

Ida Bjørnbakk Haverstadløkken
Ane Volan Hatling
Anette Friisk

Hvordan endringsledelse kan påvirke ansattes holdninger til digital transformasjon

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling
Veileder: Jostein Engesmo
Mai 2024

Ida Bjørnbakk Haverstadløkken
Ane Volan Hatling
Anette Friisk

Hvordan endringsledelse kan påvirke ansattes holdninger til digital transformasjon

Bacheloroppgave i Digital Forretningsutvikling
Veileder: Jostein Engesmo
Mai 2024

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk
Institutt for datateknologi og informatikk



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Formål

Gitt kompleksiteten til digital transformasjon stilles det større krav til ledere og ansatte i en bedrift. En slik transformasjonsprosess har innvirkning på både det tekniske og organisatoriske aspektet ved bedriften. I arbeidet med å få de ansatte til å akseptere endringen som kommer av digitale løsninger og endrede forretningsprosesser er ledelsen viktig. Formålet med studien er å undersøke hvordan endringsledelse kan påvirke ansattes holdninger til digital transformasjon. Oppgaven tar utgangspunkt i ERP-prosjekt gjennomført i casebedriften.

Metode

For å besvare problemstillingen ble det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse blant ansatte i casebedriften. Formålet var å undersøke ansattes holdninger relatert til ERP-innføringen, generelle holdninger tilknyttet nye digitale løsninger, og holdninger til ledelsen i bedriften. Intervjuguiden ble utarbeidet på bakgrunn av svarene på spørreundersøkelsen. Semistrukturerte intervjuer av ledelsen og konserngruppen ble gjennomført for å få kjennskap til endringsledelse i casebedriften.

Resultat

Resultatene fra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen viser gjennomgående positive holdninger hos de ansatte til ny teknologi og den kontinuerlige digitaliseringen på arbeidsplassen. Ved innføring av nye digitale løsninger vektlegger ledelsen brukerinvolvering, opplæring og kommunisering av gevinster underveis i prosjektet. Å forme og etablere holdninger til endringer og nye digitale løsninger vil legge et solid fundament for en digital transformasjon.

Begrensninger

Da studien gikk over en begrenset tidsperiode, har resultatene kun gitt innblikk i de ansattes holdninger i etterkant av innføringen av ERP-systemet. Samtidig ble ikke alle ansatte sine holdninger kartlagt, noe som reduserer resultatets omfang.

Praktiske implikasjoner

Studien kan benyttes av lignende bedrifter som står ovenfor større digitaliseringsprosjekter og ønsker innsikt i hvordan de på en hensiktsmessig måte kan få med ansatte på en slik endring.

Nøkkelord: Endringsledelse, Holdninger, Digital Transformasjon, Teknologiakseptanse, Involvering, Kommunikasjon, Digital beredskap, ERP-prosjekt

Abstract

Objective

Given the complexity of digital transformation, greater demands are placed on managers and employees in a company. Such a transformation process has an impact on both the technical and organizational aspects of the company. In the work of getting employees to accept the change that comes from digital solutions and changed business processes, management is important. The purpose of the study is to investigate how change management can affect employees' attitudes towards digital transformation. The thesis is based on an ERP project carried out in the case company.

Methodology

To answer the problem, a quantitative survey was carried out among employees in the case company. The purpose was to examine employees' attitudes related to the introduction of ERP, general attitudes related to new digital solutions, and attitudes to the company's management. The interview guide was prepared based on the answers of the survey. Semi-structured interviews were conducted with the management of the company and the business group to gain knowledge of change management in the company.

Results

The results from the qualitative and the quantitative survey show consistently positive attitudes among the employees towards new technology and the continuous digitization in the workplace. When introducing new digital solutions, the management emphasizes user involvement, training, and communication of gains during the project. Shaping and establishing attitudes to changes and new digital solutions will lay a solid foundation for a digital transformation.

Limitations

As the study ran over a limited period of time, the results have only provided a partial insight into the employees' attitudes following the introduction of the ERP system. At the same time, not all employees' attitudes were surveyed, which reduces the extent of the results.

Practical implications

Our study can be used by similar companies that are faced with major digitalization projects and want insight into how they can appropriately involve employees in such a change.

Keywords: Change Management, Attitudes, Digital Transformation, Technology Acceptance, Involvement, Communication, Digital Readiness, ERP-project

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet ved Institutt for datateknologi og informatikk ved Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet våren 2024. Oppgaven markerer slutten på bachelorgraden Digital Forretningsutvikling.

Først vil vi takke våre oppgavestillere Axel Johnson International i samarbeid med Certex Norge for god innsikt i virksomheten. Samarbeidet har vært preget av et gjensidig engasjement med gode innspill og hjelp fra bedriftens side. Motivasjonen vår for oppgaven ble styrket da samarbeidet muliggjorde å få innblikk i et reelt digitaliseringsprosjekt. En ekstra takk til informantene som stilte opp og bidro med god innsikt til oppgaven.

Til slutt ønsker vi å takke vår veileder Jostein Engesmo for god faglig veiledning, kontinuerlig oppfølging og et godt samarbeid gjennom hele semesteret. Det har vært en lærerik tid, og vi sitter igjen med ny kunnskap etter prosjektet.

Trondheim, mai 2024

Ane Volan Hatling

Ida Bjørnbakk Haverstadløyken

Anette Friisk

Innholdsfortegnelse	
Sammendrag	v
Abstract	vi
Forord	vii
1. INTRODUKSJON	1
1.1. Problemstilling	1
1.2. Casebeskrivelse	2
1.3. Oppbygging av oppgaven	3
2. TEORI	3
2.1. Digital transformasjon	4
2.1.1. ERP-systemer	4
2.1.2. Teknologiakseptanse	6
2.1.3. Digital beredskap	9
2.2. Ledelse av digital transformasjon	12
2.2.1. Endringsledelse	12
2.2.2. Endringsberedskap	13
2.2.3. Digital strategi	14
2.2.4. Prosjektledelse	15
3. METODE	16
3.1. Vitenskapsteori	16
3.2. Forskningsdesign	17
3.2.1. Valg av hoveddesign: casedesign	17
3.2.2. Intensivt og ekstensivt design	18
3.2.3. Kvantitative og kvalitative metoder	18
3.2.4. Tidsperspektiv	19
3.3. Datainnsamling	19
3.3.1. Tillatelse for gjennomføring av datainnsamling	19
3.3.2. Spørreundersøkelse	19
3.3.3. Intervju	21
3.4. Dataanalyse	23
3.4.1. Kvantitativ dataanalyse	23
3.4.2. Kvalitativ dataanalyse	23
3.5. Metodekvalitet	24
3.5.1. Pålitelighet (Reliabilitet)	24
3.5.2. Gyldighet (validitet)	26

3.6. Etske vurderinger	28
3.6.1. Relasjon til oppgavestiller	28
4. RESULTAT	28
4.1. Resultater fra den kvantitative undersøkelsen: Spørreundersøkelse	28
4.1.1. Teknologiakseptansemodellen	31
4.1.2. Ansattes holdninger til endring	33
4.1.3. Ansattes holdninger til ledelsen	34
4.1.4. Generelle holdninger til digitale løsninger	35
4.1.5. Åpne spørsmål tilknyttet ERP-systemet	36
4.2. Resultater fra den kvalitative undersøkelsen: Intervju	37
4.2.1. Digital transformasjon	37
4.2.2. Brukerinvolvering	37
4.2.3. Opplæring	40
4.2.4. Kommunikasjon	41
4.2.5. ERP-systemet og prosjektgjennomføring	42
4.2.6. Digital strategi	44
5. DISKUSJON	46
5.1. Er bedriften under en digital transformasjon?	46
5.2. FS1: Hva er ansattes holdninger knyttet opp mot innføring av ny teknologi?	48
5.2.1. Ansattes holdninger til endring	48
5.2.2. Ansattes holdninger til ledelsen	49
5.2.3. Teknologiakseptanse tilknyttet ERP-systemet	50
5.2.4. Oppsummering FS1	54
5.3. FS2: Hvordan jobber ledelsen med innføring av ny teknologi?	55
5.3.1. Brukerinvolvering	55
5.3.2. Opplæring	57
5.3.3. Kommunikasjon	58
5.3.4. ERP-systemet og prosjektgjennomføring	59
5.3.5. Digital strategi	61
5.3.6. Oppsummering FS2	62
5.4. FS3: Hva er sammenhengen mellom holdninger til ny teknologi og endringsledelse?	63
5.4.1. Brukerinvolvering	63
5.4.2. Opplæring	65
5.4.3. Kommunikasjon	67
5.4.4. ERP-systemet og prosjektgjennomføring	68
5.4.5. Digital strategi	69
5.4.6. Oppsummering FS3	70
5.5. Bærekraft	71

6. KONKLUSJON	72
6.1. Svakheter ved studien og videre forskning	74
REFERANSELISTE	75
VEDLEGG	1
Vedlegg 1: Intervjuguide	1
Vedlegg 2: Spørreundersøkelse	3
Vedlegg 3: Meldeskjema NSD	7
Vedlegg 4: Samtykkeskjema NSD	8

Figurliste

Figur 1: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003, s.447)	7
Figur 2: Changing as three steps (Cummings et al., 2016, s.34)	12
Figur 3: Aldersfordeling	29
Figur 4: Ansattes holdninger til endring	34
Figur 5: Ansattes holdninger til ledelsen	35
Figur 6: Generelle holdninger til digitale løsninger	36

Tabelliste

Tabell 1: Deskriptiv statistikk	31
---------------------------------------	----

1. Introduksjon

I dag påvirker digital transformasjon alle aspekter ved en organisasjon og stiller større krav til både ledelse og ansatte. Digital transformasjon er en prosess der bruken av digitale teknologier fører til vesentlige endringer av eksisterende arbeidsprosesser eller verdiskapning (Osmundsen et al., 2018). I tillegg er en digital transformasjon en kontinuerlig endring. Det kan derfor være utfordrende for en organisasjon å drive endringer uten en slik forståelse (Hai et al., 2021, s.25). Samtidig må organisasjoner tilpasse seg nye teknologier for å unngå å bli utkonkurrert i sine virksomhetsområder.

Implementering av nye teknologiske løsninger inngår i en overordnet digital strategi som presiserer viktigheten av prioriteringer fra ledelsen. En viktig investering for bedrifter under en digital transformasjon er Enterprise Resource Planning systemer. ERP-systemer kan være en katalysator for digital transformasjon ved å gi organisasjoner en integrert plattform for å håndtere sentrale forretningsprosesser (Rawat, 2023, s.61). ERP-systemer skal støtte opp under forretningsprosesser, og beskrives som ryggraden i en bedrift (Alshawi et al., 2004, s.454). Innføring av et ERP-system kan derfor medføre endringer organisasjons verdisystem samt berøre flere forretningsprosesser. Behovene en organisasjon har for et slikt system kan ha utspring i både planlagte og fremvoksende endringer. Uavhengig av dette krever slike endringsprosesser riktige prioriteringer av ledelsen for å realisere gevinster som støtter opp under bedriftens verdisystem. Arbeidsmåter må endres på for å kunne realisere systemets gevinster, og krever derfor endringsvillighet hos brukere.

Ledelse av digitaliseringsprosjekter kan være utfordrende. Ledere bør være bevisste på at det er menneskene i organisasjonen som får selskapet til å fungere (Kozanoglu & Abedin, 2020, s.1651). Å fokusere kun på teknologi i seg selv er derfor en fallgrube; ledere bør være bevisste at implementering av ny teknologi bør vise til gevinster, og kun mennesker kan realisere disse. Det menneskelige fokuset i digitaliseringsprosjekter er derfor avgjørende for suksess. Holdninger til teknologi kan både formes og styrkes ved hjelp av endringsledelse, og resultere i at fremtidige endringer innenfor digitale løsninger i større grad lykkes. Ansatte må ikke bare være forberedt for endringen, men være en del av den (Cetindamar et al., 2020, s.2).

1.1. Problemstilling

Digital transformasjon påvirker ikke bare det tekniske aspektet i selskaper, men også det organisatoriske. Dette kan kreve mye av ledelsen. Endringsledelse er svært viktig for å realisere endringer, og ledelsen bør inspirere ansatte til å omfavne slike prosesser. I tillegg er det viktig at brukerne av de digitale løsningene aksepterer teknologien, og at bruken skaper verdi for ansatte og selskapet som helhet. Ledelsen kan påvirke holdningene til de ansatte på en måte som gagnar den digitale transformasjonen. Ledelsen må sørge for at de ansatte ikke bare aksepterer én digital løsning, men er digitalt endringsvillige på et generelt grunnlag. Dette krever en egen tilnærming til endringsledelse; digital transformasjon er en kontinuerlig prosess, og endringsledelse som sådan.

I denne konteksten skal oppgaven undersøke ledelse i en digital transformasjonsprosess, der målet er å undersøke både suksessfaktorer for endringsledelse, samt hvordan

endringsledelse henger sammen med ansattes holdninger til nye digitale løsninger. For å undersøke et såpass komplekst fenomen, falt valget på å studere casebedriftens ERP-innføring, som berører flere dimensjoner i bedriften. I tillegg har ERP-innføringen påvirket en stor andel av ansattes arbeidshverdag. Holdninger til forretningssystemet vil derfor være et godt utgangspunkt for å vurdere holdninger på et generelt grunnlag, samt hvordan ledelsen kan påvirke disse i den videre digitale transformasjonsprosessen. På bakgrunn av dette har vi formulert problemstillingen:

Hvordan kan endringsledelse påvirke ansattes holdninger til digital transformasjon?

Omfanget av problemstillingen kan sees i et bredt perspektiv. Vi har derfor utarbeidet tre forskningsspørsmål for å bryte ned problemstillingen, og lettere se sammenhenger på tvers av det teoretiske rammeverket. Resultatene fra forskningsspørsmålene skal legge et bedre grunnlag for å svare på, og konkretisere problemstillingen. Det første forskningsspørsmålet er:

FS1: Hva er ansattes holdninger til innføring av ny teknologi?

Forskningsspørsmål 1 undersøker ansattes holdninger til ERP-innføringen, ansattes generelle holdninger tilknyttet nye digitale løsninger, samt ansattes holdninger til ledelsen i bedriften. Formålet er å avdekke ansattes grad av teknologiakseptanse tilknyttet ERP-systemet som utgangspunkt for å kartlegge holdninger til teknologi.

FS2: Hvordan jobber ledelsen med innføring av ny teknologi?

Formålet med forskningsspørsmål 2 er å avdekke ledelsens egne opplevelser med endringsledelse; både suksessfaktorer i digitale endringsprosjekter generelt og relatert til ERP-innføringen, samt ledelsespraksis ved innføring av ny teknologi. Vi ønsker å undersøke ledelsens opplevelse av digital transformasjon og hvorvidt bedriften er inne i en slik prosess.

FS3: Hva er sammenhengen mellom holdninger til innføring av ny teknologi og endringsledelse?

I forskningsspørsmål 3 setter vi de to andre forskningsspørsmålene i perspektiv for å forstå hvordan endringsledelse kan påvirke ansattes holdninger ved innføring av ny teknologi. I tillegg vil det være interessant å undersøke hvorvidt det er forskjeller i oppfatningene mellom ansatte og ledelsen. Forskningsspørsmål 3 danner et grunnlag for å svare på problemstillingen.

1.2. Casebeskrivelse

Certex Norge AS er leverandør av løfteutstyr, ståltau og skipsutstyr i Norge. I tillegg har de et landsdekkende servicetilbud knyttet til kontroller og reparasjoner innenfor maritim service, kran og løfteteknikk (Certex, u.å.). Bedriften ble opprettet som et handelsselskap i 1965. I 2005 ble de kjøpt opp av det svenske konsernet Axel Johnson International, og ble del av konserngruppen Axel Johnson International Lifting Solutions Group.

Axel Johnson International sin konserngruppe Lifting Solutions Group spesialiserte seg på løfteutstyr- og tjenester, og har utviklet seg raskt siden konserngruppen ble opprettet i 2005. I dag består gruppen av 27 selskaper i 19 land, og omsetter for over 460 millioner euro i årlige salg (Axel Johnson International, u.å.). Selv om Lifting Solutions Group har en relativt kort historie, har konsernselskapene en lang historisk arv i bransjen, er godt kjent og veletablert i sine lokale markeder. Flere selskaper i gruppen har eksistert i mer enn et århundre. Samlet har gruppen store ressurser med spesialistkunnskap innen kraner, løfting og ståltau. Axel Johnson International har digitalisering som et sentralt strategisk område, og de jobber proaktivt for å støtte, utfordre og inspirere selskapene de eier (Axel Johnson International, u.å.). På konsernnivå har de et bredere sett av initiativer, alt fra interne prosessløsninger til kundeorienterte digitale løsninger. Eksempler på initiativer er markedsføring, nettsider, og digitale kundetilbud. De fleste initiativene kommer fra en nedenfra-og-opp-prosess drevet av bedriftenes behov. Selv om handlinger utføres med støtte fra gruppen, eies initiativet av bedriften.

1.3. Oppbygging av oppgaven

Bacheloroppgaven følger en klassisk oppgavestruktur inndelt i 6 kapitler. Kapittel 1. Introduksjon har presentert casebedrift, tema og problemstilling for casestudien. Kapittel 2. *Teori* presenterer relevant teorigrunnlag for problemstillingen. Kapittel 3. *Metode* redegjør for metodevalg tilknyttet oppgaven og viktige aspekter rundt valgene. I kapittel 4. *Resultat* presenteres resultatene fra forskningsprosessen. I kapittel 5. *Diskusjon* diskuteres resultatene opp mot presentert teori fra kapittel 2. med hensikt å besvare forskningsspørsmålene. Kapittel 6. *Konklusjon* oppsummerer hovedfunn fra forskningsspørsmålene for å besvare problemstillingen. Referanseliste og relevante vedlegg legges ved avslutningsvis i oppgaven.

2. Teori

I dette kapitlet presenteres aktuelle teorier, med hensikt for å skape et teoretisk grunnlag for videre aktualisering opp mot empiri i diskusjonsdelkapitlet. Det teoretiske rammeverket er strukturert i to hoveddeler. Første delkapittel 2.1. presenterer digital transformasjon som overordnet tema. Her trekker vi inn teori knyttet til ERP-systemer, et større digitaliseringsprosjekt som krever endringsledelse. Digital transformasjon omhandler flere slike digitaliseringsprosjekter som resulterer i omfattende endringer. Ved bruk av teknologiske løsninger er teknologiakseptanse et egnet rammeverk for å avdekke faktorer som påvirker intensjon om bruk, og presenteres etter ERP-teorien. For å samtidig knytte holdninger til teknologi hos både brukere og organisasjonen i et bredere perspektiv, som digital transformasjon krever, presenteres teori tilknyttet digital beredskap. Digital beredskap bygger på teknologiakseptansesmodellen og vil samtidig ha en kobling til endringsberedskap som presenteres i 2.2.

Delkapitlets andre hoveddel 2.2. omhandler ledelse av digital transformasjon. Endringsledelse er fundamentet for vår oppgave og anses som en prioritet, og avgjørende for digital transformasjon. Her presenteres samtidig teorier på ledelsesstiler for å unngå motstand tilknyttet manglende teknologiakseptanse. Endringsberedskap er som nevnt fundamentet til digital beredskap og knyttes opp mot ledesperspektivet. Digital strategi fungerer som et rammeverk for innføring av digitale løsninger som ERP-prosjektet og en fremtidig digital transformasjonsprosess, og presenteres etter

endringsberedskap. Digital transformasjon omfatter flere digitaliseringsprosjekter, som vektlegger viktigheten av å undersøke prosjektledelses påvirkning på implementeringssuksess.

2.1. Digital transformasjon

I litteraturen er det ingen entydig definisjon av begrepene digitalisering, digitalisering og digital transformasjon. I flere tilfeller brukes begrepene om hverandre (Kraus et al., 2022, s.2). Digital transformasjon kan sies å ha røtter fra digitalisering, som innebærer konvertering av analoge data og prosesser til digitale og i digitalisering (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022, s.629). Digitalisering defineres som prosessen med å benytte digitale teknologier til å endre på en eller flere sosiotekniske strukturer (Osmundsen et al., 2018). Det karakteriseres dermed ikke kun som en ren teknisk endring, men en endring som også endrer de sosiale aspektene knyttet til utvikling og anvendelse av teknologien (Osmundsen et al., 2018). Digital transformasjon betegnes som prosessen der bruken av digitale teknologier fører til en vesentlig endring av eksisterende arbeidsprosesser eller verdiskapning (Osmundsen et al., 2018). Prosessen er omfattende og påvirker organisasjonen som helhet, som gjør at endringer foregår på hvert nivå i organisasjonen (Wrede et al., 2020, s.1550). Digital transformasjon er dermed på mange måter en dypere omforming av organisasjonen enn hva digitalisering gjør (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021, s.3). Digitale transformasjonsinitiativer vil typisk omfatte flere digitaliseringsprosjekter, men forskjellen mellom begrepene er graden av endring som skjer i organisasjonen. Tilstrekkelig digitalisering over tid, bidrar til å danne grunnlaget for digital transformasjon (Osmundsen et al., 2018).

Implementeringen av teknologier i forretningsprosesser er bare en liten del av en virksomhet. Teknologier må skape en ekstra verdi for kundene, virksomheten selv og andre viktige interessenter (Schallmo & Williams, 2018, s.4). Digital transformasjon kan skape nye muligheter for bedrifter, samtidig som konkurransesituasjonen blir mer utsatt på grunn av økende endringshastighet (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022, s. 640). Bedrifter må være i stand til å tilpasse seg endringer, samtidig som de mestrer å justere eksisterende aktiviteter. Dette fører igjen til nye egenskaper i bedriftene, som for eksempel en digital strategi som konsoliderer IT- og forretningsstrategien (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022, s. 640; Sebastian et al., 2017, s.198).

ERP-systemer spiller en avgjørende rolle for å tilrettelegge og muliggjøre digital transformasjon. Bedriftene får en sentralisert plattform til å administrere kjernevirksomhetsfunksjoner. Ved å utnytte ERP kan organisasjoner utnytte kraften av digitale teknologier for å drive innovasjon, forbedre effektiviteten og levere gode kundeopplevelser (Olaoye et al, 2024, s.). Organisasjonen er avhengig av et sett med dyktige ansatte og ledere med et ønske om å skape digitale muligheter for å oppnå fullt utbytte av den transformativ kraften (Kane, 2019). Digital transformasjon krever med det endring i ledelse, kultur og tankesett, holdninger til risiko samt nye måter å jobbe på og en vilje til å akseptere konstant endring (Kane et al., 2015).

2.1.1. ERP-systemer

ERP-systemer kan som nevnt innledningsvis være en katalysator for digital transformasjon. ERP er betegnelsen på forretningsystemer som integrerer og effektiviserer data på tvers av bedriften, til et komplett system som støtter behovene til hele organisasjonen (Bradford, 2015, s.2). Det omtales i litteraturen som ryggraden i en

bedrift (Alshawi et al., 2004, s.454). Grunnlaget for et ERP-system er en godt strukturert database som tjener hele virksomhetens drifts- og beslutningsbehov (Bradford, 2015, s.2). ERP-systemer er i tillegg prosess-sentrerte, da systemet skal gi et komplett, logisk og presist overblikk over organisasjonens forretningsprosesser (Bradford, 2015, s.2). ERP-systemer skiller seg fra eldre informasjonssystemer ved at de er tverrfunksjonelle samt kapasiteten de har til å spre sanntidsinformasjon og øke organisatorisk smidighet (Bradford, 2015, s.2). Eldre informasjonssystemer fokuserte ofte på et bestemt område, og integrerte dermed ikke forretningsprosesser på tvers av organisasjonen.

ERP-systemer er bygd opp modulært for ulike avdelinger og funksjoner, og modulene kjøpes basert på selskapets behov (Bradford, 2015, s.2). Modulene omfatter alle nøkkeloperasjoner som gjennomføres i organisasjonen, og vanlige moduler er såkalte kjernemoduler som; finans- og kostnadsregnskap, salg og distribusjon, HR, produksjonsplanlegging, forsyningskjede, og kundeinformasjon (Bradford, 2015, s.3). Ved å se på hvor selve ERP-systemet lokaliseres, nevner Bradford (2015, s.34) skytjenester. I motsetning til å administrere systemet lokalt på egne servere, administreres det av en ERP-leverandør, og kunden får tilgang til systemet på forespørsel (Bradford, 2015, s.34). Yenugula et al. (2024, s.45) argumenterer for at skytjenester muliggjør samarbeid og mulighet for fjernarbeid i enda større grad. I tillegg tilbyr skytjenester høye nivåer av sikkerhet og pålitelighet, med data lagret på flere steder, og sikkerhetskopier som regelmessig vedlikeholdes (Yenugula et al., 2024, s.45).

Når det gjelder oppbyggingen til ERP-systemer er det ulikt hvor stor grad av tilpasning og fleksibilitet bedrifter ønsker. En fordel med ERP-systemer er nettopp at de er fleksible og bedriften kan selv velge hvor stor grad av fleksibilitet de ønsker (Bradford, 2015, s.30). ERP-leverandører kan dermed selge samme pakke til flere bedrifter, ved å imøtekomme konfigurasjonsalternativer i driften (Bradford, 2015, s.30). Konfigurasjon er prosessen med å velge parametere som gjør en bedrift i stand til å modifisere systemet til måten de velger å gjøre drive virksomheten på, uten å endre i koden slik som ved spesialtilpasninger (Bradford, 2015, s.30). Systemintegratorer eller medlemmer av prosjektteamet med kunnskap om ERP-systemet, konfigurerer systemet under implementeringen (Bradford, 2015, s.30).

