

Teknologiens triumf: Suksessfaktorer i forberedelsen av en ERP-implementering - En casestudie

Skrevet av: Fabian Kaufmann

Vår 2023

Organisasjon, ledelse & arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Universitetet i Oslo

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN.....	6
1.2 FORMÅL.....	6
1.3 STRUKTUR.....	7
2. CASEFORKLARING	7
2.1 AKTØRENE	7
2.2 PROSJEKTET	8
2.2.1 «Ways of working».....	9
2.2.2 ADKAR.....	9
2.3 OPPSUMMERING	10
3. TEORIKAPITTEL	10
3.1 TIDLIGERE FORSKNING	11
3.2 ORGANISASJONSENDRING	11
3.2.1 Digital endring.....	12
3.2.2 Kurt Lewin's tre-steg modell.....	12
3.2.3 Kotters åtte steg.....	13
3.2.4 «Readiness».....	13
3.2.5 Kübler-Ross modellen.....	14
3.3 KOMMUNIKASJON	16
3.3.1 "Sensemaking" i kommunikasjon	16
3.3.2 Hvordan kommunisere.....	17
3.3.3 Kommunikasjon i forskjellige faser av endringen.....	18
4. METODE	19
4.1 FORSKNINGSDESIGN	20
4.1.1 Kvalitativ metode.....	20
4.1.2 Valg av metode	20
4.1.3 Casestudie.....	20
4.1.4 Forskningstilnærming	21
4.2 DATAINNSAMLING	21
4.2.1 Utvelgelse av informanter	22
4.2.2 Intervjuguide.....	23
4.2.3 Gjennomføringen av intervjuene.....	24
4.3 DATAANALYSE	24
4.3.1 Transkribering.....	25
4.3.2 Koder og kategorisering til tema.....	25
4.3.3 Presentasjon av funn.....	26
4.4 VALIDITET OG RELIABILITET	27
4.4.1 Reliabilitet.....	27
4.4.2 Validitet	28
4.4.3 Etliske hensyn.....	29
4.5 OPPSUMMERING METODE.....	30
5. ANALYSE	31
5.3 MÅL OG FORVENTNINGER	31
5.3.1 Standardisering av arbeidsprosesser.....	31
5.3.2 Var behov for en endring.....	32
5.3.3 Effektivisere og minske feil.....	33
5.3.4 Gjøre implisitt kunnskap eksplisitt.....	33
5.3.5 Digital endring	34
5.4 CHANGE MANAGEMENT	35
5.4.1 Jobber aktivt med prosessene i «Ways of working»	35

5.4.2 Lære av hverandre – silo tenking.....	36
5.4.3 Forankringer i organisasjon.....	37
5.5 CHANGE KURVEN	37
5.6 ADKAR.....	39
5.6.1 Hva er ADKAR.....	39
5.6.2 Forarbeid før endring	40
5.6.3 Videre arbeid med ADKAR.....	40
5.7 KOMMUNIKASJON	40
5.7.1 Informasjonskanaler.....	41
5.7.2 Enkel og personlig kommunikasjon.....	41
5.7.3 Lederen sin rolle i kommunikasjon.....	42
5.8 OPPLÆRING.....	43
5.8.1 Ulik tilnærming til opplæring basert på team.....	43
5.8.2 Train the trainer.....	45
5.9 UTFORDRINGER I ENDRING	45
5.9.1 Manglende kontinuitet i «change leads».....	45
5.9.2 Generelle organisasjonsendringer.....	46
5.10 OPPSUMMERING AV ANALYSE	47
6. DISKUSJON.....	48
6.1 MÅL SOM SUKSESSKRITERIER	48
6.2 «TOP-DOWN» ENDRING.....	49
6.3 BRUK AV ADKAR.....	49
6.4 EKSTERNE PÅVIRKNINGER.....	50
6.5 BEGRENSET	50
6.5.1 Situasjonsbilde fremfor innsyn over lengre tid.....	51
6.5.2 Antall informanter	51
6.6 IMPLIKASJONER FOR FORSKNING OG FREMTIDIGE PROSJEKTER	51
7. AVSLUTNING	51
8. LITTERATURLISTE.....	53
9. VEDLEGG.....	56

Forord

Det er ikke veldig mye etter flere måneder med arbeid med denne oppgaven. I hovedsak vil jeg takke veilederen min Beatrice Johannessen. Når man skriver masteroppgave alene kan det være situasjoner hvor man sitter og grubler uten å komme noen vei fordi man ikke har noen å diskutere temaene med. I disse situasjonene har Beatrice vært til kjempestor hjelp og guidet meg på riktig vei. Videre har hun vært en utrolig ressurs i å gi tilbakemeldinger på oppgaven underveis. Jeg har aldri tidligere sendt inn utkast på arbeidet mitt og fått så mange, gode og presise tilbakemeldinger. Dette har vært til stor hjelp og gjort arbeidet mye lettere. Ellers så vil jeg takke alle mine med studenter. Mange gode stunder og mange gode øl har resultert i at det har gått an å jobbe med samme tema i så mange måneder. Så takk for alle de fine avbrekkene. ☺

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt et case som omfatter implementeringen av et nytt ERP-system. Problemstillingen masteroppgaven etterstreber å belyse er: *Hvordan forbereder en organisasjon seg for å sikre en suksessfull organisasjonsendring? Og hvilke suksesskriterier vektlegges her.* For å se kunne belyse dette beskriver teorikapittelet ulike former for organisasjonsendringer, måter å kommunisere på og tidligere forskning på lignende felter. Blant teoriene som presenteres er Kotters åtte-steps modell og Kübler-Ross kurven. Videre forklares de viktigste punktene innen kommunikasjon i organisasjoner og hvordan kommunikasjonen utvikler seg underveis i endringsprosessen. Noen egne rammeverk som 'Alfa' bruker i prosjektet presenteres også. Disse er «ways of working» og ADKAR som respektivt er et underprosjekt som fokuserer på likere arbeidsprosesser og et hjelpeverktøy til å bistå implementeringen. Metoden brukt for å undersøke forskningsspørsmålet har vært en eksplorerende casestudie hvor dybdeintervjuer er brukt for å samle inn data. Dataene er blitt kodet og analysert og blir presentert i analysekapitlet.

De viktigste funnene som presenteres i analysekapitlet er som følger. At prosjektets hovedmål er å få implementert systemet på grunn av stort behov for nytt system. «Change»-teamet har gjennom arbeid med kommunikasjon, opplæring, «change» kurven, WOW og ADKAR gjennomført prosjektet slik at det ser ut til å bli suksessfullt etter «go-live». Det ser ut til å overgå det enkle målet med å få systemet implementert og kan ha ytterligere positive effekter. Til slutt i analysekapitlet beskrives hvordan mangelen på kontinuitet i «change lead» rollen har skapt utfordringer for prosjektet og hvordan en nedbemanning har ført til at ansatte med tilknytning til prosjektet forlot datterselskapet 'Beta'.

Diskusjonskapitlet diskuterer og konkluderer med at gjennomføringen av prosjektet i stor grad var i henhold til det teoretiske idealet og at man kan tolke det som at å følge disse endringsmodellen kan ha positiv påvirkning på slike prosjekter. Utover dette diskuteres mer unike suksessfaktorer som at man hadde et nokså oppnåelig og nøkternt mål med prosjektet. At ekstra kommunikasjonsarbeid har hatt positiv effekt på prosjektet da 'Beta' beskrives som en tradisjonsrik organisasjon og man kan tenke at de ikke ønsker en endring. Videre diskuteres hvordan ADKAR er blitt brukt i forhold til idealet og selv om prosjektet ikke følger prosessen helt har det sett ut til å fungere. Til slutt diskuteres det hvordan de eksterne kreftene fra markedet de befinner seg i og sykdom eller oppsigelser har påvirket prosjektet på måter det kunne vært vanskelig å forutse.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Organisasjonsendringer i sammenheng med ny teknologi har i lang tid vært et stort fokus for forskere og lederteam i organisasjoner. Digitale endringsprosesser kan man finne eksempler på så langt tilbake som 60-70-tallet (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.). Digitale endringer deles ofte i tre ulike prosesser som blir diskutert nærmere senere. Disse er digitisering, digitalisering og digital transformasjon. I løpet av det siste tiåret har fokuset gått fra digitalisering til arbeid med digital transformasjon (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.; Kraus et al., 2022). Nye teknologier har gjennom digital endring totalt endret måten de fleste organisasjoner arbeider på. Fra å bruke datamaskin til å sende epost til skyløsninger eller KI (kunstig intelligens) som bistår organisasjonens daglige drift. Det har i lengre tid vært viktig for organisasjoner å endre seg og tilpasse seg disse nye teknologiene og ikke falle akterut i forhold til konkurrenter. Samtidig har globalisering ført til et ytterligere press for digital endring for å kunne være konkurransedyktige i markedet og overleve som organisasjon (Kraus et al., 2021). Konkurransedyktigheten kan eksempelvis ta form av bedre interne løsninger som skaper mer effektivitet eller etterspørsel fra kunder om at nye funksjoner blir tilbudt. Hvis organisasjoner ikke følger teknologiens utvikling, vil forbedringer kun skje hos konkurrenter og organisasjonen vil tape i markedet.

1.2 Formål

Masteroppgavens formål er å undersøke hvilke tiltak en organisasjon iverksetter for å sikre en god implementering av et nytt teknologisk system. Videre ønsker masteroppgaven å undersøke hvilke suksessfaktorer som er knyttet til en vellykket implementering. Spesifikt ønsker masteroppgaven å undersøke ett implementeringsprosjekt som et case. Ved å bruke teori om organisasjonsendring og kommunikasjon vil masteroppgaven undersøke hvordan dette caset gjennomfører en implementering i forhold til hvordan teorien tilsier at det skal gjennomføres. Forskningsspørsmålet blir da:

Hvordan forbereder en organisasjon seg for å sikre en suksessfull organisasjonsendring? Og hvilke suksesskriterier vektlegges her?

Antall digital endringsprosjekter som er suksessfulle er ulike ut ifra hvilke studier man ser på. Dette kan variere på grunn av ulike definisjoner på suksess eller andre store ulikheter med prosjektene. Til tross for ulikhetene innenfor digitalisering er den rapporterte suksessraten lav. Ofte rapporteres suksessraten et sted mellom 5% og 30% (HBR, 2022; Loonam, 2018; McKinsey, 2018). Digitaliseringsprosjekter eller digital transformasjon er store og kostbare prosjekter som krever mye av ansatte i en organisasjon. Til tross for store investeringer er det kun opp til en av tre slike prosjekter som er suksessfulle. Denne masteroppgaven ønsker å se hvorfor det er slik ved å undersøke et case og se hvordan det ble gjennomført. Denne masteroppgaven ønsker å undersøke det digitale endringsprosjektet til hovedkontoret til selskapet caset baserer seg på. Ved å se på dette fra et organisasjonsperspektiv ønsker jeg i studien å se på hvordan organisasjonen har tilrettelagt for at endringen skal bli vellykket. Hvordan prosjektet har forberedt organisasjonen rundt seg for å best møte de kommende endringene. For å kunne undersøke dette har denne studien tatt en kvalitativ tilnærming til problemstillingen. Dette ble gjort gjennom

dybdeintervjuer med ansatte i endringsprosjektet og ansatte som kommer til å bruke systemet i fremtiden (heretter kalt sluttbrukere). Disse resultatene legger grunnlaget for diskusjonen og konklusjonen i denne studien. Derfor ønsker jeg i denne masteroppgaven gjennom en kvalitativ undersøkelse se nærmere på hvordan en organisasjon forbereder seg på en kommende endring for å forsikre at den blir vellykket. Hvilke grep gjør organisasjonen for å sikre at implementeringen av ny teknologi gjennomføres på en god måte.

1.3 Struktur

I de neste kapitlene vil jeg presentere hvordan jeg har arbeidet med problemstillingen, hvilke fremgangsmåter som er blitt brukt og hva resultatene av det var. I første kapittel presenterer jeg caset som er grunnlaget for denne studien. Videre redegjør teksten for den teoretiske bakgrunnen for endring og kommunikasjon i forbindelse med endring. Deretter blir det metodiske fremgangsmåten lagt frem som etterfølges av en analyse av resultatene som har trådt frem i studien. Til slutt vil disse resultatene diskuteres opp mot tidligere forskning og det teoretiske rammeverket. Diskusjonen vil også inneholde studiens begrensninger og forslag til videre forskning på feltet.

2. Caseforklaring

I dette kapitlet skal jeg å gi et overblikk over organisasjonene som er involvert og prosjektet som er grunnlaget for denne studien. Målet er å gi en nøyaktig og tydelig forståelse av casen for å kunne gi innblikk i bakgrunnen til valg gjort i oppgaven. Bakgrunnen og kildene til dette kapitlet stammer fra intervjuene, presentasjoner, observasjon og selskapenes nettsider. Ikke minst har samtaler med ansatte utenfor intervjuene gitt innsikt i organisasjonen.

Caset i denne masteroppgaven kan beskrives som et internasjonalt selskap som skal bytte ut deres eksisterende «enterprise resource planning» system (heretter kalt ERP-system) og hvordan de tilrettelegger i organisasjonen for denne endringen. ERP systemer er en digital felles løsning som inkluderer alt fra kontroll over finans og HR (human resources) til produksjon og behovsplanlegging. Behovet for nytt ERP-system beskrives som et behov i en del av organisasjonen fremfor bare en ønsket oppgradering. Grunnen til behovet for et nytt ERP-system kommer av at systemet hos datterselskapet er gammelt og mangler support fra leverandør. Videre ønsker hovedkontoret å ha samme system i alle land de har datterselskap. I prosjektet er det flere aktører som er involvert da målet er å implementere det samme systemet i flere organisasjoner. Caset tar kun for seg en liten del av prosjektet som gjennomføres. Caset vil kun fokusere på et av datterselskapene, nemlig det i UK. I neste delkapittel vil disse aktørene bli beskrevet nærmere. Casen er videre begrenset til utrulling av dette systemet opp til «go-live» datoen. «Go-live» er dagen man bytter fra det gamle systemet over til det nye og skal bruke det nye fremover. Dette betyr at masteroppgaven vil se på forberedelsene, opplæringen og andre prosjektaktiviteter i forkant av «go-live».

2.1 Aktørene

I et prosjekt på denne størrelsen er det mange aktører uansett av type prosjekt. I tillegg til de interne aktørene i organisasjonen er det i denne casen en blanding av aktører fra ulike land og

dermed ulike organisasjoner som er delaktige. En av faktorene som gjør at prosjektet blir stort og komplisert er at det samme systemet skal implementeres i flere ulike land. Disse landene er UK, Norge, Danmark, Sverige og Kina. Mellom disse landene er det nokså store kulturforskjeller og fra tidligere har de hatt svært ulike måter å arbeide på. Det er også stor forskjell i hva de forskjellige landene driver med. Sverige, UK og Kina har deler av organisasjonene sine som driver med produksjon. Norge og Danmark har kun administrative avdelinger som for eksempel driver med salg eller økonomi. I og med at alle disse landene er involvert er det separate organisasjoner og organisasjonsstrukturer i hvert av dem. Hovedkontoret er i Oslo og er en del av et selskap som i denne studien kalles 'Alfa'. Datterselskapet denne studien ser nærmere på er fabrikkens lokalisert i UK som i teksten kalles 'Beta'. Disse navnene er det jeg som har funnet på for å beskytte identiteten til selskapene. Det er ikke noen andre kodenavn for de resterende landene da disse ikke blir snakket mye om i intervjuene og ikke er relevante for casen.

'Beta' er et datterselskap som består av en fabrikk i UK. Dette er en gammel fabrikk som har lange tradisjoner og mange som har jobbet der hele arbeidslivet sitt. Det er også et sted hvor hele familier eller generasjoner av familier arbeider. Det er mye stolthet i arbeidet og de ansatte er svært kunnskapsrike.

«Change»-teamet er den mest sentrale interne aktøren i denne studien. Dette er et team som blant annet arbeider med endringsledelse, kommunikasjon og opplæring. Teamet består av personer i 'Alfa' med ansvar for ulike områder og en «change lead» som leder teamet. Arbeidet deres inkluderer de to viktige rammeverkene som vil bli beskrevet videre i dette kapittelet (WOW i 2.2.1 og ADKAR i 2.2.2). Oppgavene deres består i å sikre at implementeringen foregår riktig i organisasjonen og at den blir vellykket. Dette er bakgrunnen for at dette teamet er blitt sentrale i denne studien.

Sluttbrukere og superbrukere har en viktig rolle i masteroppgaven. Først vil jeg forklare sluttbrukere. Dette er en betegnelse som referer til alle personer som kommer til å bruke det nye systemet når det er implementert. Det er mange i 'Beta' som kommer til å bruke systemet, men samtidig er delaktige i prosjektet. Derfor har jeg i denne masteroppgaven valgt å se på personer utenfor prosjektet som kommer til å bruke systemet. Det er disse jeg beskriver som sluttbrukere fremover. Superbrukere er nokså like sluttbrukere. De har ofte samme stillinger og er på samme nivå i organisasjoner som sluttbrukere, men i motsetning til sluttbrukere er de delaktige i prosjektet. Superbrukerne ble tidlig valgt ut av sine ledere og har siden tidlig i prosjektet fått opplæring i det nye systemet og innsyn i hvordan utrullingene går. Det er superbrukerne som har ansvaret for opplæringen av sluttbrukerne. Dette beskrives mer i en del av analysekapittelet kalt 5.8.2 Train the trainer.

2.2 Prosjektet

Selve prosjektet som er caset i denne studien, handler som nevnt tidligere om å implementere et nytt ERP system. Dette gjøres ulikt i alle prosjekter. I dette prosjektet er det en mer kompleks implementering enn såkalt «plug-and-play». «Plug-and-play» beskriver systemer som krever minimal opplæring og som kan brukes fra første øyeblikk de er slått på. Det nye ERP systemet og dermed implementeringen av det er ikke så enkel som dette. Dette vil si at det ikke er mulig

for sluttbrukerne å slutte å bruke det gamle systemet og begynne å bruke det nye med en gang. Det er en lengre overgangsperiode med opplæring og tilpassing av systemet til organisasjonene. Ansvar for å gjennomføre denne opplæringen og tilpassingen ligger hos «change-teamet». Dette teamet arbeidet med forberedelsen og organisasjonsendringen som følger av å endre ERP-systemet. Organisasjonen selv legger også vekt på viktigheten av at disse systemene implementeres godt i og med at systemene skal brukes i flere ulike land. Det har derfor i forarbeidsfasen blitt arbeidet mye med å velge et system basert på en felles enighet om hva det skal inneholde. Dette betyr at det samme ERP-systemet skal passe behovene til alle landene som skal bruke det. 'Beta' har til nå hatt et veldig gammelt system og er derfor det første landet som implementerer det nye ERP-systemet. Det var et stort behov for et nytt system i 'Beta' som vil bli beskrevet mer senere i oppgaven.

2.2.1 «Ways of working»

Et stort fokus for prosjektet i casen handler om å samkjøre arbeidsprosessene i de ulike organisasjonene. Dette kaller de «Ways of Working» (heretter kalt WOW). Målet med WOW er at arbeidsprosessene for å gjennomføre en oppgave i systemet skal være ideelle for arbeidet. Med dette menes at det foregår en organisasjonsendring i 'Beta' for å tilpasse måten man arbeidet på til det nye systemet. Tidligere har disse arbeidsprosessene vært ulike i de forskjellige landene. Så med WOW delen av prosjektet ønsker man å gjøre arbeidsprosessene like hos alle datterselskapene. Denne delen av prosjektet gjennomføres av 'Alfa'. Denne studien vil fokusere på arbeidet med WOW fremfor den tekniske leveransen i prosjektet.

2.2.2 ADKAR

Prosci er en organisasjon som har utviklet en modell kalt ADKAR. Denne modellen er et av rammeverkene som brukes i prosjektet av «change-teamet» og 'Alfa'. «Change-teamet» bruker ADKAR modellen som et rammeverk til hvordan innføringen av endringen skal foregå. ADKAR har fokus på individuelle personers rolle i endringen og hvordan de påvirkes av og påvirker de ulike stegene i endringen (Prosci, u.å., s. 4). Navnet er et akronym og står for «Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement» (Prosci, s. 4). Disse stegene er sekvensielle og bygger på hverandre så de må derfor gjennomføres i rekkefølgen de ble ramset opp over for å være vellykket (Se Figur 1).



(Figur 1, Prosci, u.å., s. 6)

De første to stegene i denne modellen er «awareness» og «desire». Disse handler om å skape en forståelse av behovet for endring og et ønske hos de ansatte om at endringen skal finne sted. Ved å arbeide med «awareness» og sikre at ansatte forventer endringen kan man unngå negative

reaksjoner som «This is a waste of time.». Man vil heller skape nysgjerrige holdninger som «How soon will this happen?» eller «How will this impact me?» (Prosci, u.å., s. 10). I arbeidet i fasen «desire» handler det om å overkomme de personlige usikkerhetene ansatte har for endringen og forsikre dem om at det vil gå fint (Prosci, u.å., s. 11). Det er anbefalt at dette gjøres gjennom den ansattes nærmeste overordnede for at budskapet kan tilpasses hver persons situasjon og gjøre det mer tilgjengelig.

De neste to stegene «knowledge» og «ability» handler om opplæring og trening for å kunne mestre endringene. Kunnskap handler om å skape grunnleggende kunnskap om hvordan det fungerer og hvordan arbeidsoppgavene til den ansatte kommer til å se ut (Prosci, u.å., s. 11). Etter kunnskapsbygging handler det om å omgjøre denne kunnskapen om systemet til å faktisk ha evnen til utføre oppgavene sine i systemet (Prosci, s. 12). Her er det ofte et sprik mellom det den ansatte vet at systemet kan gjøre, men ikke helt klarer å gjøre det selv. Gode verktøy for å minimere dette er ved å ha direkte erfaring med testing av systemet, «hands-on» treninger med ansatte som kan det og andre øvinger før systemet går live (Prosci, s. 12).

