rapportens deler som bruker data fra intervjuet kan om ønskelig bli sendt til deltager for gjennomlesning og eventuelle rettelser.

##### **Informere informanten om retten til å avbryte intervjuet når som helst**

Vi vil opplyse om at du når som helst under intervjuet kan velge å trekke deg. Stiller vi deg i en ukomfortabel situasjon, eller stiller spørsmål du ikke vil svare på, kan du velge å ikke svare eller trekke deg.

##### **Avklare tidsrammen for intervjuet**

I utgangspunktet er det avtalt et intervju på ca. 60 minutter. Jeg vil avklare tidsrammen ytterligere med deltager før intervjuet initieres. Har deltager for eksempel et møte rett etter intervjuets sluttidspunkt er dette nyttig for oss som intervjuere å vite om.

## Spørsmål

Spm.	Tema	Spørsmål	Diskusjonselementer
12.	Introduksjon	Kan du presentere deg selv?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stilling</li> <li>- Utdannelse (hvor, når, hva)</li> <li>- Tidligere relevant arbeidserfaring</li> </ul>
13.	Introduksjon	Hva er dine arbeidsoppgaver?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daglige rutiner</li> <li>- Ansvarsområder</li> <li>- ERP-systemer daglig?</li> </ul>
14.	Implementering	Hvilke utfordringer møter dere på ved innføring av ERP-systemer hos kunder?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemer med ansatte</li> <li>- Tekniske problemer</li> <li>- Lite endringsvilje i bedrift</li> <li>-</li> </ul>
15.	Implementering	Hva er de desidert mest utbredte utfordringene hos deres kunder?	-
16.	Implementering	<p>Hvilke tiltak iverksetter dere for å redusere utfordringer dere møter på i slike prosesser?</p> <p>Hvordan gjør dere dette spesifikt i forhold til endringsledelse?</p> <p>Brukes spesielle metoder, rammeverk i forbindelse med planlegging og gjennomføring av endringsledelse i praksis?</p> <p>Eller er praksis mer ad hoc?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opplæring</li> <li>- Konsulenter</li> <li>- Tvang</li> <li>- Kommunikasjon</li>   <li>- Kommunikasjonsplan</li> <li>- Involvering av ansatte</li> <li>- Endringsteam</li> </ul>
17.	Endringsledelse	Hva legger du i	- Kommunikasjon?

		begrepet endringsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involvering av brukere?</li> <li>- Opplæring?</li> <li>- Kunnskapsdeling?</li> </ul>
18.	Suksess?	Ser dere forskjell på grad av suksessfull implementering hos kunder som legger stor vekt på endringsledelse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budsjett</li> <li>- Fornøyde brukere</li> <li>- Gått over tiden</li> <li>- Egen definisjon av vellykket</li> </ul>
19.	Endringsledelse	<p>I hvor stor grad vektlegges endringsledelse av deres kunder?</p> <p>I hvor stor grad vektlegges endringsledelse hos dere?</p>	-