Spesialtilpasning av ERP-systemer er viktig å ta i betraktning dersom systemets muligheter for konfigurasjon ikke er tilstrekkelig. Det er sjelden at ERP-systemer møter bedriftens krav fullstendig, og problemer kan oppstå utenfor området av hva ERP-software vil tillate bedriften å gjøre gjennom konfigurasjon (Bradford, 2015, s.31). Slike problemer kan være; et manglende felt eller skjema, linking av tabeller, manglende steg i en arbeidsflyt, eller en manglende bit av funksjonalitet (Bradford, 2015, s.31-32). Spesialtilpasning er prosessen med å tilpasse ERP-software til organisasjonens spesifikke behov ved å legge til kode. Typisk gjøres dette etter at andre forsøk på å finne en løsning via konfigurasjon har feilet (Bradford, 2015, s.31). Slike tilpasninger bør derimot holdes til et minimumsnivå, da det er kostbart og tidskrevende (Bradford, 2015, s.31). Litteraturen viser samtidig at større selskap oftere spesialtilpasser ERP-systemer, da deres operasjoner er mer komplekse, og i større grad avviker fra standard ERP-kode (Bradford, 2015, s.31).

Rothenberger et al (2009, s.663), trekker frem et dilemma tilknyttet spesialtilpasninger av ERP-systemer; bør man endre på ERP-systemet for å passe forretningsprosesser eller bør man endre på forretningsprosesser for å passe ERP-systemet? For å minimere

spesialtilpasning bør beslutningen om å endre i koden til ERP-systemet bare tas i sjeldne tilfeller. Dette kan for eksempel være dersom en forretningsprosess ikke kan endres uten å miste et konkurransefortrinn (Rothenberger et al., 2009, s.663). Bradford (2015, s.58) nevner i tillegg ulemper ved å beholde eldre ERP-systemer, da de sjelden er optimale for å støtte bedriftens ønskede forretningsmodell, ettersom eldre systemer lider av utdatert programvarekode, og ikke er bygget på dagens beste praksis. Bedrifter bør se etter å designe nye forretningsprosessmodeller, og definere hvor de ønsker å være i fremtiden. Mest sannsynlig finnes det systemer som samsvarer med disse modellene, og målet er å bruke ERP-systemer som en mulighet til å transformere og forbedre nåværende prosesser. Fordeler kan inkludere fleksibilitet og skalerbarhet, standardisering av prosesser, nye funksjoner, og et mer brukervennlig grensesnitt (Bradford, 2015, s.58).

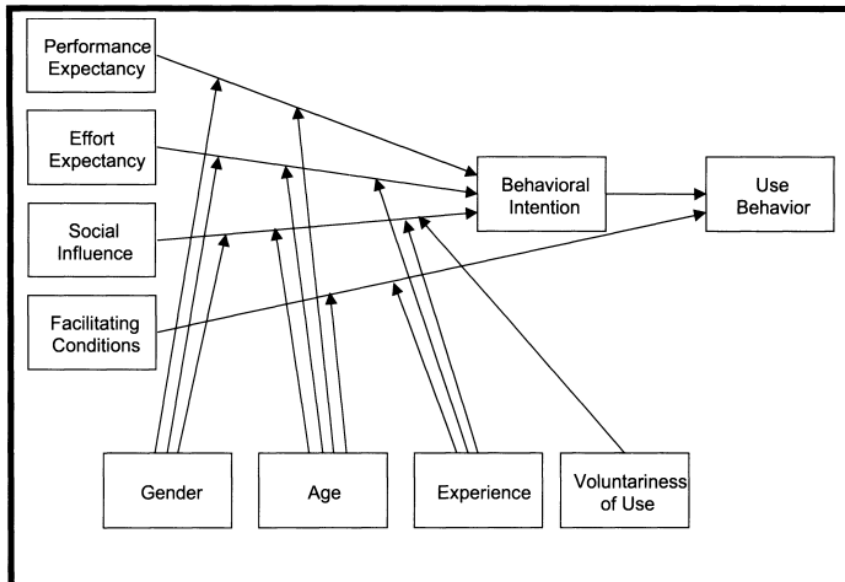
En utfordring Bradford (2015, s.7) trekker frem ved ERP-systemer er den komplekse og tidskrevende prosessen ved implementering. Det kan føre med seg problemer, og mange av problemene kan knyttes til menneskene som er involvert (Bradford, 2015, s.7). Mangel på inkludering fra ansatte kan føre til utfordringer, dersom ansatte ikke tidlig lærer organisasjonens motivasjon for å investere i et ERP-system. Dersom deres meninger og tilbakemeldinger ikke blir tatt i betraktning under implementeringsprosessen kan dette medføre problemer (Bradford, 2015, s.8). Amoako-Gyampah (2007, s.1236) setter også søkelys på brukerinvolvering ved innføring av ERP-systemer, og hevder det er antatt å påvirke ansattes opplevd nytte i et system. Ansatte er gjerne veldig komfortable med de eldre systemene de har brukt over lengre tid og kan klage over at det nye systemet er vanskelig å bruke, for restriktivt, eller lite fleksibelt. De kan gi systemet skylden for problemer som egentlig bare er kulturelle, eller forårsaket av manglende brukeraksept (Bradford, 2015, s.8). Amoako-Gyampah (2007, s.1246) argumenterer for at å gå fra et tidligere system til et nytt ERP-system, kan ha en negativ effekt på oppfatningen av hvor enkelt det vil være å bruke den nye teknologien. Brukerne av tidligere systemer har bygd opp verdifull erfaring og kunnskap i systemet, og ved å erstatte de gamle systemene kan folk se negativt på å lære nye ferdigheter. Dette kan føre til at ansatte ser på ERP-systemet som vanskelig å bruke. Igjen, kan det gi en mulighet for ledere å bruke intervensjonsstrategier som opplæring og kommunikasjon for å påvirke og forme brukernes oppfatninger (Amoako-Gyampah, 2007, s.1246).

2.1.2. Teknologiakseptanse

For å lykkes med implementering av nye digitale løsninger er teknologiakseptanse en sentral faktor. Teknologiakseptanse-teorien ble først introdusert i 1989 av F.D. Davis et al., og har blitt brukt i ulike versjoner i flere studier for å undersøke systemadopsjon og aksept hos brukere av digitale løsninger (Scholtz & Mahmud, 2016, s.312). Kjernen i TAM («Technology Acceptance Model») beskrives å være knyttet til opplevd brukervennlighet og opplevd nytte av den digitale løsningen. Høyere nivåer av disse to vil medføre mer positive holdninger til bruk av systemet og resultere i høyere intensjons om å bruke det (Scholtz & Mahmud, 2016, s.312). TAM er derfor et rammeverk for å undersøke hvilke faktorer som påvirker opplevd brukervennligheten og nytte av systemet, for i større grad forstå hvordan holdninger til en teknologisk løsning kan formes.

Som nevnt finnes det flere modeller for teknologiakseptanse. Fokuset i oppgaven er på Venkatesh et al. (2003, s.425) sin modell for teknologiakseptanse "Unified Theory of

Acceptance and Use of Technology (UTAUT)”. UTAUT-modellen har sitt utspring i totalt åtte forskjellige modeller innenfor samme teoriområde, og beskrives som et nyttig ledelsesverktøy for å kunne vurdere sannsynligheten for suksess ved innføring av teknologiske løsninger. Modellen kan derfor benyttes proaktivt ved å utforme intervensjoner mot brukere som er mindre tilbøyelig til å ta i bruk nye systemer (Venkatesh et al., 2003. s.425-426).



Figur 1: Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003, s.447)

Forventet nytte (Performance Expectancy)

Forventet nytte omhandler hvorvidt brukeren mener at bruken av systemet vil hjelpe vedkommende i å oppnå gevinster i jobben, og er derfor relatert til arbeidets karakter og er samtidig prestasjonsorientert (Venkatesh et al., 2003, s.447). I følge Venkatesh et al. (2003, s.447) er forventet nytte alene den sterkeste predikatoren for intensjon om bruk - både for frivillige og obligatoriske settinger. Frivillige eller obligatoriske settinger omhandler om bruken av en ny teknologisk løsning enten er frivillig eller ikke. Variabler som undersøkes under forventet nytte er blant annet om brukeren forventer at oppgaver vil bli utført raskere ved å bruke systemet i jobben, samt om bruken av systemet vil medføre økt produktivitet (Venkatesh et al., 2003, s. 448). Forventet nytte i UTAUT er tett knyttet til opplevd nytteverdi (perceived usefulness), ytre motivasjon (extrinsic motivation), oppgaverelevans (job-fit), relativ fordel (relative advantage) og utfallsforventinger (outcome expectations) i andre teknologiakseptansmodeller.

Når det kommer til forholdet mellom nytteverdi og intensjon om bruk antydes det at alder og kjønn fungerer som modererende faktorer (Venkatesh et al., 2003, s.450). Forskning på kjønnsforskjeller indikerer at menn har større tendenser til å være oppgavefokuser, noe som tyder på at forventet nytte kan være viktigere for menn. I følge Venkatesh et al. (2003, s.450) vil samtidig effekten på forventet nytte vil bli for særlig yngre menn, da ofte yngre arbeidere legger større vekt på ytre belønning.

Forventet innsats (Effort Expectancy)

Forventet innsats er definert som hvor lett det er å jobbe i systemet - eller hvor enkelt brukeren forventer det vil være å benytte seg av teknologien (Venkatesh et al., 2003, s.450). Dimensjonen baserer seg på teorimodeller innenfor teknologiakseptanse som er tilknyttet opplevd brukervennlighet (perceived ease of use), kompleksitet (complexity) og brukervennlighet (ease of use). Dersom innsatsmengden som kreves for å bruke teknologien oppleves overkommelig i form av god brukervennlighet og lav kompleksitet, vil forventet innsats innvirke positivt på intensjonen om å bruke systemet. Grad av forventet innsats viser seg å være signifikant i både frivillig og obligatoriske brukskontekster, men mest fremtredende i de tidligste stadiene av en ny atferd. Ved perioder med langvarig bruk er ikke dimensjonen like signifikant (Venkatesh et al., 2003, s.450).

Som de øvrige faktorene i teknologiakseptansmodellen er også forventet innsats basert på individuelle oppfatninger, noe som indikerer at de subjektive oppfattelsene rundt systemet spiller en signifikant rolle. Venkatesh et al. (2003, s.450) finner at forventet innsats er mer fremtredende for kvinner enn for menn. Videre antydes det at økende alder har vist å være assosiert med vanskeligheter med å prosessere kompleks stimuli og allokere oppmerksomhet til informasjon - to viktige faktorer som kan sees i konteksten av informasjonssystemer. Derfor kan man konkludere med at effekten av forventet innsats på intensjon om bruk vil bli moderert av alder, kjønn og erfaring, slik at effekten vil bli sterkere for særlig yngre kvinner.

Sosial påvirkning (Social Influence)

Sosial påvirkning omhandler hvorvidt en bruker opplever å bli påvirket av hvordan personer i sin omgangskrets mener at vedkommende bør benytte seg av teknologien eller ikke (Venkatesh et al., 2003, s.451). Ifølge Venkatesh et al. (2003, s.451) er sosial påvirkning en direkte determinant til atferdsintensjon, og faktorer som undersøkes her er blant annet; om personer som er viktige for en mener at vedkommende bør bruke systemet, om man bruker systemet på grunn av at andre bruker det, samt om ledelsespersoner i organisasjonen oppmuntrer til bruk av systemet og samtidig støttende til bruken. Sosial påvirkning er relatert til subjektive normer (subjective norms), sosiale faktorer (social factors) og image i øvrige modeller. Venkatesh (2003, s.451) konkluderer med at påvirkningsgraden av sosial påvirkning på atferdsintensjon (behavioral intention) vil bli moderert av kjønn, alder, frivillighet og erfaring, der effekten vil være sterkere for særlig eldre kvinner i obligatoriske settinger, og samtidig i de tidlige fasene.

Fasiliterende betingelser (Facilitating Conditions)

Fasiliterende betingelser omhandler hvorvidt brukeren tror at organisatorisk og teknisk infrastruktur er til stede for å støtte bruken av systemet. Betingelsene må altså være på plass for at teknologien skal være mulig å ta i bruk (Venkatesh et al., 2003, s.453). Faktorer som undersøkes under fasiliterende betingelser i UTAUT-modellen er hvorvidt brukeren tror de besitter nødvendige ressurser til å benytte systemet, om brukeren har nødvendig kunnskap til å bruke systemet, om systemet er kompatibelt med andre systemer, samt om en personer er tilgjengelig for assistanse ved problemer i systemet (Venkatesh et al., 2003, s.460). Fasiliterende betingelser er ment å skulle hindre barrierer for bruken av teknologi.

Fasiliterende betingelser viser seg å ikke ha en direkte påvirkning på intensjon om bruk, men har derimot en direkte påvirkning på bruksadferd (Venkatesh et al., 2003, s.453). Intensjon om bruk påvirkes kun av forventet nytte, forventet innsats, og sosial påvirkning. Dersom intensjonen om bruk ikke til stede hos brukeren, vil ikke fasiliterende betingelser ha betydning. Intensjon om bruk må altså være til stede før selve betingelsene som kreves for å bruke teknologien skal ha innvirkning på bruksadferden. I tillegg vil ikke de fasiliterende betingelsene for systemet ha innvirkning dersom intensjonen om å bruke løsningen ikke er til stede. Venkatesh et al. (2003, s.453) finner videre at fasiliterende betingelser påvirkes av alder og erfaring; det stilles mindre krav til fasiliterende betingelser dersom brukeren har erfaring med teknologien. Effekten av fasiliterende betingelser er samtidig sterkere for eldre personer, og særlig ved økende erfaring.

Indirekte determinanter til intensjon om bruk

Venkatesh et al. (2003, s.455) indikerer at faktorene holdning til bruk av teknologi, følelse av mestring, og angst ikke er direkte determinanter til intensjon om bruk. UTAUT-modellen hevder disse er mediert av faktorer som oppfattet nytte (perceived used) og oppfattet brukervennlighet (perceived ease of use), som igjen er direkte determinanter til intensjon om bruk.

Holdninger til teknologi

Determinanten holdning til bruk av teknologi (Attitude towards using technology) er definert som en persons generelle følelsesmessige reaksjon på bruken av et system (Venkatesh et al., 2003, s.455). Holdninger til teknologi omhandler et individs syn på om vedkommende liker å bruke systemet eller ikke, og om de synes å bruke systemet er en god eller dårlig idé. Ifølge Venkatesh et al. (2003, s.477) er ikke faktoren sett på som en direkte determinant av intensjon, men kan indirekte påvirke teknologiakseptanse. I andre teknologiakseptansmodeller har holdninger til teknologi vist seg å være svært relevant for intensjon om bruken av et system, men kun når konstruksjoner relatert til forventet ytelse og forventet innsats *ikke* er inkludert i modellen. Holdninger til bruk av teknologi vil derfor være relevant for teknologiakseptanse, men formidles gjennom forventet ytelse og forventet innsats.

Følelse av mestring

Følelse av mestring handler om en persons oppfatning av i hvor stor grad de kan takle ulike utfordringer som oppstår, og hvordan de føler de mestrer bruken av et system (Venkatesh, 2003, s.432). Faktoren hvorvidt vedkommende er selvgående i bruken av systemet, også dersom det oppstår problemer. Angst handler om i hvor stor grad bruken av et system vekker engstelige eller emosjonelle følelser når det gjelder å utføre en oppgave (Venkatesh et al., 2003, s.455). Dersom brukeren føler de er bekymret for å bruke systemet, eller at de er redde for å gjøre feil i systemet, kan det negativt påvirke intensjonen om bruk av ny teknologi.

2.1.3. Digital beredskap

Digitalt beredskap beskriver en organisasjons evne til å gjennomgå og realisere en digital transformasjon. Begrepet retter seg mot både selve organisasjonen, medlemmene her, samt deres holdninger til teknologi (Gfrerer et. al, 2021, s.25). Digital beredskap relateres her til et spesifikt endringsscenario der digitale aspekter spiller en viktig rolle. Mer spesifikt omhandler digital beredskap hvorvidt individer opplever seg

kapabel til å møte de forventningene som digitale arbeidsoppgaver krever av dem (Gfrerer et. al, 2021, s.25). Både holdninger og ferdigheter påvirker beredskapen og har derfor betydning for adferden. Ledelsen beskrives å kunne fungere som viktige rollemodeller i formingen av slike holdninger blant ansatte. En organisasjon med medlemmer som er i stand til å omfavne endringer og ta i bruk teknologiske løsninger, vil i større grad lykkes adferden (Gfrerer et. al, 2021, s.24).

EDAM (Employee Digitalization Acceptance Model)

Höyung & Lau (2023) har utviklet modellen EDAM (Employee Digitalization Acceptance Model) som gjenspeiler direkte og indirekte faktorer som påvirker en ansatts digitale beredskap. Modellen kan fungere som et viktig ledelsesverktøy ved å øke forståelsen for faktorer som påvirker ansattes adferd i en digital transformasjon. EDAM er utviklet med utgangspunkt i teknologakseptansmodellen TAM. Et sentralt poeng ved EDAM-modellen er «intentional digital readiness» som omhandler hvor villing en ansatt er til å legge en innsats i digitalisering (Höyung & Lau, 2023, s.1). I motsetning til TAM som undersøker holdninger til et spesifikt system, fokuserer EDAM mer på kontekstuelle faktorer relatert til arbeidet og organisasjonen, samt personlige egenskaper. Individuer som oppfatter seg i stand til å håndtere digitale teknologier og har positive holdninger til endring, vil i større grad ta del i den digitale transformasjonen (Höyung & Lau, 2023, s.1). Digital beredskap anses derfor som en viktig begrep relatert til vår oppgave, da begrepet relateres til holdninger til digitale løsninger på et generelt grunnlag.

Som nevnt inkluderer EDAM-modellen variabler tilknyttet personlige egenskaper og kontekstuelle, organisatoriske faktorer. Höyung & Lau (2023, s.2) finner at de nevnte variablene øker den ansattes digitale beredskap ved å styrke opplevd nytteverdi og brukervennlighet til digitale løsninger (Höyung & Lau et. al, 2023, s.2). Personlige ressurser omhandler i EDAM «proaktiv personlighet» (Proactive Personality) og «veksttankesett» (Growth Mindset). Jobbressurser er delt inn i «autonomistøtte» (Autonomy Support) og «utviklingsstøtte» (Development Support), som begge relateres til støttende lederskap. Personlige ressurser og jobbressurser spiller derfor en viktig rolle i formingen av ansattes holdninger til teknologi, og kan dermed påvirke suksessen av digital transformasjon i organisasjoner.

Veksttankesett innebærer en form for innstilling til, eller opplevelsen av endringsprosesser og eget kunnskapsnivå. Mer spesifikt omhandler denne personlige ressursen at vedkommende opplever at de kan endre sin intelligens eller kunnskapsnivå, hvor det motsatte omtales som et fiksert tankesett. Ved et slik fiksert tankesett opplever ikke vedkommende at man kan øke sitt kunnskapsgrunnlag eller endre sin intelligens. Forskning på veksttankesett har vist at ressursen i større grad bidrar til å realisere organisatoriske endringer og derfor kontinuerlige forbedringer. Personer med veksttankesett kan dermed bidra til suksessfull implementering av nye digitale løsninger (Höyung & Lau, 2023, s.3). Höyung & Lau (2023, s.8) sine funn i EDAM viser en negativ relasjon mellom ansattes veksttankesett og digital beredskap, formidlet gjennom opplevd nytteverdi og opplevd brukervennlighet. Her antydes det at personer med et veksttankesett har økte forventninger til digitale arbeidsverktøy, og oppfatter eksisterende digitale verktøy som mindre nyttig og med redusert brukervennlighet. Samtidig presiseres det at personer med et veksttankesett er bevisste rundt faktumet at digitalisering i organisasjonen er en pågående og kontinuerlig prosess (Höyung & Lau, 2023, s.8). Her antydes det at personer med et slikt tankesett holder tritt med den teknologiske utviklingen og forstår hvilke gevinster teknologien kan realisere, men som

også har økte forventninger til teknologien.

Proaktiv personlighet er den andre personlige ressursen i EDAM, og beskrives som et karaktertrekk hvor vedkommende er i stand til å utnytte muligheter, samt være på kontinuerlig utkikk etter forbedringer (Höyung & Lau, 2023, s.2). Karaktertrekket involverer fleksibilitet og tilpasningsevne til endring. Personer med karaktertrekket har gjerne et positivt syn på digitalisering i form av oppfattet nytteverdi (PU) og oppfattet brukervennlighet (PEOU). Derfor er personlighet en viktig, men også oversett, ekstern variabel som indirekte påvirker adferd i digitale endringsprosjekter (Höyung & Lau, 2023, s.2).

I tillegg til de personlige ressursene, omtales også jobbressurser som viktige faktorer i modellen EDAM. Myndiggjørende ledelse («Empowerment Leadership») omhandler ulike ledelsesstrategier som skal håndtere motstand mot endring hos ansatte, og styrke den digitale beredskapen (Höyung & Lau, 2023, s.4). Selve definisjonen på myndiggjørende ledelse er prosessen med å lede ansatte til å lede seg selv, der målet er å fremme selvstendighet og eliminere følelsen av å maktesløshet. Autonomistøtte innebærer å støtte ansattes selvledelse, autonomi og ansvar. Innenfor ledelsesstrategien utviklingsstøtte, trekkes opplæring og informasjon frem som viktig for ansattes evne til å mestre kravene organisasjonen stiller dem (Höyung & Lau, 2023, s.4). Tillit til ledelsen trekkes også frem som viktig for den digitale beredskapen, og omhandler hvorvidt ansatte stoler på ledelsen i avgjørelser tilknyttet digitalisering (Höyung & Lau, 2023, s.4). Denne tilliten kan støtte den digitale transformasjonen ved å redusere frykt for digitalisering, samt positive holdninger til ledelsen og deres avgjørelser. Oppsummert for jobbressurser i EDAM, vil fokuset på opplæring og informasjon, samt innsats i å styrke ansattes autonomi og tillit til ledelsen, medføre økt digital beredskap.

Veksttankesett i læringssituasjoner

Veksttankesett er et begrep som benyttes i flere forskjellige teorier innenfor digitale endringsprosesser for å undersøke hvilken rolle et slikt tankesett har på adferd. Særlig innenfor digital transformasjon har begrepet en viktig betydning og assosieres med suksess. Teorier innenfor veksttankesett trekker samtidig frem det motsatte av et slikt tankesett, som relateres til et fiksert tankesett, og konsekvensene det har for situasjoner som krever økt kunnskap og læring.

Solberg et al. (2020, s.108) relaterer også veksttankesett til en personlig ressurs, som ved EDAM, og definerer hvorvidt vedkommende opplever at egen intelligens, evner og andre grunnleggende egenskaper kan endres over tid og med erfaring (Solberg et. al, 2020, s.108). Her beskrives samtidig at personer med et fiksert tankesett i større grad leter etter måter og situasjoner som kan validere sin kompetanse, og dermed unngår situasjoner som krever kunnskap vedkommende ikke besitter (Solberg et al., 2020, s.108). Disse vil også oftere både unngå å oppsøke hjelp, samt avvise hjelp, i frykt for å bli stemplet som inkompetent. Motsatt vil personer med veksttankesett i større grad oppsøke situasjoner med utfordringer. Slike individer vil i større grad tilpasse seg utfordrende situasjoner og er mer fleksible. I tillegg er de mer villige til å ta imot og oppsøke hjelp (Solberg et. al, 2020, s.109). Veksttankesett vektlegges her som hensiktsmessig i digital transformasjon, som nettopp innebærer digitale endringer over tid, og dermed personer som er villige til å både gå inn i slike situasjoner, og for å lære.

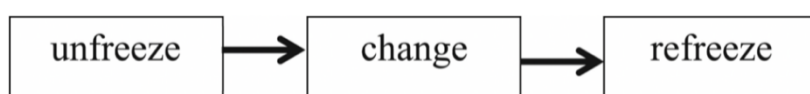
2.2. Ledelse av digital transformasjon

Det sies at det eneste som er konstant er endring (Lauer, 2021, s.3). Endringsledelse handler om å oppnå en optimal utforming av veien fra utgangspunktet til målet. I motsetning til strategisk bedriftsledelse som søker optimal tilpasning til omgivelsene, er endringsledelse en oppgave som primært er rettet innover – det vil si mot medlemmene i bedriften (Lauer, 2021, s.4). Ifølge Kirkhaug (2022, s.13) handler det å være endringsleder om å tilpasse organisasjonen til de kravene og betingelsene som dukker opp. Man vil sette ting i bevegelse – og dermed i praksis røre ved ting som har vært stabilt og skapt trygghet i organisasjonen (Kirkhaug, 2022, s.13). Som endringsleder skal man få mennesker til å gå fra å dyrke det uforanderlige, til å akseptere endringer og gå inn i varige lærings- og utviklingsprosesser. Samtidig må man også beholde en stabilitet og forutsigbarhet når det gjelder organisasjonen sine prestasjoner og dens ivaretaging av ansatte (Kirkhaug 2022, s.13). Ledere som støtter en klar digital strategi som fremmer en kultur der man klarer å endre og finne opp det nye er viktig for å klare å omforme virksomheten til det digitale (Kane et al., 2015).

2.2.1. Endringsledelse

2.2.1.1. Kurt Lewin

Kurt Lewins rammeverk for endringsledelse blir sett på som en av de mest fundamentale tilnærmingene til endringsledelse (Cummings et al, 2016, s.34). Modellen refereres til som *changing as three steps (CATS)*, og bryter endring ned til tre faser, som illustrert under.



Figur 2: *Changing as three steps (Cummings et al., 2016, s.34)*

Opptining (*unfreeze*), er første fasen, og handler om å destabilisere den nåværende atferden eller tilstanden i organisasjon. Destabiliseringen skjer for at det skal være mulig å forlate gamle vaner og akseptere nye. Organisasjonen forberedes på å akseptere at en endring er nødvendig. Her presiseres viktigheten av å bryte ned status quo før man bygger opp en ny måte å jobbe på (Burnes, 2004, s.985; Brisson-Banks, 2010, s.245). Innebærer altså at den eksisterende atferden må tines opp før gammel atferd kan forkastes og ny atferd kan bli adoptert. I følge Lewin er menneskelig atferd basert på stabil likevekt av drivende og hemmende krefter. Om endringen skal kunne skje, må likevekten forstyrres (Burnes, 2004, s.985). Ledere og ansatte vil oppleve at det skapes et følt behov for endring som igjen vil øke deres motivasjon for å endre. Etablering av psykologisk trygghet er i tillegg viktig for å kunne endre gammel atferd og akseptere nye ideer. Om ikke nok psykologisk trygghet er skapt, vil det kunne skape motstand (Burnes, 2004, s.985). I korte trekk går fasen ut på å bryte ned eksisterende mønstre for å skape et behov for endring, skape motivasjon og et trygt miljø for at endringen skal kunne finne sted (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.389).