I siste fase er fokuset i modellen å forsterke endringene hos de ansatte. Dette gjøres i etterkant av en implementering. Mennesker har lett for å falle tilbake i gamle rutiner så det er viktig at det gjennomføres repetisjoner, er åpen for at noen bruker lenger tid på å lære enn andre og at det holdes fast ved endringene. Hvis disse stegene gjennomføres på riktig måte er antagelsen da at implementeringen vil bli vellykket.

2.3 Oppsummering

I dette kapitlet om casestudiet fremlegges noen punkter som er viktige å få med seg. Det er ulike aktører involvert i denne endringen. Her er hovedkontoret i Norge og et datterselskap som er sentrale for caset Disse har blitt gitt pseudonymer for å opprettholde anonymiteten til organisasjonene. Organisasjonen i Norge kalles i teksten 'Alfa' og organisasjonen i UK blir kalt 'Beta'.

Disse organisasjonene skal i samarbeid implementere et nytt ERP-system (Enterprise Resource Planning). Som en utvidelse av denne tekniske implementeringen har prosjektet et ønske om å endre arbeidsprosessene i 'Beta' for å tilpasse de til det nye systemet. Dette jobber de med gjennom det de kaller WOW (Ways Of Working) som brukes til å standardisere arbeidsprosessene for alle som skal jobbe med ERP-systemet. Rammeverket prosjektet bruker for å få til dette heter ADKAR og er et rammeverk som hjelper med organisasjonsendring.

3. Teorikapittel

Det neste kapitlet skal handle om det teoretiske bakteppet for denne masteroppgaven. Her vil tidligere forskning på lignende felt, ulike organisasjonsendringsmodeller og hvordan best å kommunisere bli presentert. Dette vil i diskusjonskapitlet brukes for å sammenligne analysen av arbeidet gjort i caset med hvordan teorien tilsier at det skal gjennomføres. Resultatene fra prosjektet vil også sammenlignes mot hva teorien tilsier skal være utfallet.

3.1 Tidligere forskning

Relevant tidligere forskning til denne casestudien kan strekke seg vidt over store deler av forskning på organisasjonsendring som har skjedd de siste 10-15 årene og antageligvis mye lenger tilbake enn det. Det kunne vært relevant å se hvordan bruken av organisasjonsendringsmodeller har utviklet seg, hvordan store organisasjoner planlegger, gjennomfører og evaluerer teknologi implementeringsprosjekter. Man kunne sett på organisasjonskultur, endringsledelse, hyppighet av teknologi utvikling og hvordan det påvirker ansatte og mange flere temaer. Dette har jeg ikke plass til å skrive om i dette delkapittelet og har derfor begrenset omfanget av tidligere forskning. Siden ERP-systemer er såpass store endringer og påvirker alle deler av en organisasjon har jeg kun sett på studier hvor et ERP-system implementeres eller evalueres. Videre har jeg lagt vekt på planlegging, opplæring og kommunikasjon som de tre mest relevante feltene da det er dette som er senter i denne studien.

Det finnes mye tidligere forskning på implementeringen av ERP systemer i organisasjoner, og enda flere studier på hvordan man skaper god organisasjonsendring generelt. Ulike studier viser til ulike suksessfaktorer. Disse vil naturligvis avhenge av studien og den spesifikke situasjonen endringen foregår i, men noen likhetstrekk finnes. En studie i 2019 konkluderte med en liste på seks faktorer som skapte suksess for deres case (Hajj & Sehran, 2019, s. 298). Disse var lederstøtte, ansattes motivasjon, opplæring, ledelse, visjon og relasjon til konsulent støtten. Disse gjenspeiler generelle retninger i hva som blir sett som viktig i denne typen organisasjonsendringer. Andre studier legger vekt på andre faktorer ved organisasjonsendringene. Blant annet viktigheten av planlegging eller kommunikasjon. Disse vil bli beskrevet i neste avsnittene.

I tillegg til faktorene over vil jeg vise til viktigheten av planlegging av prosjektet. En studie fra 2022 vurderte viktigheten av prosjektplanlegging i implementeringen av et ERP-prosjekt (Alsharari, 2022, s. 15-16). Studien identifiserte fem essensielle faser for en god gjennomføring av et ERP-system. Blant disse fasene er det flere studier som ser på planlegging som den viktigste av disse fasene (Alsharari, 2022, s. 14-16; Mahar et al., 2020, s. 13). En annen studie vektlegger viktigheten av å velge teamet som skal jobbe med det, konsulentselskapene som skal støtte og mener organisasjonens støtte for endringen er essensiell (Mahar et al., 2020, s. 13).

Til slutt vil jeg trekke frem forskning på opplæring og kommunikasjon som i implementeringsprosjekter er viktige deler av et prosjekt. Opplæring blir gjengående beskrevet som en viktig del av en ERP-implementering. Gjennom opplæring kan man unngå mye motstand i organisasjonen, som igjen kan fostre implementeringen av det nye ERP-systemet (Mahar et al., 2020, s. 20). Opplæringen fører til kunnskapsoverføringer mellom ansatte som igjen minimerer frykt og usikkerhet blant dem (Alsharari, 2022, s. 12). Kommunikasjon mellom kollegaer og mellom leder og ansatte minimerer på lignende vis som opplæring motstanden i organisasjonen (Harb et al., 2022, s. 128). Dette blir også sett på som en av årsakene til en suksessfull ERP-implementering (Alsharari, 2022, s. 12).

3.2 Organisasjonsendring

Organisasjonsendringer foregår som oftest på en av to måter (Einartsen et al., 2017, s. 432-434). Det er ulike måter å skille på, for eksempel episodisk og kontinuerlig eller planlagt og sporadisk

organisasjonendring. Kontinuerlig og sporadisk beskriver en mer ukontrollert organisasjonsendring eller at det er en stadig inkrementell endring i organisasjonen (Einartsen et al., s. 432-434). Planlagt endring og episodisk endring er mer kontrollert fra organisasjonen sin side. Som er tilfelle i dette caset hvor 'Alfa' styrer endringen i 'Beta' ganske nøye. Dette kan også beskrives som «top-down» endring. «Top-down» endringer kjennetegnes ved at ønsket om å gjennomføre endringen kommer fra ledelsen i stedet for at det er en naturlig endring de ansatte gjennomfører. Grunnen for å skille mellom disse er at det er ulike måter å behandle disse typene endringer på (Einartsen et al., s. 434). Planlagt endring kan som i denne studien være en planlagt organisasjonsendring knyttet til innføringen av et nytt ERP-system. I de neste delkapitlene vil det redegjøres for noen teorier om planlagt organisasjonsendring.

3.2.1 Digital endring

Digitisering, digitalisering og digital transformasjon er alle ulike måter å møte de teknologiene utviklingene på. Dette er tre nivåer av endring som alle involverer bruk av teknologi. Disse begrepene brukes ofte om hverandre og er i manges øyne tilnærmet synonyme, men de har store ulikheter som er viktig å vite (Osmundsen et al., 2018, s.1-2). Digitisering handler om å gjøre en tidligere analog prosess om til en digital prosess. Fra å fylle ut et skjema fysisk til å fylle inn digitale felter på en datamaskin. Dette er den laveste formen for digital endring. Dette er ikke fordi det er lett å gjennomføre, men fordi det fundamentalt ikke endrer hvordan organisasjonen opererer. Digitalisering derimot handler om å effektivisere og automatisere prosesser som allerede foregår digitalt i en organisasjon. Dette har ofte større påvirkning på organisasjonen og arbeidsmetodene som brukes. Til slutt er digital transformasjon en helomvending av organisasjonens prioriteter slik at de tilrettelegges etter teknologiens muligheter. Dette har stor påvirkning på organisasjonens struktur og arbeidsprosessene innad i organisasjonen (Osmundsen et al., s.1-2). I caset masteroppgaven tar utgangspunkt i kan man se eksempler på alle tre nivåene. Noen arbeidsprosesser vil gå fra papir eller fysiske arbeidsoppgaver til å foregå digitalt, som er digitisering. Videre kan man finne eksempler på digitalisering i mange områder av prosjektet og det kan argumenteres for at hele prosjektet er en form for digital transformasjon. For å unngå forvirring og fordi det ikke er særlig relevant for oppgaven vil jeg beskrive all den ulike endringen som digital endring fremover.

3.2.2 Kurt Lewin's tre-steg modell

Lewin's tre-steg modell er en organisasjonsendringsmodell som stammer fra hans tidligere arbeid (Burnes, 2004, s. 985). Lewin's tre-steg modell er en organisasjonsmodell som baserer seg på en tankegang om at menneskelig adferd befinner seg i et semistabilt felt av påvirkninger (Burnes, 2004, s. 985). Med dette menes at menneskelig atferd til vanlig er nokså stasjonær og at det vil kreve endring i dette for å kunne gjøre en forandring i atferden. I dette delkapittelet skal jeg redegjøre for stegene i denne modellen.

De tre stegene i organisasjonsendringsmodellen består av «unfreeze, moving & refreeze» hvor hver representerer en fase i endringsprosessen (Lewin, 1947, s. 34-35). «Unfreeze»-fasen handler om å rukke eller destabilisere den tidligere stabile feltet av påvirkninger (Lewin, s. 35). Det er først når disse tidligere konstante påvirkningene er endret eller borte at den vanebaserte atferden kan avlæres (Burnes, 2004, s. 985). Schein påpeker at i «unfreeze»-fasen er det viktig at personen

som skal endre seg føler psykologisk trygghet i endringen og dermed ikke motstrider det (1996a, referert til i Burnes, 2004, s. 985). Ved vellykket gjennomføring av dette steget vil personen bli åpen for ny læring og ønske det som skaper et godt miljø for endring. Dette leder inn i «moving»-fasen hvor selve endringen skjer. Det er derimot ikke sikkert hvilken retning denne læringen går hvis det ikke er tydelige rammer for det (Burnes, 2004, s. 985). Her er det foreslått at man forsterker ønsket adferd og undergraver ikke-ønsket adferd som til slutt vil ende med en mer ønskelig atferd enn før endringen startet. Til tross for dette var Lewin tydelig på at uten forsterkning i etterkant ville også endringen fort være snudd eller borte (Burnes, s. 986). I siste steg «refreezing» handler det i Lewin's modell om å komme tilbake til en semistabile tilstanden som før endringen med de nye atferdsmønstrene endringen introduserte (1947, s. 35).

Lewins tre-steg modell har siden sin dannelse hatt stor innvirkning på, inspirert nye modeller og holder seg relevant som rammeverk fremdeles. To teorier Lewins modell har påvirket er Kotters 8 stegs modell til organisasjonsendring (Einartsen et al., 2017, s. 440) og etterfølgerne av Kübler-Ross sin endring kurve (Elrod & Tippett, 2002, s. 285). Begge disse modellene vil bli beskrevet senere i kapittelet.

3.2.3 Kotters åtte steg

Som nevnt i forrige avsnitt er har John Kotter utviklet en modell som endring som baserer seg litt på Lewins tre-stegs modell (Einartsen et al., 2017, s.440). Denne modellen ønsker blant annet på lik linje som Lewins sin modell å stabilisere organisasjonen etter endringen (Einartsen et al., s.440). Kotter sin modell har åtte steg som strekker seg fra den første kommunikasjonen om endringen til forsterkningen av endringen (Kotter, 1995)

- *Første steg* i denne modellen handler om å skape en følelse av nødvendighet som ofte går på å vise til hvordan man gjør det på markedet eller i forhold til sine konkurrenter
- *Andre steg* handler om å skape en gruppe mennesker som støtter endringen og har nok makt til å gjennomføre den.
- *Tredje steg* handler om å skape en visjon for endringen og planlegge måter å gjennomføre visjonen på.
- *Fjerde steg* handler om å kommunisere denne endringen ut til organisasjonen på alle mulige måter man har tilgjengelig.
- *Femte steg* handler om å tilrettelegge for at andre kan jobbe mot visjonen ved å fjerne hindringer, endre motstridende systemer og støtte risikotaking.
- *Sjette steg* ønsker man å sette noen lett oppnåelige mål og nå disse.
- *Syvende steg* beskrives som å gå et steg videre. Her fortsetter man å bygge på suksessene fra steg seks, ved å promotere, ansette eller utvikle ansatte som viser at de kan jobbe mot den nye visjonen. Her setter man også større mål.
- *Åttende og siste steg* handler det om å institusjonalisere de nye endringene. Ved å kommunisere sammenhengen mellom suksess og endringene og ved å forsikre at visjonen vil beholdes i fremtidige ledere.

3.2.4 «Readiness»

En viktig forutsetning for at endringer skal gjennomføres på en god måte er at organisasjonen er klar for endringen. Organisasjoner er i ulik grad forberedte for en kommende endring. Det er

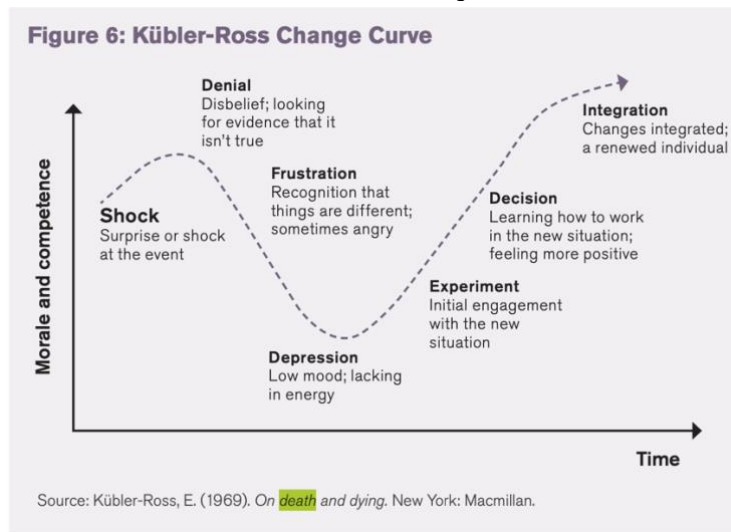
ulike måter å forberede organisasjonen, men det er viktig at det gjøres da det er en viktig faktor for at endringen skal kunne gjennomføres. Dette nevnes som en viktig del av Lewin's første steg i tre-steps modellen (Armenakis et al., 1993, s. 681) og en viktig faktor Kübler-Ross sin endringskurve for å minimere fornektelsesfasen som vil bli presentert senere (1969, s. 35). Det er «readiness» som avgjør om ansatte vil reagere støttende eller motsette seg en endring når de får vite om den (Armenakis et al., 1993, s. 682). Hvis man klarer å øke «readiness» i organisasjonen kan dette minimere motstand mot endringen (Kotter & Schlesinger, 1979, referert til i Armenakis et al., 1993, s. 682). Økt fokus på organisasjonens «readiness» kan beskrives som en aktiv holdning til endring, fremfor en reaktiv reaksjon på motstand mot den samme endringen (Armenakis et al., 1993, s. 682). Med dette menes det at «readiness» kan skapes ved forebyggende arbeid i organisasjonen, fremfor at organisasjoner prøver å påvirke medlemmer sine holdninger etter de er blitt formet.

Å skape «readiness» gjøres ved arbeid på to hovedområder. Disse har flere navn og beskrives tidvis ulikt, men denne teksten bruker betegnelse avvik (discrepancy) og effikasitet (efficacy) (Armenakis et al., 1993, s. 684 – 686). Avviket beskrives som en forståelse av slutt målet og hvor man ønsker å være ved slutten av endringen i forhold til hvor man er nå. Samtidig er det en enighet om hvor man er i forhold til målene i nåtid. Med en enighet i organisasjonen om hvor man er nå og hvor man ønsker å være skaper dette et ønske om endring. Ved å skape en felles realitet for organisasjonens medlemmer på dette måten samler man organisasjonen til å støtte endringen. Avviket mellom nåværende ståsted og målet kan skapes av mange ting. Fra at man ikke har endret organisasjonen på lang tid, til at det er kommet nye lover og regler som påvirker organisasjonen. Effikasitet har i motsetning til avviket fokuset innover mot organisasjonen. Det består av en felles enighet om at endringen er mulig å gjennomføre (Armenakis et al., 1993, s. 684). Ved å skape selvillit hos ansatte om at endringen er innenfor deres rekkevidde og ikke vil kreve for mye kan effikasitet skapes. Det må altså skapes en balanse mellom å si at man er nødt til å endre seg for å «overleve» samtidig som man skal forsikre ansatte om at endringen er innenfor det de vil klare.

3.2.5 Kübler-Ross modellen

Kübler-Ross modellen er ikke originalt en endringsmodell for organisasjoner, men tolkninger og videreutviklinger av den brukes ofte i organisasjonsendringer. Modellen stammer fra et eldre verk som beskriver døende pasienter sine emosjonelle reaksjoner til nyheten om at de vil dø (Kübler-Ross, 1969). I boken beskriver Kübler-Ross en reise fra det initiale sjokket av nyheten til en følelse av aksept for det uunngåelige. De fem stegene lagt frem er: fornektelse, sinne, forhandling, sorg og aksept (Kübler-Ross) (Se figur 2). I ettertid er denne modellen blitt brukt i flere varianter til å beskrive de menneskelige emosjonelle reaksjonene i møte med blant annet organisasjons endringer (f.eks. Tang, 2019; Austin, 2015). Perlman og Tackas viderefører Kübler-Ross sin sorgteori og beskriver den som skremmende lik reaksjonene til organisasjonsendringer (1990, referert til i Elrod & Tippett, 2002). En tilpasset versjon av de fem stadiene som i Kübler-Ross sin bok fremstilles da ofte som en kurve av emosjoner (Se figur 2) (1969). Navnene på stadiene er litt ulike ut ifra hvilke versjoner man ser på, men de grunnleggende like som den originale modellen til Kübler-Ross. Kurven i eksempelfiguren svinger opp og ned mellom høy moral eller lav moral. Moral kan i overført betydning til organisasjonsendringer forstås som selvsikkerhet

og entusiasme blant de ansatte. Man begynner litt over midten på moral. Moralen stiger litt før den synker gjennom stadiene frustrasjon og depresjon, som er bunnpunktet. Gjennom eksperiment, avgjørelse og integrering økter moralen igjen hos den ansatte og ender høyere enn man startet med. Dette skal vise det positive utfallet ved en slik endring.



(Figur 2: Kübler-Ross, 1969, hentet fra Austin, 2015).

Som nevnt over endres stadiene litt på i den organisasjonstilpassede versjonen. I dette eksempelet blir det opprinnelige sjokket en egen fase, og aksept splittes opp i tre faser kalt eksperiment, avgjørelse og integrasjon (Austin, 2015).

I de første fasene hvor sjokket og fornektelsen finner sted kommer dette ofte av at personen ikke er klar for endringen. Dette kan enten komme av at personen ikke forventer nyheten om endringen eller at det kommer fra en person som personen ikke kjenner til fra før som dermed gjør informasjonen vanskeligere å godta (Kübler-Ross, 1969, s. 35). I denne fasen er det ønskelig at nærmeste leder eller en toppleder er personen som initierer endringen eller at det er forventet av de ansatte. Videre kan det ved større organisasjonsendringer være lett for en enkelt ansatt å føle seg oversett eller frykte at man blir overflødig etter endringene. Dette er frustrasjon og fornektelsesstadiene. Dette fører dermed til et sinne mot endringene, kolleger eller ledere. Kübler-Ross beskriver at disse emosjonene kan avta ved å gi personer oppmerksomhet og ved å lytte til personene.

Tredje og fjerde fase beskriver forhandling og depresjon. Forhandling kan manifestere seg i organisasjoner som at ansatte prøver å forhandle med høyere makter om å minimere endringene hvis de jobber hardere, eller mer konkrete forhandlinger med sjefer eller endringsansvarlige om hvor nødvendige endringene som skal innføres er. Disse fasene kan beskrives som regressive faser (Elrod & Tippett, 2002). I disse fasene klarte ikke personene å gjennomføre deres daglige utfordringer like godt. Dette vil man også kunne anta skjer hos ansatte i møte med disse emosjonene.

I noen av versjonene som beskriver ansattes holdninger til endring finnes det i bunnen av kurven en utstikker (Tang, 2019, s.52). Denne utstikkeren kalles for «out of the game» eller kan forstås

som at personen ikke lenger deltar i endringen (Tang, 2019, s.52). Dette kan komme av at personen nekter å fortsette, bytter avdeling eller slutter som konsekvens av endringen. Mange kan oppleve det som for krevende å skulle gjennomføre endringen og gir opp. Dette kan man se eksempler på i Kübler-Ross sin originale beskrivelse av sorgprosessen (1969). Hun beskriver to ulike stadier etter depresjon. Den ene kan beskrives som ufrivillig aksept. Her har ikke pasienten innfunnet seg i situasjonen og har ikke akseptert utfallet, men personer klarer ikke å kjempe lenger. Personen ser ikke mulighetene for forbedring eller vitsen ved å fortsette. Dette kan ligne det å slutte i en jobb på grunn av organisasjonsendring hvor personen da ikke ser vitsen med å fortsette og heller ønsker en annen utvei.

Til slutt befinner personen seg i fasen hvor de faktisk aksepterer endringen. Kübler-Ross beskriver dette som en nærmest apatisk tilstand hvor personen ønsker hvile og ro før «den videre reisen» (1969, s. 100). I organisasjonstilpassede versjoner av modellen finnes det mange forskjellige måter å dele dette stadiet i understadier som beskriver det mer nøye. Eksempler er som tidligere nevnt: eksperimentering, avgjørelse og integrasjon. Andre versjoner beskriver det som: utforskning, mulighet og gjennomføring, kreativitet (Elrod & Tippett, 2002) eller aksept, søken etter mening og internalisering (Tang, 2019). De gjennomgående emosjonene er til tross for ulike navn lignende. I motsetning til Kübler-Ross sin modell kan det/de siste stadiene være fylt av et nytt syn på personens omgivelser, positiv holdning til fremtidige hendelser og identifisering med de nye elementene i hverdagen (Savolainen, 2016).