I fase to, endring (*change*), implementeres endringen i organisasjonen. Gjennom ulike tiltak skapes det nye holdninger og ny atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.389). Lewin peker på viktigheten av å vurdere kompleksiteten til de involverte kreftene, noe som gjør det utfordrende å identifisere et spesifikt utfall av en planlagt endring. Gjennom prøving og feiling må man identifisere og vurdere hvilke tiltak som fungerer

best (Burnes, 2004, s.985). De forskjellige tiltakene kan være opplæring, kommunikasjonstrening og ny lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.389). Fase tre, nedfrysning (refreeze), handler om å stabilisere den nye atferden eller tilstanden for å hindre tilbakefall til gamle vaner. Den nye atferden integreres i organisatorisk kultur, normer og praksis (Burnes, 2004, s.986). Nedfrysningsfasen finner sted når organisasjonen er stabil, og ansatte aksepterer endringen ved å jobbe med de nye metodene og måtene å utføre oppgaver på. Tilliten til organisasjonen vil ofte øke når dette skjer, og det er vanlig at man får en ny følelse av håp (Brisson-Banks, 2009, s.245).

2.2.1.2. Ledelse som svar på motstand

Ved implementering av digitale løsninger kan motstand oppstå som et resultat av flere årsaker. Shang (2012, s.911) finner at årsakene ofte ikke handler om systemet eller teknologien i seg selv, men brukerens oppfattede verdier tilknyttet systemet. Som for teknologiakseptansmodellen, er disse opplevelsene subjektive og derfor mulig å forme fra ledelsen. Ilie & Turel (2020, s.2) finner i sin forskning viktigheten av ledelsen for å redusere eller unngå motstand relatert til innføring av teknologiske løsninger. Her angis viktigheten av brukernes opplevelser av systemets nytteverdi og brukervennlighet, og at opplevde kostnader leder til motstand. For å dempe eller nøytralisere reaksjonene, presiserer Ilie & Turel (2020, s.9) at ledelsen bør tilby rasjonelle argumenter rundt hvorfor det er viktig å bruke systemet. Strategien kan redusere motstand indirekte gjennom ledelsens innflytelse (Ilie & Turel, 2020, s.9), og forsterker viktigheten av endringsledelse for å etablere gode holdninger til teknologi.

Shang (2012, s.913) finner ulike måter ledelsen kan håndtere motstand på, som utløper fra endringsledelsesteorier. Fire tilnærminger blir beskrevet som hensiktsmessig; både retningsgivende ledelse, deltakende ledelse, støttende ledelse samt tvang. Retningsgivende ledelsestil omhandler å tydelig beskrive det overordnede bildet av det nye systemet, inkludert de ulike komponentene og deres funksjoner plass i systemet, opplæring av sluttbrukere samt å spesifisere jobbeskrivelse før endringen. Deltakende ledelsestil innebærer å dele visjoner, å tildele en respekt person i organisasjon en sentral rolle i endringsprosessen, involvere ansatte i utviklingen av det nye systemet for å øke følelsen av eierskap, samt åpne kommunikasjonslinjer. Støttende ledelsestil omhandler som navnet tilsier å støtte ansatte med riktige resurser, aktiviteter som øker moralen eller motivasjonen hos ansatte, samt å bekrefte og løfte frem ansatte og deres innsats i endringen. Til sist omhandler ledelsestil med tvang å si opp eller overføre ansatte som motsetter seg endring (Shang, 2012, s.913). Overordnet tilsier teorigrunnet at motstand oppstår dersom opplevde kostnader ved systemet veier tyngre enn opplevde gevinster. Ledelsen spiller her en sentral rolle i å etablere gode holdninger hos brukerne.

2.2.2. Endringsberedskap

Begrepet digital beredskap tar utgangspunkt i og utdyper begrepet endringsberedskap (Gfrerer, 2021, s.25). Endringsberedskap handler om ansattes nødvendige tro, holdninger og intensjoner angående i hvilken grad endringer er nødvendige, og organisasjonens kapasitet til å gjennomføre endringene (Rafferty et al., 2013, s.111). Delkapittelet skal se nærmere på viktigheten av endringsberedskap, og hvordan ledelsen ut fra det kan legge til rette for å styrke ansattes digitale beredskap i en digital transformasjonsprosess.

Forskning på endringsberedskap peker på at endringsledelsesprosesser som har hatt fokus på økt deltakelse i endring, er assosiert med positive holdningsresponser til endring (Rafferty et al., 2013, s.121-122). Når ansatte deltar i beslutninger knyttet til endring skapes det følelser av myndiggjøring som gir dem en opplevelse av handlingsfrihet og kontroll. I tillegg har forskning fokusert på viktigheten av at ledelsen har effektiv kommunikasjon med ansatte under endring (Rafferty et al., 2013, s.122). Dersom endring kommuniseres på en god måte, kan det øke aksept, åpenhet og forpliktelse til endring. Videre kan unnlattelse av å gi tilstrekkelig informasjon, eller å gi informasjon av dårlig kvalitet, resultere i en rekke problemer – som kynisme knyttet til endring, og rykter som overdriver de negative sidene ved endring (Rafferty et al., 2013, s.122).

Ifølge litteraturen er effektive endringsledelsesprosesser assosiert med positive endringsholdninger. Interne organisasjonsfaktorer som Rafferty et al (2013, s.122) trekker frem, inkluderer ansattes oppfatning av deres endringshistorie i organisasjonen, samt deres eksponering for endring. I tillegg nevnes opplevd organisasjonsstøtte, og ansattes oppfatning av organisasjonens verdier. Noe annet som trekkes frem, er at ettersom omfanget av endring øker, vil ansatte rapportere mindre positive oppfatninger, og affektive reaksjoner på endring. En konsekvens er at det vil bidra til en negativ effekt på en persons digitale endringsberedskap (Rafferty et al., 2013, s.125). På den andre siden, vil en ansatt i større grad rapportere positiv overbevisning og affeksjoner på endring dersom de besitter positive psykologiske egenskaper. Her blir de positive psykologiske egenskapene som positiv selvoppfattelse og toleranse for risiko trukket frem. Helhetlig vil de bidra til en positiv vurdering av at en person er beredt for endring (Rafferty et al., 2013, s.125).

Digital beredskap kan tolkes som endringsberedskap, i et endringsscenario der digitale teknologier spiller en stor rolle (Gfrerer et al., 2021, s.25). Gfrerer et al. (2021, s.28) peker på viktigheten av bedriftens ledelse i en digital transformasjonsprosess, og at ledelsen selv må være klar og forberedt på å omfavne en endring. Deretter bør de myndiggjøre og involvere de ansatte aktivt i digitale transformasjonsprosjekter, og sørge for nødvendig kapasitet i bedriften (Gfrerer et al., 2021, s.28). Ledelsen bør være klar over at deres syn på digital beredskap kan være ulik fra de ansattes. De deltar i andre nettverk, og er omgitt av et miljø som er ulikt fra de ansattes. Dessuten kan de som har makt til å bestemme hvilken endring som skal gjennomføres også være mer motiverte for å rettferdiggjøre sine beslutninger (Gfrerer et al., 2021, s.29)

Gfrerer et al. (2021, s.29) foreslår derfor at bevissthet om slike systematiske forskjeller i endringsberedskap i en bedrift, er viktig for å mestre digital transformasjon. Ledere som er bevisste på oppfatningsmessige forskjeller, kan tilpasse bedre strategier, administrere forventninger bedre, adressere avvik, og identifisere og skreddersy digitale opplæringsbehov.

2.2.3. Digital strategi

Digitalisering må behandles strategisk for å sikre langsiktig konkurranseevne, men også for å overleve. Den digitale transformasjonen av en bedrift er ikke et klassisk strategisk prosjekt som enkelt kan implementeres og utføres i et planlagt tidsintervall (Lipsmeier et al, 2020, s.174). Transformasjonsprosessen må forstås som en dynamisk, kontinuerlig

prosess. I en digital transformasjonskontekst beveger strategien seg raskt; myndigheter og kunder krever i økende grad produkter og tjenester av høyere kvalitet, og en strategi med høy grad av tilpasningsevne for å kunne møte deres endrede behov (AlNuaimi et al, 2022).

En digital strategi beskriver den overordnede visjonen til et selskap i sammenheng med digitalisering, inkludert de strategiske tiltakene for å oppnå det. Strategien definerer konkret kort-, mellom- og langsiktig digitaliseringsmål og tiltak i sammenheng med produkter, tjenester og verdiskapning (Lipsmeier et al, 2020, s.175). Tradisjonell IT-strategi fokuserer på virksomhetens behov, og fokuset er på et mer teknisk plan. Digital strategi skiller seg fra det tradisjonelle ved at fokuset er på å transformere virksomheten ved hjelp av nye teknologier (Kö et al., 2019, s.380). Digitalisering trenger en tverrfunksjonell strategi som har innvirkning på enhver funksjon eller prosess. Organisasjoner som fokuserer på å utvikle solide digitale strategier kan bruke dem effektivt til å drive digital transformasjon og forbedre toppledelsens beslutningsprosesser.

2.2.4. Prosjektledelse

Prosjektledelse er bruk av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker til prosjektaktiviteter for å møte prosjektkravene (Schwalbe, 2015, s.8). Prosjektledere må ikke bare strebe etter å møte spesifikke omfang, tid, kostnader og kvalitetskrav til prosjekter. De må også tilrettelegge hele prosessen for å møte behovene og forventningene til personene som er involvert i, eller påvirket av prosjektaktiviteter (Schwalbe, 2015, s.8). Ferdigheter en prosjektleder bør inneha uavhengig av organisasjon og prosjekt er forståelsen av endring og forståelsen av hvordan organisasjoner fungerer innenfor sine sosiale, politiske og fysiske miljøer. De fleste prosjekter innebærer endringer i organisasjoner, og derfor må prosjektledere være komfortable med å lede og håndtere endringer (Schwalbe, 2015, s. 17).

For ERP-prosjekter som berører store deler av en virksomhets forretningsprosesser og involverer komplekse systemer, kan prosjektledelse være utfordrende. Umble et al. (2003, s.245) trekker frem viktigheten av et sterkt lederskap i arbeidet med å lykkes med et implementeringsprosjekt. Involverte personer må ha god forståelse for ERP-systemer, de støtter kostnadene relatert til prosjektet, fokuserer på tilbakemeldinger og i tillegg er de forkjempere for prosjektet. Om ERP-implementeringen skal bli vellykket krever det at organisasjonen har fokus på hva som kreves for god prosjektledelse. Dette inkluderer klare definisjoner på mål og gevinster, utvikling av en arbeidsplan og ressursplan samt nøye overvåkning av prosjektets fremgang (Umble et al., 2003, s. 245). Mange ERP-implementasjoner har blitt ansett som mislykket da de ikke har oppnådd forhåndsbestemte mål, noe som forsterker viktigheten av å ha fokus på mål i et prosjekt (Umble et al., 2003, s.241).

ERP-prosjekter viser seg å kunne ha større sjanse for å lykkes om ledergruppen tar lærdom fra lignende ERP-prosjekter. Dette kan også omhandle å installere ERP-systemet i flere faser som modul for modul, for å kunne tilegne erfaringer og benytte dette i senere faser i implementeringen (Umble et. al, 2003, s.247). I tillegg finner Umble et al (2003, s.246) viktigheten av at toppledelsen er fullstendig forpliktet til å bruke tilstrekkelig ressurser på opplæring og involvere dette i ERP-budsjettet. Ved å reservere 10-15% av budsjettet til ERP-implementasjonen på opplæring, vil organisasjonen ha

80% sjanse for implementasjonssuksess (Umble et al., 2003, s.246) Dersom ansatte ikke forstår hvordan systemet fungerer, kan de finne opp egne prosesser og bruke deler av systemet på ukjente måter til sin fordel. For å realisere alle gevinstene ved ERP-systemet må brukerne av systemet bruke det på riktig måte (Umble et al., 2003, s.246).

2.2.4.1. Superbrukere

Superbrukere, også ofte referert til som nøkkelbrukere i litteraturen, er brukere med ekspertkunnskap med hensyn til et bestemt system eller prosesser. De anses som et avgjørende element i både implementerings- og modifikasjonsfasene, for å fungere som et bindeledd mellom prosjektteam, konsulenter og sluttbrukere (Obwegeser et al., 2019, s.82).

I implementeringsprosjekter for ERP, har superbrukernes rolle blitt sett på fra to forskjellige perspektiver, avhengig av fasen av implementeringsprosjektet (Obwegeser et al., 2019, s.74). Relatert til implementeringsfasen har det blitt undersøkt superbrukere sin rolle som eksperter på interne forretningsprosesser, for så å overføre kunnskapen til ERP-prosjektteamet. Med det perspektivet kan tidlig involvering i prosjektet og tilfredstillelse av superbrukernes forventninger ha innflytelse på prosjektets generelle suksess (Obwegeser et al., 2019, s.75).

Den andre tilnærmingen til superbrukerens rolle er å bruke dem som interne kontaktpunkter for å gi opplæring og støtte til sluttbrukerne av systemet. Etter utvelgelsesprosessen får superbrukerne intensiv opplæring i det nye ERP-systemet for å kunne videreformidle kunnskapen til sluttbrukerne (Obwegeser et al., 2019, s.82). Ved implementeringsprosjekter er det ofte komplekse kunnskapsdelingsprosesser. Superbrukerne kan redusere kompleksiteten ved å ta rollen som «kunnskapsdeler». (Obwegeser et al., 2019, s.75).

3. Metode

Metodekapittelet vil redegjøre for forskningsprosessen og valgene som er tatt underveis for å besvare forskningsspørsmålene. Busch (2021, s.48) peker på at i forbindelse med en vitenskapelig undersøkelse bør det foretas en rekke valg tilknyttet forskningsmetodene. Alt fra valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt til valg av analyse av innsamlet empiri. Følgende delkapitler tar for seg valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt, forskningsdesign og forskningsprosessen. Til slutt reflekteres det over metodekvaliteten og etiske overveielser knyttet til oppgaven.

3.1. Vitenskapsteori

Ved valg av vitenskapsteoretisk utgangspunkt er det vanlig å skille mellom to tilnærminger; positivistisk og hermeneutisk. En positivistisk tilnærming går ut fra at vitenskapelige metoder muliggjør å avdekke en objektiv virkelighet. Motsatt vil en hermeneutisk tilnærming hevde at det kun finnes subjektive meninger om virkeligheten, en fortolkningsbasert tilnærming (Busch, 2021, s.51).

Valget om tilnærming ble tatt basert på fenomenet som skal undersøkes, og fokuset i oppgaven er i all hovedsak å forstå sosiale fenomener. En fortolkningsbasert tilnærming anses derfor som mest hensiktsmessig ettersom en slik tilnærming ofte brukes for å studere samfunnskapte fenomener gjennom kvalitative studier (Silkose et al, 2021,

s.36). Ifølge den fortolkningsbaserte tilnærmingen er virkeligheten menneskelig konstruert, og må derfor studeres gjennom å undersøke mennesker sin oppfatning av virkeligheten. (Jacobsen, 2016, s.31). I oppgaven ser vi på holdninger og endringsprosesser, som er fenomener i kontinuerlig endring. Gjennom å ta i bruk kvalitativ metode får vi frem hvordan ledelsen konstruerer virkeligheten med de variasjonene og nyansene som kan fremkomme (Jacobsen, 2016, s.31). Endringsledelse baserer seg i stor grad på at mennesker har ulike utgangspunkt og oppfatninger om bruk av digital teknologi. Deres erfaringer og oppfatninger er subjektive, og ofte vanskelig å få et fasitsvar på.

Studien benytter seg av både en induktiv og deduktiv forskningstilnærming. Ved en deduktiv forskningstilnærming tar forskeren utgangspunkt i eksisterende teorier som er utviklet gjennom tidligere forskning, og ut fra disse fremsettes hypoteser om hva som vil finnes (Busch, 2021, s.51). Forskeren går fra teori til empiri. I kontrast vil man i en deduktiv tilnærming nærme seg empirien uten noen forventninger om hvordan verden ser ut (Busch, 2021, s.51). Forskeren samler først inn data for så å analysere en teori fra dataanalysen, en går fra empiri til teori. En abduktiv tilnærming er en kombinasjon av både induksjon og deduksjon der forskeren beveger seg kontinuerlig mellom teori og empiri (Busch, 2021, s.51). Etter hvert som empirien samles inn justeres det teoretiske utgangspunktet og datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier.

I oppgaven vår benyttet vi eksisterende teori til utarbeidelse av begge undersøkelsene. Videre ønsket vi å ta i bruk empirien vi samlet inn for å undersøke innflytelsen endringsledelse har på holdninger til de ansatte. Den kvantitative undersøkelsen sendte vi ut til bedriften relativt tidlig i prosjektet. Funnene fra undersøkelsen ledet til nye refleksjoner som igjen gjorde at vi fikk nye spørsmål vi ønsket å stille i den kvalitative undersøkelsen. Dermed er en abduktiv metode mest hensiktsmessig å benytte, da vi hele tiden beveger oss mellom empiri og teori (Busch, 2021, s.51).

3.2. Forskningsdesign

Med tanke på valg av forskningsdesign, må det tas stilling til en rekke prinsipielle spørsmål knyttet til hvilke metoder som skal brukes (Busch, 2021, s.52). I dette underdelkapittelet vil vi ta for oss ulike prinsipielle spørsmål knyttet til forskningsdesign; valg av hoveddesign, valg av ekstensivt eller intensivt design, valg av innsamlingsmetode og oppgavens tidsperspektiv.

3.2.1. Valg av hoveddesign: casedesign

Det eksisterer flere hoveddesign som representerer en bestemt kobling av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer (Busch, 2013, s.54). Etter vurdering av oppgavens natur falt valget på eksplorerende casedesign, ettersom fenomenet som skal studeres er sterkt knyttet til en kontekst (Busch, 2013, s.56). Fenomenet er vanskelig å forstå om en ikke kjenner til konteksten. Derfor er vi avhengig av empiri om fenomenet i kontekst av virksomheten for å bedre kunne forstå endringsprosessene opp mot innføringen av ny teknologi. Tilnærmingen gjør det mulig for oss å undersøke alle faktorene og relasjonen knyttet til implementering av EPR-system i organisasjonen. Bedriften implementerte systemet i fjor og oppgaven ser på holdninger opp mot brukeraksept tilknyttet implementeringen. Slik ønsker oppgaven å bidra med kunnskap som kan benyttes også i fremtidige prosjekter tilknyttet innføring av ny teknologi i bedriften. En casestudie omhandler samtidig en form for avgrensning av oppgaven, da en

slik studie innebærer en grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, A, 2021, s.48). Dette så vi som hensiktsmessig ved vår oppgave. Casestudier er også karakterisert med å bruke et spekter av datakilder, noe vi som nevnt i delkapittel 3.2.2 *Kvantitative og kvalitative metoder* har anvendt for å få flere oppfatninger om organisasjonen og hvordan de opererer (Oates, 2006, s.142).

3.2.2. Intensivt og ekstensivt design

Valget for om studien skal følge et intensivt eller ekstensivt design må ses opp mot problemstillingen (Busch, 2013, s.52). I et ekstensivt design samles det inn data fra mange kilder og det benyttes ofte spørreundersøkelser. Et intensivt design går mer i dybden og data samles inn fra et fåtall kilder. Intervju er en vanlig datainnsamlingsmetode ved et intensivt design (Busch, 2013, s.52). Om studien har en kompleks problemstilling der flere ulike variabler må kartlegges, er et intensivt design mest aktuelt (Busch, 2013, s.52). I studier der problemstillingen er mer avgrenset vil designet karakteriseres mer som et ekstensivt design (Busch, 2013, s.52). Både et intensivt og et ekstensivt design kan argumenteres å være relevant for oppgaven da problemstillingen i oppgaven innebærer å se på påvirkningen av endringsledelse til ansattes holdninger under en digital transformasjon.

Problemstillingen til oppgaven er kompleks med mange variabler som trenger å kartlegges. I FS1 ser vi på de ansattes holdninger og anvender spørreundersøkelse, som gjerne har et ekstensivt preg. Videre valgte vi et casedesign og overordnet strekker det seg mer mot et intensivt design da vi studerer en case i dybden. For å få undersøkt hvordan ledelsen jobbet med implementering av nye løsninger og endringsledelse var det viktig å få gått mer i dybden.

3.2.3. Kvantitative og kvalitative metoder

Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt må en velge hvilken forskningsmetode man skal benyttes for studien. Valg av type data er knyttet opp mot hva slags type informasjon man vil samle inn og hvordan man ønsker å belyse problemstillingen (Jacobsen, 2016, s.125). I tillegg egner kvantitative data seg til et ekstensivt design, og kvalitative data egner seg til et intensivt design (Busch, 2013, s.53).

En kvantitativ metode innebærer at man samler inn data som er målbare i form av tall, og skiller seg fra kvalitative data som går mer i dybden og analyserer komplekse sammenhenger (Jacobsen, 2016, s.65). En fordel ved å samle inn kvantitative data er at dataanalysen blir enklere fordi dataene er standardiserte. Det vil på samme tid ikke muliggjøre den dypere innsikten man ofte får ved bruk av kvalitativ metode, noe som er viktig å ta stilling til i valg av metode for datainnsamling.

Valget av metode er basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene for studien. Kvantitative og kvalitative metoder kan kombinere hverandre, i teorien ofte omtalt som en Mixed Methods-tilnærming (Clark et al., 2021, s.556). Ved å ta i bruk begge metodene kan vi dra nytte av det å både få data fra flere informanter i tillegg til å kunne gå i dybden på visse elementer. Metodene komplementerer dermed hverandre og drar nytte av hverandre sine styrker noe vi mener er nyttig når vi skal undersøke vår problemstilling. De kvantitative dataene legger til dels grunnlaget for den videre kvalitative undersøkelsen. Valg av tilnærmingen har både fordeler og ulemper. Prosessen med å kombinere metodene er mer ressurskrevende enn å kun forholde seg til en av

metodene, så valget her må ses i sammenheng med tidsperspektiv.

3.2.4. Tidsperspektiv

Et sentralt spørsmål når det gjelder valg av tidsperspektiv er om data skal samles inn på ett eller flere tidspunkter (Busch, 2013, s.54). Oppgaven skrives på 19 uker noe som har gjort det krevende å samle inn data på flere punkter i prosessen. Undersøkelsene er derfor gjennomført som tverrsnittsundersøkelser, at undersøkelsene bare ble besvart en gang. (Busch, 2013, s.54). Først ble spørreundersøkelsen sendt ut og svart på kun en gang. Informantene ble deretter intervjuet en gang. Resultatene fra metodene har derfor kun gitt et innblikk i de ansatte sine holdninger etter at ERP-prosjektet er ferdig.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingsmetodene vi har benyttet er spørreundersøkelse, og semistrukturerte intervjuer. Valget av metode ble derfor som nevnt i delkapittel 3.2.2 *Kvantitativ og kvalitativ metode* en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ. Metodene er kombinert ved at svarene fra spørreundersøkelsen danner et grunnlag for spørsmålene i intervjuguiden. Vi kom frem til at det var mest hensiktsmessig å undersøke holdningene til brukerne av ERP-systemet først, og ut fra svarene velge hvilket fokus vi ønsket i intervjuene med ledelsen.

3.3.1. Tillatelse for gjennomføring av datainnsamling

Før intervjuprosessen startet, mottok og signerte intervjuobjektene et samtykkeskjema. Erklæringen har blitt vurdert og godkjent av Norsk Senter for forskningsdata. Programansvarlig ved studiet sendte ut skjemaet, som senere ble revidert for å tilpasses vår oppgave. Skjemaet innebar oppgavens formål, og hva en deltakelse som informant innebar. Informanters rettigheter var klart definert i skjemaet, samt opplysninger knyttet til oppbevaring og bruk av data. Veileder godkjente skjemaet før det ble tilsendt de aktuelle, og skjemaet ligger vedlagt (vedlegg 4). Vi har sørget for å innhente nødvendig samtykke fra samtlige deltakere i både spørreundersøkelsen og intervjuene. Til intervjuene ba vi også om tillatelse til å ta lydopptak, som ble lagret trygt i nettskjema i henhold til NSDs regelverk.

3.3.2. Spørreundersøkelse

Et spørreskjema er et forhåndsdefinert sett med spørsmål satt sammen i en forhåndsbestemt rekkefølge (Oates, 2006, s.221). Hensikten var å få en større mengde standardiserte svar for å undersøke mer i bredden hvilke holdninger en større andel av de ansatte besitter. Dette er en av de styrkene til kvantitative forskningsmetoder (Jacobsen, 2015, s.251). Empirien som ble samlet inn la et viktig grunnlag for utformingen av intervjuguiden til den kvalitative undersøkelsen. Spørreundersøkelsen (vedlegg 2) ga innsikt i hva som kunne være relevant å gå i dybden på.

Forarbeid og valg av variabler

Som verktøy for å innhente data fra den kvantitative spørreundersøkelsen ble datainnsamlingsverktøyet Nettskjema anvendt. Valget falt på Nettskjema da verktøyet medførte mulighet til å presentere både påstander og åpne spørsmål, samt mulighet til å presentere resultater i form av rapporter med grafisk fremstilling. Spørreundersøkelsen ble utformet basert hovedsakelig på påstander basert på det teoretiske rammeverket teknologiakseptanse og digital beredskap, og relatert til generelle påstander tilknyttet holdninger til ny teknologi og endringsprosesser. Dette delkapittelet presenteres først

selve strukturen av spørreundersøkelsen, valg av variabler, implikasjoner for valg av åpne og lukkede spørsmål, samt operasjonalisering av variabler.

Selve oppbyggingen av spørreundersøkelsen omhandler innledningsvis demografiske variabler tilknyttet alder, utdanning, ansiennitet i bedriften, samt stilling. Deretter presenteres respondenten med generelle spørsmål relatert til digitale ferdigheter og interesse, samt påstander relatert til syn på endringer, egne ferdigheter og omstillingsevne. Deretter presenteres ulike påstander tilknyttet selve ERP-innføringen med fokus på variabler fra TAM. Relatert til ERP-innføringen presenteres samtidig respondenten for to åpne spørsmål rundt hva som kunne gjort ERP-systemet mer effektivt eller bedre å jobbe i, samt hvordan de opplevde at opplæringen kunne blitt forbedret. Avslutningsvis presenteres respondenten for generelle påstander tilknyttet opplevelse av digital teknologi i sin bedrift, med fokus på holdninger til digitalisering på sin arbeidsplass og til ledelsens rolle i innføring av nye digitale løsninger.

Valg av variabler er tatt med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket TAM og digital beredskap, og er ikke inndelt i samme logisk rekkefølge som i selve strukturen for spørreundersøkelsen. Variablene som spørreundersøkelsen har som hensikt å kartlegge plasseres under fire hovedtema; Holdninger til ledelsen, holdninger til endring, generelle holdninger til teknologi, samt TAM.

For temaet holdninger til ledelsen undersøker variablene ansattes opplevelse av innføring av nye digitale løsninger med fokus på ledelsens rolle. Mer spesifikt undersøker variablene hvorvidt ansatte stoler på at ledelsen tar gode avgjørelser ved innføring av nye digitale løsninger, hvorvidt ansatte har forståelse for ansattes behov, samt om ansatte opplever å bli inkludert i beslutninger relatert til innføring av nye digitale løsninger.

For holdninger til endring undersøkes variabler tilknyttet digital beredskap, og mer spesifikt vekstankesett og proaktiv personlighet. Påstandene presentert her omhandler hvorvidt ansatte opplever å være trygg på å takle utfordringer, om de anser sine ferdigheter, evner og intelligens som fiksert eller mulig å endre, samt om de opplever å takle utfordringer på en effektiv måte.

Under generelle holdninger til teknologi undersøkelses variabler tilknyttet ansattes ferdigheter, erfaringer og interesse for digitale løsninger, og hvorvidt ansatte bruker mye av sin arbeidshverdag til bruk av digitale løsninger. I tillegg avdekkes variablene knyttet til hvorvidt ansatte opplever den digitale utviklingen på sin arbeidsplass som nødvendig, om de er positive til denne utviklingen, samt om digitale løsninger hjelper dem i sine arbeidsoppgaver.

For TAM undersøkes variablene "forventet nytte", "forventet innsats", "holdninger til å bruke teknologi", "sosial påvirkning", "fasiliterende betingelser", "angst", samt "mestringsevne". Påstandene under hver variabel er hentet fra Venkatesh et al. (2003) sitt teoretiske rammeverk for teknologiakseptanse. Det aktuelle utvalget av variabler fra TAM er basert på behovet av å ha et bredt grunnlag for å avdekke ansattes grad av teknologiakseptanse til ERP-systemet.

Spørreundersøkelsen ble som nevnt hovedsakelig utformet med påstander, i tillegg til noen åpne spørsmål med fritekstsvar. En kombinasjon av lukkede svar, eller påstander,

og åpne svar gir en bredere forståelse av fenomenet som skal undersøkes, holdningene til brukerne av systemet (Oates, 2006, s.222). Lukkede spørsmål som samtidig var obligatoriske å svare på, ga oss fordel i form av standardiserte svar og samtidig høy svarandel. Spørreundersøkelsen hadde i tillegg tre åpne spørsmål hvor brukerne svarer ved hjelp av åpne tekstfelt som var frivillig å besvare. Årsaken til at vi valgte å inkludere åpne spørsmål i spørreundersøkelsen var basert på ønsket fra bedriften om å gi respondentene muligheten til å komme med dypere innsikt om ikke de følte at de lukkede spørsmålene var tilstrekkelige (Jacobsen, 2015, s.264). Med andre ord har vi valgt å bruke elementer av også kvalitativ metode i spørreundersøkelsen, da hensikten er å få innsikt i subjektive opplevelser hos brukeren.

Operasjonalisering av kvantitative data handler om å konkretisere problemstillingen i den grad at man klarer å stille presise spørsmål med avgrensede svaralternativer. Gjennom flere påstander ble variablene operasjonalisert gjennom delkomponenter for å gjøre de mer målbare (Jacobsen, 2015, s.253). De lukkede spørsmålene ble utformet ved hjelp av standardiserte svaralternativer, og Likert skalaen ble benyttet ved kartlegging av alle variablene utenom de generelle spørsmålene. Dataen ble da mulig å systematisk måle, ved å se på hvor stor andel av respondentene som svarte på de ulike svaralternativene. Likert-skalaen er også svært egnet for grafisk visualisering og gjør dataene mer forståelig når resultatene presenteres. Årsaken til at spørsmålene ble stilt som påstander var for å sørge for at respondenten måtte ta stilling til tematikken som presenteres, og ikke kunne unnlate å svare (Jacobsen, 2015, s.268). Slik spørsmålsformulering er vanlig å bruke når man ønsker å undersøke abstrakte og komplekse fenomener som holdninger, og det er behov for å benytte flere spørsmål for å måle fenomenet (Jacobsen, 2015, s.268). Svaralternativene ble fremstilt på en fempunktsskala fra «enig», «litt enig», «nøytral», «litt uenig» og «uenig». Likertskalaen er en kjent måte for å måle spesifikke holdninger, meninger og følelser (Silkose et al., 2021, s.160).

Før spørreundersøkelsen ble sendt ut til respondentene, ble et førsteutkast sendt til oppgavestiller og veileder for videre revidering. Det ble besluttet å omformulere enkelte av påstandene for å tydeliggjøre dem ytterligere. I tillegg la vi til noen ekstra åpne tekstfelt etter ønske fra bedriften.

Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Utsendelse av spørreundersøkelsen ble utført i samarbeid med en kontaktperson i bedriften. Vedkommende deltok selv i ERP-prosjektet og hadde god forståelse av hvilke ansatte som satt med nok informasjon om system til å kunne besvare undersøkelsen. Kriteriene var at de ansatte måtte ha ERP-lisens samt at de benytter systemet i arbeidshverdag. Undersøkelsen ble totalt sendt ut til 90 mulige respondenter og mottok 47 svar i løpet av to uker.

3.3.3. Intervju

Den kvalitative primærdataen ble samlet inn ved hjelp av intervju. Innsamlingsmetoden gir mulighet for å få fylldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet som skal undersøkes, og er egnet i situasjoner der en ønsker å studere personlige beretninger og følelser (Oates, 2006, s.188). Semistrukturerte intervju er en intervju type der forskeren i forkant har utformet en intervjuguide med temaer og viktige spørsmål. Målet er å få en mest mulig fri samtale, så avhengig av flyten i samtalen, kan intervjueren endre

rekkefølgen eller forfølge ny innsikt underveis (Oates, 2006, s.188). En styrke ved undersøkelsen er dens fleksibilitet i forbindelse med datainnsamling, da intervjueren kan gå i dybden i informantens svar.

Utforming av intervjuguide

Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utarbeidet i samarbeid med veileder og tok utgangspunkt i identifiserte sentrale deltemaer som inngår i studiens forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2021, s.111). Spørsmålene i intervjuguiden ble kategorisert etter tre hovedtemaer på bakgrunn av spørreundersøkelsen og presentert teori. Hovedtemaene i intervjuguiden ble derfor digital transformasjon, teknologiakseptanse og endringsledelse.

Intervjuguidens første del inneholder generelle spørsmål om informanten, som hvilken stilling de har i organisasjonen og hvor lenge har jobbet der. I andre del kommer vi inn på tema digital transformasjon for å få innsikt i ledernes kjennskap til digital transformasjon. I intervjuguidens tredje del reflekteres det rundt svarene fra spørreundersøkelsen som ble gjort tidligere i studien. Spørsmålene er ment for å få et lederperspektiv på holdningene fra ERP-innføringen, og da spesielt hva som kanskje overrasket dem. I intervjuets fjerde del tar vi opp spørsmål tilknyttet endringsledelse og endringsprosesser. Til hvert spørsmål hadde vi på forhånd skisserte ned relevante oppfølgingsspørsmål. I tillegg passet vi på å stille oppfølgingsspørsmål basert på responsen fra informantene. Vi arbeidet også med å fange opp flere dimensjoner av spørsmålet ved å stille enten innledende spørsmål eller omformulere dersom ikke informanten svarte tilstrekkelig.

Intervjuguiden ble, etter å ha diskutert med veileder, ikke sendt ut med alle spørsmålene. Det ble besluttet at informantene skulle få tilsendt en oversikt over de overordnede spørsmålene. Årsaken var at informantene ikke skulle få muligheten til å forberede konkrete svar. Ønsket for intervjuene var å få til en mest mulig fri samtale, som ville gagne problemstillingen.

Valg av informanter

Ved valg av informanter til intervju ble det lagt vekt på ulike faktorer, og valget påvirker også undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015, s.177). Det var ønskelig å sikre at respondentene hadde god kjennskap til fenomenet som skulle undersøkes. Informantene måtte derfor ha en type lederstilling - og enten ha jobbet med innføringen av ERP-systemet i bedriften, eller hatt innblikk i innføringen fra konserngruppenivå. Utvalget i kvalitative metoder er tett knyttet til problemstillingen, og utvalget er med det formålsstyrt (Jacobsen, 2015, s.180). En kriteriebestemt utvelgelse av informantene ble derfor ansett som hensiktsmessig. Ønsket var å få innblikk i hva ledelsen legger vekt på ved endringsprosesser, og fokuset de har på brukerinvolvering. Rekrutteringen av respondenter hadde derfor et klart mål, og det var nødvendig å intervjuere ledere både i organisasjonen, men også i gruppen, med god kjennskap til implementeringsprosessen. I tillegg var det ønskelig med ledere som hadde informasjon om den teknologiske utviklingen i konserngruppen som helhet. Oppgavestiller hadde tidlig i prosessen forslag til aktuelle informanter for intervju. Utvalg av informanter bestod av fire ansatte i casevirksomheten. Informantene hadde ulike type ledelsesstillinger, og ulik grad av involvering i ERP-prosjektet. To av informantene jobber i konserngruppen, og tre jobber i casebedriften. I løpet av prosessen der vi frem til at en styrke for oppgaven var å ha ett intervju ekstra. Strategien ble dermed å intervjuere helt det ikke lengre fremkom noe ny informasjon (Johannessen et al., 2021, s.214). I

utvalgsfasen ble det dermed brukt en kombinasjon av ulike metoder. Til slutt fikk vi et mer helhetlig bilde av bedriften da alle hadde ulike typer lederstillinger.

Gjennomføringen av intervju

Etter valg av informanter ble de aktuelle kontaktet på e-post for planlegging av tid og sted for intervjuet. I forkant av intervjuene hadde vi en dialog med informantene der vi informerte om prosjektet og informantens rolle. Samtykkeerklæring (vedlegg 4) og intervjuguide (vedlegg 1) ble tilsendt informantene på e-post

Hvert intervju ble gjennomført som individuelle intervjuer med en varighet på ca. 45-60 minutter. Alle tre i bachelorgruppen deltok på intervjuene, og hvem som hadde hovedansvar for hvert intervju ble fordelt. To av intervjuene ble gjennomført fysisk i bedriftens lokaler i Trondheim, og tre ble holdt digitalt over Microsoft Teams. Konteksten intervjuet foregår i kan påvirke innholdet i intervjuet (Jacobsen, 2015, s.152), det var derfor ønskelig å ha intervjuene fysisk i bedriftens lokaler ved mulighet for det. For anvendelse av svarene senere i analysen, ble intervjuene tatt opp ved hjelp av Nettskjema. På bakgrunn av skjemaet som ble sendt til NSD, nevnt i delkapittel 3.3.1. *Tillatelse for gjennomføring av datainnsamling* hadde vi tillatelse til å lagre dataene her. Det ga oss muligheten til å transkribere dataene i ettertid, og hente ut relevante utsagn.

3.4. Dataanalyse

Etter datainnsamlingen er gjennomført, skal dataen analyseres. Det eksisterer flere metoder for dataanalyse og det er viktig å redegjøre for valgene. I tillegg til å vise hvordan analysene har blitt gjennomført i praksis (Busch, 2013, s.60).

3.4.1. Kvantitativ dataanalyse

Den kvantitative undersøkelsen ble gjennomført ved hjelp av nettskjema og mottok 47 svar. Dataene fra undersøkelsen ble importert til Microsoft Excel fra nettskjema. Excel ble vurdert som et nyttig verktøy for dataanalyse på bakgrunn av Excels analyseverktøy, samt mulighetene Excel innehar for grafisk fremstilling av funnene. Her benyttet vi Pivot-tabeller for å undersøke korrelasjoner i datamaterialet. En grunnleggende statistisk analyse i form av deskriptiv statistikk ble samtidig gjennomført. Formålet med den deskriptive analysen var å få en økt forståelse av datamaterialet. Vi benyttet gjennomsnittsverdi og standardavvik som verktøy i den deskriptive analysen for å undersøke vektleggingen av ulike påstander etter svar. Den deskriptive statistikken er presentert i en tabell under kapittel 4.1. *Resultater fra den kvantitative undersøkelsen*, og beskrives ytterligere der. Alle funnene fra det kvantitative datagrunnlaget er presentert i kapittel 4. *Resultat*. Vi benyttet oss samtidig av Nettskjemas grafiske fremstillinger av svar i form av søylediagram i resultatet.

3.4.2. Kvalitativ dataanalyse

I spørreundersøkelsen var det i tillegg som nevnt tre åpne spørsmål med fritekst, som derfor kategoriseres som kvalitative resultater. Ut ifra svarene ble det opprettet totalt to koder da svarene gjenspeilet nokså gjentagende temaer. For eksempel hadde noen av respondentene svart likt på to av de åpne spørsmålene, og dermed ble de sammenslått til ett svar. Datamengden i de åpne svarene var noe begrenset sammenlignet med data fra intervjuene, og derfor var det en relativt enkel prosess å kategorisere dataene.

For intervjuprosessen, ble verktøyet Nettskjema benyttet for både opptak og

transkribering av intervjuene. Lyddopptak var viktig for å få kontrollere innholdet i transkriberingen, og sørge for at eventuelle skrivefeil ble korrigeret. Den detaljerte transkriberingen gjorde det mulig for samtlige gruppemedlemmer å gå over intervjuene i etterkant, og vi jobbet med å skille våre egne tolkninger fra formuleringene til informantene. Dette for å ikke overføre egne synspunkter i intervjuer, da det er styrende for oppgaven i negativ forstand. I tillegg styrkes hensynet til informantene. Transkriberingsprosessen ble avsluttet med å lese over intervjuene flere ganger for å få et overordnet blikk over essensen i dataene i forkant av kodingen.

Etter intervjuene var transkribert, valgte vi en sorteringsbasert tilnærming til dataanalyse. Sorteringsbasert tilnærming handler om å samle tekstutdrag i generelle tema, som dataene gir mer informasjon om (Tjora, 2021, s.221). Prosessen ble startet med å først markere relevante funn ut ifra aktuelt forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene fungerte som overordnede koder for å ha et utgangspunkt for ytterligere koding, og sørget for å sikre relevansen for vår problemstilling. Hvert utsagn ble så markert med en unik kode i form av en setning som forklarte innholdet i korte trekk. Etter at alle relevante utsagn var kodet, begynte prosessen med å finne sammenheng mellom kodene i form av kategorisering. Koder som innehold likhetstrekk ble ytterligere kodet under et felles tema. Temaene presenteres i form av underoverskrifter i Resultat-delen. Strukturen dannet grunnlaget for videre analyse og diskusjon, der diskusjonen er bygget opp ut ifra forskningsspørsmålene.

3.5. Metodekvalitet

Alle metodevalg man tar vil påvirke undersøkelsens kvalitet og avgjøre hvorvidt vi kan stole på resultatene (Busch, 2013, s.61). Det er derfor nødvendig å diskutere rundt metodevalgene som er foretatt og effektene av dem for å kunne vurdere kvaliteten i undersøkelsen. Innenfor kvantitativ forskning er begrepene reliabilitet, validitet, representativitet og objektivitet sentralt når man skal vurdere kvalitet (Johannesen et al., 2021, s.255). I kvalitativ forskning er pålitelighet, gyldighet og overførbarhet begreper som brukes for å evaluere gyldigheten til kvalitativ data (Johannesen et al., 2021, s.255).

Pålitelighet omhandler selve kvaliteten ved det som måles – hvorvidt vi kan stole på de kartlagte dataene i undersøkelsen. Gyldighet er relatert til selve relevansen datainnsamlingen eller resultatene har for selve oppgaven, og omhandler hvor stor grad det vi måler er gyldig for problemstillingen. Overførbarhet omhandler i hvor stor grad resultatene våre kan overføres til andre situasjoner eller populasjoner. En analyse av metodekvalitet, og dermed disse tre sentrale punktene, vil kunne si noe om hvor sterke konklusjoner som kan trekkes av datamaterialet, og er viktig for å sikre kvaliteten ved studien (Busch, 2013, s.61-62).

3.5.1. Pålitelighet (Reliabilitet)

Kvantitativ pålitelighet

Det er for spørreundersøkelsen viktig å vurdere påliteligheten til datamaterialet som er innhentet. Likert-skala ble benyttet for å forsøke å styrke påliteligheten til svarene, da en slik skala reduserer subjektiviteten tilknyttet svaralternativene. Undersøkelsen forsøkte å redusere ledende svar ved å utforme påstander hvor respondenten har mulighet til å svare alt fra uenig, litt uenig, nøytral, litt enig, til enig. Samtidig ansees påliteligheten å ha blitt styrket ved å undersøke holdningene etter lengre bruk av ERP-

systemet. Her fikk vi mulighet til å undersøke de etablerte holdningene tilknyttet prosjektet. En annen styrke ved påliteligheten tilknyttet spørreundersøkelsen, er faktumet at ansatte svarte på denne individuelt. Man kan derfor anta at ansatte i mindre grad har blitt påvirket av andres meninger. Videre anså vi selve valget av spørreundersøkelse som hensiktsmessig for å kartlegge holdninger, kontra mange åpne spørsmål. På denne måten kunne datagrunnlaget enklere gjennomgås og analyseres i etterkant med formål om å kartlegge majoriteten av ansattes holdninger.

Samtidig er det ulemper ved å anvende spørreundersøkelser, og at datainnsamlingen kun er forbeholdt ett tidspunkt. Det vil eksempelvis være vanskelig å gå i dybden på det som studeres ved bruk av spørreundersøkelse som hovedsakelig består av påstander og med Likert-skala. Å samle inn data på ett tidspunkt er også et faktum som kan redusere muligheten til å trekke konklusjoner som gir innsikt i utvikling over tid. I vår oppgave er store deler av den kvantitative datainnsamlingen forbeholdt ERP-prosjektet i casebedriften. Det vil derfor være vanskelig å undersøke hvilke holdninger som eksisterte i tidlig implementasjonsfase ved en kvantitativ spørreundersøkelse.

Kvalitativ pålitelighet

Pålitelighet er som nevnt i hvor stor grad resultatene er pålitelige og etterprøvbare. Ved kvalitative undersøkelser vil det kunne være vanskelig å sikre høy pålitelighet (reliabilitet), altså at resultatene gir like resultater ved hver repetisjon (Larsen, 2017, s.94). Det er flere faktorer som spiller inn på at resultater basert på at kvalitative data kan være mer utfordrende å gjengi (Larsen, 2017, s.94). Alle ledd i gjennomføringen av undersøkelsen er derfor viktig å vurdere og i forskningsprosessen forsøkte vi å fremme påliteligheten både før, under og etter intervjuene.

En intervjuguide ble, som tidligere nevnt, utarbeidet i forkant av intervjuene. Intervjuguiden ble et verktøy som fungerte som en mal for intervjuprosessen. Standardiseringen av spørsmålene sikret at alle informantene ble stilt samme spørsmål uavhengig av hvem som intervjuet. Kommunikasjonen er en mulig feilkilde i et intervju. Forskeren blir et instrument som fanger opp data, og den menneskelige faktoren er viktig (Dalland, 2020, s.77). Det er en faktor som kan gjøre det utfordrende for andre å gjennomføre forskningen på lik måte. I hvilken grad forskeren er forberedt har betydning for svarene. Metodens reliabilitet sikres med en intervjuguide ved at forholdet mellom intervjuer og informant blir mer konsist. Intervjuprosessen blir dermed mer nøyaktig, noe som er viktig ved kvalitativ forskning da det er vanskeligere å oppnå like resultater (Dalland, 2020, s.63). Et valg vi tok var å ikke sende ut intervjuguiden til informantene. I forkant fikk de istedenfor de overordnede temaene for intervjuet. Informantene måtte derfor svare i øyeblikket, noe vi mener styrker studiens reliabilitet. Svarene ble mer spontane og risikoen for at de ble påvirket av hva virksomheten ønsket at de svarte ble redusert.

En annen utfordring er at reliabiliteten vil påvirkes av hvert enkelt individ. I prosjektet ble det som nevnt i delkapittel 3.1 *Datainnsamling* anvendt semistrukturerte intervjuer til datainnsamling. Mellommenneskelige faktorer kan dermed påvirke datainnsamlingsfasen. Intervjuene ble holdt alene med hver enkelt informant etter avtale tidspunkt på Microsoft Teams eller i bedriftens lokaler. Vi ønsket ikke at de skulle bli påvirket av holdninger fra medansatte. Oppfølgingsspørsmålene skapte en intervjusituasjon med mulighet for refleksjon fra informantene.

Menneskers forhold til endringsledelse endres basert på ulik oppfatning og forståelse, og tidsperspektiv for undersøkelsen. Mennesker oppfører seg ofte ulikt fra en situasjon til en annen. Det å oppnå høy grad av reliabilitet kan derfor være utfordrende med semistrukturerte intervjuer. Som intervjuer var vi derfor bevisst på å skape en interaksjon preget av åpenhet og tillit. Dette innebar å gi informantene tryggheten til å snakke fritt ut ifra spørsmålene, og ikke avbryte dem, og på den måte risikerte vi ikke å miste verdifull informasjon. Da økte vi muligheten for å sikre at informantens perspektiver og erfaringer ble riktig representert i studien.

Tolkningen av datamaterialet er også en kilde til redusert pålitelighet. Mennesker er subjektive individer som gjerne tolker verden i lys av egne erfaringer (Johannesen, 2021, s.256). Grunnet dette er det ikke mulig å analysere datamaterialet fullt ut objektivt. Når datamaterialet gjennomgås og analyseres, er det derfor viktig å forsøke å minske den subjektive tolkningen for å styrke påliteligheten til svarene i intervjuene. Intervjuene ble tatt opp og transkribert nøye samt at kodingen ble gjennomgått grundig. Det ga oss muligheten til å redegjøre for forskningsprosessen og resultatene på en gjennomiktig måte. Det vil si at innsamlingsmetoder og analysemetoder blir nøye forklart (Larsen, 2017, s.95).

3.5.2. Gyldighet (validitet)

Som nevnt handler gyldighet om hvor gyldig dataene våre er for problemstillingen (Busch, 2013, s.61-62). For å sikre gyldighet, har det vært prioritert å basere spørreundersøkelse og intervjuguide på teorigrunnet. Hensikten er å sikre at forskningsspørsmål og problemstilling var hovedfokus under datainnsamlingsprosessen. I dette delkapittelet vil også gyldigheten av de ulike forskningsspørsmålene drøftes, og sammenhengen mellom forskningsspørsmål 1 og 2 – som resulterer i forskningsspørsmål 3. Da spørsmålene har som hensikt å svare på problemstillingen, er dette relevant for metodegyldigheten.

Kvantitativ gyldighet

Høy grad av gyldighet er sentralt å ta hensyn til ved valg av variabler til spørreundersøkelsen. I kvantitative studier dreier gyldighet seg om at vi måler det vi har til hensikt å måle (Larsen, 2017, s.45). Noe som kan svekke gyldigheten, er svarandelen på spørreundersøkelsen. Det var kun litt over halvparten som besvarte undersøkelsen. Dette gjør at man ikke får et helt fullstendig bilde av de ansattes holdninger, og gyldigheten til problemstillingen svekkes. Ved utsendingen av spørreundersøkelsen ble det benyttet en kontaktperson i bedriften, i håp om at det ville gi høyest mulig svarprosent. Dette var dermed et forsøk på å øke gyldigheten. Vedkommende hadde kjennskap til hvilke ansatte som faktisk bruker systemet i arbeidshverdag. I tillegg ble spørreundersøkelsen besvart av ansatte på tvers av avdelinger for å få kartlagt de generelle holdningene.

Videre kan man argumentere for at gyldigheten til den kvantitative undersøkelsen styrkes, ved at hovedfokus til spørreundersøkelsen er tilknyttet et spesifikt system. ERP-systemet fungerte som et sammenligningsgrunnlag for holdninger, ved at innføringsprosjektet er et av de største gjennomført i bedriften, og som brukes mye på tvers av organisasjonsstrukturen. Spørreundersøkelsen besvarer derfor FS2: «Hva er ansattes holdninger til innføringen av ERP-systemet?». Med tanke på at problemstillingen tar for seg ansattes holdninger til digital transformasjon generelt, kan dette derimot sees på som en svakhet. Derfor var det også spørsmål i

spørreundersøkelsen som tok for seg ansattes generelle holdninger til digitalisering, slik at man i større grad kan knytte endringsledelse opp mot en digital transformasjons-kontekst. Spørreundersøkelsen omhandler derfor svar fra ulike utgangspunkt og opplevelser knyttet til overordnet bruk av teknologi i bedriften. Det kan derfor argumenteres for at en slik generalisering gir mening for vår oppgave.