Bruken av dette teoretiske rammeverket er utbredt blant ledere og HR personell i organisasjoner. Det gir en oversiktlig og mulig prediktiv mulighet til å forstå følelsene som kan oppstå ved en endring i organisasjonen. De kan skape muligheter for diskusjon og åpenhet rundt disse følelsene (Austin, 2015). Dette vil kunne være nyttig, spesielt i og med at ikke alle nødvendigvis ser disse emosjonene selv eller er sikre på hvorfor de føler som de gjør. På motsatt side så kan det ha negativ påvirkning på folk ved at man antar at de kommer til å bli motstand. Hvis en endring er ønsket av de ansatte enten eksplisitt eller implisitt kan en antagelse fra sjefende eller endringspådrivere om at de ansatte vil være negative, være det som skaper de negative emosjonene (Austin, 2015).

3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er sentralt i flere av teoriene som ble presentert i forrige delkapittel. Kotter (1995) og Lewin (1947) nevner kommunikasjon som viktige deler av endringsmodellene deres. I dette neste delkapittelet skal jeg se nærmere på kommunikasjon i endringer. Først vil kapittelet ta for seg "sensemaking" i kommunikasjon og hvordan man skaper en felles forståelse av virkeligheten og situasjonen man står i. Videre vil kapittelet beskrive konkrete punkter som burde følges i kommunikasjon. Til slutt vil det redegjøres for hvordan man burde kommunisere i de ulike fasene av en endring. Disse tre ulike fasene er blitt nevnt i tidligere delkapitler, men består av tiden før endring, under endringen og etter endringen.

3.3.1 "Sensemaking" i kommunikasjon

Som nevnt i tidligere teorier på organisasjonsendring så er kommunikasjon et viktig redskap for en vellykket endring. Kommunikasjon trer frem som en viktig del av ADKAR (Prosci, u.å.), tre-

stegs modellen (Burnes, 2004) og Kübler-Ross endringskurve (1969). Kommunikasjon er mer enn kun overføring av informasjon mellom personer. Hvis man ser det i et "sensemaking"-perspektiv så handler kommunikasjon om å skape felles konstruksjoner av mening (Simoes & Esposito, 2014, s. 325). "Sensemaking" er en prosess som evaluerer og tolker situasjoner, handlinger og setter sammen inntrykk til et helhetlig bilde av verden og gir omverden en slags struktur. Det kan enkelt forklares som meningssskaping i verden man har rundt seg. Og i dette caset handler det om at ansatte skaper en samsvarende forståelse av verden rundt seg. Det er et pågående press for å skape en felles forståelse av verden som de ansatte deler (Weick, 1995, s.170). Ifølge Caldwell brukes kommunikasjon som et verktøy for å informere, involvere og motivere medlemmer i en organisasjon i sammenheng med en endring (1993, referert til i Simoes & Esposito, 2014, s.325). Det blir altså brukt aktivt som virkemiddel for å kunne gjennomføre en endring. Endring er ofte en usikker tid for alle involverte da det er mange ting som ikke er avklart. For å kunne være aktivt i en slik usikker og forvirrende situasjon skaper personer et nytt verdensbilde som igjen informerer om hvilken atferd som passer til det nye verdensbildet (Steinberger, 2015, s. 1). Dette betyr at kommunikasjonens rolle for "sensemaking" er å gi en person nok og den riktige informasjonen. Dette igjen skaper det generiske subjektiviteten som fører til et felles bilde på virkeligheten (Weick, 1995, s. 170). Utstyrt med dette vil personen kunne skape et mest mulig riktig eller ønskelig verdensbilde som kan bistå endringsprosessen.

3.3.2 Hvordan kommunisere

Kommunikasjon har mange oppgaver i en organisasjon, men i en organisasjonsendring tjener den noen spesifikke mål. Kommunikasjonen i en organisasjonsendring skal skape forståelse, skape samhold, bygge tillit og motivere de ansatte (Husain, 2013). Dette kan gjøres på mange måter, men følger ofte noen hovedprinsipper. Ifølge Klein er disse: Gjentakende beskjeder, bruk av flere medier, ansikt til ansikt kommunikasjon, bruk av linjeledelsen, bruk av ledere og mellomledere, bruk av meningsledere og personlig tilpasset informasjon (1996, s. 34 - 36).

Gjentagende beskjeder og bruk av flere kommunikasjonskanaler er begge metoder for å forsikre at ansatte får med seg beskjeden. Eksempler på kommunikasjonskanaler er eposter fra sjefen, informasjonsskriv på oppslagstavler på kontoret eller informasjonsmøter for hele organisasjonen. Ofte kommuniserer organisasjoner kun informasjon én gang på en kommunikasjonskanal eller plattform og forventer at ansatte får med seg dette (Klein 1996, s. 34). Eksempelvis at man kun legger ut kunngjøringer på intranett eller at man kun sender ut en epost til de ansatte. Dette gjør det vanskelig å sikre at alle ansatte får med seg all informasjon. For å få til dette ønsker man som nevnt tidligere å bruke flere kommunikasjonskanaler. Videre burde denne informasjonen gjentas flere ganger på de samme kommunikasjonskanalene i tillegg for å forsikre at alle har fått det med seg. Ved gjentakelser husker ansatte også informasjonen bedre og lengre enn ved et enkelttilfelle av informasjon (Klein 1996, s. 34). Å formidle informasjon direkte gjennom ansikt til ansikt situasjoner skaper også bedre forståelse av kommunikasjonen. Ved at det skaper mulighet for interaksjon og en to-veis samtale gir det mulighet for å unngå misforståelser og oppklare eventuelle usikkerheter for den ansatte (Klein 1996, s. 35). Dette gir som tidligere nevnt også muligheten til å bedre skape et felles realitetsbilde gjennom felles "sensemaking".

Hvem som distribuerer informasjonen, er også viktig for hvordan de ansatte mottar den. Ved å ha personer med tillit eller makt i organisasjonen som hovedaktører i informasjonsspredning sikrer man at den blir tatt på alvor. Linjeledere har ofte mer praktisk makt enn ledere i staben eller konsernet, da disse har en avstand fra de ansatte (Klein 1996, s. 35). Videre så er bruken av sjefer, mellomledere og tillitspersoner viktig. Dette er personer de ansatte stoler på og er de som vanligvis kommer med viktige beskjeder, (Klein 1996, s. 35). Dette fører til at beskjedene blir tatt mer på alvor. Utover ledere brukes meningsledere til å spre og verifisere informasjon. Dette kan være offisielle eller uoffisielle roller. Meningsledere er personer som holder uformell makt i en gruppe og som andre ofte ser til for råd eller informasjon. Disse personene er med på å forme meningene til sine medansatte (Klein, s. 35).

Til slutt er det viktig at informasjonen er tilpasset den enkelte mottager (Klein 1996, s. 36). Dette påvirker mange av de tidligere punktene. En av grunnene til at én fellesbeskjed på én plattform fungerer dårlig som kommunikasjonsverktøy kan være at det blir for upersonlig for alle mottagerne i organisasjonen. Videre så kan en av grunnen til bruken av linjeledere, ledere, mellomledere og meningsledere er såpass effektive være at de har muligheten til å oversette fellesinformasjon og tilpasse den enkelte som informasjonen skal til. Informasjon som ikke angår personen selv eller dens omgivelser vil fort glemmes eller ikke huskes i det hele tatt (Klein 1996, s. 36).

3.3.3 Kommunikasjon i forskjellige faser av endringen.

Det finnes mange ulike måter å dele opp endring inn i forskjellige faser som dette kapittelet har vist. En felles antagelse hos de fleste er at man minimum deler en endringsprosess inn i tre faser. En fase før endringen, en underveis og en etter endringen er gjennomført. Lewin's tre-steps modell er et eksempel på en modell med de tre fasene i ved at den har «unfreeze, move & refreeze» som faser (Brunes, 2004). De tidligere presenterte hovedprinsippene i kommunikasjon er viktig i alle fasene, men vil bli fremhevet noe der de er spesielt viktig. Med dette som utgangspunkt kan man si noe om hvordan det er viktig å kommunisere i de forskjellige fasene.

I fasen før endringen har startet er kommunikasjon en viktig måte og forberede organisasjonen på den fremtidige endringen. Her er det ønskelig at en i ledelsen eller en toppleder kommer med klare uttalelser om endringen (Klein, 1996, s. 40). Skriftlig beskjed i kombinasjon med gruppemøter og en til en samtaler er en god måte å gjøre dette på. I denne fasen skal det kommuniseres forskjellene mellom «status quo» og der man ønsker å være (Klein, 1996, s. 40). Videre må lederne undersøke og kommunisere hvilke av organisasjonens eksisterende strukturer (både sosiale og strukturelle) er motstridende med den forestående endringen og hvordan de kan endres. Til slutt er det viktig at lederne i denne fasen har spesielt fokus på kommunikasjonsprinsippene som er beskrevet over. Disse er viktig for å unngå og minimere motstand mot endringen fra et tidlig stadium (Klein, 1996, s. 40).

Når man beveger seg over i fasen hvor endringen faktisk finner sted er det nye utfordringer kommunikasjonen kan hjelpe med. I starten av en organisasjonsendring er det ofte mye usikkerhet som kan føre til rykter og usikkerhet (Klein, 1996, s. 40). For å motvirke dette er det tre viktige grep man kan foreta seg. Ikke alle er deltagere i endringen og har derfor lite informasjon om den

som kan føre til rykter og usikkerhet. Ved å kommunisere godt om hva endringen er og vil bringe til de som er involvert vil kunne hjelpe med dette (Klein, s. 40). Videre er det viktig å gi beskjed til alle som enda ikke er involvert, men som kommer til å bli det, hvilken rolle de kommer til å ha i endringen. Til slutt er det viktig å ta tak i all feil informasjon som sprer seg for å sørge for at det er enighet og sikkerhet i organisasjonen på hva endringen er. Underveis som endringsprosjektet utvikler seg er det viktig at kommunikasjonen fokuserer på å være spesifikke i informasjonen de gir og være så detaljerte som mulig samtidig som de også med jevne mellomrom oppdaterer på fremgangen i prosjektet (Klein, s. 41). Hvis ansatte har manglende informasjon om utfordringer og progresjon kan det skape rykter og usikkerhet, men hvis dette blir kommunisert på en god måte kan det bidra til å skape tillit og kredibilitet hos ledere (Klein, s. 42).

Etter at endringen er gjennomført vil det naturlig oppstå mange spørsmål blant ansatte om hvordan de skal jobbe, om de er gode nok, hvilke roller de skal ha og lignende. Det å forutse denne typen spørsmål og ha gode og forberedte svar vil være til stor nytte for organisasjonen (Klein, 1996, s. 42). I denne fasen blir det også enda viktigere å ta i bruk ledere lenger ned i hierarkiet. Toppledere har fremdeles en viktig rolle i å vise at de støtter endringen og støtter de ansatte, men når betyr endringene mer på hver enkelt ansatt sitt personlige nivå. De ansatte har fått oppleve endringen og hvordan det påvirker det. Uansett hvor mye topplerne kommuniserer vil det sjelden kunne gi nyansene hver enkelt ansatt føler på (Klein, s. 42). Derfor er bruken av direkte ledere, meningsledere og personer ute i linjen veldig viktig i denne fasen. De har i større grad muligheten til å relatere endringene og forklaringene av disse til de personlige utfordringene hver enkelt ansatt kan møte på.

Med en forståelse av kommunikasjonens hovedprinsipper og spesifikk atferd i de forskjellige fasene kan man dermed få et overblikk over hva god kommunikasjon kan være i en organisasjonsendring. Dette overlapper med faser i andre modeller som tidligere er presentert som gir det mer sikkerhet i at det ligger sannhet i viktigheten av det. Eksempelet i denne teksten går parallelt med Lewin's tre-steps modell, men man kan finne aspekter ved dette i alle modellene som er presentert. Hovedprinsippene for god kommunikasjon understreker også viktigheten av å minimere usikkerheter og rykter blant de ansatte. Ved å unngå dette skaper man et felles bilde på verden i en felles "sensemaking"-prosess.

4. Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de metodiske valgene som er gjort i denne oppgaven. Først vil jeg redegjøre for forskningsdesignet, tilnærmingen til studien og metoden jeg har valgt. Deretter vil jeg redegjøre for datainnsamlingen og analysemetoden. Til slutt diskuterer jeg validiteten, reliabiliteten og de etiske vurderingene som måtte gjøres i forbindelse med denne oppgaven. Metoden i studien er viktig for å vise tydelig hva som er gjort for å undersøke problemstillingen. Det er en studie av en case hvor målet er å få svar på: *Hvordan forbereder en organisasjon seg for å sikre en suksessfull organisasjonsendring? Og hvilke suksesskriterier vektlegges her?*

4.1 Forskningsdesign

4.1.1 Kvalitativ metode

I denne studien har jeg valgt å bruke en kvalitativ metodisk fremgang. Dette gir muligheten til å se dypere på og mer grundig utforske caset i studien. I motsetning til kvantitativ metodisk fremgang som ville hatt som mål å samle mest mulig data for å kunne generalisere. De metodiske fremgangsmåtene skiller seg på flere måter. Ulikheter i fremgangsmåte, tilnærming og mål i studien kan sees på som de viktigste (Ghauri & Grønhaug, 2005, s. 109; Askheim & Grenness, 2008, s. 12). Kvalitativ forskning legger mer vekt på mennesker sine meninger og meningene de tillegger opplevelser eller erfaringer (Askheim & Grenness, 2008, s. 12). I målsettingene til en kvalitativ studie handler det om å få innsikt i et fenomen eller skape utfyllende beskrivelser, fremfor å kunne gi statistisk signifikante svar på en sammenheng. Jeg ønsker derimot heller i denne masteroppgaven å forstå, få forklaringer og innblikk i casen. Kvalitativ forskning legger også mer vekt på mennesker sine meninger og meningene de tillegger opplevelser eller erfaringer (Askheim & Grenness, 2008, s. 12).

4.1.2 Valg av metode

Med et ønske om å gå i dybden skape en forståelse om et fenomen fremfor å finne generaliserbare sider ved det, har jeg valgt å benytte en kvalitativ metode. I en studie som har som mål å undersøke et fenomen, skape forståelse og en grundig beskrivelse av fenomenet er kvalitativ metode en passende fremgangsmåte for å oppnå dette (Jacobsen, 2022, s. 104-106). For et casestudie er målet å få en grundig forståelse av caset. Ved at jeg gjennomføre intervjuer, observerte noe på arbeidsplassen og fikk tilgang til presentasjoner og annen dokumentasjon fikk jeg muligheten til å skape meg et rikt inntrykk av organisasjonen. Grunnet dette er i hovedsak resultatene fra intervjuene, men kunnskapen om organisasjonen bidrar til forståelse av casen.

4.1.3 Casestudie

Denne masteroppgaven og dens problemstilling handler om å undersøke en case som involverer to organisasjoner. Problemstillinger ser på et prosjekt i 'Alfa' og 'Beta' hvor de skal innføre et nytt ERP-system. En slik casestudie tar for seg én eller et fåtall analyseenheter (Jacobsen, 2022, s. 104). Disse analyseenhetene er i denne masteroppgaven ett prosjekt som gjennomføres.

Valg av case kan gjøres på flere måter. I følge Flyvberg kan de grovt sett kategoriseres som: Ekstrem eller avvikende, maksimal variasjon, kritisk eller paradigmatisk (2004, s. 128 referert til i Tjora, 2021, s.49). Utvalget av denne casen faller under paradigmatisk. Dette forklarer Flyvberg som at casen metaforisk eller prototypisk kan generaliseres eller brukes som et referansepunkt for videre studier (2004, s. 128 referert til i Tjora, 2021, s.49). Med det faktum at mange organisasjoner nå går gjennom digital endring (eller vil gjøre det i fremtiden), er det viktig å grundig belyse hvordan dette gjøres. Organisasjonsforberedelsene til en slik digital endring denne organisasjonen gjør kan fungere som referansepunkt for andre organisasjoner eller videre forskning på dette feltet. Dette fungerte også som min motivasjon for å velge akkurat denne casen. Viktigheten av digital endring ser jeg som grunnleggende for organisasjoner fremover og ønsket derfor å utforske dette feltet mer.

Forskningsdesign er å legge en plan hvordan forskningen skal foregå. Dette innebærer alt fra man utformer forskningsspørsmålet til hvordan funnene skal analyseres (Leseth & Tellmann, 2018, s. 33). Forskningsspørsmålet har vært en guide gjennom masteroppgaven og sørget for at data innhentes, analyseres og tolkes riktig. Ved å ha et gjennomført forskningsdesign kan man være sikker på at en egen gjennomføring og tolkninger er så gode som de kunne ha vært. Gjennom dette vil også problemstillingen besvares på en best mulig måte. Problemstillingen kan beskrives som en temaformulering eller konkrete spørsmål om et tema (Hellevik, 2011, s. 47). I kvalitativ forskning er målet å hente ut rik informasjon som kan belyse problemstillingen (Leseth & Tellmann, 2018, s. 35). Dette gjøres ved å hente ut tilstrekkelig informasjon om en tematikk så forskeren kan danne seg et bilde av informantene og deres valg og tanker (Leseth & Tellmann).

I denne masteroppgaven har jeg valgt et utforskende forskningsdesign. Dette innebærer at man har kunnskap om et fenomen og ønsker å utforske dette nærmere og få en forståelse av motiver knyttet til fenomenet (Jacobsen, 2022, s. 87-88). Designet er egnet for studier hvor man vil undersøke vurderingene gjort knyttet til avgjørelser som i masteroppgaven. Jeg ønsket å undersøke hvordan en organisasjon forbereder seg på en teknologisk endring for at den skal være suksessfull. Videre ville jeg undersøke om det var noen suksesskriterier som kommer tydelig frem. Resultatene i en slik case studie settes ofte opp mot lignende caser eller teoretiske rammeverk. I masteroppgaven vil resultatene bli sett opp mot kjente rammeverk om endring og kommunikasjon og to fokusområder om 'Alfa' selv arbeider mye med (WOW og ADKAR). Dette gjøres for å kunne vurdere hvordan disse modellene følges og hvordan det fungerer for å forberede en organisasjon for en organisasjonsendring.

4.1.4 Forskningstilnærming

I denne studien har jeg hatt som ønske å la datamaterialet lede vei for studien. Når man skal gjennomføre en studie kan man gjøre det induktivt eller deduktivt. Induktivt handler om å la datamaterialet skape generelle antagelser som da har et empirisk grunnlag (Tjora, 2021, s. 286-289). Deduktivt er motsatt hvor man tar teorier og tidligere skapte generelle antagelser og ser etter bekreftelse eller avkreftelse på disse. Mellom disse to ytterpunktene av tilnærminger kan man også forske abduktivt. Denne kombinasjonen av deduktiv og induktiv gir forskningen muligheten til å utforske fenomenet uten mye retningslinjer, men samtidig kunne måle det opp mot eksisterende forskning (Tjora, s. 285). I denne studien har jeg valgt å bruke en abduktiv tilnærming. Jeg satte ingen konkrete rammer rundt hva jeg ville undersøke, men gjennom tidligere kunnskap om endring, organisasjoner og ledelse hadde jeg antagelser og hypoteser om datamaterialet. Dette gir studien fordelen ved å ha fritt spillerom innenfor tematikken og hva datamaterialet viser samtidig som den styrkes av inspirasjon og tidligere kunnskap om relevante forskningsfelt.

4.2 Datainnsamling

For å samle data i denne studien har jeg valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med ansatte i prosjektet på hovedkontoret i Oslo ('Alfa') og i datterselskapet i UK ('Beta'). Semistrukturerte intervjuer brukes ofte for å studere meningene, holdningene og erfaringene til informantene (Tjora, 2021, s. 128) samtidig som det gir rik og detaljert data fra informantene (Saunders et al., 2016, s. 394). Dette samsvarer godt med målet i denne studien som var å forstå

valg og erfaringer knyttet til hvordan en organisasjon forbereder seg før en teknologisk implementering. Semistrukturerte intervjuer gir muligheten til å være fleksibel med spørsmålene. Her har man muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller å ikke spørre noen spørsmål som var planlagt avhengig av hvilken retning intervjuet går (Saunders et al., 2016, s.391-394). Før intervjuene skrev jeg et utkast til en intervjuguide med noen temaer jeg ønsket å se nærmere på. Denne utviklet seg gjennom intervjuene og noen temaer ble fjernet da jeg innså at de var irrelevante, mens andre ble lagt til. Et eksempel på tema som ble lagt til var kulturelle forskjeller mellom land i prosjektarbeidet.

4.2.1 Utvelgelse av informanter

Utvelgelsen av informanter med gjort med formålet å skape et interessant og innholdsrikt datasett. For å få til dette brukte jeg strategisk utvelgelse. Derfor ble det valgt ut informanter med mye informasjon om prosjektet. Dette er når man velger ut gruppen som må delta fordi den har mest innsikt i tematikken for så å velge ut individer til å bli informanter (Johannessen et al., 2016, s. 110). I og med at det er en prosjektgruppe som skulle intervjues var det naturlig at disse var mine informanter. Etter strategiske valg om hvem som var interessante for studien ble informantene valgt ut etter hensiktsmessighet (Johannessen et al, 2016, s. 115). Dette resulterte i totalt 8 informanter. Hvorav det var 6 personer som arbeidet i prosjektet og 2 personer som var sluttbrukere og ikke arbeidet i prosjektet. Informantene i prosjektet ble valgt ut gjennom samarbeid med en HR-direktør (som ikke jobbet i prosjektet. Dette inkluderte prosjektleder og flere medlemmer som arbeidet med endringsledelse (senere referert til som «change» -team). Alle disse informantene tilhørte prosjektgruppen som holdt til Norge og var ansatt i 'Alfa'. To sluttbrukere i UK ble også inkludert i studien for å få perspektiver fra ansatte som ville bli påvirket av prosjektet og ikke var med i prosjektet selv. Disse sluttbrukerne var ansatt i 'Beta' datterselskapet i UK. Sluttbrukernes perspektiv ble intervjuet for å se om prosjektets motiver, kommunikasjon og plan ble oppfattet på samme måte av personer som ikke var direkte involvert i prosjektet.