Kvalitativ gyldighet

Forskningsspørsmål 2: «Hvordan jobber ledelsen med innføring av ny teknologi?» ble formulert med mål om å besvares ved hjelp av intervjuguiden. Forskningsspørsmålet viser retning for oppgaven med mål om å besvare problemstillingen noe som kan sies å ha styrket gyldigheten. Intervjuguiden ble også formulert i etterkant av spørreundersøkelsen for å samle inn data rundt ledelsen innsikt i de holdningene som var mest utbredt hos brukerne. Det var lettere å undersøke dette i etterkant av spørreundersøkelsen for å få reelle data på de mest utbredte holdningene. Dette kan også sies å ha styrket det faktum at vi undersøker det problemstillingen faktisk har som hensikt å undersøke. Samtidig er det en styrket gyldighet at ledelsen besvarte spørsmål tilknyttet et konkret ERP-prosjekt, da det er enklere å sammenligne svar fra de ulike intervjuobjektene, kontra å sammenligne svar som omhandler ulike svar. Samtidig ønsket vi å undersøke generelle faktorer tilknyttet endringsprosesser, og ikke kun ERP-prosjektet, for å besvare problemstillingen. En svakhet som kan diskuteres ved studiens gyldigheten er hvorvidt intervjuobjektene var preget av ERP-prosjektets fokus i intervjuene. Konsekvensen av at ERP-prosjektet kan ha tatt informantens fokus er at de benyttet det som et utgangspunkt da de besvarte generelle spørsmålene om endringsprosesser og -ledelse. Dette kan redusere gyldigheten for de generelle svarene, og må tas i betraktning.

Et annet aspekt ved de semistrukturerte intervjuene som kan styrke metodegyldigheten, er utvalgsstrategien for informantene. Vi valgte bevisst informanter som hadde vært direkte involvert i innføringen av ERP-prosjektet, og som har en lederrolle i bedriften. Dette er svært relevant for oppgavens problemstilling og styrker igjen gyldigheten for det som studeres.

3.5.3. Overførbarhet (generalisering)

Kvantitativ overførbarhet

Overførbarhet omhandler som nevnt i hvor stor grad resultatene våre kan overføres til andre situasjoner eller populasjoner (Busch, 2021, s.62). Kvantitativ datainnsamling muliggjør statistisk generalisering av funn, som igjen styrker overførbarheten (Johannessen et al., 2021, s.257). Den kvantitative datainnsamlingen baseres på én bedrift med en særegen organisasjonskultur og praksis, noe som kan bidra til å svekke den (Jacobsen, 2016, s.238). Svarene tilknyttet selve ERP-systemet og holdninger tilknyttet innføringen kan derfor være vanskelig å skulle overføre til en annen unik organisasjon. Antall respondenter på spørreundersøkelsen er i tillegg en relativt liten mengde i kun én populasjon, som kan svekke overførbarheten da datagrunnlaget blir begrenset. Bedriftens ansatte svarer i stor grad på spørsmål som er sterkt preget av subjektive meninger og opplevelser. Det er en faktor som påvirker om dataen kan overføres til andre situasjoner. Noe som derimot kan styrke overførbarheten er dersom dataene overføres til en bedrift med lignende utgangspunkt. Dersom en annen bedrift i konserngruppen har lignende situasjon som vår bedrift kan det være relevant for dem å bruke resultatene fra datainnsamlingen.

Kvalitativ overførbarhet

For den kvalitative datainnsamlingen er det også viktig å vurdere dens overføringsverdi; kan svarene fra intervjuene overføres til andre organisasjoner? Som nevnt over er datamaterialet basert på situasjonen til kun én populasjon som også har en egen praksis. Det er derfor ikke slik at lederne i casebedriftens syn på suksessfaktorer tilknyttet endringsprosesser og ledelse av disse vil kunne overføres til en bedrift med annen organisasjonskultur og unike prosjekter. I tillegg baserer kvalitative data på subjektive opplevelser. Overførbarheten vil derfor i større grad omhandle kunnskapen informanten besitter, fremfor generalisering som for kvantitative data. Det er samtidig viktig å bemerke at svarene fra respondentene skal tolkes av forskeren, som kan påvirke overførbarheten negativt. Likevel vil en del holdninger og erfaringer som gikk igjen på tvers av respondentene kunne tyde på at det er mulig å oppnå lignende svar fra bedrifter med noe samme utgangspunkt som casebedriften. I tillegg har casebedriften studert innført et standardisert ERP-system fra en kjent leverandør, som kan styrke overførbarheten da et slikt ERP-system kan være lik på tvers av bransjer.

3.6. Etiske vurderinger

Med tanke på ivaretagelse av personvern til respondentene og informantene i bedriften og konserngruppen bør etiske spørsmål drøftes. Oppgavestiller ønsket å få innsyn i spørreundersøkelsens svar i etterkant av oppgaven og mottok en PDF av Nettskjema sin rapport. Rapporten er også helt anonym.

3.6.1. Relasjon til oppgavestiller

Et annet viktig aspekt som Busch peker på, er om en student gjennomfører en undersøkelse i en virksomhet der de selv er ansatt, eller i en bedrift som er eid av venner eller familie (Busch, 2013, s.63). En av studentene er ansatt i konserngruppen, som bedriften eies av. Studenten har derfor god kjennskap til selskapet samt bedriften og fikk oppgaven av konserngruppen etter spørsmål om oppgaveforslag. Oppgavestiller har selv definert oppgaven ut fra kunnskap knyttet til studentenes studieretning. Dette trenger ikke nødvendigvis å være hemmende for oppgaven, da et stort engasjement også kan bety at studentene innehar god innsikt i fenomenet som studeres. Det er uansett viktig at leseren er klar over forholdet og har det i mente gjennom oppgaven (Busch, 2013, s.63).

4. Resultat

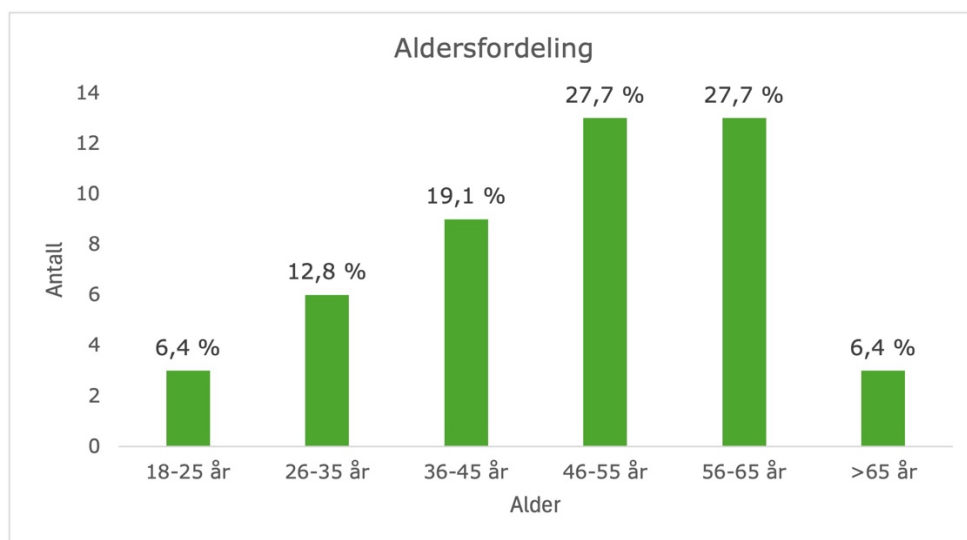
I følgende kapittel vil vi redegjøre for og presentere resultatene fra datainnsamlingen. Innledningsvis vil svarene fra den kvantitative undersøkelsen presenteres. Deretter presenteres svarene fra den kvalitative undersøkelsen ut ifra hovedkategoriene fra kodingen. Intervjuobjektene er anonymisert og informantene er identifisert med numrene en til fem for å skille svarene fra hverandre.

4.1. Resultater fra den kvantitative undersøkelsen: Spørreundersøkelse

I dette delkapittelet presenteres resultatene fra den kvantitative undersøkelsen. Først er det en kort gjennomgang av respondentenes demografiske faktorer, samt deskriptiv statistikk med forklaring. Deretter presenteres de mest sentrale funnene fra spørreundersøkelsen gruppert etter tema. Den visuelle fremstillingen av svarene er hentet fra Nettskjema i form av søylediagram.

Demografiske faktorer

Spørreundersøkelsen ble som nevnt i metoden besvart av totalt 47 respondenter. Respondentene har forskjellige stillinger og jobber i ulike avdelinger i bedriften. Felles for dem er at alle bruker ERP-systemet i sin arbeidshverdag. Hovedandelen av respondentene er menn med en prosentandel på 83. Av utdanningsnivå har 13% ungdomsskoleutdanning, 51% videregående/fagbrev, og 30% bachelorgrad. Ingen har mastergrad eller doktorgrad. Ansiennitet i bedriften varierer også; 4% har jobbet under ett år, 23% mellom 1-5 år, 17% mellom 6-10 år, 21 % mellom 11-20 år, 19% mellom 21-30 år, samt 15% over 30 år. Aldersfordeling blant respondentene er henholdsvis 6,4% mellom 18-25 år, 12,8% mellom 26-35 år, 19,1% mellom 36-45 år, 27,7% mellom 46-55 år, 27,7% mellom 56-65 år, og 6,4% over 65 år. Under presenteres aldersfordelingen blant de ansatte:



Figur 3: Aldersfordeling

Deskriptiv statistikk

Tabell 1 viser deskriptiv statistikk av samtlige variabler, gruppert etter temaer i undersøkelsen. Tabellen viser samtidig gjennomsnittsverdi relatert til svarene «uenig», «litt uenig», «nøytral», «litt enig» og «enig», hvor svarene har verdiene 1-5. I tillegg inkluderer tabellen standardavvik for hver variabel som viser spredning av svarandel. For gjennomsnittsverdiene indikerer høyere gjennomsnitt flere svar på enighet, og motsatt. Påstandene må tolkes i lys av gjennomsnittet, da påstander som er motsatt ladet også har lavere gjennomsnitt.

Tema	
Teknologiakseptanse	
Holdninger til endring	
Holdninger til ledelsen	
Generelle holdninger til digitale løsninger	

Variabel	N	Avg.	SD	
Jeg synes systemet er nyttig i jobben min	47	4,49	0,69	
Å bruke systemet er en god idé	47	4,34	0,84	
En spesifikk person (eller grupper) er tilgjengelig for assistanse dersom det er problemer/vanskeligheter i systemet	47	4,26	0,85	
Ved å benytte systemet får jeg utført oppgaver raskere	47	4,19	0,90	
Generelt har bedriften støttet bruken av systemet	47	4,17	0,79	
Jeg har de nødvendige ressursene tilgjengelig for å kunne bruke systemet (f.eks. IT-støtte, tilgjengelige prosedyrer, innebygd hjelp i systemet)	47	4,13	0,97	
Jeg syntes systemet var enkelt å lære seg	47	4,11	1,03	
Jeg synes systemet er enkelt å bruke	47	4,09	1,06	
Jeg liker å jobbe med systemet	47	4,06	0,89	
<i>(Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet...)</i> Føler jeg meg trygg og kompetent dersom jeg har tilstrekkelig tid til rådighet	47	4,04	1,02	
Å bruke systemet gjør arbeidet mer interessant	47	3,72	0,97	
Jeg synes opplæringen knyttet til systemet var tilpasset mine behov	47	3,66	1,13	
Mine kollegaer snakker positivt om systemet	47	3,57	0,80	
Ledelsen av bedriften har vært hjelpsom i bruken av systemet	47	3,57	1,04	
Systemet er kompatibelt med andre systemer jeg bruker	47	3,51	1,14	
Jeg blir påvirket av hva mine kollegaer mener om systemet	47	2,62	1,24	
Jeg opplever systemet som en stressfaktor i jobbhverdagen	47	1,94	1,05	
<i>(Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet...)</i> Trenger jeg ofte å bruke hjelpefunksjonene i systemet.	47	1,62	0,90	
<i>(Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet...)</i> Trenger jeg ofte å ha noen andre rundt meg som kan hjelpe meg hvis jeg får problemer.	47	1,53	0,80	
Jeg nøler ved å bruke systemet i frykt for å utføre feil jeg ikke kan korrigere	47	1,40	0,77	
Jeg føler meg trygg på å takle utfordringer som kommer min vei	47	4,57	0,58	
Jeg er trygg på at jeg kan endre mine talenter, evner og intelligens/kunnskap når det er nødvendig	47	4,51	0,59	
Jeg klarer å løse problemer på en effektiv måte tilpasset problemets karakter	47	4,43	0,54	

Jeg stoler på at ledelsen tar gode avgjørelser når det kommer til innføring av nye digitale løsninger	47	3,94	1,11	
Jeg føler ledelsen har forståelse for de ansatte sine behov når det kommer til innføring av nye løsninger	47	3,40	1,21	
Jeg føler at ledelsen inkluderer de ansatte i beslutninger knyttet til innføring av nye digitale løsninger	47	3,36	1,21	
Jeg føler meg komfortabel med å lære nye digitale løsninger	47	4,51	0,72	
Jeg synes digital utvikling er nødvendig	47	4,51	0,69	
Digitale løsninger hjelper meg med arbeidsoppgavene mine	47	4,36	0,82	
Jeg har stor interesse for digitale løsninger	47	4,30	0,88	
Store deler av min arbeidshverdag går til bruk av digitale løsninger	47	4,23	0,98	
Jeg er positiv til den kontinuerlige digitaliseringen på min arbeidsplass	47	4,23	0,89	
Jeg har mye erfaring knyttet til digitale løsninger	47	3,78	0,99	
Jeg har mye kunnskap knyttet til digitale løsninger	47	3,72	0,99	

Tabell 1: Deskriptiv statistikk

4.1.1. Teknologiakseptansmodellen

Forventet innsats (Effort Expectancy)
Jeg syntes systemet var enkelt å lære seg
Jeg synes systemet er enkelt å bruke

På forventet innsats hadde begge påstandene nokså lik svarandel; ingen svarte «uenig», 13 svarte «litt enig» og 22 «enig». På litt uenig hadde påstanden som omhandlet at systemet var enkelt å lære seg 5 svar på «litt uenig», samt 7 «nøytral». For påstanden om systemet er enkelt å bruke, var svarene derimot 6 på «litt uenig» og 6 «nøytral».

Forventet nytte (Performance Expectancy)
Jeg synes systemet er nyttig i jobben min
Ved å benytte systemet får jeg utført oppgaver raskere

Det var to påstander tilknyttet ansattes forventede nytte av ERP-systemet. Den første påstanden handlet om i hvilken grad de ansatte synes systemet er nyttig i jobben sin. Her svarte ingen «uenig», 1 svarte «litt uenig», 2 svarte «nøytral», 17 svarte «litt enig», og 27 svarte «enig». Dette er påstanden fra temaet teknologiakseptanse som har høyest svarandel på enighet, med et gjennomsnitt på 4,49. Den andre påstanden handler om de ansatte føler de får utført oppgaver raskere ved å benytte systemet. Her svarte ingen «uenig», 3 svarte «litt uenig», 6 svarte «nøytral», 17 svarte «litt enig», og 27 svarte «enig».

Fasiliterende betingelser (Facilitating Conditions)
En spesifikk person (eller grupper) er tilgjengelig for assistanse dersom det er problemer/vanskeligheter i systemet
Jeg har de nødvendige ressursene tilgjengelig for å kunne bruke systemet
Jeg synes opplæringen knyttet til systemet var tilpasset mine behov
Systemet er kompatibelt med andre systemer jeg bruker

Det var fire påstander som omhandlet systemets fasiliterende betingelser. Den første påstanden handler om de ansatte opplever å ha tilgjengelig assistanse i form av en person eller en gruppe, dersom de har problemer eller vanskeligheter i systemet. Her svarte ingen «uenig», 1 svarte «litt uenig», 9 svarte «nøytral», 14 svarte «litt enig», og 23 svarte «enig». Den andre påstanden handler om de ansatte føler at de har de nødvendige ressursene tilgjengelig for å kunne bruke systemet. Her svarte 1 «uenig», 2 «litt uenig», 7 «nøytral», 17 «litt enig», og 20 «enig». Den tredje påstanden handler om de ansatte synes opplæringen tilknyttet systemet var tilpasset deres behov. Her svarte 2 «uenig», 5 «litt uenig», 13 «nøytral», 14 «litt enig», og 13 «enig». Den siste påstanden tilknyttet systemets fasiliterende betingelser, handler om hvorvidt de ansatte opplever at systemet er kompatibelt med andre systemer de bruker. 3 svarte «uenig», 4 «litt uenig», 17 «nøytral», 12 «litt enig», og 11 «enig». Påstanden skiller seg ut i form av antall nøytrale svar, og hadde et gjennomsnitt på 3,51.

Sosial påvirkning (Social Conditions)
Generelt har bedriften støttet bruken av systemet
Ledelsen av bedriften har vært hjelpsom i bruken av systemet
Mine kollegaer snakker positivt om systemet
Jeg blir påvirket av hva mine kollegaer mener om systemet

For sosial påvirkning har påstanden om bedriften har støttet bruken av systemet en svarandel på 0 «uenig», 1 «litt enig», 8 «nøytral», 20 «litt enig», samt 18 «enig». Påstanden om ledelsen har vært hjelpsom i bruken av systemet, er svarandelen 1 «uenig», 5 «litt uenig», 18 «nøytral», 12 «litt enig», samt 11 «enig». På hvorvidt kollegaer snakker positivt om systemet, er svarandelene 0 «uenig», 3 «litt uenig», 20 «nøytral», 18 «litt enig» og 6 «enig». Påstanden relatert til hvorvidt ansatte opplever å bli påvirket av hva kollegaer mener om systemet, svarer 12 «uenig», 9 «litt uenig», 14 «nøytral», 9 «litt enig», samt 3 «enig».

Holdninger til teknologi (Attitude Towards Technology)
Å bruke systemet er en god idé
Jeg liker å jobbe med systemet
Å bruke systemet gjør arbeidet mer interessant

Påstander relatert til om ansatte opplever at det er en god idé å bruke systemet, er ingen «uenig», samt 2 svar på «litt uenig», 5 «nøytral», 15 «litt enig» og 25 «enige». Hvorvidt ansatte liker å jobbe med systemet, er også her ingen uenig, samt 1 «litt uenig», 14 «nøytral», 13 «litt enig», samt 19 «enig». Siste påstand er om systemet gjør arbeidet mer interessant, og her svarer 2 «uenig», 1 «litt enig», 15 nøytral, 10 «litt enig», samt 10 «enig».

Følelse av mestring (Self-efficacy)
(Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet...) Føler jeg meg trygg og kompetent dersom jeg har tilstrekkelig tid til rådighet
(Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet...) Trenger jeg ofte å bruke hjelpefunksjonene i systemet
(Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet...) Trenger jeg ofte å ha noen andre rundt meg som kan hjelpe meg hvis jeg får problemer

Påstandene knyttet til ansattes følelse av mestring, er knyttet til når de skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet. Den første påstanden spør om de ansatte føler seg trygge og kompetente, dersom de har tilstrekkelig med tid til rådighet. Her svarte 2 «uenig», 0 «litt uenig», 11 «nøytral», 15 «litt enig», og 19 «enig». Den andre påstanden spør om de ansatte ofte trenger å bruke hjelpefunksjonene i systemet. Her svarte 29 «uenig», 9 «litt uenig», 7 «nøytral», 2 «litt enig», og 0 «enig». Den tredje påstanden handler om de ansatte ofte trenger å ha noen andre rundt seg som kan hjelpe dem dersom de får problemer. Her svarte 29 «uenig», 13 «litt uenig», 3 «nøytral», 2 «litt enig», og ingen «enig».

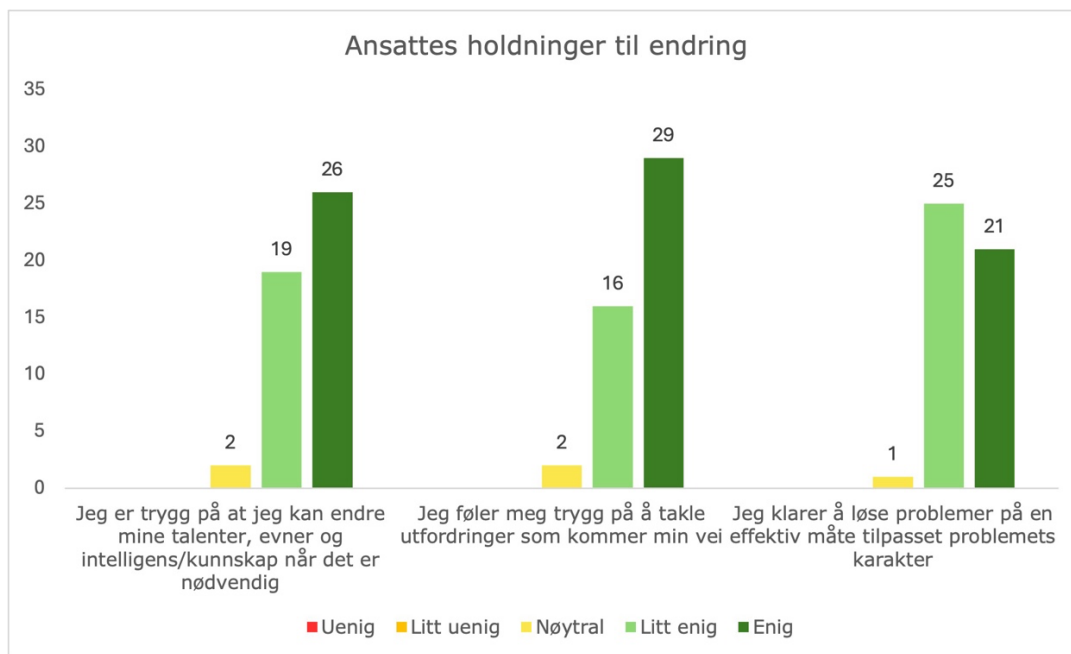
Angst
Jeg opplever systemet som en stressfaktor i jobbhverdagen
Jeg nøler ved å bruke systemet i frykt for å utføre feil jeg ikke kan korrigere

For angst, spør den første påstanden om de ansatte opplever systemet som en stressfaktor i jobbhverdagen. Her svarte 22 «uenig», 10 «litt uenig», 12 «nøytral», 2 «litt enig» og 1 «enig». Den andre påstanden handler om de ansatte nøler ved å bruke systemet i frykt for å utføre feil de ikke kan korrigere. Her svarte 35 «uenig», 6 «litt uenig», 5 «nøytral», 1 «litt enig» og ingen «enig».

4.1.2. Ansattes holdninger til endring

Under temaet digital beredskap, undersøkes variabler relatert til veksttankesett og proaktiv personlighet. På disse tre påstandene har ingen respondenter svart verken «uenig» eller «litt uenig». De to første påstandene «jeg er trygg på at jeg kan endre mine talenter, evner og intelligens/kunnskap når det er nødvendig» og «jeg føler meg trygg på å takle utfordringer som kommer min vei» har høyest rangering av alle

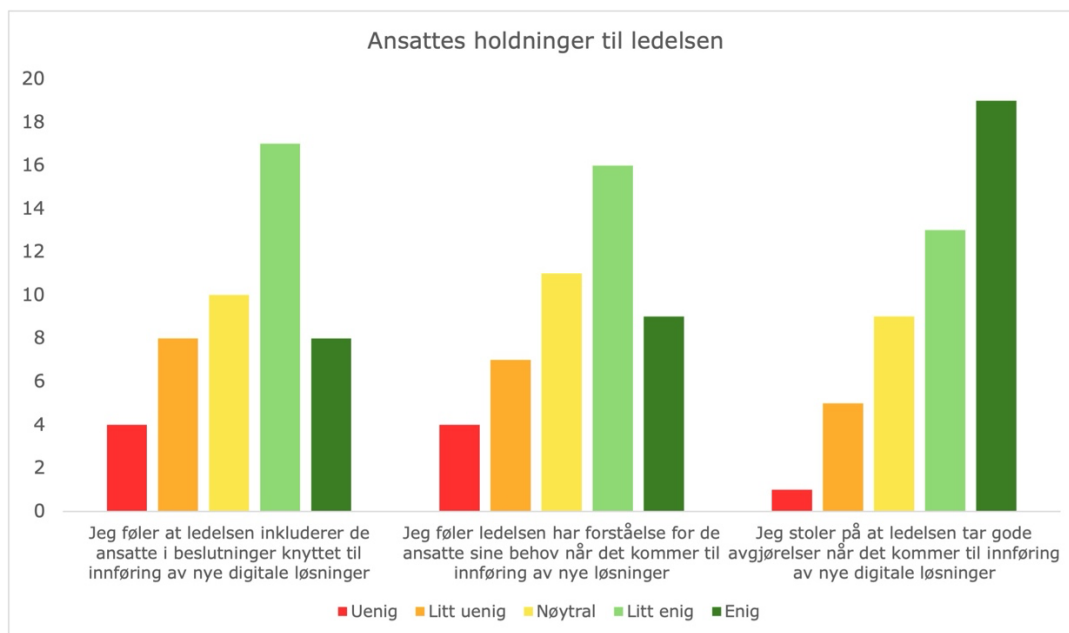
påstander, med gjennomsnitt på 4,57 og 4,51. Den første påstanden har 2 svar på «nøytral», 19 «litt enig» og 26 «enig», mens andre påstand har 2 på «nøytral», 16 på «litt enig», samt på 29 «enig». Påstanden «jeg klarer å løse problemer på en effektiv måte tilpasset problemets karakter» har et gjennomsnitt på 4,43, med 1 svar på «nøytral», 25 på «litt enig» og 21 på «enig».