Målet med utvelgelsen var å ha informanter med mye kunnskap om studiens interesseområder. Dermed ble jeg satt i kontakt med ledere og ansatte i prosjektet gjennom HR-direktøren. Jeg fikk informantene sine epost adresser og en oversikt over hvilke roller de hadde i prosjektet. Dette ga meg muligheten til å kontakte de jeg så som mest relevante Det er alltid fordeler og ulemper ved å ikke gjennomføre utvalg av informanter helt på egenhånd. Fallgruven er at personene man bli anbefalt har spesielle interesser som gavnet organisasjonen eller på annet vis kan påvirke studien. Samtidig vil det i en slik studie være vanskelig å få oversikt over aktuelle informanter og kontakte disse separat innenfor tidsrammene. Derfor var det en mellomløsning som ble gjennomført.

Videre var det også ønskelig med et perspektiv fra ansatte i organisasjonen som ikke arbeidet i prosjektet. Sluttbrukere som hadde opplevd resultatene av valg tatt i prosjektet og som skulle benytte seg av det nye systemet. Gjennom samarbeid med en HR-ansatt i UK fikk jeg kontaktinformasjon til tre ansatte i UK. Etter forespørsel fra min side arbeidet disse i forskjellige avdelinger og på forskjellige nivåer i organisasjonen.

Antallet intervjuer var opprinnelig tenkt til å være ti på grunn av studiens rammer og tidsbegrensninger. Det skulle være syv prosjektansatte fra Norge og tre sluttbrukere fra UK. Av de planlagte 10 intervjuene ble 8 gjennomført da et intervju i hver gruppe ikke lot seg gjennomføre. En sluttbruker svarte aldri på informasjonsmailen og var derfor ikke mulig å intervjuene. Et intervju med en prosjektansatt i 'Alfa' ble heller ikke gjennomført. Innledningsvis så jeg ikke kommunikasjon som en sentral del av studien og derfor tok jeg ikke kontakt med personen som jobbet med kommunikasjon. Da det ble tydelig at kommunikasjon ville bli et mer sentralt tema var det ikke nok tid til å gå tilbake å intervjuer denne informanten. Dette skyltes både progresjonen av masteroppgave arbeidet og at «go-live» for prosjektet gjorde det vanskelig å sette av tid. Til tross for at intervjuet med kommunikasjonsansvarlig ikke ble gjennomført fikk jeg mye god informasjon om kommunikasjonen fra de andre informantene.

4.2.2 Intervjuguide

Før intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide som omhandlet generelle temaer knyttet til studien (se vedlegg). Disse var generelle spørsmål om prosjektet, opplæringen av sluttbrukere, hvordan kommunikasjonen med sluttbrukere hadde fungert, forventninger og holdninger. Disse spørsmålene var skrevet for å kunne ha noe å falle tilbake på hvis informanten ikke hadde mer og si om et tema. Før intervjuguiden ble utarbeidet fikk jeg tilgang til PowerPoint presentasjoner om prosjektet og hadde noen innledende samtaler med noen ansatte i 'Alfa'. Dette ble brukt som grunnlag for utarbeidelsen av intervjuguiden fremfor tidligere forskning eller teori. Intervjuguiden baserte seg på noen åpne spørsmål rundt temaer jeg hadde plukket opp av presentasjonene og samtalene. Ved å la det være såpass åpent var målet at informantene selv kunne styre samtalen i retning av hva de så som mest relevant. Åpne spørsmål har også flere andre fordeler fra å få det til å føles mer som en samtale til at det gir rikere forklaringer og en dypere forståelse av temaer ved at informantene kan forklare mer rundt et tema (Tjora, 2021, s. 128). Intervjuguiden ble skrevet med hensikt om å intervjuer personer som arbeidet i prosjektet eller prosjektledelsen. En modifisert intervjuguide ble brukt til å intervjuer sluttbrukere. I begge versjonene av intervjuguiden ble teamene introdusert med noen åpne spørsmål. Hvis informanten ikke var innom alle undertemaene som jeg vurderte som interessante var det skrevet noen oppfølgingsspørsmål til hvert tema.

Strukturen i intervjuguiden var å begynne med enkle spørsmål om prosjektet og om informantens stilling og rolle i det for å gjøre informanten avslappet i situasjonen. Dette kan påvirke resultatene man får og det er viktig å skape en trygg omgivelse for informanten (Tjora, 2021, s. 159-160). Videre fulgte intervjuguide Tjora sin metodologi om å ha reflekterende spørsmål (2021, s. 160). Målet her er å få informanten til å gå i dybden på temaene ved å stille åpne spørsmål om temaene. Viktig her var også å gi informanten god nok tid til å svare og tenke over spørsmålet. Intervjuguiden avslutter med informasjon om videre prosess til informanten og et spørsmål om personen fikk sagt at den ville.

Før intervjuene sendte jeg ut de ulike temaene jeg så som interessante til informantene. Jeg ønsket med dette at de skulle kunne forberede seg på samtalen og la dem begynne å tenke rundt temaene før intervjuet. Jeg valgte derimot ikke å sende den fulle intervjuguiden jeg hadde utarbeidet. Dette var av flere årsaker, men hovedsakelig for at informantene ikke skulle låse seg i spørsmålene som

var skrevet der. Det kunne ført til at informantene kun holdt seg til disse spørsmålene og ikke snakket om andre spennende temaer. Som tidligere nevnt ble det i hovedsak stilt åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmålene var hovedsakelig en sikkerhet i tilfeller hvor det var vanskelig å få nok informasjon. Intervjuguiden var også et flytende dokument hvor det notater ble lagt inn etter intervjuene og spørsmål ble fjernet eller lagt til ettersom intervjuene gikk sin gang.

4.2.3 Gjennomføringen av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført over en lengre periode. En uke i desember 2022 og gjennom januar og februar i 2023. Maksimalt antall intervjuer per dag var to. Dette var for å unngå at jeg som intervjuer skulle bli ufokusert eller blande sammen inntrykk fra intervjuene. Det var ønskelig å intervjuene informantene et sted de følte seg trygge og komfortable (Tjora, 2021, s. 134). Selv om 'Alfa' er en stor organisasjon og innholdet i intervjuet ikke var veldig sensitivt ble det vurdert om jeg skulle holde intervjuet et annet sted enn arbeidsplassen for å skjule informantens deltagelse bedre. Jeg valgte å gi valget til informanten, hvorav alle informantene i Norge valgte å ha det på arbeidsplassen. Intervjuene ble gjennomført på forskjellige lokasjoner. De fleste foregikk på møterom på hovedkontoret til Alfa. Et ble gjennomført på en cafe i lobbyen etter informantens ønske.

De to intervjuene med sluttbrukerne i 'Beta' ble gjennomført over Teams. Dette hadde både fordeler og ulemper. Dette ble gjort på grunn av avstanden da begge sluttbrukerne befant seg i UK. Jeg sørget alltid for å gjennomføre intervjuene med en nøytral bakgrunn og ingen mulighet for forstyrrelser. Den tydelige fordelten med å ha disse intervjuene digitalt var tilgjengeligheten. Å reise til UK for å ha disse intervjuene fysisk ville vært vanskelig og alternativet hadde vært å ikke gjennomføre de. På den andre siden er digitale intervjuer en kilde til mulige problemer. Først og fremst blir hele intervjusettingen mer upersonlig. Det var mindre mulighet og høyere terskel for småprat før intervjuet startet og etter det sluttet. De digitale intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til sluttbrukerne. Dette førte til noen små forstyrrelser hvor de prater med kollegaer eller blir forstyrret av bråk på kontoret. Det kan tenkes at informantene ikke snakket like fritt når man intervjues i påsyn av kollegene dine som om de hadde vært alene. Det kan derfor ha vært temaer informantene unngikk fordi kollegene deres var i nærheten.

Intervjuets gang fulgte en generell struktur. Introduksjonen ble brukt på å avklare eventuelle spørsmål før vi begynte og informere om anonymitet, tidsbruk og hvordan dataene ville bli behandlet etter intervjuet. Informantene i Norge brukte et par minutter på å lese gjennom informasjonsskriv og samtykkeerklæring. I intervjuene gjort digitalt ble samtykke skjema sendt på mail og skrevet under digitalt. Avslutningsvis og for å indikere at intervjuet skulle begynne spurte jeg en ekstra gang om det var greit at jeg tok lydopptak.

4.3 Dataanalyse

Patton beskriver kvalitativ dataanalyse som en kreativ prosess som samtidig krever intellektuell disiplin og analyseferdigheter (1990, referert til i Askheim & Grennes, 2008, s. 142). Denne prosessen begynner allerede underveis eller parallelt som datainnsamlingen ved at man danner seg et bilde av fenomenet (Askheim & Grennes, 2008, s. 148). Ved å arbeide på analyse av datamaterialet underveis blir også arbeidet i studien mer abduktivt. Det parallelle arbeidet skjer

ved at man som intervjuer og tankeprosessen rundt disse utvikler forskeren sitt syn på fenomenet. Dette fører til at man kan stille andre spørsmål og trekke på tidligere data når man har de siste intervjuene (Askheim & Grennes, s. 152). Arbeidet i denne prosessen utvikler forskeren forståelse av fenomenet og samtidig øker datamaterialets relevans desto flere intervjuer som gjennomføres. Å kode datamaterialet uten å miste den rike informasjonen som var ønsket er en vanskelig jobb og er derfor brukt mye tid på. Ved å bruke mye tid på dette sikrer man også reliabilitet og validitet (Johannessen et al., 2016, s. 245). Dette kapitlet vil beskrive prosessen fra transkribering til hvordan funnene blir presentert.

4.3.1 Transkribering

For å best mulig kunne gjengi og fange opp informasjonen i intervjuene ble det tatt lydopptak av alle intervjuene. Disse lydopptakene ble deretter transkribert. Til transkriberingen brukte jeg Nvivo for å ha alle intervjuene på samme plass og for å gjøre kodingen lettere. På de engelske intervjuene ble UiO sin Autotekst tjeneste brukt for å gjøre prosessen lettere. Denne tjenesten transkriberer lyd til tekst og er utarbeidet for å kunne behandle opp til og med røde data. Etter dette gjennomførte jeg en grundig gjennomgang for å forsikre meg om at transkriberingen var riktig. Transkriberingen ble gjort med fokus på å beholde meningen i teksten. Dette fører til en fare for forskerbias (Kvale, 1997 referert til i Tjora, 2021, s. 185). Det var en avveining om man skal transkribere intervjuene ord for ord og notere alle pauser og lignende. Dette kan nemlig tyde på usikkerhet om et tema eller vise til ikke-eksplisitte meninger senere i analysen (Pettersen, 2009, referert til i Tjora, 2021, s. 185). Dette så jeg ikke som hensiktsmessig og har utelatt gjentakende ord, lange pauser, nøling og lignende i både transkripsjon og sitatene senere i teksten. Målet var å gi en tydeligere forståelse av hva informanten prøver å formidle. Denne spilleren har gode funksjoner for å spole tilbake og å spille lyd i langsomt tempo. Tidvis var det bakgrunnsstøy som gjorde det vanskelig å høre de eksakte ordene som ble sagt, men siden transkriberingen ble gjennomført kort tid etter intervjuene ble holdt var det ofte lett å huske hva som var blitt sagt.

Transkripsjonene ble delvis standardisert i språket underveis i transkriberingen. Intervjuene på engelsk ble transkribert på engelsk og ble ikke oversatt før selve sitatene som brukes i denne oppgaven var valgt ut. Informantene fra Norge hadde ulike dialekter og dette ble forsøkt gjort om til østlandsdialekt underveis i transkriberingen for å anonymisere de best mulig. Det var noen dialektord som ble brukt for å gjøre seg forstått som ikke ble endret da de kan ha en spesiell betydning (Tjora, 2021, s.186). Disse ble endret i sitatene som brukes i oppgaven.

4.3.2 Koder og kategorisering til tema

Kodingen og kategoriseringen av datamaterialet var neste steg i analyseprosessen. Etter at transkriberingen var gjennomført var all data samlet inn. Dette var cirka 63 Word sider og rundt 34 000 ord. Gjennom kodingsprosessen ble dette til 315 koder fordelt på 12 kategorier. Dette la grunnlaget for analysen som vi bli diskutert videre i oppgaven.

Prosessen av å kode intervjuene foregikk i flere runder. Først leste jeg gjennom alle transkripsjonene igjen og gjorde meg opp tanker om hvilke deler som ville være interessante for studien. Dette gjorde jeg for å få et inntrykk av og en oversikt over datamaterialet. Dette ble skrevet ned i notater som jeg konsulterte underveis. Deretter begynte første runde med koding

på en transkripsjon. Jeg valgte å kode meningsnært og kodene inneholdt større deler med tekst. Dette ble gjort for å sikre at betydningen av informantens svar ikke ble borte ved å kode for konservativt. Kodene fikk et passende navn og ble satt til side. Underveis i kodingen var det flere nye fremtredende temaer som ikke tidligere var tenkt på. Dette førte til at jeg måtte gå tilbake og re-evaluere tidligere intervjuer for å se etter lignende temaer. Et eksempel på dette var viktigheten av kommunikasjon. Kommunikasjon ble ikke sett på som et viktig tema for problemstillingen i denne studien da jeg startet arbeidet. Derfor ble det ikke lagt mye vekt på kommunikasjon i kodingen av de første intervjuene. Etter transkriberingen av et par intervjuer ble det tydelig at kommunikasjon var et viktigere tema enn først antatt. Da gikk jeg gjennom de tidligere intervjuene igjen og kodet deler på nytt. Som resultat av dette ble kommunikasjon et av de mer fremtredende temaene i analysen.

Videre ble disse kodene fordelt inn i 12 kategorier som la grunnlaget for analysekapittelet. Kategoriene ble formet som en blanding av tematikk i teorikapittelet og temaene i intervjuene. Teorikapittelet ble skrevet etter intervjuene var gjennomført og mange av temaene i intervjuene var gjenspeilet i teorien. Disse kategoriene vises i figur 3.

Kodene fra sluttbruker intervjuene ble kategorisert litt annerledes enn de andre intervjuene. Alle sluttbrukerne sine erfaringer med prosjektet ble lagt inn i en kategori. Dette var for å separere hva som var planlagt fra 'Alfa' sin side og hva opplevelsen av det var for sluttbrukerne i 'Beta'. Denne kategorien ble gjennomgått i analysen og sitater herifra ble brukt til å gi perspektiv på de andre intervjuene.

Kategori	Antall koder
ADKAR	8
Change management	33
Kommunikasjon	24
Kulturforskjeller	11
Manglende kontinuitet	21
Mål og forventninger	18
Opplæring	53
Organisasjonsforutsetninger	12
Prosjektstruktur	28
Tilbakemeldinger og involvering	20
Sluttbruker	66
Utfordringer i endring	21

Figur 3. Oversikt over kategorier og koder

4.3.3 Presentasjon av funn

Hovedfunnene fra datainnsamling blir senere presentert i analysekapittelet. Her trekkes de viktigste funnene frem og eksemplifiseres. Hver del tar for seg et tema fra intervjuene. Disse temaene inneholder ulike funn og baserer seg på flere sitater fra intervjuene. Dette analyseres og det trekkes en mening ut av datamaterialet. Sitatene brukes for å eksemplifisere og vise til

datamaterialet som underbygger analysen. Hovedsakelig ble ansatte fra 'Alfa' intervjuet fordi de har mest kunnskap om prosjektet. Informantene fra 'Alfa' vil identifiseres med «A» og et nummer for sitatene og informantene fra 'Beta' identifiseres med «B» og et nummer.

Det er ikke alle kategoriene som presentert i analysedelen. Eksempelvis trådte 'kulturforskjeller' frem som et gjengående tema i intervjuene. Selv om det ble snakket om flere ganger i intervjuene var dette ikke et tema noen av informantene hadde dybdekunnskap om. Videre så viste det seg fra intervjuene at det ikke var gjort noe eksplisitt arbeid med kulturforskjeller og hvordan det kunne påvirke prosjektet. Det var et tema som var kjent for flere, men som de ikke jobbet aktivt med. Jeg ser derfor ikke dette temaet som passende for å skulle diskutere oppgavens problemstilling.

I tillegg til sitater fra informantene presenteres også to bilder i analysedelen. Disse er tegnet av en informant under intervjuene for å visualisere det vi snakker om. De blir vist i analysekapittelet med samme hensikt. Ved å visualisere det er det også lettere å se likheten mellom informantens syn på teoriene og modellen de bruker og de brukes i litteraturen.

4.4 Validitet og reliabilitet

For å beskrive kvaliteten på en studie som bruker kvalitative metoder brukes ofte reliabilitet og validitet som kriterier (Johannessen et al, 2016, s. 243). Dette er måter å undersøke om en studie oppnår målet sitt og om resultatene er til å stole på. Reliabilitet handler kort om å være sikker på at datamaterialet som samles inn er pålitelig, mens validitet ser på hvorvidt studien måler det den faktisk ønsker å måle (Jacobsen, 2022, s.240).

4.4.1 Reliabilitet

Som nevnt over handler reliabilitet om de innsamlede dataene er pålitelige (Jacobsen, 2022, s.240). I kvalitativ forskning er det mange faktorer som spiller inn på resultatene og dermed kan påvirke datamaterialet. Blant annet kan intervjuene påvirke hvordan datamaterialet utformer seg. Før intervjuene ble derfor temaene for intervjuet sendt ut til informantene. Ved å gi informantene mulighet til å forberede seg på intervjuet har vist seg å kunne vi bedre validitet og reliabilitet i studien fordi de er sikrere på hva de sier (Saunders et al. 2016. s. 402). Videre er kvalitativ forskning ofte meningsladet og avhengig av konteksten den gjennomføres i (Johannesen et al. s.243). Dermed blir en viktig del av reliabiliteten for en kvalitativ studie å beskrive valgene og konteksten den ble gjennomført i (Johannesen et al., s.243). Informasjon om konteksten og valgene som er blitt gjort vil det gjøre studien mer transparent. Forskere vil oppføre seg ulikt, situasjonene vil være forskjellige og mange andre faktorer kan påvirke datamaterialet. Ved å være tydelig på hvordan disse faktorene var i denne studien kan man tydeliggjøre hva som kan ha påvirket resultatene. Dette vil også kunne gjøre det mulig å senere gjenta en lignende studie eller forske videre på andre aspekter som denne studien ikke dekker Tjora, 2021, s. 263-265. For å skape denne reliabiliteten beskrives studien i så stor detalj som oppgavens rammer tillater. Dette gir mest mulig informasjon til eventuelle senere replikasjoner eller andre som skulle ønske å forstå hvordan jeg har kommet frem til resultatene.

Det er i grunn to måter det kan oppstå feil som fører til dårlig reliabilitet. Enten at man av ulike årsaker får feil informasjon fra informanten eller at man som forsker påvirker situasjonen, informanten eller tolkningen av resultatene. Som forsker kan man ha påvirkning på informantene i en kvalitativ studie. Intervjueffekten er en som ofte oppstår i forbindelse med dybdeintervjuer (Davis et al., 2000, referert til i Jacobsen, 2022, s. 251). Dette omhandler dynamikken mellom informant og intervjuer. Denne kan endre seg avhengig av personene som sitter der, da dynamikken aldri vil være lik i et annet intervju. I denne studien spesielt kan mulighet for variasjon i resultater være at intervjuene ble gjennomført på norsk og engelsk. Det kan ha vært misforståelser som stammet fra en språkbarriere. Begge disse mulige situasjonene kan ha ført til at intervjuene som ble gjennomført på engelsk har lavere kvalitet enn de som ble gjennomført på norsk.

En videre påvirkning som kan stamme fra forskeren selv er forsker bias i tolkningen av datamateriale (Saunders et al., 2016, s. 203). Disse biasene kan føre til at man har antagelser om materiale eller at man lar sin tidligere kunnskap farge det som finnes i datamaterialet. For å unngå dette mest mulig ble ingen spesifikke teorier eller rammeverk bestemt før alle intervjuene var gjennomført. I selve analysen av datamateriale ble det arbeidet parallelt med å finne teori som kan ha påvirket hvordan datamaterialet ble analysert. I tillegg til dette hadde jeg som forsker en del antagelser om hva som var viktig på forhånd som var grunnlaget for utforming av intervjuguide, utvelgelse av prosjekt og informanter.

4.4.2 Validitet

Validitet kan beskrives som om funnene er nøyaktige, om analysen av resultatene er gjort riktig (Saunders et al. 2016, s. 202) som igjen kan skape troverdighet hos leseren. Disse kaller man gjerne indre- & ytre validitet og begrepsvaliditet (også kalt troverdighet). Intern validitet innebærer ofte at man samler inne relevante data for å svare på en problemstilling. Ifølge Saunders og kolleger brukes intern validitet ikke til å beskrive kvalitative studier som er deskriptive eller utforskende (2016, s. 203). Derfor fokuserer det neste avsnittet på å beskrive begreps- og ekstern-validitet.

Et var målene med å vurdere validiteten til en studie er for å se om studien undersøker det som er målet å undersøke (Johannessen et al. 2016, s. 244). Dette kan være vanskelig i kvalitative studier så her ønsker man oftere å undersøke om datainnsamlingen har bragt inn data som er av interesse for forskeren og gjenspeiler virkeligheten korrekt (Johannessen et al., s.244). Valg av metode og valg av datainnsamlingsverktøy er her viktig for å skape troverdighet. Ved å velge riktig mellom kvalitativ og kvantitativ metode i forhold til problemstillingen gir sikkerhet i at gjennomføringen ble gjort på best mulig måte. Ved å velge kvalitativ metode og intervju som datainnsamlingsverktøy mener jeg i denne studien at dette var den beste måten å utforske problemstillingen på. Til tross for dette er det flere ting man må ta hensyn til i intervjuer som metode. Intervjueren kan påvirke intervjuobjektet med kroppsspråket sitt enten bevisst eller ubevisst (Johannesen et al., s.245). Som intervjuer selv har jeg prøvd å unngå dette ved å ha et profesjonelt kroppsspråk og fremtoning i samtlige intervjuer. Påvirkningen kan også skje i transkribering, analyse og behandlingen av dataen etter innsamling. Her vil data bli filtrert av

forskeren som bevisst eller ubevisst har et bias for hva som oppfattes som viktig (Johannessen et al., s. 245).

Overførbarheten eller den eksterne validiteten til en studie spør seg hvor relevant funnene er for populasjonen eller andre caser. Her kan man dele opp mellom overføring tilfeller som har samme kontekst og overføring til caser som har en annen kontekst (Jacobsen, 2022, s. 156-259). Overføring til andre case med lignende eller samme kontekst vil være den letteste å beskrive i denne studien. Prosjektet studien baserer seg er i første fase hvor de ruller ut systemet i et land. Etter gjennomføringen av dette er de to land til som skal få samme system. Det kan argumenteres for at erfaringer gjort i denne studien vil både kunne informere og påvirke de neste utrullingene, men også at funnene gjort i denne studien kan gjenspeiles i de neste utrullingene (med små variasjoner på grunn av kulturforskjeller). I samme tankegang vil resultatene også være nokså interessante for andre lignende prosjekter i Alfa. Med lignende prosjektstrukturer og mulig lignende målsettinger vil resultatene i denne studien kunne være overførbare til de prosjektene også. Til slutt kan en slik studie gi et bidrag til samfunnet generelt. Funnene og diskusjonen i denne masteroppgaven vil kunne gi innblikk i implementeringsprosessen som kan hjelpe andre organisasjoner med samme prosess eller forskere som ønsker å utforske dette temaet videre. Ved at en slik studie gjennomføres kan andre organisasjoner utover Alfa bruke resultatene til å informere sine egne prosjekter i fremtiden.

4.4.3 Etske hensyn

Som forsker og intervjuer har man et spesielt ansvar for at man gjennomfører datainnsamlingen og behandlingen av dataen på en ansvarlig og etisk måte. Her har man som forsker ansvar for å sikre informantene sitt menneskeverd, integritet og sikkerhet (NESH, 2021). Dette kan være vanskelig da man som forsker ønsker å samle inn mest mulig dyptgående og inntrengende data for å skape et rikt bilde av fenomenet (Fog, 2004, referert til i Kvale & Brinkmann, 2017, s. 96). Dette kan virke krenkende for informanten og forskeren har et ansvar for å balansere informantens velvære med hvor rikt datamaterialet er.

For å sikre at alle etiske hensyn ble tatt i gjennomføringen av denne masteroppgaven ble det gjort en del forarbeid før selve datainnsamlingen startet. Studien er godkjent fra NSD. Som en del av denne NSD-søknaden ble det utarbeidet en plan for lagring av datamaterialet for å at det skulle være sikret. Videre ble intervjuguide og informasjonsskriv sendt inn og godkjent. (for innsyn i disse dokumentene se vedlegg)

For studier som bruker intervju som datainnsamling er samtykke og anonymisering viktige aspekter ved planleggingen av studiet. Samtykkeskjema må informere om bruk av data, anonymisering og gi informantene en ide om hva de skal delta på. Anonymitet i intervjuet, transkriberingen og den ferdige teksten er viktig. Intervjuguiden ble skrevet med formål om å ikke inneholde noen sensitive spørsmål. Dette kan skape trygghet fordi informantene ikke trenger å bekymre seg om hva de sier, selv om de er trygge på anonymiseringsprosessen. Et annet tiltak for å skape trygghet som ble vurdert var å ha intervjuene på en annen lokasjon enn arbeidsplassen, men som nevnt tidligere ble dette ikke gjennomført på grunn av ubeleiligheten det ville påføre informantene. Det er også viktig at informantene føler seg trygge i intervjusituasjonen og dermed

kan det være smart å velge et sted de kjenner til (Tjora, 2021, s. 135). Jeg etterstrebede dog og anbefalte informantene om å booke møterom så vi kunne holde intervjuet uforstyrret. Dette var det ikke alle som gjorde så et fysisk intervju ble holdt på en cafe i lobbyen. På de digitale intervjuene satt informantene på pulter i åpne kontorlandskap eller i delte kontorer. Dette førte til at det de svarte var hørbart for andre rommet, som igjen kan ha påvirket svarene deres i en mer sosialt ønskelig retning. Intervjuspørsmålene var ikke ment til å ha noen hemmelige eller sensitive spørsmål og det virket ikke som informantene heller opplevde det sånn. En av informantene inviterte meg på lunsj hvor mange av de fleste andre informantene også satt. Uten min deltagelse eller at jeg startet det snakket informantene med hverandre om at de skulle ha intervjuer med meg og når de skulle ha det. Det ble ikke diskutert spesifikke detaljer om intervjuet da jeg prøvde å ikke la dem påvirke hverandre med svarene deres. Dette viser at anonymitet i en slik oppgave som dette kan være vanskelig i en tett prosjektgruppe som jobber mye sammen. Uansett hvilke tiltak som iverksettes av forskeren vil det aldri totalt kunne beskytte noen sin anonymitet, spesielt hvis man selv aktivt snakker om intervjuet og deltagelse i studien med andre rundt seg. Som forsker prøvde jeg i disse situasjonene og i studien generelt å tilrettelegge så mye som mulig for at informantenes deltagelse og at det de sa i intervjuene forble konfidensielt. At informanter utenfor intervjuet diskuterer sin deltagelse med andre kollegaer kan man som forsker ikke påvirke.

I analysen av datamaterialet er det en etisk avveining om informantene skal være delaktige i hvordan intervjuene deres skal tolkes eller om dette er opp til forskeren (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 97). Det er også avgjørende hvor kritisk forskeren velger å se på datamaterialet. Her kan man velge å kun bruke ordrett betydning eller om det skal tolkes. Et eksempel her kan være at en av informantene hadde sagt at prosjektet går «kjempebra» men med en litt usikker stemme. Dette kan tolkes som at prosjektet går bra og personen bare er nervøs eller at personen ikke lenger har helt tro på prosjektet. Forskerens avveining er om denne meningstolkningen skal bli en del av analysen. I transkriberingen og analysen av datamaterialet ble det i stor grad lagt vekt på hva informantene sa. Slutningene i analysen ble basert på flere utsagt og data samlet gjennom studien. Det var ingen tilfeller hvor det var tydelig at noen snakket usant og da valgte jeg å stole på det informantene sa. I denne studien var ingen av temaene sensitive motivet for å snakke usant eller pynte på sannheten ble estimert som lite.

4.5 Oppsummering metode

Metode er en viktig del av forskning for å kunne være sikker på at studien er gjennomført på en ordentlig måte. Videre viser det at metoden er valgt for å svare på problemstillingen best mulig. I dette kapitlet har jeg beskrevet denne prosessen for denne studien og gitt bakgrunn for valgene som er tatt i den. Valg av case, metode og hvorfor jeg valgte kvalitativ metode er viktige aspekter ved studien. Videre fulgte en beskrivelse av bearbeidingen av datamateriale gjennom intervju, transkribering, analyse og presentasjonen av funnene. Til slutt ble reliabiliteten, validiteten og de etiske hensynene i oppgaven lagt frem. Når det er redegjort for hvordan studien ble gjennomført leder det videre inn til selve resultatene av analysen. Her vil det bli gått gjennom temaene som kom frem av intervjuene.

5. Analyse

I dette kapitlet skal jeg presentere resultatene i denne studien. Gjennom data fra intervjuene ønsker jeg i dette kapitlet å se nærmere på arbeidet med innføringen av det nye ERP-systemet i 'Beta'. Hvordan de har forberedt seg på denne endringen og hvilke faktorer som kan tolkes som suksessfaktorer for studien. 'Alfa' har stått for mye av forberedelsene og de har jobbet med å forberede de ansatte i 'Beta' på den kommende endringen. For å belyse dette vil analysekapitlet ta for seg mål og forventninger i prosjektet og hvordan «change management» teamet har jobbet med «change»-kurven og ADKAR rammeverket. Videre beskrives arbeidet gjort innen kommunikasjon og opplæring. Til slutt ser dette kapitlet på utfordringene prosjektet har stått ovenfor i arbeidet med implementeringen av ERP systemet. Målet med dette kapitlet er å analysere funnene og vise til ulike metoder som er brukt for å tilrettelegge for endringen i 'Beta'.

5.3 Mål og Forventninger

Dette delkapitlet skal se på mål i og forventninger til prosjektet. I denne delen ser vi hvordan endringsprosjektet ikke hadde mange klare mål og suksesskriterier. Det var noen overordnede tydelige mål i prosjektet. Til tross for dette var det ikke noen målbare endringer i produktivitet eller lønnsomhet de hadde som mål. Dette kan man se ved at en informant påpeker at prosjektet i mye større grad jobber mot kvalitative mål fremfor kvantitative. En av hovedårsakene til endringsprosjektet er at det gjennomføres på grunn av manglende support fra tidligere leverandør. Derfor var situasjonen tvunget frem i stedet for at den gjennomføres for å oppleve en forbedring i lønnsomhet eller produktivitet. Det er da ikke satt noen eksplisitte krav til dette. Til tross for å ikke er satt noen eksplisitte mål innenfor disse områdene er det en tydelig forventning fra flere av informantene om at både produktivitet og lønnsomhet vil forbedre seg. I tillegg til disse er det andre forventninger og usagte mål som diskuteres i dette kapitlet.

5.3.1 Standardisering av arbeidsprosesser

Som tidligere nevnt er det flere datterselskaper i flere land som er med i byttet til ny ERP-løsning i dette caset. Tidligere har disse ulike landene hatt forskjellige ERP-løsninger og brukt ulike systemer. En av de overordnede målene for prosjektet er nemlig å samle alle ansatte i 'Alfa' sine datterselskaper (deriblant 'Beta') inn i samme ERP-system. Dette vil gjøre informasjon lett tilgjengelig mellom landene og øker muligheten for samarbeid. Samtidig som selve ERP-systemet implementeres er også et av målene å skape felles arbeidsprosesser (kalt WOW «ways of working»). Dette kan beskrives som nye måter å arbeide på som er kompatible med hvordan det nye ERP-systemet vil være. Gjennom byttet til et felles ERP-system og endre arbeidsprosessene så de er like i alle datterselskapene ønsker man å legge til rette for lettere samarbeid mellom selskapene.

Det er innføring av et ERP-system, som du vet. Det er at man standardiserer veldig mange arbeidsprosesser, og det syns jeg er veldig spennende på grunn av to ting. Det er fordi man endrer måten man jobber på. Man effektiviserer, og det liker jeg personlig. [...] Jeg liker at man kan se det hele og se hva kan gjøres bedre hva kan gjøres annerledes og hvordan kan vi få til det her på en annen måte.

- A3

Ved å endre måten det arbeides på åpner det opp for mulighetene til å effektivisere arbeid i de nye arbeidsprosessene. Selv om oppgavens fokus er på 'Beta' er det viktig å forstå at denne endringen skal gjennomføres i flere datterselskaper i andre land. Det er det som skaper muligheten for samarbeid. Som informantene nevner, kan man da få innsyn i hvordan andre jobber eller løser problemer og lære av hverandre. Ved å ha kjennskap til hverandre sine metoder og løsninger (og ved at mange av disse er felles) gir det mulighet for ansatte i 'Beta' å lettere kunne samarbeide med andre datterselskaper hvis det skulle være nødvendig. Da kan man lettere dele data med hverandre eller ha samme grunnlag hvis man skal starte et samarbeid.

5.3.2 Var behov for en endring

Som nevnt i innledningen til kapittelet av det et stort behov for bytte av ERP-system. Det gamle systemet var gammelt og hadde ikke lenger support fra leverandøren. Dette gjorde det som en informant beskrev det til et «need to»-prosjekt fremfor «nice to». Med dette menes at mange prosjekter gjøres i god tid før situasjoner blir kritiske, men denne situasjonen krevde endring så raskt som mulig. Som en informant fra 'Alfa' nevner er det allerede en suksess å gå innført det nye systemet. Det var tydelig at det i hovedsak var i UK denne endringen var mest trengt. Sverige kunne nok holdt på et par år til på sitt gamle system i og med at det var to ulike systemer. Grunnen for å da bytte ut begge (alle systemene) handler som tidligere nevnt om å samle arbeidsprosessene og systemene til ett fellessystem. For å kunne få innspill fra alle involverte og ikke bare utvide UK sitt system senere ble det valgt at alle landene skulle bytte omtrent samme tid.

Men det er litt sånn, noen ting, noen prosjekter kan være mer «need to», mens andre er mer «nice to». Dette er veldig «need to» fordi det finnes ikke support lenger, og da er det en suksess å bare få det gjort. Så det er jo det tvingende nødvendig. Da har man support, da har man hele den pakken på plass. Så er det jo så klart at dette kan man erklære en suksess eller. Da blir det litt mer opplevelsen av det på en måte.

- A3

Som sitatet sier, er det viktigste suksesskriteriet å få et nytt system uten at man har store forventninger til effektivisering, kutt kostnader eller økt produksjon. Disse målene er sentrale, men det viktigste er å gå innført ERP-systemet. Dette betyr at uavhengig og produktiviteten øker eller lønnsomheten blir bedre vil prosjektet være en suksess hvis selve ERP-systemet blir tatt i bruk av de ansatte. Alle andre kriterier nevnt i dette kapittelet vil nok kunne sees som bonuser.

Følelsen av å være klare for et nytt system og få noe bedre var også noe sluttbrukerne uttrykte i intervjuene med dem. Begge nevnte at de var spente på ny løsning og hadde et inntrykk av at det ville bli bedre enn det gamle systemet. En av informantene beskrev også at ryktene og praten om det nye systemet var positiv og dette også hadde ført til at personen gledet seg. Det er ikke bare er representanter fra alfa som ser nytte i å bytte system, men at sluttbrukerne også så nytte og gledet seg til å få et bytt system

I was excited because it was something new. And I heard before we went live, I heard that it's really good from other departments, colleagues from other departments saying how things would change. So I heard only good things. So that's why I was excited.

- B2

5.3.3 Effektivisere og minske feil

Et annet sentralt mål for endringen ble beskrevet som å effektivisere og minimere uproduktiv tidsbruk. Ved å samle alle systemene til ett vil ansatte bruke mindre tid på å lete gjennom ulike systemer for informasjon. Det vil gå lettere å finne og dele informasjon mellom kollegaer. Dette gjelder også mellom landene som bytter til det nye systemet. Informantene beskriver dette også som et risikoreduserende tiltak. Tidligere har ansatte måtte flytte informasjon mellom systemet eller hente ulik informasjon fra ulike systemet. Dette kan være kilder til at man henter feil informasjon eller fra feil system. Ved å ha alt i samme system blir sjansen for at feilinformasjon mindre.

[...] at man har ett system uavhengig av «site». fordi det blir mye mer effektivt. i dag bruker man mye mer tid på hvordan man skal finne ut av ting. og man risikerer feil ved at man blir geleidet til feil person. som egentlig ikke visste det man spurte om. fordi man har så mange forskjellige systemet på de forskjellige «site»'ne. Så det kan både lede til at man får feil informasjon, men ikke minst vanvittig mye svinntid. veldig mye. Så det er jo vanskelig å måle effektene av faktisk.

- A3

Dette målet om å spare tid og minimere feil som kan oppstå kommer som resultat av å standardisere ERP-systemet for alle landene og avdelingene slik at man kan arbeide i en felles plattform. Ved å samle flere andre systemer som brukes i 'Beta' til ett felles ERP-system skjer dette også innad i organisasjonen, ikke bare mellom landene. Ikke bare har 'Alfa' dette som mål, men informantene fra 'Beta' ser også nytteverdien av dette.

Obviously put the inputs in to get the relevant information out. But it will be easier as well. Now that the whole system at the moment, we are using multiple systems. So navigating our way around that sometimes can be not difficult but time consuming.

- B1

Som 'Beta' informanten beskriver vil oppgavene bli lettere. Hvis man leter etter spesifikk data eller vil sammenligne data som nå ligger i ulike systemer vil det være lettere og spare tid å gjøre det når alt er samlet i ett.

5.3.4 Gjøre implisitt kunnskap eksplisitt

Som tidligere nevnt er fabrikken i UK preget av å være tradisjonsrik og ansatte har jobbet der i lang tid. De ansatte som jobber på fabrikken, har jobbet lenge og har derfor veldig mye kunnskap om jobben og hvordan ting skal gjøres. Dette er veldig positivt for arbeidet som gjøres nå, men blir sett på som en risikofaktor i det lengre løp. Hvis en av de ansatte som arbeider i en avdeling og har mye av denne kunnskapen skulle slutte ville det skape et kunnskapsvakuum. Ved at så

mye kunnskap er implisitt i flere av disse avdelingene er det vanskelig for en ny person å ta over jobben uten å skulle ha en lang overgangsperiode hvor denne kunnskapen blir overført. Derfor er et av målene for prosjektet å samle implisitt kunnskap inn i systemet så den blir eksplisitt og tilgjengelig for alle ansatte.

Bortsett fra den siste tiden nå, så har folk jobbet der et helt yrkesliv. Spesielt på lageret så har de det sånn at de skal plukke den og den pallen, men de vet jo hvor den står. Det er veldig sårbart i forhold til når han slutter. Fordi det er bare han som vet hvor den er, men nå får de ut en «picking list» så systemet vet hvor den pallen skal stå. Så du får et system som er mindre avhengig av at folk har jobbet der lenge og vet hvor ting er.

- A1

I sitatet over viser informantene fra 'Alfa' til et eksempel på hvordan dette skal gjøres i lageravdelingen. Dette er gjennomgående et ønske i 'Alfa' om å gjøre kunnskap eksplisitt, men fra intervjuene ble det lagt mye vekt på å gjøre dette i lageravdelingene og produksjon. Igjen blir dette et resultat av standardisering ved at man kartlegger arbeidsprosessene kan man unngå risikoen ved å miste mye kunnskap hvis en ansatt sier opp.

5.3.5 Digital endring

Til slutt kommer det frem av intervjuene at digitalisering (overgangen fra papir eller fysiske oppgaver til elektroniske) vil være et resultat av det nye ERP-systemet. Dette virket i intervjuene med prosjektansatte i 'Alfa' å ikke være et stort og viktig mål med prosjektet, men et velkomment biprodukt av prosjektet. Fordelen ved dette er at digitale løsninger på tidligere analoge oppgaver vil kunne gjøre jobben lettere, mer effektiv og resultatene vil være lettere tilgjengelig for resten av organisasjonen.

[...] og sånn som jeg forstår denne endringen gir det veldig stort rom for at man kan bli mer digital, man kan bruke digitale verktøy, [...] og det tenker jeg er veldig veldig positivt.

- A3

Samtidig beskrives det som en risikofaktor. Med risikofaktor menes at det kan være en utfordring å omstille personer som har gjort visse arbeidsoppgaver på papir i lang tid til å skulle bruke det nye systemet. Til tross for denne utfordringen blir det sett som en veldig positiv utvikling å skulle digitalisere arbeidsprosessene.

Ønsket om digitalisering kommer også tydelig frem i intervjuene med sluttbrukerne fra 'Beta'. En av sluttbrukerinformantene beskriver arbeidet i produksjon som ganske papirtungt.

That's as far as three hundred pieces of paper were printed [...] I expect it to largely get rid of my paperwork as in physical paper. That's one thing that we produce a lot of paper in this place, eventually it wont straight away. But eventually, it'll mean the shopfloor will largely. I wont say completely paperless, but probably 90% less than we have now.

- B1

Personen forteller at i travle perioder i avdelingen kan de bruke opp mot 300 ark om dagen for å ha oversikt over produktinformasjon. Den samme informanten beskriver en forventning om at bruken av papirdokumenter vil reduseres med rundt 90% med det nye ERP-systemet. Disse papirene vil da bli byttet ut med skjermer i fabrikken og håndholdte skannere som kan gi produktinformasjon og oversikt til de som trenger det. Informanten ser veldig positivt på denne utviklingen. Dette vil selvfølgelig redusere kostnader hvis man slutter å bruke så mye papir. Samtidig legger informanten vekt på at det vil være positivt for karbonfotavtrykket til organisasjonen.

Oppsummert kan man si at det aller viktigste suksesskriteriet for dette endringsprosjektet er at de ansatte begynner å bruke det nye ERP-systemet. På grunn av behovet for å bytte vil prosjektet være en suksess så lenge man får byttet system. Utover dette er det flere underordnede mål og forventninger til prosjektet. Man ønsker å standardisere arbeidsprosesser, effektivisere, kvalitetsikre arbeidet ved å minimere feil, gjøre implisitt kunnskap hos de ansatte mer eksplisitt og til slutt er det mange steder hvor digital endring vil gjøre arbeidsoppgaver lettere.

5.4 Change management

Change management er delen av prosjektet som det i størst grad var snakket om i intervjuene. Dette er delen av prosjektet som nevnt tidligere arbeidet med endringen i arbeidsprosesser og håndterte organisasjonen i møte med den kommende endringen. I de neste to kapitlene vil WOW («ways of working») og ADKAR bli sett mest på. WOW er arbeidet med å standardisere arbeidsmetodene i tilknytning til det nye ERP-systemet. ADKAR er fremgangsmåten forberedelsene før implementeringen foregår. Her står hver bokstav for en fase i prosjektet og tilsier hva som må jobbes med i disse fasene. Disse er tidligere blitt redegjort for i kapittel 2.2.1 og 2.2.2.

5.4.1 Jobber aktivt med prosessene i «Ways of working»

Som nevnt i tidligere er et av målene med prosjektet å standardisere arbeidsprosessene i de ulike avdelingene og landene for å arbeide likt. Dette ble gjort gjennom delen av «change management» 'Alfa' kalles «ways of working». WOW er et stort fokus for «change»-teamet i arbeidet med å gjennomføre endringene i prosjektet. Informantene beskriver arbeidet med WOW som å identifisere, forbedre og tildele arbeidsprosesser.