Figur 4: Ansattes holdninger til endring

4.1.3. Ansattes holdninger til ledelsen

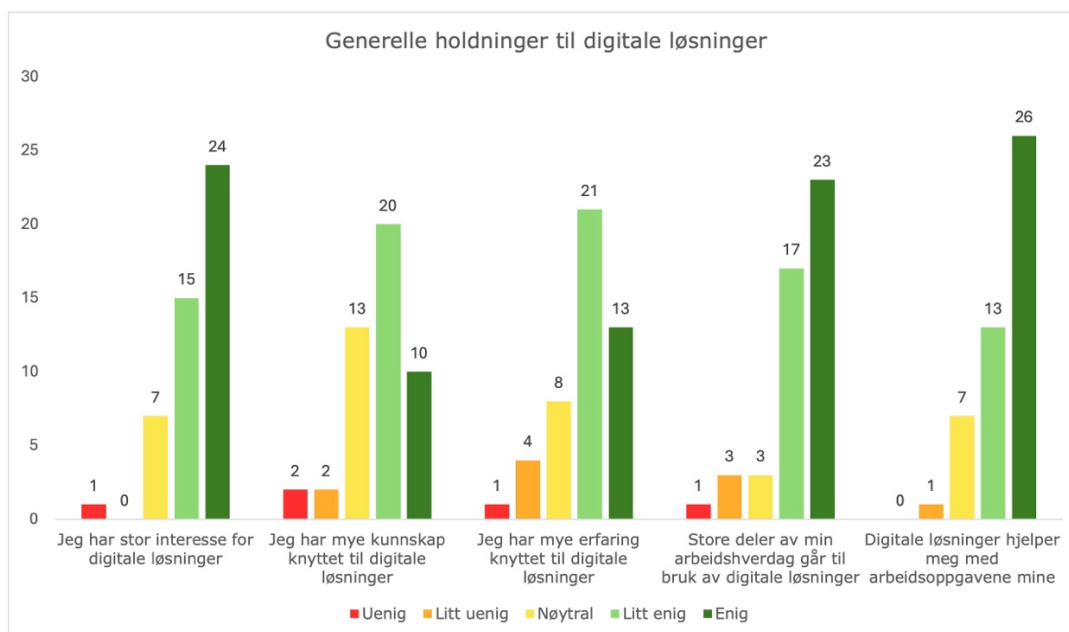
Spørsmålet knyttet til om de ansatte stoler på at ledelsen tar gode avgjørelser ved innføring av nye digitale løsninger var det 1 som svarte «uenig», 8 svarte «litt enig», 9 svarte at de var «nøytrale», 13 sa at de var «litt enig» og 19 respondenter svarte «enig». På hvorvidt de ansatte føler at ledelsen inkluderer dem i beslutninger knyttet til digitale løsninger svarte 4 «uenig», 8 svarte «litt uenig», 10 svarte «nøytral», 17 svarte «litt enig» og 8 svarte «enig». Siste påstanden innenfor endringsledelse undersøkte om ansatte føler at ledelsen har forståelse for deres behov når det kommer til innføring av nye digitale løsninger. Her svarte 4 «uenig», 7 «litt uenig», 11 «nøytral» 16 «litt enig» og 9 svarte «enig». Ut ifra den deskriptive statistikken ligger påstandene for endringsledelse i nedre sjiktet på gjennomsnittsscore. Under presenteres følgende holdninger grafisk



Figur 5: Ansattes holdninger til ledelsen

4.1.4. Generelle holdninger til digitale løsninger

De fem første spørsmålene i undersøkelsen undersøkte ansattes oppfatninger om sine egne digitale ferdigheter og interesse. På påstanden om den ansatte har stor interesse for digitale løsninger hadde «litt enig» og «enig» høyest svarandel hvor det var henholdsvis 15 som svarte «litt enig», og 24 som var «enig». «Uenig» hadde 1 svar, mens 0 var «uenig» og 7 stykker svarte «nøytralt». Videre undersøkte vi om de ansatte mener at de har mye kunnskap knyttet til digitale løsninger. Svarandelen fordelte seg her med 2 «uenig», 2 «litt uenig», 13 «nøytrale», 20 «litt enig» og 10 «enig». På spørsmålet om de ansatte har mye erfaring knyttet til digitale løsninger var det en overvekt på «litt enig» med 21 svar. Av de resterende svarte 1 «uenig», 4 «litt uenig», 8 «nøytral» og 13 «enig». På påstanden «store deler av min arbeidshverdag går til bruk av digitale løsninger» var det 1 «uenig», 3 på «litt uenig» og 3 «nøytral», mens 17 svarte av de var «litt enig», og 23 var «enig». På om de digitale løsningene hjelper de ansatte med arbeidsoppgavene har 26 svar på «enig», og 0 på «uenig». Det var 1 som var «litt uenig», 7 svarte «nøytralt» og 13 svarte «litt enig». Påstanden som undersøkte om de ansatte er positive til den kontinuerlige digitaliseringen på arbeidsplassen mottok 1 svar på «uenig», 0 på «litt uenig», 8 svarte «nøytral», 16 var «litt enig» og «enig» mottok 22 svar.



Figur 6: Generelle holdninger til digitale løsninger

De to siste påstandene under generell opplevelse av digital teknologi i bedriften omhandler om den ansatte føler seg komfortable med å lære nye digitale løsninger og at ansatte synes digital utvikling er nødvendig. Begge påstandene hadde en gjennomsnittscore på 4,51 som er de to påstandene med høyest gjennomsnittskåre i undersøkelsen. De to påstandene hadde 0 svar på «uenig», og 1 svar på «litt uenig». Videre hadde begge to høye svarandeler på «enig». På spørsmålet om den ansatte er komfortabel med å lære nye digitale løsninger svarte 20 «enig», mens på de syns digitale utvikling er nødvendig svarte 28 «enig». Av de resterende var det 14 som svarte «litt enig», og 3 svarte «nøytral» på om de er komfortable med å lære nye løsninger. Det var 16 som svarte «litt enig», og 2 som svarte «nøytral» på om de syns digital utvikling er nødvendig.

4.1.5. Åpne spørsmål tilknyttet ERP-systemet

Det ble inkludert noen åpne spørsmål i spørreundersøkelsen, der respondentene fikk mulighet til å utdype om de følte noe kunne blitt gjort annerledes med tanke på opplæring, og hva som kunne gjort systemet mer effektivt eller bedre å jobbe i. På spørsmålet om opplæring, omhandler svarene både økt mengde opplæring og *bedre* opplæring, samt mer fysisk og lik opplæring på tvers av avdelinger. Totale la 5 respondenter igjen svar på teamet. Videre la igjen 7 av respondentene svar knyttet til hva som kunne blitt gjort ERP-systemet mer effektivt eller bedre å jobbe i. Svarene omhandlet at systemet behøver raskere prosesser, manglende integrasjon mot CRM-systemet, samt mer automatiske prosesser og mindre klikk i systemet:

"Systemet skulle vært raskere, og (brukt) mindre klikk for å utføre selv de enkleste oppgaver eller endringer. Eksempler er drill-down for å f.eks. finne et bakgrunnsdokument, en batch, beholdning e.l. fra et annet skjermbilde. [...]"

Tre informanter kommenterte at systemet ble tatt i bruk for tidlig:

"Det (systemet) kunne blitt tatt i bruk litt senere, når produktet var "ferdig". Vi begynte å ta det i bruk før alt fungerte 100%, dette skapte litt frustrasjon i starten."

4.2. Resultater fra den kvalitative undersøkelsen: Intervju

Svarene fra den kvalitative undersøkelsen presenteres i dette delkapittelet. Samtlige av informantene er ledere og resultatene er dermed fra et ledelsesperspektiv.

4.2.1. Digital transformasjon

På spørsmål om hva lederne legger i begrepet digital transformasjon, refererer flere informanter til at det er et begrep eller tilstand som innebærer kontinuerlig endring. Noen nevner at det omhandler å holde tritt med markeds- og samfunnssituasjoner, samt at det omhandler å være best på digitale løsninger innenfor sin bransje. En informant sammenligner digital transformasjon med å gå fra analoge verktøy til digitale løsninger, og knytter dette opp mot effektivisering av forretningsprosesser. Videre svarer samtlige informanter ja på om de vurderer at bedriften er i en digital transformasjon, der flere kobler dette til en kontinuerlig endringsprosess:

(I2) «Vi i Certex Norge er definitivt under en digital transformasjon. Det er ikke en slutt-tilstand. Man kan til en viss grad komme dit, men man er hele tiden under endring. Når man har kommet over på en digital løsning, er ikke jobben ferdig. Man må jo optimalisere den digitale løsningen også.»

(I1) «Jeg tenker det handler om å jobbe med digitalisering, sånn at vi tilpasser oss markeds- og samfunnssituasjoner. Vi har jo et mål om å være best i en klasse på veldig mange ting. Som ledende leverandøren i Norge har vi også lyst til å være best på de digitale løsningene. [...] Jeg ser ikke frem til noen revolusjon i Certex i forhold til digitalisering. Det er jo mer en kontinuerlig forbedring, tenker jeg. At man hele tiden ser etter nye muligheter, at man klarer å videreutvikle seg. Sånn som kunstig intelligens og det med maskinlæring, og at man klarer å utnytte det inn mot vår virksomhet, det er hensiktsmessig.»

Samtidig påpekes det at bedriften er i en konservativ bransje:

(I1) Noe av det som min tidligere leder pleide å si, da vi er i verdens mest konservative bransje, så er det ikke sånn det er. Lite revolusjoner på kundesiden også. Men vi ser jo en endring der også, mot sertifikatløsningene våre, som er en skyløsning, der de kan gå og logge seg inn direkte, og der de har tilgang til alle dokumentene sine.»

4.2.2. Brukerinvolvering

Informant 2 mener at identifisering av nøkkelpersoner før man setter i gang nye prosjekter er et viktig moment ved prosjektgjennomføring. Vedkommende nevner også at nøkkelpersoner er synonymt med superbrukere i dette prosjektet. Med det mener informanten at man ut fra prosjekt burde jobbe med å finne de enkeltindivider som blir en ambassadør for prosjektet. ERP-prosjektet var for eksempel et prosjekt der det var spesielt viktig å få med seg brukerne og desto viktigere å ha med noen brukere som til dels er positive og har litt respekt innenfor organisasjonen.

(I2) Du må identifisere de nøkkelpersonene som er villige til å dra lasset sammen med deg. [...] Få identifisert de som kan være ambassadører for prosjektet du vil starte. [...] Da vi identifiserte hvem som var aktuelle superbrukere så sikta vi oss kanskje primært inn på de som var litt yngre, da, og som vi har snakket litt med.

(I4) Ja, vi fokuserer på involvering så godt vi kan. Eller "stakeholders" blant brukerne i hvert fall, som i hvilket prosjekt det egentlig er. Ta et ERP-system for eksempel, også sier vi at det er viktig å ta med brukerne - innenfor salg f.eks. Ta med to stykker som kan være "fanebærere" for det innenfor selve organisasjonen. Ha med brukere, og så kan man ikke ha med alle, og det bør man ikke heller - men få med et par stykker som dels er positive, men også har litt respekt innenfor sin organisasjon.

Informant 2 setter fokus på at det er viktig å involvere superbrukere som har direkte erfaring med dagens arbeidsmåter. Superbrukerne har best kjennskap til hvordan det fungerer i praksis, og beskrives å ha gode innspill til det nye systemet.

(I2) «Blant superbrukerne var det vanlige folk på gulvet også som vi valgte å involvere, og det var viktig for å få den beste inputen. Hadde vi bare hatt alle ledere, så hadde blitt et ganske dårlig prosjekt tror jeg. Fordi de sitter ikke med den nøyaktige kunnskapen som vi hadde behov for.»

Brukerinvolvering oppleves som et sentralt fokusområde hos flere av informantene, der de både ser de positive aspektene og mulige utfordringer ved brukerinvolvering. Flere av informantene trekker frem viktigheten av å involvere brukerne i digitale endringsprosjekter. Med brukerinvolvering mener ledelsen at ansatte får komme med innspill og synspunkt, og at det blir hørt og har mulighet til å påvirke prosessen. Informant 2 nevner at de ansatte ble involvert gjennom bruk av superbrukere, som var del av prosjektgruppen. Vedkommende mener dette styrket motivasjonen til superbrukerne.

(I2) «De superbrukerne på de enkelte avdelingene har fungert helt utmerket, og jeg tror det også har vært veldig motiverende for de superbrukerne å ha en tydelig røst i den prosjektgruppen, for det handler om å involvere individer ikke sant? Og da får de også motivasjon til å gjøre bra arbeid ute på de avdelingene da. Så det har vært en suksess»

Informant 1 forteller at ansatte ble involvert både før, under og etter innføringen av ERP-systemet, og assosierer involveringen til god håndtering av endringsprosesser;

(I1) «[...] De fikk være med og at de ble involvert og deltok på en måte både før systemet ble innført, underveis, og i etterkant, med å få det til å fungere på en god måte. Endringer er jo utfordrende for mange, så det må jo håndteres på en god måte.»

Videre forteller samme informant at det ikke nødvendigvis er slik at brukerne får gjennomslag for sine synspunkter, men at de opplever å ha fått bidratt med sine meninger:

(I1) «[...] Også er det jo selvsagt ikke alltid de [brukerne] blir hørt, og det er jo ikke alltid vi er enige, og så kan det jo handle om at løsninger blir litt annerledes enn de har sett for seg. Men de har jo fortsatt vært involvert og fått mulighet til å påvirke prosessene.»

(I5) «Det er viktig at de ansatte blir lyttet til, og at når de kommer med innspill ikke føler de blir avfeid. Men hvis man får et innspill, så er det lov å være kritisk og stille motspørsmål. Det er fint å sammen ta det for seg, og se om det har noe for seg.»

Flere informanter forteller at de tar initiativ til å fange opp tilbakemeldinger fra ansatte noe de anser som viktig. Informant 1 og informant 2 nevner at de sender ut anonyme skjemaer for tilbakemeldinger, samt at de har et QA-system der ansatte kan legge inn forslag og komme med innspill til endringsforslag. Å få innspill fra ansatte uttrykkes å være verdifullt for ledelsen. Informant 3 forteller at personalet er nøkkelen når det kommer til endringsarbeid, og at de må involveres tilstrekkelig og med god informasjon om hensikten med endringen for å lykkes.

Superbrukere beskrives videre som et viktig verktøy som ansatte kan forholde seg til dersom de støter på ulike problemer ved ERP-systemet. Ansatte hadde en superbruker de kunne forholde seg til på hver enkelt avdeling. Dette assosieres også til positive resultater for prosjektet, da det var kort vei fra de ansatte til de ulike superbrukerne:

(I5) «Det ble frigjort tid i arbeidsdagen deres (superbrukerne), for å være med i prosjektet da.[...] I stedet for at de skulle "renne" opp her, så fikk de en som var god på det de holder på med - på det området. Så det tror jeg vi lyktes godt med.»

Informant 2 viser også til direkte involvering av ansatte, når det kom til å gi dem innsikt i hvor i prosjektprosessen man var. Dette var i form av overordnede mailer som ble sendt ut til brukerne av ERP-systemet, der de fortalte kort om status.

«Jeg husker ikke helt hvor ofte vi informerte de ansatte om status på prosessen, men det gikk ut mailer som i korte trekk fortalte litt om hvor vi var i prosessen, rent overordnet. Ikke sånn fryktelig mye i detalj, men det ble informert.»

På spørsmål om gjennomføring av ERP-prosjektet, trekker informantene frem viktigheten av å ha en stor prosjektgruppe og sørge for at medlemmene blir sett og hørt, samt involvere ansatte fra ulike avdelinger for å involvere. I tillegg vektlegges viktigheten av å ta stilling til hvorvidt prosjektmedlemmene besitter ønsket kunnskap og erfaring.

(I2) «Det vi mener funket veldig godt under ERP-bytte var å ha en ganske stor prosjektgruppe, hvor folk føler at de er fordelt, og føler at de har en stemme å bli hørt, og sånne ting. Så det handler om å involvere, engasjere og motivere. Hadde vi bare hatt alle lederne i Certex Norge, så hadde det ikke blitt et bra prosjekt, tror jeg. For de sitter ikke med den nøyaktige kunnskapen som vi hadde behov for. Det viktige er å ha erfaring, men også skjønne muligheter – ikke tenke bare

sånn som vi gjorde i det gamle systemet»

(I5) «De (prosjektmedlemmene) var folk som sitter i det daglige og vet hvordan systemet fungerer. Har du en veldig administrativ jobb der du ikke vet hvordan det fungerer, har du ingenting i et sånt prosjekt å gjøre, for du har ingenting å komme med. Det må være folk som er litt hands-on.»

4.2.3. Opplæring

Opplæring ansees som et tema flere informanter vektlegger som viktig for å lykkes med ERP-prosjektet, og at det var en prioritering fra ledelsen. Opplæringen ble brutt ned og gjort veldig enkelt slik at den skulle være helt forståelig for alle ansatte. I tillegg ble opplæringen tilpasset ut ifra ansattes arbeidsområde, som for eksempel innenfor salg eller drift. Informant 1 beskriver at det var en kombinasjon av både frivillig og obligatorisk opplæring:

(I1) «[...] da hadde vi jo flere forskjellige opplegg (opplæring) alt ettersom hvor de jobber i organisasjonen, om det var på salg eller om det var på drift. Og så var det tilpasset opplæringsmateriale og program for de ulike funksjonene. Da kjørte vi både fysiske møter på lokasjonene og masse teams-møter med opplæring. Så kunne egentlig de velge selv hvilken tid de ville være med og det var flere sesjoner som de kunne velge mellom.»

Videre ble det nevnt at prosjektet ble utsatt seks måneder for å blant annet ha mer tid til opplæring og test av det nye systemet. Etter hvert som superbrukerne testet systemet kunne de varsle til lederne når de opplevde at systemet var klar til å gå live. Superbrukerne spilte derfor en sentral rolle innenfor opplæringen hos ansatte, og fungerte som en brobygger mellom ansatte på "gulvet" og ledelsen:

(I2) «De seks ekstra måneder var vel anvendt, gjennom at da fikk vi brukt enda lengre tid på opplæring. [...] Jeg og noen andre i prosjektet lagde alt av opplæringsmaterieill, visuelt med video, og vi oppfordret superbrukerne på de enkelte avdelingene om å sette av to-tre timer i uka til å jobbe med å teste det nye systemet. Så vi følte at vi la til rette for at god opplæring skulle være på plass. Vi fikk også respons fra superbrukere om at det ble gjennomført (opplæringen) og at de var veldig klare.»

Informant 5 forteller om eventuelle baksider ved den individuelle delen av opplæringsmateriellet. Ansatte kan få tilstrekkelig med både tid og tilgjengelig opplæringsmaterieill- og personale til å lære seg et system; men til slutt handler det om vedkommende har tatt utnytte av opplæringen:

(I5) «[...] Vi hadde test-databaser som tilnærmet live, ganske lang tid i forveien, som folk kunne gå inn og prøve. Og likevel da, så får ikke man med seg alle. For det er veldig forskjell på hvor fort man oppfatter ting. Og noen gjør det på den gamle måten uansett nesten, og bare durer gjennom, sant.»

I tillegg forteller samme informant om at ledelsen benytter seg av et avvikssystem tilknyttet ERP-systemet for å avdekke hvor ansatte eventuelt gjør gjentagende feil i systemet. Dersom ledelsen registrerer mange feil innenfor samme området, kan de benytte informasjonen til å spisse opplæringen til de aktuelle personene ut ifra behov.

4.2.4. Kommunikasjon

Flere av informantene forteller viktigheten av å kommunisere til brukerne hvorfor endringene ble gjennomført, i tillegg til hva man ønsket å oppnå med det nye systemet. Det er noe uenighet omkring hvor stort fokus ledelsen hadde på å kommunisere ut gevinstene. Informant 1 uttrykker at dette kunne vært fokusert mer på av ledelsen. Informant 3 forteller om viktigheten av å kommunisere gevinster, og det relateres til å minske motstand:

(I3) "[...] også hvorfor vi skal gjøre endringen, er kjempeviktig å kommunisere. For om man ikke kan motivere hvorfor vi skal gjøre noe, så tror jeg at man har lettere for å synes at det er feil. Men får man også klarhet i at «vi kommer til å tjene en million per år», eller «vi kommer til å få en masse ny bra funksjonalitet», så å være tydelig med hvorfor, og at det kommuniseres, det tror jeg er kjempeviktig.»

Noen informanter forteller at de opplevde noe motstand tilknyttet overgangen fra det gamle forretningsssystemet til det nye ERP-systemet. Motstanden assosieres av informant 5 med at endringsprosesser i seg selv er krevende og at mennesker reagerer ulikt på endring. I tillegg nevner Informant 1 at fokuset på kostnader kan overskygge fokuset på gevinstene ved bytte av system:

(I1) «[...] mange hadde jo sterke følelser til det gamle systemet, og var veldig motstandere av at det skulle skje. Men likevel nå når vi er ferdige, så er de fleste positive.»

Ut ifra datamaterialet opplevdes ikke motstand som svært ødeleggende for gjennomføringen av ERP-prosjektet fra informantene. Det beskrives at den motstanden som oppsto ikke påvirket hvordan systemet ble tatt i bruk negativt, da ansatte forsto gevinstene ved det nye systemet etter hvert som det ble tatt i bruk. Informant 2 forteller at tillitsvalgte og kommunikasjon spilte en viktig rolle mot motstanden som oppsto. Informant 2 forteller at det var en del bekymringer tilknyttet at ansatte var redde for at ledelsen skulle spare årsverk, og det var bekymringer for å miste jobbene hos noen ansatte. Tillitsvalgte mottok innvendinger fra ansatte og kommuniserte godt med ledelsen, og det ble rom for diskusjoner:

(I2) «Motivet er ikke å spare årsverk. Det handler om å forenkle hverdagen til Brukerne. [...] Der følte jeg at det var en veldig ryddig diskusjon mellom ledelsen og tillitsvalget. Så det ble egentlig kommunikasjon som ble løsningen på den motstanden.»

(I2) «Det har vært utrolig mange spørsmål og noen bekymringer under ERP-prosjektet. Ja. Av og til har jeg fått et par sider med bekymringer som bare er listet, som jeg må prøve å dempe. Ja, du må liksom prøve å nøytralisere det. Og gjerne med en overbevisning, ikke sant? Om at, ja, jeg vet det er sånn, men det skal bli sånn snart.»

4.2.5. ERP-systemet og prosjektgjennomføring

På spørsmål om hvorfor bedriften ønsket å bytte ERP-system var informantene nokså samstemte i at det gamle systemet inneholdt mange tekniske feil som medførte problemer for bedriften. Det tidligere systemet besto av flere lokale installasjoner som var vanskelig å oppdatere og responstiden var lang. Informantene ønsket et system med færre tekniske feil og bedre responstid. Kompatibilitet med andre systemer de bruker hos Microsoft var en annen gevinst ved systemvalget.

(I1) «Det var fordi vi hadde et gammelt system som vi kunne ikke oppdatere uten at det krasjet. Det var utdatert, det var ingen som kjente helt hvordan det var designet og strukturert, som ga masse feil. Både på rapportering og ordre. Det var mye som ikke var bra i det gamle systemet. Så fikk vi det over på et Windows-basert 365-system som andre i gruppen bruker [...]»

(I2) «Hvis du hadde brukt det gamle ERP-systemet vårt, så hadde du sett hvilke gevinster vi hadde av å bytte. Og det handler i all hovedsak om responstid. Det forrige ERP-systemet var egentlig et tomt skall, og helt siden det ble implementert i 2012 så har det bare vært egenutviklet, og alt tok lang tid. Men det var bare en vane folk ble vant til da. Det handler om kompatibilitet også, det forrige ERP-systemet var on-premise (lokale) installasjoner med masse koblinger, og nå er det en hyllevare. Det er et kjent ERP-system, og det er jo Microsoft, så du kan koble masse andre Microsoft-verk til det.»

Motsetningen av lokale ERP-systemer er skybaserte ERP-systemer. Informant 2 trekker frem valg av lokalisering i skyen som en gevinst ved det nye systemet. Dette øker ansattes fleksibilitet, da de kan jobbe fra andre lokasjoner enn kontoret.

(I2) «Det er jo et webbasert system, så du kan i praksis jobbe på hvilken som helst PC.»

En ulempe ved systemet derimot er at enkelte arbeidsoppgaver krever mange klikk, noe informant 5 trekker frem. Informanten tror enkelte ansatte opplever mengden klikk som tungvint.

(I5) «Det er en del klikk faktisk, særlig på salgsavdelingen. De opplever nok det som tungvint tror jeg.»

Informant 3 sammenligner ERP-prosjektet i Certex Norge med et lignende prosjekt hos en annen bedrift under samme konserngruppe. Bedriften i samme konserngruppe hadde satset på mange spesialtilpasninger i systemet, noe informant mener også påvirker endringsvilligheten hos ansatte.

(I3) «[...] En annen bedrift hos oss, de har holdt på i tre år også skal flytte til Business Central (ERP-systemet), men de er ikke klare enda. De har hatt den innstillingen at de skal bygge om systemet, sånn at det fungerer akkurat som de vil, og helst akkurat som det forrige de hadde. Det gjør at de ikke kommer seg fremover. Det er vel endringsviljen i det tilfellet. Certex Norge var veldig fleksible og sa at «vi prøver sånn som Business Central fungerer», også er vi ganske fornøyde. Det har vist seg å være et bra opplegg for å bytte ERP.»

Informasjon fra konserngruppen knyttet til ERP-systemer, har vist seg å være nyttig for bedriften. I tillegg til at de fikk se ulemper ved for mye spesialtilpasninger hos en bedrift, så fikk de også se fordelene ved å implementere et ERP-system som i stor grad var standardisert. De fikk også besøke bedriften for å kunne få et realistisk innblikk i hvordan systemet faktisk fungerte i en lignende bedrift, før de tok avgjørelsen om å implementere det selv.

(I5) «Bedriften reiste jo til en annen bedrift som hadde systemet fra før, og da fikk man se hvordan det fungerer i praksis og sånn da. Det er bedre å høre fra brukere, da de er mer ærlige enn selgere som skal selge inn systemet.»

En av informantene sier i intervjuet at vedkommende mener at årsaken til suksessen for innføringen av ERP-systemet var nettopp på grunn av standardiseringen:

(I2) "Jeg tror veldig mye av årsaken til det (suksessfull implementering) er det jeg nevnte med skaleringen. Vi prøvde å ha så standard ERP som mulig. Kun de superkritiske nødvendige tilpasningene. Og så gikk vi live og det funket. Og så kunne vi begynne å tenke på hva er det vi har lyst på nå? [...] Så det er viktig å skille på hva som er must have og nice to have."

Informant 5 setter også fokus på det med standardisering, og peker på at årsaker til at de valgte det, var at spesialtilpasninger av ERP-systemer gjør ting mer komplisert og ressurskrevende. I stedet for å endre på koden, fokuserte de heller på konfigurering av systemet. Samtidig pekte informanten på viktigheten av å forklare de ansatte helhetsbildet av systemet, for å vise nytten av endrede arbeidsprosesser.

(I5) «Vi har jo valgt å heller endre måten vi jobber på, og gå for standard der det er mulig. For vi vet at alle sånne tilpasninger gjør at det blir mer komplisert, og det blir for dyre ting. [...] Det er ikke noe endring i systemet, det er mer å hente ut informasjonen, som å finne frem et felt bare.»

(I5) «Vi bruker ofte det med å tenke på neste ledd i systemet, og vise at «vi må gjøre det sånn for at det skal bli bra for neste ledd». Hvis det gjøre riktig hver gang og at neste ledd slipper å ta igjen ting, så kanskje det er verdt å bruke litt mer tid på det leddet. Hvis det gjøres rett så har vi brukt mye kortere tid.»

Et annet teknisk aspekt ved ERP-systemet, er ansattes muligheter for å justere oppsettet for forbedret arbeidsflyt. Informant 5 nevner hurtigtaster og endring av oppsett som slike muligheter.

(I5) «Det er gjort ganske mye for hurtigtaster. Det er ikke alle som bruker det, men man kan også endre litt på oppsettet, for å flytte rundt på hvor man vil plassere ting. Det kan tilpasses en del da.»

Ved prosjektgjennomføring, legger informantene vekt på det å ha gode og detaljerte tidsplaner/planer for et prosjekt og relaterer dette til suksess. Det nevnes spesielt at det å ta hensyn til at tidsplanen må bli sett på som realistisk. En realistisk tidsplan skal ifølge informantene tillate forsinkelser og ha plass til god opplæring. Informant 5 vektlegger samtidig viktigheten av å ta hensyn til at et prosjekt kommer i tillegg til ansattes daglige arbeidsoppgaver. Informant 4 forteller at prosjekter med flere

utsettelse i tillegg til mangel på en konkret plan, medfører stress i organisasjonen samt en risiko for tap av tillit. Vedkommende mener det er en balansegang mellom effektivisering, tidsfrister og å ta hensyn til ansattes behov:

(I4) «Jeg tror også at en viktig komponent i slike prosjekter er å sette opp en realistisk tidsplan. Ikke for stram. For at hvis du kommer inn i et spesielt ERP-prosjekt og sier at vi skal lansere det til sommeren, og så blir det senere og senere, og kanskje ikke før sommeren etterpå, om et år, så blir altfor sent. Det setter veldig mye stress og press på organisasjonen. Men også, du mister litt tillit i organisasjonen. Så det er aldri enkelt å sette opp en eksakt tidsplan. Men likevel, å sette opp en tidsplan som tillater litt forsinkelser, tror jeg er viktig».

Informantene presiserer i intervjuene at en viktig suksessfaktor for endringsledelse er å ha klare og tydelig mål og delmål for et prosjekt. Forklarer videre at det er for å tydeliggjøre hvor bedriften ønsker å gjøre endringene, samt gi en forklaring på fordelene ved endringene til de ansatte. Det kommer videre frem i intervjuene at det etter hvert vil kunne være gunstig å skalere målene slik at de blir gjennomførbare, og hele tiden passe på at man ikke gaper over for mye.

(I1) Jeg tenker at en suksessfaktor (når det gjelder endringsledelse) er å ha et klart og tydelig mål, da. Hvor skal vi? Og ikke minst en forklaring på hvorfor vi må endre, og hva er bakgrunnen til det. [...] At man er god på det, og å følge opp underveis, både med status, hvor er vi, og hvor langt er vi kommet, og hva må til for å komme seg videre. Så egentlig ledelse og god kommunikasjon, i tillegg til et klart og tydelig mål.

(I2) Vi hadde en egen Teams-gruppe hvor veldig mye ble konkretisert i mål og delmål. Det er en lang vei i et såpass stort prosjekt, så vi jobber aktivt med mål. Vi hadde også milepæler i forhold til oppstarten.

4.2.6. Digital strategi

På spørsmål om bedriften har en digital strategi, vektlegger informantene konserngruppens overordnede digitale strategi og beskriver strategien som et verktøy for innføring av digitale løsninger. Strategien beskrives av informantene som en overordnet plan initiert av konserngruppen. Her bidrar konserngruppen med ressurser knyttet til digitaliseringsprosjekter, der strategien samtidig beskrives som et bindeledd mellom bedriftene i konserngruppen. Ansvar for ulike digitaliseringsprosjektet ligger dog på de ulike bedriftene. Kunden beskrives videre å være et fokus i den digitale strategien der konserngruppen ønsker å bidra til digitale verktøy som støtter opp under kundeprosesser:

(I4) «Vi har det (en digital strategi i konserngruppen), og den beskriver også hvordan vi vil jobbe med bedriftene på ulike områder, og hvem som har ansvaret hvor. Hvis man ser på forretningsområdets strategi, så er det kanskje mer samlet til hvordan vi har flere sentrale ressurser, og vi jobber mer som en gruppe når det gjelder å møte kunden på nett. For eksempel med samme nettplattformer, e-handelsplattformer, PIM-systemer også videre. [...] Vi presser også på for internal efficiency, men selve systemeierskapet ligger hos de lokale selskapene.»

Informant 4 trekker frem at selv om Certex Norge er eid av Axel Johnson International Lifting Solutions Group så ligger mye av ansvaret på bedriften selv. Det påpekes at det er bedriften selv som sitter med mye av beslutningsmyndighet og da også i prosjekter innenfor digitale løsninger. Konserngruppen kan komme med veiledning og støtte med tanke på slike avgjørelser. Axel Johnson International kan komme med innspill til avgjørelser i spesielle tilfeller der de mener det er nødvendig.

(I4) «Vi er en desentralisert gruppe av bedrifter, noe som betyr at mye av eierskapet til virksomheten ligger hos den lokale administrerende direktøren og den lokale ledelsen. Slik at de skal få et ansvar for hele bedriften, og for økonomiske KPI'er og så videre.»

Informantene vektlegger samtidig den digitale pyramiden initiert fra konserngruppen som viktig i konteksten digital strategi. Den digitale pyramiden forklares å fungere som et rammeverk som bedriftene kan benytte seg av i utforming av bedriftens egen digitale strategi. Strategien kan dermed tilpasses ut ifra egen situasjon og bedriftens behov, og fungere som fundament for å utforme målsettinger:

(I1) «Vi har inn mot våre eiere, som er Axel Johnson International, et format som vi rapporterer digitaliseringsutviklingen vår på. De har det de kaller en digital pyramide, som er delt inn i tre nivåer. Der grunnkravene ligger i bunn for hva de vil vi skal oppfylle, og så har vi et mellomnivå, for de som har lyst til å gå et steg videre kan komme seg opp på, og så har vi «the best in class» på toppen. Hvor de litt høytliggende tingene er introdusert.»

(I4) «Den digitale pyramiden er et framework vi bruker, for å drive mot bedriftene i gruppen slik at de har en plan for digitalisering. [...] Det er det selskapene bør satse på i løpet av dette året, og derfor må de lage en plan. Så vi setter en mal sammen med bedriftene og så må alle ha en taktisk plan for året, hva de skal gjøre og hvordan de skal komme seg dit. Og så reviderer vi den pyramiden og malen en gang i året»

Som sitatet tilsier består den digitale pyramiden av tre nivåer, hvor bedriftene kan benytte seg av de ulike nivåene ut ifra eget utgangspunkt. Bunnivået er et minimumskrav fra konserngruppen, mellomnivået omhandler bedrifter som har kommet et steg videre innenfor digitalisering. Siste nivå beskrives som det høyeste nivået i den digitale pyramiden, som bedriftene kan strekke seg etter.

Informantene i bedriften forteller at de er fornøyde med den digitale pyramiden. Samtidig har lederne i bedriften påvirkningskraft på utformingen av den, og kan derfor påvirke prosessen:

(I1) «Axel Johnson International legger føringene for den digitale pyramiden. Men vi er med i de møtene, og bestemmer hva som skal være på den til neste år, og hva vi skal jobber med sammen. Grunnen til at de kjører det (den digitale pyramiden) er jo at vi er mange like selskap. [...] Vi kan hjelpe hverandre, og vi kan ha en del synergier mellom selskapene for å komme oss et steg videre, er tanken da. Så det synes jeg fungerer veldig bra.»

På spørsmål om hvilket forhold informantene opplever at ansatte har til den digitale strategien, beskrives den å være forbehold et ledelsesverktøy og at ansatte ikke nødvendigvis har direkte kjennskap til strategien. Informantene forklarer at ansatte indirekte får kjennskap til den ut ifra hvilke prosjekter ledelsen introduserer i bedriften:

(I1) «Vi i ledelsen jobber mye med denne strategien, og vi kommuniserer det ut i organisasjonen. Men hovedsakelig blir de andre medarbeiderne involvert i typiske prosjekt som går på ERP-system eller inn mot salgssystem. De blir med i de spesifikke prosjektene, mer enn å forholde seg til hele den overordnede digitale strategien. [...] Målene blir spesifikke inn mot virkeområdet og hva de ansatte jobber med.»

Informant 2 vektlegger i intervjuet at ledelsen burde hatt større fokus på å øke ansattes kjennskap til den digitale strategien:

(I2) «Alle ansatte har nok ikke noe dyp kjennskap til den (digitale strategien). Certex Norge har kanskje hatt litt utfordringer med å være flinke med å kommunisere alt, ned til alle de ansatte, og det skal vi bli flinkere på. [...] Det har vært litt lite, men det skal bli bedre.»

5. Diskusjon

I dette kapitlet ser vi nærmere på resultatene med grunnlag i teori presentert i kapittel 2. *Teori*. Innledningsvis vil det diskuteres hvorvidt bedriften er under en digital transformasjonsprosess. Deretter benyttes de kvantitative dataene til å diskutere forskningsspørsmål 1. Forskningsspørsmål 2 diskuteres videre ut ifra de kvalitative resultatene. Til slutt vil forskningsspørsmål 3 diskuteres i lys av FS1 og FS2 for å undersøke sammenhenger og årsak-virkning mellom forskningsspørsmålene. Fremgangsmåten bidrar til å besvare problemstillingen for oppgaven: *Hvordan kan endringsledelse påvirke ansattes holdninger til digital transformasjon?* som besvares i kapittel 6. Konklusjon.

5.1. Er bedriften under en digital transformasjon?

Som et bakteppe for diskusjon av problemstillingen vil det være hensiktsmessig å vurdere hvorvidt bedriften er under en digital transformasjonsprosess. Transformasjonen krever gjerne en egen ledelsestilnærming da prosessen påvirker alle aspekter i bedriften. Som utgangspunkt har vi definisjonene på digital transformasjon og digitalisering, og videre for drøfting vil vi se dette i lys av resultatene fra den kvalitative undersøkelsen. Informantene ble direkte spurt hva de legger i begrepet digital transformasjon og om hvorvidt de er under en digital transformasjonsprosess. I teorien beskrives begrepene digital transformasjon og digitalisering med ulike beskrivelser og innhold, og begrepene kan oppleves både store og samtidig flytende. Samtidig er det nødvendig å nevne at teorien ikke presenterer forhåndsdefinerte og tydelige krav som definerer om en bedrift er under en digital transformasjonsprosess, eller hvorvidt bedriften er digitalisert.

Delkapittel 2.1. *Digital transformasjon* definerer begrepet digital transformasjon som prosessen der bruken av digitale teknologier fører til en vesentlig endring av eksisterende arbeidsprosesser eller verdiskapning (Osmundsen et al., 2018, s.9). Begrepene digital transformasjon og digitalisering brukes om hverandre, selv om

perspektivet på begrepene er ulike. Forskjellen på begrepene er graden av endring som skjer i organisasjonen, og digital transformasjon er gjerne et resultat av flere digitaliseringsprosjekter over tid. Det er derimot vanskelig å se et klart skille mellom begrepene. Dersom man ser på fellestrekket mellom begrepene, viser begge til at prosessene involverer endringer, med fokus på det menneskelige aspektet i teknologi- og brukerinteraksjon. Digital transformasjon legger dog større vekt på selve arbeidsprosessene og verdiskapning som et mål med innføring av digitale løsninger, mens digitalisering unngår å implisitt benytte disse i selve definisjonen.

Som resultatene våre viser, vektlegger de fleste informantene i definisjonen på digital transformasjon at det er snakk om kontinuerlige endringer i et langtidsperspektiv. Begrepet anses ikke som tidsavgrenset blant informantene. Likevel kan det oppleves uklart hvorvidt ledelsen oppfatter det store omfanget av begrepet digital transformasjon. Flere relaterer begrepet til å jobbe med digitalisering for å tilpasse seg markeds- og samfunnssituasjoner, uten å implisitt vektlegge de organisatoriske endringene og verdiskapningen som medfølger. Dette kan tyde på at innføringen av digitale løsninger stammer fra et mål om å ikke henge etter konkurrenter, fremfor å etablere endringer i ulike nivåer i organisasjonen for å realisere gevinster. Med andre ord kan det antyde at behovet for nye digitale løsninger bunner i en fremvoksende endring, der samtidig teknologi innføres basert på problemer i nåværende løsninger. Samtidig viser funn fra ERP-prosjektet at innføringen hadde stor påvirkning på effektivitet i bedriften, samt endring av forretningsprosesser og arbeidsmåter. Bedriften har et sterkt fokus på digital strategi, og viser en tydelig prioritering når det gjelder innføring av nye digitale løsninger, samt engasjement fra toppledelsen.

En av informantene påpeker at bedriften er i en konservativ bransje, som kan påvirke endringene, og graden av endringene. Definisjonen peker på at for å kunne kalle det en transformasjon må omfanget av endringen være større enn digitalisering, og det fører til vesentlig endring av eksisterende arbeidsprosesser eller verdiskapning. Bedriften virker å dra nytte av digitalisering, men ikke nødvendigvis i den grad at det har skjedd en omveltende endring. Den digitale strategien blir på flere områder en pådriver for den digitale transformasjonen, der man legger til rette for endringene som er ønskelig å få gjennomført. Bedriften må i enden vite hvor de vil med å bruke teknologien, hvilken effekt de ønsker av den, og hva som er målene for prosessen. Det kan diskuteres hvorvidt verdiendringene som har kommet av ERP-innføringen er omfattende nok til å kategoriseres som en digital transformasjon. Som nevnt er digital transformasjon et resultat av flere digitaliseringsprosjekter over tid. Funnene i oppgaven tyder på at ERP-prosjektet er en del av en større, overordnet plan initiert og forankret i toppledelsen i bedriften, men hensikt om å bidra til gevinstrealiseringer over tid. Basert på denne drøftingen, kan man argumentere for at bedriften er i startfasen av en digital transformasjonsprosess, og at den konservative bransjen medfører en mer saktegående prosess.

5.2. FS1: Hva er ansattes holdninger knyttet opp mot innføring av ny teknologi?

Formålet med FS1 er å få et inntrykk av ansattes holdninger til ny teknologi og endringsprosesser, i tillegg til å kartlegge grad av teknologiakseptanse for ERP-systemet. ERP-prosjektet er som nevnt det største digitale prosjektene bedriften har gjennomført og berører flere forretningsprosesser. Vi benytter derfor kartlegging av holdninger hos ansatte med utgangspunkt i ERP-prosjektet med mål om at innsikten skal ha verdi for kommende endringsprosjekter. I delkapittel 5.2.1. diskuteres ansattes holdninger til endring og ansattes generelle holdninger til digitale løsninger. I delkapittel 5.2.2. diskuteres ansattes holdninger til ledelsen, før delkapittel 5.2.3. diskuteres teknologiakseptanse tilknyttet ERP-systemet.

5.2.1. Ansattes holdninger til endring

Basert på svarene fra spørreundersøkelsen bemerket vi oss stor grad av endringsvillighet hos ansatte. Ansatte svarte at de er trygge på å kunne takle utfordringer som kommer sin vei, med et gjennomsnitt på 4,57. Påstanden rangeres altså høyest av alle påstander på grad av enighet, og viser derfor at ansatte har stor grad av tro på egne ferdigheter. Dette bekreftes også på påstanden som omhandler å kunne endre sine talenter, evner og kunnskap når det er nødvendig. Her svarer ingen litt uenig eller uenig, og viser at ansatte har positive holdninger når det kommer å mestre situasjoner som krever endringer. I tillegg til påstanden om å være komfortabel med nye digitale løsninger og at digital utvikling er nødvendig, har de tre nevnte påstandene et gjennomsnitt på 4,51.

Påstandene som drøftes her er hentet fra digital beredskap, og omhandler de personlige ressursene proaktiv personlighet og veksttankesett. Digital beredskap representerer som nevnt et endringsscenario hvor teknologi spiller en viktig rolle, og omhandler hvor villig en ansatt er til å legge en innsats i digitalisering. Som Höyung & Lau (2023, s.1) trekker frem, er digital beredskap viktig i en digital transformasjonskontekst. Holdningen man har til endring, omstilling og til digitale løsninger i seg selv kan derfor spille en avgjørende rolle for å lykkes med digitale endringsprosjekter. Våre funn viser tydelige trekk fra proaktiv personlighet og veksttankesett, som begge påvirker en persons digitale beredskap. Førstnevnte korresponderer med villighet til å legge innsats i digitalisering, mens veksttankesett omhandler evnen til å endre sine kunnskaper for å tilpasse seg endringer. Funn fra undersøkelsene indikerer at ansatte i bedriften er villige til å gå inn i endringssituasjoner med en positiv innstilling. De har samtidig troen på at de kan tilegne seg ny kunnskap for å møte kravene til situasjonen. Til sammen vil disse to i teorien kunne bidra til hensiktsmessig adferd innenfor digitale endringsprosjekter.

Proaktiv personlighet er som nevnt i teoridel 2.1.3. *Digital beredskap*, en indirekte faktor som styrker en persons digitale beredskap gjennom å styrke oppfattet nytteverdi (PU) og oppfattet brukervennlighet (PEOU). Ansatte i bedriften har ifølge våre funn et sterkt grunnlag til å øke sin digitale beredskap, da de innehar trekk fra proaktiv personlighet og er endringsvillige. I litteraturen omhandler som nevnt proaktiv personlighet å være tilpasningsdyktig og fleksibel i endringsprosesser. Våre funn viser at ansatte innehar evner til å tilpasse seg en ny situasjon, da de svarer i stor grad enig på at de kan endre sitt kunnskapsnivå ved behov, og ikke ser endring som en trussel.

For veksttankesett viser teorien ulike konsekvenser av en slik innstilling på endringsprosesser og organisasjoner. Solberg et al. (2020, s.114) finner at personer med veksttankesett i større grad oppsøker situasjoner med utfordringer og er

tilpasningsdyktig i slike situasjoner. I tillegg vil de i større grad akseptere hjelp i læringssituasjoner. For den digitale beredskapen, finner Høyung & Lau (2023, s.8) at vektstankesett kan redusere den digitale beredskapen, da personer med et slikt tankesett ofte har høyere krav og forventninger til digitale løsninger. Dette kan derfor medføre større fokus på forbedringspotensialer og mulige feil i løsningen. Dog viser våre funn som nevnt at ansatte har positive holdninger til digitalisering der de stiller seg positive til den kontinuerlige digitaliseringen på arbeidsplassen og synes digital utvikling er nødvendig. Man kan derfor anta at den høye tilliten til endringsprosesser og egne ferdigheter her ikke medfører kritiske eller negative syn på digitale løsninger.

Oppsummert viser våre funn at ansattes holdninger til endringer i stor grad er positive, der de opplever at sitt kunnskaps- og intelligensnivå er formbart. Funnene viser derfor holdninger som kan relateres til vektstankesett og proaktiv personlighet. I tillegg til det positive synet på digitalisering, kan man derfor anta at holdningene som er kartlagt medfører en viss styrking av den digitale beredskapen. Vi kan derfor konkludere med at ansattes holdninger i stor grad egner seg i en digital transformasjonsprosess, som bekreftes i Solberg et al (2020, s.109) sin forskning; personer med slike holdninger vil i større grad oppsøke læresituasjoner, og villige til å motta hjelp i ukjente situasjoner.

5.2.2. Ansattes holdninger til ledelsen

Et annet aspekt av ansattes holdninger som er relevant å diskutere, er deres holdninger til ledelsen når det kommer til digitale endringsprosesser. Her vil vi trekke frem resultater fra spørreundersøkelsen om; hvorvidt ansatte opplever ledelsen tar gode avgjørelser tilknyttet innføring av ny teknologi, om de ansatte har opplevd ledelsen som hjelpsom i bruken av ERP-systemet, og om de ansatte opplever at de blir inkludert i beslutninger tilknyttet innføring av nye digitale løsninger.

Ved å se på resultatene, har påstanden knyttet til om de ansatte stoler på at ledelsen tar gode avgjørelser når det kommer til digitale løsninger, noe spredning i svar. Som nevnt i resultatet er det stor grad av enighet på påstanden, men det er derimot noen få som viser en grad av uenighet. Gjennomsnittet på påstanden er 3,94. Dette indikerer at ansatte i stor grad stoler på ledelsens avgjørelser, men at enkelte ansatte stiller seg tvilende ved utsagnet. Som nevnt i delkapittel 2.1.3. *Digital beredskap* er tillit til ledelsen en viktig jobbbressurs som styrker ansattes digitale beredskap. Ifølge Høyung & Lau (2023, s.4) er det derfor avgjørende at de ansatte stoler på ledelsens avgjørelser, og har positive holdninger til ledelsen. Det kan derfor argumenteres for at de ansattes digitale beredskap styrkes av høy tillit til ledelsen, men at tilliten har potensiale for å styrkes ytterligere.

Påstanden som handler om de ansatte føler ledelsen har vært hjelpsom i bruken av systemet, er blant påstandene med lavest enighet i spørreundersøkelsen, med et gjennomsnitt på 3,57. Som vist i resultatet skyldes det at i overkant av en tredjedel av respondentene stilte seg nøytrale til påstanden, samt at 5 svarte litt uenig, og en svarte uenig. Delkapittel 2.2.3. *Sosial påvirkning*, viser til at sosial påvirkning er en direkte determinant til atferdsintensjon under UTAUT-modellen. Venkatesh et al. (2003, s.452) hevder at om ledelsespersoner i organisasjonen er støttende og oppfordrende til bruk av systemet, så kan det påvirke graden av atferdsintensjon positivt og dermed bruksadferden. Det er også viktig å nevne at 38% av svarene var nøytrale, som kan indikere at de fleste som svarte på påstanden hverken følte en grad av enighet eller uenighet. Det er altså stor spredning mellom svar, og basert på resultatene kan det

argumenteres for at det er en moderat grad av følelse av støtte fra ledelsen.

Ansattes opplevelse av inkludering i en endringsprosess, er også svært relevant å diskutere opp mot holdninger til ledelsen. Påstanden om de ansatte føler de blir inkludert av ledelsen i beslutninger tilknyttet innføringer av nye digitale løsninger, har som nevnt i resultatene fått spredt respons. Det er en av påstandene i undersøkelsen med lavest grad av enighet, med et gjennomsnitt på 3,36. Over halvparten viser en grad av enighet, og i overkant av 25% av de ansatte viser en grad av uenighet i påstanden. Noen ansatte opplever dermed å ikke bli inkludert i beslutninger tilknyttet innføring av nye digitale løsninger. Delkapittel 2.3.2. *Endringsberedskap*, viser til viktigheten av inkludering av ansatte i endringsprosesser. Når ansatte deltar i beslutningsprosesser tilknyttet endring, skapes det følelser av myndiggjøring – som øker ansattes endringsberedskap. Begrepet myndiggjøring defineres i oppgaven som å gi makt, og mulighet for selvbestemmelse («myndiggjøre,» u.å.). Det kan derfor argumenteres for en moderat følelse av inkludering av ledelsen, som igjen påvirker ansattes overordnede holdninger til ledelsen.

For å oppsummere ansattes holdninger til ledelsen når det kommer til digitale endringsprosesser, er det overordnet en stor andel positiv respons fra de ansatte i bedriften. Denne argumentasjonen baseres på tre påstander om syn på ledelsen med vekt på tillit, støtte og inkludering. Først kan man argumentere for at de ansatte føler på en grad av tillit til ledelsen når det kommer til deres avgjørelser tilknyttet digitale løsninger. Tilliten har derimot potensiale for å styrkes ytterligere. Når det gjelder om de ansatte føler ledelsen har vært hjelpsom i bruken av systemet, viser svarene en moderat grad av enighet. Ved påstanden om de ansatte føler de blir inkludert av ledelsen i beslutninger tilknyttet innføringer av nye digitale løsninger, viser resultatene derimot noe lavere grad av enighet. Basert på dette vil vi argumentere for at ansattes holdninger til ledelsen når det gjelder digitale endringsprosesser er gode – men har potensiale for å kunne styrkes ytterligere.

5.2.3. Teknologiakseptanse tilknyttet ERP-systemet

Forventet nytte

Våre funn viser at en stor andel av brukerne opplever ERP-systemet som nyttig i jobben med et gjennomsnitt på 4,49. På påstanden svarer kun én respondent «litt uenig», og to «nøytral». Flesteparten av informantene svarte samtidig stor grad av enighet på hvorvidt systemet tillater å utføre oppgaver raskere. Som nevnt omhandler forventet nytte i delkapittel 2.1.2. *Teknologiakseptanse* faktorer tilknyttet arbeidets karakter med fokus på gevinster. Funnene våre viser at de fleste ansatte opplever systemet som både effektivt og nyttig i arbeidet og er en tydelig indikator på at de fleste ansatte ser nytteverdien av ERP-systemet.

Forventet nytte er ifølge Venkatesh sin utvidede modell for teknologiakseptanse den viktigste predikanten for intensjon om å bruke en teknologisk løsning (Venkatesh, 2003, s.447); brukere vil ha høyere ønske om å bruke systemet dersom de oppfatter teknologien som nyttig å bruke. Som nevnt i teoridelen, er også forventet nytte knyttet til arbeidets karakter. Dette indikerer derfor at brukernes opplevelser av forventet nytte også relateres til selve forretningsprosessene, og hvordan ERP-systemet enten bidrar til å forsterke eller svekke forretningsprosessene. I motsetning til tradisjonelle informasjonssystemer som implementeres for å passe organisasjonens nødvendige prosesser, krever ERP-systemet ofte store endringer i den daglige driften (Shang, 2012,

s.909). Et ERP-system fokuserer derfor i stor grad på forretningsprosesser og tilhørende gevinster. Ved innføring av et ERP-system må derfor ansatte endre måten å arbeide på for å kunne realisere de ønskede gevinstene. Våre funn viser stor grad av nytteverdi hos brukerne, til tross for endring av arbeidsmåter.