[...] da blir det da at man identifiserer ways of working. Beskriver prosessene. finner hvor tilhører de forskjellige prosessene hvor tilhører de forskjellige delene i organisasjonen, og hvem er det da som skal eie de ulike prosessene i IFS (Navnet på det nye ERP-systemet).

- A3

Først identifiserte «change»-teamet arbeidsprosessene som skulle inngå i WOW. Målet var å bestemme konkrete måter å utføre arbeidsprosessene på i det nye ERP systemet og man landet på én måte å gjennomføre arbeidet på. Disse 'ferdige' prosessene blir deretter tildelt ulike stillinger eller avdelinger der de hører hjemme. Et eksempel på dette som en av informantene nevner er «swimlanes». Dette er et konsept hvor man kartlegger en prosess fra start til slutt. Eksempelvis kan man se på hva som skjer fra en bestilling kommer inn. Hvem behandler den

først, hvor går denne informasjonen videre til og hvor ender det. Ved å kartlegge dette kan man lettere sikre at denne prosessen går best mulig ved å tilpasse hvordan de ulike aktørene i denne prosessen jobber med bestillinger. Man kan sørge for at all informasjon som finans avdelingen trenger kommer fra kundebehandlere.

Dette er ikke en unik prosess for dette prosjektet og er en vanlig del av implementeringen av et nytt system/ny teknologi. Informantene beskriver i motsetning til den vanlige prosedyren at dette er en langt større prosess. En informant, som har jobbet på ERP-implementeringer tidligere, beskriver prosjektet som langt mer omfattende. Dette mener informanten fører til at det er færre løse tråder ved «go-live» dagen. Det å ha dette arbeidet med WOW på arbeidsprosessene som en del av prosjektet beskrives som en brekkstang for annen endring som foregår.

[...] men siden vi har ERP prosjektet så blir jo det en kjempe brekkstang for å få på plass, forbedre det og felles arbeidsprosesser. [...] En ting er at selve de veldig konkrete prosessene som skjer i systemet: klippe det feltet, legge inn den dataen og de dataene. men det kan ikke skje av seg selv uten en såkalt, som vi kaller det i dette prosjektet: Way of working rundt

- A2

Informanten forklarer at ved å skulle kartlegge arbeidsprosessene i mer konkrete deler av arbeidet i ERP-systemet var det lettere å skulle begynne å se på andre prosesser også. Her nevnes beslutningsprosesser som et eksempel på hva som påvirkes.

5.4.2 Lære av hverandre – silo tenking

Et videre område «change»-teamet jobbet aktivt med var å bryte ned separasjonen mellom avdelinger. Dette kaller de silotenking, og målet var å få ulike avdelinger til å jobbe tettere sammen. Dette kan også tenkes å være et resultat av det tidligere målet om å standardisere arbeidsprosessene i organisasjonene. Silotenkingen de prøvde å håndtere var både mellom ulike avdelinger i samme land, men også mellom like avdelinger i ulike land. Et eksempel som trekkes frem er logistikkavdelingene sine arbeidsprosesser.

Ja logistikk har hatt en spennende reise. [...] Men der har de lært av hverandre og kopiert sånn at de i England gjorde en prosess helt annerledes og mye mer tungvint enn det de gjorde i Sverige. [...] så det har jo medført at man har revet ned siloer på tvers av landegrensene [...] mange av disse folkene hadde ikke snakket med hverandre før prosjektet [...] det er jo på tvers av landegrensene, men også på tvers av avdelinger og funksjoner. Som man har revet ned siloer

- A2

Her beskriver en informant som er ansatt i prosjektet i 'Alfa' at logistikkavdelingen i Sverige har utviklet arbeidsprosesser som er godt utenkt og fungerer bra. Målet er å gjensape disse prosessene i UK ved at personell fra UK kan observere og lære av hvordan Sverige avdelingen har gjort det.

5.4.3 Forankringer i organisasjon

Den siste viktige oppgaven til «change»-teamet som jeg vil trekke frem i fra datamaterialet er forankringen av endringene i organisasjonen. Her blir det beskrevet både hvor viktig forankring er i organisasjonen som en helhet, men også spesielt i ledelsen. Med forankring i denne sammenhengen menes det å få med ansatte på ideen om endringen. Skape positivitet rundt og et ønske om den kommende endringen. Dette fører til at disse ansatte sprer disse holdningene til deres medarbeidere. En leder som snakker positivt om en kommende endring vil skape legitimitet til endringen og deres ansatte vil da være mer positivt innstilte. En informant beskriver et eksempel hvor det ble ansatte en ny lede. Den nye lederen var veldig positiv til endringene som har skapt samme holdning blant sine ansatte. Dette viser den positive effekten det kan ha og ha en leder som forstår og kan formidle de ulike sidene ved endringene. Hvis dette ikke gjøres riktig kan det også ha negative effekter som man kan se fra et annet eksempel i intervjuene. Her var det en avdelingsleder som bestemte arbeidsprosessene for sin avdeling uten forankring hos de ansatte. Dette førte til misnøye og mange som var uenige med noen av valgene som ble tatt av denne lederen. Fra disse to eksemplene kan man se de positive utfallene som kan komme av en god forankring og konsekvensene ved å ikke forankre godt nok. Dette er «change»-teamet klar over og jobber aktivt for å få til, selv om det ikke alltid fungerer.

Det er heller ikke bare forankring i ledelsen som er viktig som en av informantene minner på. «Så forankring i ledelsen er en ting, men forankring på gulvet er vell så viktig» (A4). Som man ser fra sitatet over er forankring i ledelsen en ting, men forankring på 'gulvet' eller blant de ansatte like viktig. Dette har «change»-teamet jobbet aktivt med gjennom kommunikasjon. Hvordan kommunikasjonen har foregått vil bli redegjort for senere i kapittelet.

I de neste to delkapitlene vil jeg analysere to spesifikke rammeverk ansatte i prosjektet har brukt underveis som verktøy i endringen. Dette er «Change» kurven og ADKAR. Begge disse er tidligere blitt redegjort for i henholdsvis teorikapittelet og i caseforklaringen.

5.5 Change kurven

Et av de verktøyene «change»-teamet bruker aktivt er det de kaller 'change kurven' eller 'value of change' (Se bilde 1 for visualisering). Dette er en moderne og tilpasset versjon av Kübler-Ross kurven som er beskrevet i teorikapittelet (se underkapittel 3.2.5). Kort oppsummert er dette en kurve som viser emosjonene en pasient viser etter å ha blitt fortalt at de skal dø. I sammenheng med organisasjonsendringer er denne kurven ofte blitt overført til følelsene ansatte opplever når de møter organisasjonsendringer. Lignende stadier kommer frem hos de ansatte i endringsprosessen. En informant beskriver den som et godt verktøy å brukes ofte i samtaler med ledere. Dette er fordi kurven er intuitiv og gir ledere en oversikt over følelse som kommer og hvor man er i øyeblikket ifølge informanten. 'Change kurven' har store likheter med Kübler-Ross modellen.



(Bilde 1. Tegnet av informant A4)

Arbeidet «change»-teamet gjør med Kübler-Ross modellen handler om å minimere hvor dyp og bred 'dalen' i modellen blir. Dalen i modellen representerer stadiene frustrasjon og depresjon og er negative delen av modellen for ansatte. Man ønsker at selv om prosessen kan være lang og det er en stor endring så skal ikke de ansatte bevege seg så dypt ned i dalen. Dalen representerer de negative følelsene som frustrasjon og depresjon. Ved å ha en grunnere dal tilbringer de ansatte mindre tid med disse følelsene.

Men det som vi bruker denne her til er å si: Dere ledere bidrar til at denne dalen ikke blir så dyp, hvis dere lytter til medarbeiderne deres og tar kommunikasjon på alvor. [...] Skape toveiskommunikasjon, for det vil bidra til at dalen ikke blir så dyp og at den ikke varer å lenge, at det blir litt smalere dal og reiser går litt smoothere over til andre siden.

- A4

Man ønsker derfor gjerne å gjøre disse periodene så korte som mulig og dempe styrken på følelsene tilknyttet fasene (pilene i bildet og den stiplede linjen representerer en slakere og smalere dal). Informant nummer fire forteller at prosessen for å minimere dalen baseres på lederne. Gjennom toveis kommunikasjon skal lederne påvirke sine ansatte og kollegaer til å ikke falle så langt ned emosjonelt samtidig som de skal komme seg opp av dalen igjen raskere.

[...] if you'd asked me that question in November, i'd probably give you a different answer because there was a lot of concern. A lot of worry, people weren't sure exactly what was going on.

- B2

I intervjuene med sluttbrukerne i 'Beta' kommer det frem at de følte på flere av disse følelsene som beskrives i kurven. Ved intervjutidspunktet virket begge 'Beta' ansatte å være på vei opp av dalen igjen. Som man kan se i sitatet var informant klar over at det var mer negative følelser

tidligere i prosjektet enn på intervjutidspunktet. Begge informantene bemerker at de hadde tvil og var mer bekymret i starten av prosjektet. Når de fikk vite om endringen var de usikre på hva dette ville bety og resultere i.

5.6 ADKAR

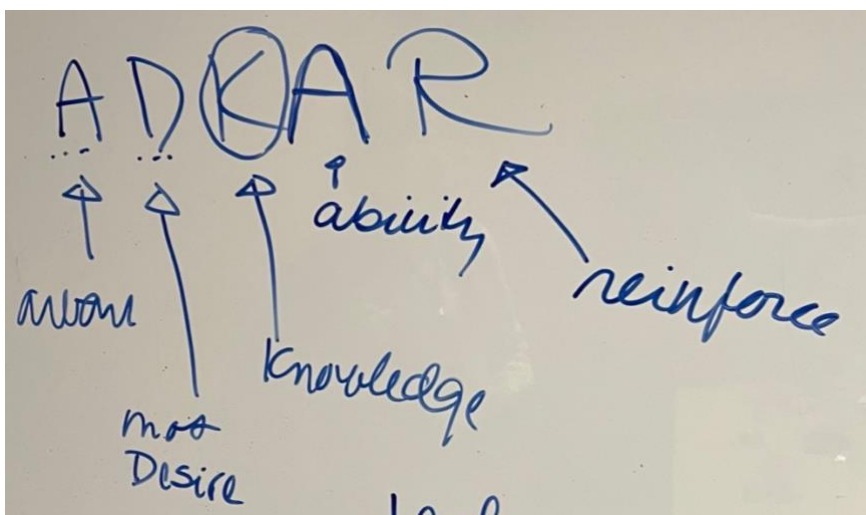
5.6.1 Hva er ADKAR

Det andre rammeverket «change»-teamet har brukt i dette prosjektet er selskapet Proci sin modell: ADKAR. Dette er en endringsmodell som går gjennom fem faser for å kunne gjennomføre en suksessfull endring. Her beveger en person seg fra A (awareness) til D (desire), til K (knowledge), til A (ability) til slutt til R (reinforcement) (Se bilde 2). Bildet et tegnet av informanten under intervjuet for å illustrere det vi snakker om. Gjennom disse stadiene går en person fra å få vite om en kommende endring til å ha kunnskap og evne til å gjennomføre de endrede arbeidsoppgavene og forsterker denne atferden.

Det første er liksom «awareness» og gjøre organisasjonen oppmerksom på: 'Nå kommer en sånn endring'. Også er det neste å prøve å legge til rette for at de blir motivert, at de har en «desire» for å gjøre dette. Disse tingene må være på plass før man jobber med «knowledge» eller opplæring. Og det er ofte en feil man gjør at man starter her (peker på K og A). Før man vet hva det skal brukes til eller har særlig lyst. Voksene mennesker lærer ikke før de har dette her på plass (peker på A og D).

- A4

Informanten påpeker at det er viktig at man følger disse stegene suksessivt og ikke hopper mellom dem eller over noen. Dette kan påvirke endringen og gjøre det vanskelig å gjennomføre. Informant fire beskriver dette nærmere ved at det er veldig viktig og ha A (awareness) og D (desire) på plass før man beveger seg videre. Informanten forklarer dette med at mennesker ikke lærer uten å ha kjennskap til tema og et ønske om å lære.



(Bilde 2, Tegnet av informant 4)

5.6.2 Forarbeid før endring

Et viktig aspekt ved å bruke ADKAR modellen handler som nevnt å følge steg for steg og ikke hoppe over noen. Informanten forteller at det er viktig å vite at arbeidet er gjort godt nok på A (awareness) før man går videre på de neste punktene i modellen. Dette kan man teste og hvis testene er tilfredsstillende kan man gå videre. Vanligvis går man ikke videre til neste steg om man får en lav eller middels score.

Og da må vi finne andre måter å måle tempen på. og da har vi sagt til lederne (i 'Beta') at de er en viktig brikke i det [...] snakker med noen endusers og [...] superusers som dekker alle disse områdene. For å høre hva er det de lurte på? Hva er det som går bra i treningen? Hva går på skinner?

- A4

Informant A4 beskriver at dette skulle de gjerne gjort i dette prosjektet med både steg A (awareness) og D (desire), men at det ikke var mulig å gjennomføre faktiske tester. Som erstatning for å ikke gjennomføre testene fikk lederne i 'Beta' en viktig rolle i å ha samtaler med sluttbrukerne og superbrukerne for å høre hvordan det går underveis. Det er en risiko ved å gjøre det på denne måten. De ansatte kan gi et annet inntrykk til lederen sin enn de faktisk opplever. Dette kan føre til man beveger seg fortere frem enn de ansatte er klare for.

5.6.3 Videre arbeid med ADKAR

I dette delkapittelet har arbeidet med ADKAR blitt diskutert. Det ble gjennomgått hva ADKAR er og brukes som i endringsprosessen. Det er også blitt beskrevet hvordan arbeidet med «awareness» og «desire» er blitt jobbet med i prosjektet som en del av forberedelsen til den kommende endringen. De neste stegene i ADKAR (knowledge» og «ability») innebærer opplæring og mestring av endringen (ERP-systemet i dette tilfellet). Dette vil bli presentert i delkapittel 5.8 Opplæring. Alle tiltakene for opplæring av ansatte og superbrukere er som resultat av at man ønsker å heve «knowledge» og «ability» hos de ansatte.

5.7 Kommunikasjon

I et endringsprosjekt er kommunikasjonen ut til resten av organisasjonen viktig. Denne består av 'Alfa' som skaper en endring hos 'Beta' og kan derfor beskrives som en «top-down» endring. Dette betyr at endringen skjer på ledelsen sitt initiativ og ikke ved at de ansatte starter endringen hos seg. Kommunikasjon fra toppen og ned er i slike endringer svært viktige og dette ser vi i dette delkapittelet. Kommunikasjon er en viktig del av både ADKAR og «change» kurven for å forberede organisasjonen på endring og i alle senere ledd av modellene. Derfor er denne delen av «change» tydelig vektlagt i prosjektet. Dette kom frem i intervjuene med de ansatte i 'Alfa'. Her ble kommunikasjon diskutert med alle de prosjektansatte i 'Alfa' og det var enighet om at kommunikasjon var viktig. Som nevnt i metode kapittelet ble ikke personen med ansvar for kommunikasjon intervjuet, men gjennom de andre intervjuene er temaet blitt grundig belyst. I denne casen er prosjektet stort og involverer store deler av organisasjonene som er involvert. Dette gjør at det av og til kan være vanskelig å informere personer som ikke er med i prosjektet om utviklingene eller planen fremover.

Prosjektet er relativt stort med antall personer og det er jo folk fra alle avdelingene med, men det er en god del ledere som ikke er med, og da er det ikke nødvendigvis sånn at de får informasjon eller sørger for å få informasjon om hva som skjer i prosjektet.

- A2

Som informanten nevner er det til tider vanskelig å spre informasjon til alle som trenger den på grunn av størrelsen på selskapene og omfanget av prosjektet. Til tross for dette har «change»-teamet brukt flere ulike verktøy for å nå ut til flest mulig. Disse er brukt av ulike informasjonskanaler, tydelig og personlig kommunikasjon og at lederne har en viktig rolle i kommunikasjonen. Disse vil utbroderes mer om i de neste delene.

5.7.1 Informasjonskanaler

Det første verktøyet som brukes er å ikke kun bruke en informasjonskanal. Informantene nevner at det skal opprettes en felles plattform etter implementeringen hvor all tidligere informasjon kan hentes opp igjen. På denne måten kan man gå tilbake å se hva som ble sagt hvis man er usikker på noe. Andre plattformer informantene nevner som kommunikasjonsverktøy er fellesmøter for hele organisasjonen (såkalt «townhall-meetings»), Teams kanaler, presentasjoner, leder-til-ansatt kommunikasjon og de har oppfordret til uformell kommunikasjon mellom sluttbrukere og superbrukere eller ledere. Superbrukere er som tidligere nevnt sluttbrukere som har fått tidligere opplæring i ERP-systemet og har deltatt i prosjektet i lengre tid med et mål om å ha opplæring med de resterende sluttbrukerne. Ved å ha så mange ulike kommunikasjonskanaler kan man øke sjansen for at de ansatte i organisasjonen får med seg budskapet.

Etter det så etablerte vi en kanal i teams som skulle ha blitt brukt til mere uformell kommunikasjon mellom superbrukerne. det fungerte ikke. Ingen brukte kanalen. og det kan jo være forskjellige grunner til, men ja den kanalen kokte bort for å si det sånn

- A5

Enkelte av disse kommunikasjonsplattformene har vist seg å være mer fungerende enn andre. Som sitatet eksemplifiserer ble det opprettet en Teams kanal for kommunikasjon mellom superbrukere blitt etablert, men aldri blitt tatt i bruk ordentlig. Det kan derfor være viktig for lederne at de tar en aktiv rolle i kommunikasjonen og oppfordrer sin ansatte til å benytte seg av slike kommunikasjonskanaler.

5.7.2 Enkel og personlig kommunikasjon

Et av de viktigste verktøyene som er blitt brukt til å fremme forståelse av prosjektet gjennom kommunikasjon er å gjøre det personlig. Flere av informantene trekker frem et spørsmål som sluttbrukere føler på: «Whats in it for me?». Spørsmålet baserer seg så at alle som påvirkes av en endring ser det som viktig å ha informasjon om hvordan denne endringen kommer til å påvirke dem personlig.

Så det er det jo laget ulike kommunikasjonspakker. [...] Så er det jo definert ulike målgrupper også prøver man å tilpasse da kommunikasjonen til hver målgruppe.

- A3

For å svare på dette spørsmålet legger «change»- teamet vekt på å gjøre kommunikasjonen relevant og personlig for mottagerne. De prøver å sette seg inn i de ansatte sin posisjon i de ulike avdelingene for å forstå hva slags informasjon de ønsker og trenger for å følge endringen. Dette gjøres ved å bruke ledere, superbrukere eller «change»-nettverket som kommunikatorer for prosjektet samt ulike kommunikasjonspakker til de forskjellige målgruppene. Hvis disse gruppene har nok informasjon, kan de tilpasse og pakke inn informasjonen slik at den tilpasses de ulike gruppene som skal motta den.

Den andre delen av tydelig kommunikasjon handler om å gjøre informasjonen lett og enkel og forstå. Ved implementeringen av et nytt ERP-system vil det alltid være informasjon som ikke er relevant for alle. Forståelsen av dette er en del av det å gjøre kommunikasjonen personlig relevant. Utover interessen ansatte har «change» -teamet også måttet ta valg om hva som er prioritert å formidle. Et eksempel på hvor dette har vært en vanskelig balansegang er i metodikken brukt til å skape endringene. Tidligere har informantene beskrevet «change» kurven og ADKAR modellen. Dette er to modeller som ble brukt aktivt og dermed var viktige for endringen. I starten av prosjektet ble disse modellene presentert til ledere og andre grupper ansatte som var involvert i prosjektet. Dette ble gjort flere ganger med en tanke om at hvis lederne og ansatte har kunnskap om metodikken så vil det kunne gå lettere med selve endringen. Dette viste seg derimot å bli vanskelig på grunn av tidspress som vil bli beskrevet senere.

Det er ikke tid for det nå. Nå er det liksom hva kan jeg bruke dette til, hva gjør vi nå før go-live. Så det blir mer konkret sånn sett da. Pluss at det er grense på hvor mange ganger man kan ha, bruke tid hos ledere til å forklare hva ADKAR står for.

- A1

På grunn av forsinkelser endret «change» -teamet strategi. De gikk fra å snakke om metodikken til å kun gjennomføre den uten videre forklaring. Målet var å spare tid både for prosjektet og for lederne slik at man heller kunne fokusere på andre aspekter av endringen. Dette resulterte i at det var «change»-teamet gjennomførte arbeid i tråd med ADKAR, men da uten at lederne ble forklart den teoretiske bakgrunnen for arbeidet som ble gjort.

5.7.3 Lederen sin rolle i kommunikasjon

Som nevnt i forrige delkapittel har ledere en sentral rolle i kommunikasjonen når man skal oversette informasjon og gjøre den personlig for de ansatte. Utover dette er lederne også viktige fordi de er bindeleddet mellom prosjektet og avdelingene sine. Som nevnt i delkapittelet om 'Forankring i organisasjonen' kan en leders positive holdning til endringene ha store positive påvirkninger på holdningene til endringen. Derfor er det viktig at lederne har positive innstillinger til endringene, kan nok om de og har et gjennomgående budskap om at endringene er bra for avdelingen.

Sånn at man streamliner på en måte den kommunikasjonen og tilgjengeliggjør for lederne. «Skal du snakke om polaris? Det er kjempefint at du snakker om polaris! Ta det opp på

avdelingsmøte! Her har du noen slides du kan t utgangspunkt i!» Sånn at vi sørger for at det blir likt budskap der ute.

- A1

Det er tydelig fra samtalen med sluttbrukerne at lederne deres har hatt en viktig rolle i hvordan de har opplevd endringene. En av informantene i 'Beta' som er sluttbruker beskriver en tidvis mangel på informasjon fra prosjektet sin side. Informanten kunne da på grunn av en god relasjon til nærmeste leder etterspørre mer informasjon og lederen formidlet da dette videre.

And then there is a period of no information on the quite a long period. So we would have to actively go and seek that information. I found the production lead (nærmeste leder til den 'Beta' ansatte) quite helpful with that.

- B1

Det viser også at det ikke nødvendigvis bare er en ensidig interesse om å spre informasjon. Sluttbrukerne ønsker også så mye informasjon de kan få og lederne ønsker å spre denne informasjonen.

5.8 Opplæring

I dette delkapittelet presenteres funnene knyttet til opplæringen i prosjektet. Som tidligere nevnt er arbeidet med opplæring relevant i bruken av ADKAR modellen. Gjennom opplæring er målet å øke «knowledge» og «ability» hos de ansatte så de er kapable og selvsikre i bruken av ERP-systemet når de bytter. Først vil ulike tilnærminger til opplæringen bli presentert. Det er mange ulike måter dette ble gjort på basert på hvilken avdeling man arbeider i. Endringene vil være ulike for de forskjellige avdelingene og dermed må opplæring i bruken være ulik. Til slutt i dette delkapittelet vil en gjennomgående opplæringsteknikk bli presentert. I hele prosjektet arbeider de etter prinsippet «train the trainer» som referer til at noen sluttbrukere blir involvert i prosjektet og får opplæring tidligere enn andre. Dette gjør dem til superbrukere og det er disse ansatte som får ansvaret om å trene opp de resterende sluttbrukerne.

5.8.1 Ulik tilnærming til opplæring basert på team

Ved en stor endring og et helt nytt system for hele organisasjon er det naturlig at opplæring er et viktig tema. Prosjektet har fokusert på dette på ulike måter og har gitt mye ansvar til avdelingene selv. Det var ønskelig at opplæringen ikke bare skulle være rekkefølgene informasjon mates inn i systemet eller at alle vet hvor ulike rapporter ender opp. Et av målene med prosjektet har vært å innføre nye arbeidsprosesser for de ansatte. Gjennom arbeidet på «ways of working» har «change»-teamet arbeidet med å utvikle disse nye arbeidsprosessene. En del av opplæringen er å gjøre disse teoretiske arbeidsprosessene til faktisk praksis i avdelingene. For å oppnå dette var informantene tydelige på at det ikke fantes én måte å gjøre det på. På lik linje som kommunikasjonen var det viktig å gjøre opplæringen lett å forstå og personlig relevant for den ansatte. Ved å gjøre opplæringen mer personlig ville avdelingene lettere kunne lære de delene av systemet de trengte og arbeidsprosessene som var relevante for dem. Resultatet av dette var at man ønsket å gjennomføre opplæringen på ulike måter i de forskjellige avdelingene.

Så her har vi vært veldig åpne på at det er ikke sånn at «one size fits all». Her må vi liksom tilpasse til brukergruppen og deres behov, men det er spesielt logistikk og produksjon som har disse fysiske jobbene. De er ikke vandt til å jobbe foran skjerm, så det for dem å kjøre en teamsopplæring blir litt: Hva skal jeg med dette?

- A1

En av de tydeligste forskjellene mellom opplæringene er eksempelvis finansavdelingene og logistikk eller produksjon. Finansavdelingen gjennomfører hovedsakelig arbeid digitalt allerede og det har derfor vært logisk og produktivt å ha opplæringen digitalt. På den andre siden bruker logistikk- og produksjonsavdelingene lite digitale hjelpemidler i sitt arbeid og det er derfor hensiktsmessig å ha opplæring fysisk. En informant fra 'Alfa' beskriver disse avdelingene som mest ulike i mengden digitalt arbeid.

Digital opplæring var den mest utbredte opplæringsmetoden. Dette kom blant annet av avstanden mellom prosjektet i Norge og fabrikken i UK. Denne digitale opplæringen foregikk da hovedsakelig gjennom fellesøkter over teams eller ved at man satt en til en med en ansatt som skulle vise mer spesifikke ting i systemet.

Det vi ser på overordnet nivå er at en slags kombo av presentasjon og testing, prøving, feiling i systemet har fungert veldig bra. Det at folk kan logge seg inn selv og prøve litt. [...] Også det å følge sin instruktør også se hva instruktøren gjør på skjermen også gjøre det samme, så generelt, leking i systemet har fungert veldig bra.

- A5

Som nevnt i sitatet var det en god kombinasjon av ulike digitale opplæringsmetoder. Informanten legger også vekt på at muligheten for personen å prøve seg frem i systemet har de fått positive tilbakemeldinger på.

Den fysiske opplæringen tok også ulike former. Hovedsakelig var det flere som uttrykte at de hadde foretrukket 'klasseromsundervisning' fysisk fremfor over teams. Fysiske en til en økter har også vært brukt når dette har vært mulig. Utover disse fysiske versjonene av digital opplæring hadde logistikk en unik løsning på opplæringen.

Så det logistikk har gjort er at de har satt opp et slags minilager nesten. Hvor de har på utstilling alle devices (her mener informanten skannere). Hvor alle disse er tilgjengelig. Hvor folk kan prøve seg. Hvor de kan se på de, Trykke på de. Altså rett og slett prøve hvordan det fungerer i virkeligheten og lære seg det på den måten [...] Det har fungert veldig bra. det har vi tenkt å overføre videre til Sverige.

- A5

Logistikk bygget et øvingsrom som skulle simulere det fremtidige lageret. Dette lot de ansatte få prøve ut de nye skannerne og se hvordan dette ville se ut fysisk når det nye systemet kom. Dette

var det flere av informantene som løftet frem som et godt eksempel på en godt gjennomført opplæring.

5.8.2 Train the trainer

Et av hovedprinsippene i opplæringen for prosjektet har vært det de kaller «train the trainer». Dette er opplæring som foregår i flere ledd. Noen nøkkelpersoner får opplæring i systemet og skal brukes til å lære opp andre i sine avdelinger. De utvalgte ansatte som får dette ansvaret, er superbrukere og avdelingslederne.

Vi informerte ganske tidlig om at superbrukere ville også være ansvarlige for opplæringen. så du må være komfortabel med å snakke med dine kollegaer, du må være komfortabel med å lære bort ting som du kan.

- A5

Ved å velge superbrukere som ønsket å drive opplæring er målet å sikre at opplæringen gjennomføre ordentlig. De er motiverte og har i større grad enn generell opplæring mulighet til å gjøre det personlig og relevant for avdelingen sin. Dette kan man se som at disse superbrukerne får en generell opplæring i systemet også oversetter de dette til avdelingene og gjør det relevant for dem.

5.9 utfordringer i endring

Som siste del av analysekapittelet ønsker jeg å se litt på hvilke utfordringer prosjektet og dets ansatte møtte i arbeidet sitt. I tidligere delkapitler har presentert mindre utfordringer i arbeidet. Disse mindre utfordringene har blitt arbeidet med underveis og ble av informantene ikke lagt vekt på som store problemer. De utfordringene som presenteres i dette delkapittelet derimot ble beskrevet som problemer for arbeidet med prosjektet. Det er naturlig at det oppstår uforutsette problemer og utfordringer i prosjekter av denne størrelsen fordi man ikke kan planlegge for alle hendelser. I dette prosjektet beskriver informantene utfordringene som lignende. Både manglende kontinuitet i «change»-lead og organisasjonsendringene relaterer til en mangel på personell i perioden av prosjektet. Som en av informantene sier er det å forvente at noen personer slutter i løpet av et prosjekt som varer å flere år, men at dette har vært et større problem enn man hadde planlagt. For å presentere disse utfordringene er delkapittelet delt de inn i en del om problemer med kontinuitet i «change lead» rollen og en del om mer generelle endringer i organisasjonsstrukturen.

5.9.1 Manglende kontinuitet i «change leads»

En viktig rolle i prosjektet er «change lead» stillingen. Personen med dette ansvaret er leder for «change»-teamet som igjen arbeidet med blant annet WOW, opplæring, kommunikasjon som har vært viktige områder for prosjektet. Stillingen har dermed en sentral rolle i prosjektet. Utfordringen har oppstått ved at det ikke har vært én ansatt som har hatt denne stillingen gjennom hele prosjektperioden. Derimot har det vært flere ulike ansatte som har hatt denne stillingen i perioder av prosjektet. Informantene beskriver også en periode hvor det ikke var noen ansvarlig «change lead» i det hele tatt. Denne perioden ble beskrevet som en 'limbo' fase og førte til at «change»- teamet fikk forsinkelser. Informantene mener også at den manglende

kontinuiteten har ført til at «change management» har fått et dårlig rykte i prosjektet og organisasjonen. Videre beskriver flere informanter denne mangelen på kontinuitet som opphavet til andre mindre utfordringer prosjektet har opplevd. Dette kan komme av at de ulike ansatte i «change lead» stillingen har hatt ulike tilnærming til arbeidet med prosjektet. Resultatet av dette har vært at «change»-teamet har måttet «starte på nytt» når en ny «change lead» startet. Dette forklarer de som ganske naturlig fordi det er mange måter å gjøre det på, men at det har vært problematisk fordi tilnærmingene har vært såpass ulike.

[...] Men så har det blant de tre forgjengerne vi har hatt som «change lead» vært presentert ulike verktøy fra PROSCI rammeverket og det har nok skapt litt avstand mot både programeieren (den ansvarlige for hele prosjektet) og veldig mange deltagere i prosjektet. Som gjør at kanskje «change management» ved det har kommet litt på sidelinjen. Fordi de vil liksom se det praktiske. Vi jobber med det nå da. å legge bort verktøyene og begrepene. De kan vi bruke når vi planlegger, men ikke snakke om det.

- A4

Som det vises til i sitatet har verktøyene fra PROSCI rammeverket blitt brukt på ulike måter og dette har negativt påvirket prosjektet. Målet til den siste personen som var «change lead» var å bevege seg vekk fra det teoretiske rammeverket og heller jobbe mer praktisk. Det var tenkt at dette ville bli bedre tatt imot av organisasjonen.

5.9.2 Generelle organisasjonsendringer

Når det kommer til resten av organisasjonen har det vært lignende problemer med kontinuitet som i «change leads». Det er flere eksempler på enkelttilfeller hvor folk blir sykemeldte eller slutter for å starte nye jobber. Andre slutter på grunn av manglende motivasjon eller at man mister tro på endringen. I delkapittelet om «change» kurven viser den en avstikker i bunnen av kurven (se bilde 1).

Den value of change: her nede er de frustrerte og noen velger til og med å slutte. Og det gjør noen nå. Det er flinke folk som slutter. Det er flere årsaker, det har vært noe organisasjonsendring og nedbemanning i land a.

- A4

Avstikkeren sitatet referer til når informanten sier at de velger å slutte kan man se i bilde 1. Informanten beskriver denne avstikkeren som personer som ikke orker eller håndterer endringen mer og dermed slutter. At ansatte slutter forklares av informanten som at de ansatte ikke kommer seg ut av dalen i «change»- kurven (også kalt depresjonsfasen). Informantene forteller at dette har skjedd og at noen har valgt å slutte på dette stadiet.

At et visst antall personer slutter er å forvente i et prosjekt som strekker seg over flere år. Det som derimot var mer uforventet og som mange av informantene påpeker som en utfordring var en nedbemanning. I Beta ble det i løpet av året før go-live gjennomført en nedbemanning i deler av organisasjonen. Nedbemanningen var et resultat av ulike behov i produksjonen etter to år med pandemi. Oppsigelsene ble ikke gjennomført med forbehold om hvem som var viktige i

prosjektet og fokuserte heller på den vanlige driften. Dermed var det flere som var tett knyttet på prosjektet som tok en avskjedspakke og sluttet i jobben. Dette påvirket prosjektet på en negativ måte og skapte utfordringer.

[...] så det påvirker prosjektet ved at man får nye personer i nye roller. For eksempel noen av superbrukerne forsvant. Det var noen av superbrukerne som plutselig mistet jobben så måtte hele training planen legges på nytt og dette kommer selvfølgelig på verst mulig tidspunkt.

- A1

Ved at nøkkelpersoner knyttet til prosjektet sies opp eller slutter har store konsekvenser for flyten i prosjektet. Som sitatet viser måtte deler av opplæringsplanen endres etter at noen superbrukere ikke lenger skulle jobbe i avdelingene sine. Et annet eksempel er at det er mange avdelinger som ikke er flere enn 4-5 ansatte. Blant disse har én fått opplæring som superbruker og hvis denne personen slutter mister man all kunnskapen som har blitt opparbeidet gjennom tidligere opplæring. Dette førte i et tilfelle til at en toppleder måtte ha opplæring i stedet og senere ha opplæringen med sine ansatte. Resultatet av at personer sies opp eller som først nevnt velger å slutte har samme resultat for organisasjonen i form av tapt kompetanse uavhengig av hvordan de forlot selskapet.

5.10 Oppsummering av analyse

I dette kapitlet har jeg analysert de viktigste punktene fra datamaterialet. I analysen har det blitt presentert målene for forventningene som er blitt satt til prosjektet. Dette inkluderte å standardisere arbeidsprosessene gjennom WOW, viktigheten av å gå implementert det nye ERP-systemet på grunn av situasjonen, effektivisering, gjøre implisitt kunnskap eksplisitt gjennom definerte arbeidsprosesser og digitisering av deler av arbeidet. Videre har kapitlet presentert hvordan «change»-teamet arbeidet med arbeidsprosessene i WOW, å unngå silotekning og promotere samarbeid og hvorfor det har vært viktig å forankre disse endringene i organisasjonen. Arbeidet «change»-teamet har gjort med «change» kurven og ADKAR er blitt presentert. Her viste analysen til hvordan arbeidet med ADKAR skal foregå og hva utfordringene med dette har vært. Kommunikasjon har som tidligere nevnt vært viktig i prosjektet og derfor ble de ulike måtene man arbeidet med kommunikasjon blitt presentert i dette kapitlet. Både at det må foregå på flere informasjonskanaler, være tilpasset personen man kommuniserer med og hvor viktig det er få med lederne på å kommunisere for prosjektet. Denne kommunikasjonen ble blant annet brukt i sammenheng med opplæringen av de ansatte. Det viser analysen til mange ulike måter å gjøre det på og viser til skillet mellom digital og fysisk opplæring. Kapitlet presenterer også det viktigste gjennomgående konseptet som brukes i prosjektet. «Train the trainer» ble brukt i alle avdelinger og referer til at noen sluttbrukere lærer opp til å bli superbrukere som igjen skal lære opp resten av sluttbrukerne. Til slutt i kapitlet beskrives utfordringene prosjektet har møtt med manglende kontinuitet både i lederstillingen «change lead» og blant ansatte i 'Beta' hvor mange sluttet som følge av en nedbemanning. Hva disse funnene kan bety for problemstillingen vil diskuteres sammen med tidligere presentert teori i neste kapittel.

6. Diskusjon

I dette neste kapitlet skal jeg diskutere funnene i analysen. De skal sees opp mot teorien som tidligere er blitt presentert. Videre skal jeg diskutere fire casespesifikke temaer som er unike for dette caset. Disse diskuteres med mål om å identifisere noen unike suksessfaktorer ved dette prosjektet som man kan lære av. Til slutt diskuteres begrensningene i masteroppgaven og hvordan denne oppgaven kan bidra til forskning og samfunnet senere.

Prosessen prosjektet har gjennomgått sett opp mot teorien presentert i masteroppgaven viser at prosjektet følger teorien godt. Det er store likheter mellom de anbefalte rekkefølgene på endringssteg. Eksempelvis kan man se likheter med Kotters 8-stegsmodell og målet om å skape «readiness» blant de ansatte. Kübler-Ross modellen bruker de aktivt selv så denne er også tett brukt tett opp mot slik man skal basert på teorien. Innenfor kommunikasjon følger prosjektet mange av punktene som listes opp som essensielle for god kommunikasjon i endringsprosesser, både generelt og i de ulike fasene. De fleste av disse modellene og punktene som skal følges er nokså vagt formulert for å kunne passe i ulike situasjoner. I dette tilfellet kan man si at prosjektet har gjort et godt arbeid med å følge disse stegene.

For problemstillingen derimot sier dette oss ikke mye nytt om suksessfaktorene for å gjennomføre en teknologiimplementering eller organisasjonsendring. Dette kan sees som en bekreftelse og styrkning av de tidligere presenterte teoriene ved at de også fungerte i dette caset. Det som derimot jeg ønsker å oppnå med oppgaven er å se på utfordringer og spesifikke suksessfaktorer dette prosjektet har hatt. Derfor vil det i videre i dette kapitlet bli diskutert mer casespesifikke utfordringer og suksessfaktorer som kan besvare problemstillingen: *Hvordan forbereder en organisasjon seg for å sikre en suksessfull organisasjonsendring? Og hvilke suksesskriterier vektlegges her?* For å kunne se på aspekter ved dette forskningsspørsmålet vil kapitlet deles inn i seks delkapitler. Først vil det bli diskutert hvordan målsettingene i prosjektet har påvirket suksessen deres. Deretter vil de neste delkapitlene diskutere hvordan en top-down endring har fungert i møte med en tradisjonsrik organisasjon, hvordan bruken av ADKAR verktøyet har fungert i prosjektet og hvordan eksterne utforutsette faktorer har påvirket prosjektet. Til slutt diskuteres begrensningene masteroppgaven har, og hvilke implikasjoner den kan ha for videre forskning.

6.1 Mål som suksesskriterier

Som nevnt innledningsvis i masteroppgaven er det mange prosjekter som driver med digital endring som ikke er suksessfulle. Det er rapporter på at kun mellom 5% og 30% av slike prosjekter er suksessfulle og resten rapporterer ulike grader av mislykkethet (Kotter, 1995, 2022; Loonam et al., 2018; Manyika et al., 2017). Noe disse undersøkelsene ikke differensierer mellom er ambisjonsnivåene i de ulike prosjektene. Det er store forskjeller i hva slike digitale endringsprosjekter ønsker å få til. Det er også stor forskjell på hva slags mål man har og hvordan disse målene blir målt. I dette prosjektet var hovedmålet tydelig. Det var å innføre det nye ERP-systemet i 'Beta'. Ved at det gamle systemet ikke lenger hadde support fra leverandøren var det som informantene beskriver et «need to»-prosjekt fremfor et «nice to». Dette satte rammen for prosjektet og målet var enkelt og greit å få byttet system og ta i bruk det nye. Dette er et tydelig

og målbart mål. I tillegg beskriver informantene mer vagt mål eller ønsker om hva prosjektet kan oppnå. Disse er mer kvalitative og dermed vanskeligere å måle. Eksempler er bedre samarbeid eller enklere arbeidsprosesser.

Ved å sette et så tydelig og oppnåelig mål som prosjektet har gjort kan med god margin si at de har vært suksessfulle (eller i det minste at det skal mye til at det går galt nå). Disse andre målene er selvfølgelig vanskeligere å bedømme om har vært suksessfulle i og med at det ikke har vært noen målbare parametere, men informantenes opplevelse av disse målene er at disse også i noe ulike grader vil bli møtt. Det å sette kvalitative mål eller mer praktiske mål kan man ut ifra dette caset si at var bidragende til prosjektets suksess.

6.2 «Top-down» endring

I teorikapittelet beskrives denne endringen som episodisk og som en «top-down» endring. Etter å ha sett resultatene fra analysen kan man med letthet si at endringen som foregår er episodisk ved at den har en tydelig start og ende. Det vil alltid være utviklinger i systemet, eller noen funksjoner å lære seg, men implementeringsprosjektet er ferdig et par uker etter «go-live». Det er også tydelig at endringen er «top-down» ved at det er 'Alfa' som styrer endringen og ikke 'Beta'. Til tross for at det er tydelig ser jeg det som relevant å diskutere utfallet av denne «top-down» endringen i prosjektet. 'Beta' beskrives som en tradisjonsrik organisasjon og dette kommer med assosiasjoner om at man ikke ønsker endring eller vil beholde ting slik det alltid er blitt gjort. En organisasjon med en slik holdning kan man fort forestille seg vil reagere negativt til en endring som blir pålagt dem av en annen organisasjon i et annet land. Dette ser derimot ikke til å ha vært spesielt utpreget i dette prosjektet. Som nevnt i forrige avsnitt kan dette ha noe med å gjøre at det var et behov i 'Beta' for et nytt system. Samtidig kom det også tydelig frem i intervjuene at kommunikasjon var noe de hadde jobbet svært mye med. Gjennom denne kommunikasjonen kan det tenkes at man fra tidlig av arbeidet med å overbevise og informere de ansatte som ellers ville vært skeptiske til en slik endring. Basert på dette kan det økte fokuset på kommunikasjon har vært en suksessfaktor som spesifikt hjalp i dette caset.

6.3 Bruk av ADKAR

ADKAR er et verktøy som brukes aktivt av «change»-teamet i endringsprosjektet. Dette er et verktøy som brukes til å definere ulike faser av prosjektet og hva som må arbeides med i disse fasene. Caset i denne oppgaven inkluderer de fire første fasene av dette. Som vist i analysekapittelet mener informantene selv at bruken av dette verktøyet ikke har vært ideelt. Skal man følge dette helt er det ønskelig å ha undersøkelser etter hvert for å fastslå hvordan de ansatte opplever endringen og hvordan de klarer de ulike stadiene. Eksempelvis skal man ha et ønske om å endringen kommer før man begynner på opplæringen. I denne prosjektet derimot har man kjørt noen av disse fasene parallelt. Dette har vært delvis på grunn av manglende tid, men også intensjonelt. Ved å begynne på opplæringen vil de ansatte få mer kunnskap om hvordan ERP-systemet vil fungere. Det vil også i større grad besvare et av de vanlige spørsmålene om hvordan endringen kommer til å påvirke den enkelte. Selv om prosjektet ikke fulgte ADKAR helt som det er anbefalt kan det se ut som at de gjennom noe overlappende fokus på de ulike fasene klarte å styrke hverandre. Som nevnt over så kan opplæringen gi et større ønske om endringen. Eller

ved at man begynner å mestre deler av det nye systemet kan man få et enda større ønske om at endringen gjennomføres fordi man får mestringsfølelse av det.

6.4 Eksterne påvirkninger

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet kan man se store likheter mellom hvordan prosjektet er blitt gjennomført og hvordan teorien presentert i denne oppgaven tilsier at det skal gjennomføres. Til tross for dette bruker oppgaven en del plass på å diskutere utfordringer som prosjektet har møtt på. Dette kan ha flere årsaker. Som en av informantene sier selv så kan man aldri planlegge for alle eventualiteter og mulige utfall. Det er spesielt sant i så store prosjekter som dette. Derfor vil jeg fokusere litt på hvordan prosjektet har hatt litt uflaks i møte med eksterne faktorer som har gjort arbeidet mer utfordrende. Et gjennomgående problem er mangel på tid. Det er alltid ønskelig å ha mer tid til å gjennomføre et prosjekt, men man kan ikke dra det for langt ut i tid heller. I ekstreme tilfeller vil teknologien kunne ha beveget seg så langt videre at ved prosjektets ende ligger man allerede bak konkurrentene. Så mangelen på tid er antageligvis noe man bare må innfinne seg med og gjøre det beste ut av. Det har i prosjektet derimot vært andre faktorer som har skapt et tidspress utover det vanlige, ved at man mangler personell i ulike stillinger.

Kontinuitet er viktig for endringsprosjekter. Spesielt i lederroller som «change lead». Her har prosjektet møtt på flere uheldige utfordringer ved at flere tidligere «change leads» har blitt syke eller sluttet. Dette har ført til perioder hvor det er vanskelig å arbeide produktivt og man har måttet gå noen steg tilbake i arbeidet for å gå litt nye retninger. Dette kan som nevnt over ha ført til et større tidspress. Videre har det også vært store utskiftninger i ansatte i 'Beta' på grunn av en nedbemanning. Dette var igjen uheldig for endringsprosjektet da man måtte finne alternative opplæringsplaner og nye personer til å ta rollene som superbrukere. Nedbemanningen var ikke planlagt når prosjektet startet og vil naturlig nok ha vært vanskelig for prosjektet å forutse. På lik linje som med bytte av «change lead» vil dette antageligvis ha ført til forsinkelser også. Så basert på markedssituasjonen i UK og individuelle personlige situasjoner har prosjektet hatt utfordringer med å beholde alle prosjektinvolverte ansatte hele veien. Dette er ikke en suksessfaktor, og kan snarere beskrives som en potensiell fallgrube ved gjennomføring av et slikt prosjekt. Det man derimot kan argumentere for at er en suksessfaktor i dette caset er hvordan dette ble håndtert av de resterende prosjektansatte og prosjektledelsen. Ved å ha tydelige rammeverk i ADKAR og en plan for arbeidet fremover gjennom WOW kunne de ansatte arbeide selv om det ikke var en «change lead» til stedet, og ved bytte av «change lead» var det aldri helt andre retninger man måtte ta. Det var alltid snakk om mindre steg tilbake eller små kursendringer.

6.5 Begrensinger

Masteroppgaven har tatt for seg et case i form av endringsprosjektet i 'Beta'. Til tross for at et casestudie gjerne skal undersøke en case så nærme som mulig og beskrive det i mest mulig detalj har dette ikke vært mulig i denne oppgaven. Det hadde vært ønskelig å gjøre noen flere undersøkelser hvis tiden og omfanget av oppgaven hadde tillatt det. I hovedsak vil jeg trekke frem tidsaspektet ved caset og antallet informanter. Det er disse to som vi bli beskrevet i dette delkapittelet.

6.5.1 Situasjonsbilde fremfor innsyn over lengre tid

Masteroppgaven har basert seg på intervjuer med ansatte som har strukket seg over cirka 2 måneder. Om man skulle gjort en grundigere undersøkelse av caset (eller utvidet det) kunne man fulgt prosjektet fra starten og til etter «go-live». Dette hadde gitt et innblikk i de ansatte sine holdninger til prosjektet og følelser rundt endringen underveis. Minnene om hvordan man opplevde starten av et prosjekt farges ofte av hvordan man føler seg i øyeblikket man blir spurt. I denne oppgaven ble informantene intervjuet mot slutten av prosjektet og sluttbrukerne som ble intervjuet var tydelig forberedt og positive til endringen som skulle komme. De kunne minnes tilbake på negative eller mer usikre følelser tidligere, men man kan ikke se bort ifra at disse er blitt farget og dempet av hvordan de følte seg nå. Dette ville også kunne sammenlignes i mye større grad med Kübler-Ross kurven og man kunne sett etter likheter gjennom perioden og ikke bare gjennom informantenes minner om tidligere emosjoner.

6.5.2 Antall informanter

I masteroppgaven var det originalt planlagt å gjennomføre ti intervjuer med en overvekt på de prosjektansatte i 'Alfa' og resulterte i åtte faktisk gjennomføre intervjuer. Hadde tiden for oppgaven og ordgrensen tillatt det hadde det vært berikende for oppgaven å intervju flere ansatte i både 'Alfa' og 'Beta'. Ved å intervju flere i 'Alfa' kunne man fått flere synspunkter på ulike aspekter ved prosjektet og man kunne sett mer på hva de ulike prosjektområdene fokuserte på. Dette vil kunne ha en positiv påvirkning på troverdigheten av funnene fra prosjektorganisasjonen. På lik linje vil flere intervjuer med ansatte i 'Beta' kunne bidra positivt til oppgaven. Her ble det bare gjennomført to intervjuer i ulike avdelinger. Ingen av disse avdelingene var logistikk eller produksjon som ofte ble snakket om av de ansatte i 'Alfa'. Ved å intervju flere ulike avdelinger, gjerne de hvor mest endring vil forekomme kunne oppgaven utvidet seg til å sikre kunne beskrive de ansatte i 'Beta' sine holdninger til prosjektet. I masteroppgaven som den er nå er det en mulighet for at det var litt tilfeldig at informantene hadde de meningene og holdningene til prosjektet som de hadde.

6.6 Implikasjoner for forskning og fremtidige prosjekter

Som beskrevet i avsnittene over er det flere ting som kan gjøres annerledes ved en gjentakelse av en slik undersøkelse eller gjennomføringen av noe lignende. Dette i seg selv er et bidrag til den videre forskningen ved at man kan lære at erfaringene gjort i denne masteroppgaven. Videre kan man se ut ifra analysen og introduksjonen til diskusjonsdelen av gjennomføringen av dette prosjektet i stor grad har fulgt det teoretiske rammeverket som tidligere er blitt presentert. Dette har resultert i et suksessfullt prosjekt. Dette kan gi andre organisasjoner et rammeverk for hvordan slike prosjekter kan gjennomføres. I diskusjonen kan organisasjoner også se viktigheten av realistiske mål, kommunikasjon, innsikt i organisasjonene man arbeider med og hvordan man må være bevisst omgivelsene og markedssituasjonen man befinner seg i.

7. Avslutning

Denne masteroppgaven har sett på et case hvor et nytt ERP-system skal implementeres. Endringsprosjektet ledes av hovedkontoret i Oslo og et selskap jeg i denne oppgaven kaller 'Alfa'. Det nye systemet skal implementeres i datterselskapet kalt 'Beta'. Oppgaven ønsket med

undersøkelsen å besvare problemstillingen: *Hvordan forbereder en organisasjon seg for å sikre en suksessfull organisasjonsendring? Og hvilke suksesskriterier vektlegges her?* For å undersøke dette gjennomførtes jeg intervjuer med ansatte i endringsprosjektet i 'Alfa' og sluttbrukere i 'Beta'. Disse intervjuene ble brukt som datamaterialet i oppgaven. Det teoretiske grunnlaget innenfor organisasjonsendring inkluderte Kurt Lewins sin tre-steps modell, Kotters åtte-steps modell, en gjennomgang av generell organisasjonsendring og «readiness begrepet». Grunnlaget for diskusjonen om kommunikasjon begynte med en redegjørelse for "sensemaking" i en organisasjonssammenheng, fortsatte med hvordan man best kan kommunisere i organisasjonen (inkludert en liste med punkter man burde følge) og avsluttet med hvordan kommunikasjonen endrer seg ut ifra hvilke faser av prosjektet man befinner seg i.

Analysen presenterer de mest relevante temaene fra intervjuene. Dette inkluderer at prosjektet har satt seg et grunnleggende mål om å implementere og utover det i hovedsak har lite målbare forventninger til implementeringen. Analyse kapitlet bruker også mye tid på å diskutere arbeidet gjort av «change»-teamet. Her er fokusområdene WOW (ways of working), arbeid med kommunikasjon, opplæring og arbeidet med ADKAR. Innenfor disse diskuteres også noen mindre utfordringer de har opplevd i de ulike temaene. Til slutt beskrives de større utfordringene prosjektet har møtt underveis. Herunder er vanskeligheten med at de ikke har hatt én «change lead» gjennom hele prosjektet, men at det er byttet flere ganger. En annen av disse utfordringene har vært en nedbemanning i datterselskapet 'Beta' som har ført til at personer involvert i prosjektet ikke lenger arbeidet for selskapet.

Diskusjonen trekker frem at prosjektet har arbeidet tett opp mot det teorien beskriver som anbefalt arbeidsmåte. De følger kommunikasjonsforslag og arbeider aktivt med ADKAR som ligner på andre endringsmodeller. Gjennomføringen av prosjektet har elementer fra alle de teoretiske modellene som er blitt presentert i oppgaven. På grunn av dette ønsket diskusjonen å se på mer særskilte situasjoner dette prosjektet har stått ovenfor. I diskusjonsdelen diskuteres hvordan mål kan påvirke om prosjektet er en suksess eller ikke, hvordan en «top-down» tilnærming til endringen kunne møtt motstand i en tradisjonsrik organisasjon som 'Beta' og hvordan prosjektet har brukt ADKAR. Deretter diskuteres eksterne faktorer som har påvirket prosjektet. Til slutt blir begrensningene i studien diskutert og implikasjonene for videre forskning eller andre organisasjoner beskrevet.

8. Litteraturliste

- Tjora, A. (2021). *Kvalitativ forskningsmetoder: i praksis* (4.utg). Gyldendal.
- NESH (2021, 25. April). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Alsaharari, N. M. (2022). The implementation of enterprise resource planning (erp) in the united arab emirates: a case of musanada corporation. *International Journal of Technology, Innovation and Management*, 2(1), 1-22. <https://doi.org/10.54489/ijtim.v2i1.57>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/001872679304600601>
- Askheim, O. G. A., & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Austin, J.R. (2015). *Leading Effective Change: A Primer for the HR Professional*. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/organizational-and-employee-development/Documents/8-15%20Leading%20Change%20EPG-Final.pdf>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Kraus, S., Durst, S, Ferreira, J. J., Veiga, P. M., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management* 63(4) <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Digitaliseringsdirektoratet. (u.å.). Hva er digital transformasjon?. Digdir. <https://www.digdir.no/innovasjon/hva-er-digital-transformasjon/1589>
- Einartsen, S., Martinsen, Ø. L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk.
- Elrod, P. D, & Tippett, D. D. (2002). The «death valley» of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810210429309>
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Pearson Education.
- Hajj, W. & Serhan, A. (2019). Study on the Factors that Determine the Success of ERP Implementation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1) 298-312. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0027>
- Harb, A. M., Chaaya, A., Bou, L., & Claud, A. (2022) Strategic assessment of factors that create a resistance to change during the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems. The case of Lebanese organizations, *Arab Economic and Business Journal*, 14(2), 117-128. <https://doi.org/10.38039/2214-4625.1015>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. Harvard business review. (3). <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>

- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018) Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic change*, 27(2), 101-109.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Manyika, J., Chui, M., Miremadi, M., George, K., Wollmott, P., & Dewhurst, M. (2017). A future that works: Automation, employment, and productivity. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works/de-DE>
- Hellevik, O. (2011). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap (7. utg.). Universitetsforlaget.
- Husain, Z. (2013) Effective communication brings successful organizational change. *The Business & Management Review*, 3(2). 43-50.
- Jacobsen, D. I. (2022). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen damm akademisk.
- Johannes, A., Turfte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Abstrakt.
- Klein, S. M. (1996) A management communication strategy for change. *Journal of organizational change management*, 9(2), 32-46.
<https://doi.org/10.1108/09534819610113720>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017) Det kvalitative forskningsintervju. (3. Utg.). Gyldendal akademisk.
- Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. The macmillan company.
- Leseth, A. B., & Tellmann, S. M. (2018). Hvordan lese kvalitativ forskning?. (2. Utg.). Cappelen damm akademisk.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *MCIS 2018 Proceedings*, 37.
<https://aisel.aisnet.org/mcis2018/37>
- Prosci. (u.å.). The Prosci ADKAR model. [Brosjyre].
<https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). Research Methods for Business Students (7. utg.). Pearson educational limited.
- Savolainen, S. (2016). Could Acceptance Predict Commitment in Organisational Change? Impact of Changes Caused by Succession From the Viewpoint of Non-family Employees in Small Family Firms. *Management studies*, 4(5) 197-215.
<http://dx.doi.org/10.17265/2328-2185/2016.05.002>
- Simoes, P. M. M., & Esposito, M. (2014). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of management development*, 33(4) 324-341. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-05-2012-0058>
- Steinberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of organizational change management*, 28(3), 432-451. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>
- Tang, K. N. (2019). Leadership and change management. Springer.

- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Weick, K. F. (1995). "Sensemaking" in organizations. Sage publications.
- Mahar, F., Ali, S. I., Jumani, A. K., & Khan, M. O. (2019). ERP System Implementation: Planning, Management, and Administrative Issues. *Indian journal of science and technology*, 13(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.17485/ijst/2020/v13i01/148982>

Antall ord i oppgaven: 23902 ord.

9. Vedlegg

Vedleggs oversikt

- Vedlegg 1: NSD søknad
- Vedlegg 2: Samtykkeskjema (Engelsk)
- Vedlegg 3: Samtykkeskjema (Norsk)
- Vedlegg 4: Intervjuguide ('Alfa' ansatte)
- Vedlegg 5: Intervjuguide ('Beta' ansatte)

Are you interested in taking part in the research project

“Success factors for implementation of an ERP-project”

This is a question for you about participating in a research project where the purpose is to investigate how ***** (Navn på selskap) facilitates switching to a new ERP system. In this document, we provide you with information about the aims of the project and what participation will mean for you.

Purpose of the project

The aim of the study is to investigate which criteria are the basis for the switch to a new ERP system being successful or what will prevent a successful transition. During the interviews in this study, it is desirable to examine attitudes towards the new ERP system, hear about the training around it and examine the expectations of those who will later use this system a lot. In the potential follow-up interview, some of the same questions will be asked to see if the expectations were correct and if the attitudes have changed.

This study will serve as the data base for a master's thesis in the master's program "Organization, management and work" at the University of Oslo

The data collected from this study will be used to write a master's thesis. The anonymised data will also be able to be used in a possible later published article.

Which institution is responsible for the research project?

The University of Oslo is responsible for the project.

***** (Navn på selskap) is also involved in the implementation of the study. Their role will be to provide access to personnel and documentation and to assist with any questions. I have gotten you email from Juliette Straw.

Why are you being asked to participate?

The reason why you have been asked to participate in this interview is that you are familiar with the old ERP system and that you want to use the new one. This knowledge in the context of your position within the organization that will use the new system makes you a relevant informant.

The selection of informants took place through interviews with the project manager. Through Juliette Straw, I have received your contact information or been put in contact with you.

What does participation involve for you?

If you choose to participate in the project, it will initially involve taking part in an interview. This will last approx. 60 minutes and will take place either on Zoom (or another digital tool) or physically if possible. In the interview, you will be asked about your opinions in relation to the ERP implementation and how you have experienced the project so far. After the implementation of the new ERP system, a follow-up interview will be carried out where the questions concern what your experiences with the new system have been, whether it lived up to expectations and what you think

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kriterier for suksess eller mislykkethet av et ERP- implementerings prosjekt»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ***** (Navn på selskap) legger til rette for å bytte til et nytt ERP-system. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Studiens mål er å undersøke hvilke kriterier som ligger til grunn for at byttet til et nytt ERP system er vellykket eller hva som vil hindre en vellykket overgang. Under intervjuene i denne studien er det ønskelig å undersøke holdninger til det nye ERP-systemet, høre om opplæringen rundt det og undersøke forventningene til de som senere vil bruke dette systemet mye. I oppfølgingssamtale vil en del av de samme spørsmålene bli stilt for å se om forventningene var riktige og om holdningene har endret seg.

Dette studiet vil fungere som datagrunnlag for en masteroppgave i masterstudiet «Organisasjon, ledelse og arbeid» på Universitet i Oslo

Dataene samlet fra denne studien vil bli brukt til å skrive en masteroppgave. De anonymiserte dataene vil også kunne brukes i en eventuell senere publisert artikkel.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

***** (Navn på selskap) er også delaktige i gjennomføringen av studiet. Deres rolle vil være å gi tilgang til personell og dokumentasjon og stille seg behjelpelige ved eventuelle spørsmål.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at du har blitt spurt om å delta på dette intervjuet er din ansvarsstilling i dette prosjektet. Denne gir deg relevant informasjon om prosjektets planlegging og gjennomført. Videre har du innsikt i valgene som er blitt tatt i prosjektet og begrunnelsen for disse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det i første omgang å delta på et intervju. Dette vil vare ca. 60 minutter og vil foregå enten på Zoom (eller annet digitalt verktøy) eller fysisk hvis det lar seg gjøre. I intervjuet vil du bli spurt om dine meninger i forhold om ERP-implementeringen og hvordan du har opplevd prosjektet så langt. Etter implementeringen av det nye ERP-systemet vil det bli gjennomført en oppfølgingssamtale hvor spørsmålene omhandler hva opplevelsene dine med det nye systemet har vært, om det levde opp til forventningene og hva du syns om byttet av system nå som du har opplevd det. Jeg tar lydopptak av intervjuet og vil notere underveis.

Førsteutkast intervjuguide oppfølging (Prosjektleder)

Introduksjon

- Introdusere meg selv og årsaken for oppfølgingsintervju.
- Presentere informasjonsskrivet på nytt, passe på at personen kan få en kopi hvis det er ønskelig.
- Forklare om anonymitet og trekkmuligheten i ettertid igjen.
- Forklare og spørre om lov til å ta opp intervjuet med båndopptaker. Forklare at lydopptaket slettes etter transkribering.
- Har du noen spørsmål før vi begynner?

Personalialia og ansettelsesforhold

- Hvor gammel er du og hvor lenge har du arbeidet her?
- Hva er din stilling og hvilken avdeling arbeider du på?
 - Arbeider du i avdelingene som skal bruke det nye ERP-systemet?
- Hvor lenge har du arbeidet for selskapet?
- Kan du gi en kort oppsummering av din arbeidshverdag i forhold til prosjektet?

Prosjektet:

- Kan du fortelle om din rolle i prosjektet?
- Hvordan har prosjektet utviklet seg etter din mening?
- Har du vært involvert fra starten av prosjektet?

- Kan du fortelle om bruken av superbrukere?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - (hvis ja) Hvordan ble disse valgt ut?
 - Hvis noe, hva får de av ekstra opplæring?
 - Hva er deres rolle i implementeringen? Forklar hvordan
 - Hvordan velges disse ut?

- Hvordan har du som prosjektleder (evnt endringsleder) påvirket prosjektet?

- Hvor god kjennskap har du til det nye og det gamle ERP-systemet?

Implementeringen:

- Kan du beskrive/fortelle litt om implementeringsplanen for det nye systemet?
 - Hvordan gjennomføres det for at det nye systemet skal bli tatt best mulig i mot?
 - Hvordan vil overgangen oppleves?

Forventninger

- Hva er dine forventninger til det nye ERP-systemet?
- Hvilke usikkerheter ser du i implementeringen av det nye ERP-systemet?
- Hvordan opplever du sluttbrukerne sine holdninger til det nye systemet og implementeringen?

Denne vil oversettes før bruk

Førsteutkast intervjuguide (sluttbrukere og superbrukere)

Introduksjon

- Introdusere meg selv og prosjektet.
- Presentere informasjonsskrivet, få det skrevet under og gi en kopi til informanten.
- Forklare om anonymitet og trekkmuligheten i ettertid.
- Forklare og spørre om lov til å ta opp intervjuet med båndopptaker. Forklare at lydopptaket slettes etter transkribering.
- Spørre om personen er villig til å ha en oppfølgingssamtale etter implementeringen av ERP-systemet.
- Har du noen spørsmål før vi begynner?

Personalia og ansettelsesforhold

- Hvor gammel er du og hvor lenge har du arbeidet her?
- Hva er din stilling og hvilken avdeling arbeider du på?
- Hvor lenge har du arbeidet for selskapet?
- Kan du gi en kort oppsummering av din arbeidshverdag?

Digital hverdag

- Hva slags teknologisk nivå ville du plassert deg selv på?
- Hvor mye teknologi eller teknologiske systemer bruker du i en arbeidsdag?
- Syns du det er lett å ta i bruk ny teknologi eller teknologiske løsninger?
- Hvor god kjennskap har du til ERP-systemet som du bruker i dag?
- Hvor ofte vil du si at du bruker ERP-systemet i løpet av en vanlig uke?

Dagens ERP-system

- Kan du fortelle litt hva du syns om dagens ERP system?
- Liker du ERP-systemet dere bruker i dag?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva syns du systemet får til bra?
- Hva syns du er vanskelig med systemet dere bruker nå?

Holdninger til nytt ERP-system

- Kan du fortelle litt hva du syns om at dere skal få nytt ERP system?
- Hva forventer du av det nye ERP systemet?
 - Spørre videre rundt dette. (spesielt om personen tror feilene fra forrige system vil bli endret)
- Hvilke konsekvenser tror du endringen av system vil ha for din arbeidshverdag?
 - Både kort sikt og i det lengre løp
 - Hvilke aspekter ved jobben din vil endre seg med det nye systemet? (Vil det påvirke oppgavene dine, måtene du jobber på eller andre aspekter av jobben din?)
- Tror du det har en positiv eller negativ effekt for deg å bytte system?