Teorien konkluderer med at forventet nytte vil være sterkere for yngre menn da de tilegner ytre belønning mer verdi enn kvinner (Venkatesh, 2003, s.450). Vårt datagrunnlag er ikke fullstendig nok til å kunne ta de samme slutningene. Hovedandelen av svarene på spørreundersøkelsen er menn, og alderen er nokså spredt. Det kunne derfor vært svært interessant å undersøke hvorvidt teorien stemmer dersom flere av informantene var kvinner, og med flere yngre informanter.

Forventet innsats

Forventet innsats kan som nevnt i delkapittel 2.1.2. *Teknologiakseptanse* predikere en brukers intensjon om bruk av et system, og relateres til innsatsen som assosieres med bruken av det. Dimensjonen omhandler derfor opplevde kostnader, i motsetning til gevinster i forventet nytte. Som de øvrige variablene i UTAUT, er også forventet innsats relatert til subjektive opplevelser hos brukeren. Våre funn viser at en stor andel av brukerne opplever at ERP-systemet var nokså enkelt å lære seg, og at systemet er enkelt å bruke. Begge påstandene viser et gjennomsnittsvar på «litt enig». Funnene vår indikerer derfor at systemet ikke oppleves som svært komplekst, og at ansatte forbinder systemet med nokså god brukervennlighet. Å bruke systemet assosieres derfor med relativt få kostnader. På bakgrunn av dette kan man anta at selve innsatsen som assosieres med bruken av systemet ikke negativt påvirker teknologiakseptanse.

Selv om gjennomsnittsvaret ligger på «litt enig» er det fremdeles 6 ansatte som svarer litt uenige på om systemet er enkelt å bruke. Samtidig svarer 5 litt uenige på om systemet var enkelt å lære seg. Det kan derfor antydes at det eksisterer opplevde kostnader forbundet med ERP-systemet, men i lav grad. For de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen kommenterte syv informanter opplevde kostnader av systemet, med blant annet for mange klikk i systemet, og lettere tilgjengelige elementer eller funksjoner i systemet. Som nevnt kan opplevde kostnader ha negative innvirkninger på intensjon om bruk, og påfølgende adferd. Delkapittel 2.3.1.2. *Ledelse som svar på motstand* viser at det er de opplevde konsekvensene assosiert med et system som fører til motstandsadferd, og ikke selve teknologien. Dette behøver derfor ikke nødvendigvis omhandle selve informasjonssystemet, men konsekvenser som kommer av innføringen. Ifølge våre funn kan svarene fra brukerne tilsa at det er selve systemet som medfører de nevnte opplevde kostnadene, men kan ikke utdypes uten ytterligere datainnsamling. Litteraturen på innføring av ERP-systemer viser gjerne at brukere kan vise motstand dersom de er komfortable med det gamle systemet og opplever at kostnadene overgår gevinstene (Bradford, 2015, s.8). Bradford (2015, s.8) finner også at ansatte kan klage over at systemet er vanskelig å bruke, for restriktivt, eller lite fleksibelt. De kan gi systemet skylden for problemer som egentlig bare er kulturelle – eller forårsaket av manglende brukeraksept.

Av de som var litt uenige i om systemet var enkelt å lære seg, sier ingen seg helt enig i at de har mye kunnskap tilknyttet digitale løsninger. Her svarer kun tre litt enig i at de har mye kunnskap, og én er helt uenig, samt én nøytral. Det kan derfor eksistere noe grad av korrelasjon mellom grad av kunnskap tilknyttet digitale løsninger og forventet innsats i form av opplæring. Det kreves dog et større datagrunnlag enn våre funn

baserer seg på for å trekke slutningen.

Opplevde kostnader ved et system er som nevnt subjektive opplevelser, og behøver ikke være relatert til å mangle digitale kunnskaper, eller kjønn og alder. Som vist i delkapittel 2.1.2. *Teknologiakseptanse*, kan en persons sosiale status og tap av denne i jobben medføre en opplevd kostnad som kan føre til motstand. Som nevnt tidligere, krever et ERP-system, endringer i måten å jobbe på, da forretningsprosesser skal effektiviseres og forbedres ved hjelp av systemet. Personer som har jobbet lenge i bedriften og dermed opparbeidet seg en form for status på sitt arbeidsområde, kan derfor være utsatt for denne typen kostnader som resultere i motstand. I tillegg kan systemet oppleves som vanskelig å bruke dersom det ikke støtter opp under det arbeidet de skal utføre. Vi har ikke samlet inn data som går i dybden på hva som har resultert i de opplevde kostnadene som eksisterer blant noen av de ansatte. Videre har vi ikke innsikt i hvorfor de aktuelle brukerne opplevde systemet som vanskelig å lære seg. Oppsummert kan vi allikevel konkludere med at ansatte assosierer ERP-systemet med relativt lav innsats, og med få kostnader. I teorien vil dette kunne positivt påvirke bruksadferden tilknyttet systemet og dermed teknologiakseptansen.

Fasiliterende betingelser

Fra et teoretisk synspunkt bekrefter flere av våre funn anvendeligheten av UTAUT for å forklare brukernes aksept av ERP-systemer. Fasiliterende betingelser er en variabel som omhandler de forholdene som må ligge til rette for faktisk bruk av systemet. Disse forholdene er som nevnt i delkapittel 2.1.2. *Teknologiakseptanse*, der tilgjengelige ressurser beskrives som assistanse i selve organisasjonen, samt IT ressurser som for eksempel innebygd hjelp i systemet, IT-støtte og prosedyrer. Fasiliterende betingelser spiller en sentral rolle for bruksadferd, og er som nevnt en variabel som direkte påvirker bruk. Dette presiseres i UTAUT, hvor fasiliterende betingelser kun har betydning for akseptanse dersom brukeren allerede har en intensjon om bruk. Både intensjon om bruk og fasiliterende betingelser må derfor være oppfylt for å endre bruksatferd.

Funnene våre indikerer viktigheten av fasiliterende betingelser. Av de fire påstandene i spørreundersøkelsen som relateres til denne dimensjonen, rangeres disse noe ulikt på grad av enighet. Ansatte opplever først og fremst trygghet i at det finnes en spesifikk person eller gruppe personer er tilgjengelig for assistanse ved problemer eller vanskeligheter i ERP-systemet, med gjennomsnitt på 4,26. Dette indikerer at bedriften er i stand til å tilby den aktuelle støtten som kreves i form av organisatoriske ressurser. I tillegg viser funnene at ansatte opplever at det eksisterer også tekniske ressurser tilgjengelig som støtter bruken av ERP-systemet. Påstanden om tekniske ressurser har en oppslutning på 4,13 i gjennomsnitt, og man kan derfor anta at en viktig variabel for teknologiakseptanse er oppfylt.

Når dette er sagt, viser påstanden tilknyttet hvorvidt opplæringen av systemet var tilpasset den enkelt ansatte sine behov et litt lavere gjennomsnitt på 3,66. Man kan tolke disse resultatene som om det eksisterer noe motstand mot selve opplæringen av systemet, der ansatte har ulike forventninger og behov tilknyttet opplæringen. På spørreundersøkelsens åpne spørsmål var det flere svar på hvordan opplæringen kunne blitt gjort annerledes. Blant annet nevnes mer opplæring, bedre opplæring, samt mer fysisk opplæring og lik opplæring på tvers av avdelinger. Venkatesh et al. (2003, s.453) finner at det stilles mindre krav til fasiliterende betingelser dersom vedkommende har erfaring med teknologien, særlig med tanke på opplæring. Våre funn bekrefter ikke

denne teorien; flere av informantene som ikke er enige i at opplæringen av systemet var tilpasset ens behov, sier samtidig seg litt enig eller enig i at de har mye erfaring tilknyttet digitale løsninger. Kun én er uenig og én nøytral i grad av erfaring. Likevel er det viktig å presisere at påstanden viser til en generell erfaring, og ikke erfaring tilknyttet det spesifikke ERP-systemet.

Som nevnt innledningsvis er fasiliterende betingelser ikke avgjørende for intensjon om bruk, og den må eksistere i form av forventet nytte, forventet innsats og sosial påvirkning for å resultere i faktisk bruk av systemet. Venkatesh et al. (2003, s.453) finner samtidig at når både oppfattet nytte og oppfattet innsats er til stede, vil ikke fasiliterende betingelser være signifikant for intensjon om bruk. Ut ifra våre funn kan man derfor anta at opplæring ikke spiller en signifikant negativ rolle for ansattes bruk av ERP-systemet og ikke påvirker bruksadferd negativt.

Sosial påvirkning

Den kvantitative undersøkelsen tok sikte på å undersøke om ansatte opplever å bli påvirket av hvordan kollegaer snakker om systemet, hvorvidt kollegaer snakker positivt om systemet, samt om de opplever at bedriften og ledelsen har støttet bruken av systemet. Dimensjonen er i UTAUT sentral i obligatoriske settinger, og påvirker intensjonen om bruk. Målet var å forstå i hvor stor grad ansatte opplever dette på sin arbeidsplass og hvordan dette eventuelt påvirker holdningene til ERP-systemet.

Som vist i resultater, opplever en stor andel av respondentene at kollegaer snakker positivt om systemet eller stiller seg nøytrale til påstanden. Kun tre svarer litt uenig, og ingen er uenig. Dette sees i lys av påstanden om hvorvidt respondentene føler seg påvirket av hva kollegaer mener om systemet. Her er 9 litt enig og 3 enige. Dette kan antyde at det finnes flere ansatte som føler de blir påvirket av hva kollegaer mener om systemet, men at systemet snakkes om på en positiv måte. Av de som svarer enig eller litt enig på at de blir påvirket av hva kollegaer mener om systemet, svarer også majoriteten litt enig og enig på om de liker å jobbe med systemet. Ut ifra dette funnet kan det tyde på at systemet i stor grad tillegges positiv verdi hos ansatte, og det er en utbredt holdning i bedriften.

Holdninger til teknologi

Holdninger til teknologi vektlegger som nevnt i delkapittel 2.1.2. *Teknologiakseptanse*, og vektlegger ulik betydning for intensjon om bruk ut ifra hvilke teknologiakseptansemodeller som benyttes. UTAUT konkluderer med at holdninger til teknologi ikke påvirker intensjon om bruk i nevneverdig grad, da den affektive dimensjonen kan avdekkes gjennom forventet innsats. Holdninger til teknologi synes å være av betydning dersom dimensjoner relatert til forventet nytte og forventet innsats ikke er inkludert i teknologiakseptansemodellen. Svarene fra ansatte viser at de i stor grad synes det er en god idé å bruke systemet, der 85% svarer litt enig eller enig. Videre er 68% litt enige eller enige i å at de liker å jobbe med systemet, samt 61% litt enig eller enig i hvorvidt systemet gjør arbeidet mer interessant. Det kan derfor sies at det i stor grad eksisterer gode holdninger tilknyttet systemet. Selv om ikke alle ansatte sier seg litt enige eller enige i at de liker å jobbe med systemet, eksisterer det fortsatt en stor andel som i hovedsak synes systemet er en god ide. Å synes systemet er interessant kan diskuteres i hvor stor grad det påvirker intensjonen om å bruke systemet, og må sees i lys av forventet nytte og forventet innsats.

Oppsummering av ansattes grad av teknologiakseptanse

For faktorer som påvirker intensjonen om å bruke en løsning og den påfølgende brukeradferden, er opplevd nytteverdi eller gevinster, samt opplevd innsats eller kostnader som forbindes med systemet avgjørende. I UTAUT påvirker forventet nytte, forventet innsats og sosial påvirkning intensjon om bruk. Våre funn tilsier at forventet nytte rangeres relativt høyt hos ansatte som har svart, i tillegg til at forventet innsats forbindes med relativt lav grad av opplevde kostnader. Videre har sosial påvirkning en moderat grad av aksept, der det eksisterer en lav grad av opplevde kostnader relatert til hvorvidt ledelsen av bedriften har vært hjelpsom i bruken av systemet, samt om systemet er kompatibelt med andre system. Holdninger til teknologi er også en annen variabel i UTAUT som viser høy grad av teknologiakseptanse i våre funn. Ansatte føler i stor grad synes det er en god ide å bruke systemet. Når det kommer til fasiliterende betingelser, er disse påstandene de med lavest gjennomsnitt, med lavest skår på om ledelsen inkluderer ansatte i beslutninger knyttet til innføring av nye digitale løsninger. Samtidig eksisterer det noen opplevde kostnader relatert til opplæringen av systemet, men det kan diskuteres hvorvidt dette påvirker intensjonen om bruk; fasiliterende betingelser har kun betydning dersom intensjon om bruk er til stede.

I våre funn er som nevnt forventet nytte relativt høy, forventet innsats relativt lav, samt sosial påvirkning positive assosiasjoner. På grunnlag av dette kan man konkludere med at brukerne i bedriften har relativt positive intensjoner til bruk, og relativt høy grad av teknologiakseptanse.

5.2.4. Oppsummering FS1

Formålet med forskningsspørsmål 1 var å undersøke ansattes holdninger til innføring av nye teknologiske løsninger, med hovedfokus på ERP-innføringen. ERP-systemet er et referansepunkt for et større digitaliseringsprosjekt som har påvirket organisasjonen på flere områder. Dette aktualiserer viktigheten av å avdekke hvordan ansatte har opplevd innføringen, med fokus på valgte variabler i teknologiakseptansmodellen som utgangspunkt. Videre inkluderes også elementer fra digital beredskap, som setter teknologiakseptanse og holdninger i et bredere perspektiv, samt holdninger til ledelse generelt. Ved å undersøke disse ulike tilnærmingene til holdninger hos ansatte, får oppgaven et større datagrunnlag for å avgjøre hvilke faktorer som eventuelt bør påvirkes fra ledelsen i en digital transformasjonsprosess. Digital transformasjon skjer som nevnt på bakgrunn av flere digitaliseringsprosjekter over tid.

Et av funnene som skilte seg mest ut var ansattes endringsvillighet. Endringsvilligheten er som nevnt begrunnet i elementer fra veksttankesett og proaktiv personlighet. Våre funn viser at ansatte har en moderat grad av digital beredskap, som teorien viser er hensiktsmessig i en digital transformasjonsprosess. Holdningen avdekket her tilknyttes derfor generelle holdninger til digitaliseringsprosjekter, og ikke tilknyttet et spesifikt system som i teknologiakseptansmodellen. Funnene avdekker at ansatte i stor grad opplever seg som villig til å endre sine kunnskaper, ferdigheter og intelligens og anser disse som formbar. Videre er de positive til endringer generelt, samt til den kontinuerlige digitaliseringen på sin arbeidsplass. Som presentert i delkapittel 2.1.3. *Digital beredskap* viser veksttankesett å ha en modererende faktor på digitalt beredskap i UTAUT-modellen, og ser derfor ikke ut til å være gjeldende for våre funn. Derimot bekrefter våre funn i større grad Solberg sine funn som viser at veksttankesett er positivt for digital beredskap og styrker denne. Vi kan derfor konkludere med at ansattes holdninger

i stor grad egner seg i en digital transformasjonsprosess, og derfor har bedriften en fordel i en slik prosess.

Våre funn knyttet til ansattes holdninger til ledelsen når det gjelder digitale endringsprosesser er i hovedsak gode, men har potensiale for å styrkes ytterligere. Slutningen trekkes på bakgrunn av påstandenes gjennomsnittsskår, da flere ansatte opplever å ikke bli involvert i stor grad i beslutninger relatert til digitale løsninger, men at ledelsen tar hensyn til brukerbehov i digitale løsninger. Et viktig funn kan knyttes opp mot digital beredskap, er ansattes tillit til hvorvidt ledelsen tar gode avgjørelser når det kommer til digitale løsninger. Her bekrefter som nevnt Höyung & Lau & Lau (2003) sine funn at tillit til ledelsens avgjørelser vist seg å være gunstig for å styrke den digitale beredskapen. Våre funn viser derfor at denne tilliten kan styrkes ytterligere for å fremme økt digital beredskap.

Teknologiakseptanse tilknyttet ERP-systemet er oppsummert relativt høy. Faktorene som leder til intensjon om bruk er til stede, da både forventet nytte, forventet innsats og sosiale faktorer bidrar i våre funn til intensjon om bruk. Under fasiliterende betingelser antydes det noen grad av opplevde kostnader, med lavere gjennomsnitt på enighet sammenlignet med de øvrige variablene undersøkt. Dette behøver likevel ikke ha direkte påvirkning på bruksatferd, som Venkatesh et al. (2003, s.453) finner. Opplæring er som nevnt en faktor under fasiliterende betingelser, og vi kan derfor anta at de ansatte som ikke er tilstrekkelig fornøyd med opplæringen, ikke nødvendigvis har resultert i negativ bruksadferd. Oppsummert kan vi antyde at ansatte besitter holdninger som bekrefter teknologiakseptanse, og som indikerer lav grad av opplevde kostnader. Teknologiakseptansomodellen består som nevnt av subjektive opplevelser.

5.3. FS2: Hvordan jobber ledelsen med innføring av ny teknologi?

Formålet med FS2 er å kartlegge ulike perspektiver på endringsledelse; både hvilken praksis som ble gjennomført i ERP-prosjektet, og hva ledelsen anser som suksessfaktorer for prosjektet. Strukturen for diskusjonskapittelet er presentert likt som delkapittel 4.2. *Resultater fra den kvalitative undersøkelsen: Intervju.* Som nevnt i metodekapittelet er resultatene fra intervjuene presentert ut fra de viktigste funnene for problemstillingen. Intensjonen med drøftingen i FS2 er å øke forståelsene for hvordan endringsledelse drives i bedriften i lys av det teoretiske rammeverket. Ved å etablere en forståelse av dagens ledelsespraksis i et stort digitaliseringsprosjekt, kan slik innsikt føre til større bevissthet rundt ledelse av en digital transformasjonsprosess.

5.3.1. Brukerinvolvering

Som vist i de kvalitative resultatene, nevner samtlige informanter viktigheten av brukerinvolvering i ERP-prosjektet. Ledelsen er opptatt av at de ansatte skal få komme med innspill og synspunkt, og ha mulighet til å påvirke prosessen. Bruken av superbrukere vektlegges her, dette i størst grad fra informantene som var direkte involvert i ERP-prosjektet. I dette prosjektet var hensikten med superbrukere at de skulle være ansattes stemme i prosjektgruppen, og blir beskrevet som et viktig verktøy som ansatte kan forholde seg til når det gjelder spørsmål til systemet.

Utvelgelse av superbrukere oppleves å være strategisk fra ledelsen. Ledelsen ønsket å involvere ansatte med kjennskap til forretningsprosessene og arbeidsmåtene, der informant 2 samtidig relaterer dette til prosjektsuksess. Samtidig beskrives håndteringen

av brukerinvolvering til å ha en motiverende effekt ut til ansatte når det gjelder selve ERP-systemet og dets innføring. Informant 2 trekker frem at de valgte å involvere «vanlige ansatte på gulvet», som også blir beskrevet som å ha den nøyaktige kunnskapen prosjektet behøvde. Informanten trekker samtidig frem at dersom prosjektgruppen kun hadde bestått av ledere i bedriften, ville ikke prosjektet hatt like stor suksess. Dette forsterker ledelsens fokus på at systemet skal støtte opp under forretningsprosesser og arbeidsmåter, og inkludere ansatte som kjenner til disse i prosjektet. Videre trekker ledelsen frem fokuset på at superbrukerne skulle ha interesse for teknologi, og være positive til prosjektet. Ifølge informant 2 var det samtidig et fokus på yngre ansatte som ble involvert i prosjektet. Informant 4 kalte samtidig superbrukere for «fanebærere» for prosjektet, og at superbrukere ble valgt på bakgrunn av både positive holdninger til systemet, samt som har respekt innad i bedriften. Informant 2 trekker frem at superbrukerne sannsynligvis har vært motivert gjennom prosjektet av å ha stor grad av involvering i prosjektgruppen, og at dette medfører motivasjon til å utføre godt arbeid ute på sine respektive avdelinger.

Ifølge delkapittel 2.3.4 *Prosjektledelse*, er superbrukere i et ERP-prosjekt definert som brukere med ekspertkunnskap om et bestemt system eller prosesser. De fungerer som et bindeledd mellom prosjektteam, konsulenter og sluttbrukere (Obwegeser et al., 2019, s.82). Involvering av superbrukere tidlig i prosjektet, samtidig som at deres forventninger tilfredsstilles, kan ha innvirkning på prosjektets generelle suksess (Obwegeser et al., 2019, s.85). Dette bekreftes av informant 1, da superbrukere ble inkludert både før systemet ble innført, underveis og i etterkant. Informantene ser som nevnt på bruk av superbrukere som en av suksessfaktorene i ERP-prosjektet. Informant 1 setter også lys på at en såpass omfattende endring som et ERP-prosjekt ofte er utfordrende for mange, og peker på bruk av superbrukere som en av måtene å håndtere dette på. Bradford (2015, s.7) presiserer viktigheten av at ansatte lærer om bedriftens motivasjon for å investere i et ERP-system fra tidlig av. Fravær av dette kan føre til motstand fra ansatte. I tillegg presiseres ansattes tilbakemeldinger som et område som bør prioriteres i ERP-prosjekter (Bradford, 2015, s.7).

Til tross for at ledelsen fokuserer på brukerinvolvering og lar de ansatte bli hørt, er det ikke selvsagt at de ansatte får gjennomslag for sine innspill. Informant 1 forteller at det kan oppstå uenigheter, og at ledelsen må ta avgjørelsen som avviker fra de ansattes innspill. Det er derfor ikke nødvendigvis tilfellet at man er enige om hva løsningen blir. De sier derimot at selv om man ikke alltid kan satse på løsningene brukerne ønsker, så blir de fortsatt involvert og får mulighet til å påvirke prosessene ifølge Bradford (2015, s.7) er det viktig å ta hensyn til ansattes tilbakemeldinger, og beskrives som et område som bør prioriteres i ERP-prosjekter. Kommunikasjon og involvering av de øvrige ansatte i bedriften foregikk hovedsakelig via mail, der de fikk oppdateringer på ERP-prosjektets fremgang. Her presiseres det at det ikke var mye direkte involvering med de ansatte. Det var i hovedsak superbrukerne som ble direkte involvert i prosjektgruppen. En slik måte å involvere brukerne på kan derfor være hensiktsmessig dersom de ansatte føler på og en tilstrekkelig involvering i prosjektet. Med tanke på ressursbruk i prosjektet, vil det samtidig være hensiktsmessig å begrense ansattes involvering direkte i prosjektet. Ut ifra våre funn får vi dog ikke gått i dybden på dataene rundt ansattes opplevelser av involvering.

Obwegeser et al.(2019, s.75) trekker frem de komplekse kunnskapsdelingsprosessene i ERP-prosjekter, og at superbrukernes rolle kan ta rollen som «kunnskapsdeler» for å

minske kompleksiteten blant ansatte. Ut fra de kvalitative resultatene knyttet til brukerinvolvering, hadde ledelsen fokus på å involvere de ansatte, og sees på som en styrke i innføringen av ERP-prosjektet. Spesielt bruken av superbrukere kan sees på som et strategisk ledelsesverktøy for å styrke brukerinvolvering.

5.3.2. Opplæring

Opplæring trekkes også frem som et viktig fokus hos lederne i ERP-prosjektet, der de selv har stått ansvarlig for utforming av opplæringsmateriell ut ifra ansattes kompetanse og behov. Som vist i resultater, ble opplæringen brutt ned til enkle steg, slik at den skulle oppleves intuitiv for alle ansatte. Ledelsen som hadde deltatt i utformingen av opplæringsmateriell sier i tillegg at opplæringen ble justert ut ifra ansattes arbeidsområde, som eksempelvis innenfor salg eller drift. Ledelsen valgte i tillegg bort tilbudet om opplæringsmateriell fra leverandøren av ERP-systemet for å få det tilpasset sine ansatte. Ved å bruke egne artikler, kunder, og leverandører, ble casene i opplæringsmateriellet mer virkelighetsnært for bedriftens forretningsprosesser, ifølge informant 2. Selve opplæringen ble oppdelt i både obligatorisk og frivillige seksjoner, samt både fysisk og virtuelt. Dette medførte en form for valgfrihet hos ansatte ifølge informantene. Da ERP-prosjektet ble utsatt et halvt år, utnyttet samtidig ledelsen den ekstra tiden til mer opplæring og bevilget ressurser til dette. Umble et al (2003, s.246) presiserer viktigheten av at toppledelsen er benytter tilstrekkelig ressurser på opplæring og prioriterer dette i ERP-budsjettet. Ved å reservere 10-15% av budsjettet til ERP-implementasjonen på opplæring, vil organisasjonen ha 80% sjanse for implementasjonssuksess. På bakgrunn av datainnsamlingen, har vi ikke tilstrekkelig grunnlag til å konkludere med bruk av ressurser på opplæring. Likevel oppleves ledelsen å ha bevilget en betydelig andel ressurser på det nevnte, der de forstår viktigheten av opplæring og tilpasning etter ansattes behov, og relaterer samtidig opplæring til ERP-suksess.

Som Venkatesh et al. (2003) finner, er opplæring relatert til forventet innsats som igjen er en viktig determinant for intensjon om å bruke et system. Opplæring viser seg å være viktigst i de tidlige periodene av innføringen av et nytt system, og blir lite viktig etter perioder med langvarig bruk (Venkatesh, s.450). Videre finner Shang (2012) at opplæring også kan virke hensiktsmessig for å unngå motstand, og etablering av motstandskultur. I tillegg til negative holdninger tilknyttet systemet, er det også knyttet andre konsekvenser av manglende opplæring av et system. Umble et al. (2003, s.246) finner at dersom ansatte ikke forstår hvordan systemet fungerer, kan de finne opp egne prosesser og bruke deler av systemet på ukjente måter til sin fordel. De fullstendige gevinstene som kommer av ERP-systemet kan realiseres kun dersom brukerne benytter systemet på riktig måte (Umble et al., 2003, s.246) Som våre funn antyder, ser ledelsen gevinstene ved tilstrekkelig opplæring, særlig i tidlig post-implementasjonsfase. Det kan samtidig antas at ledelsen forstår konsekvensene ved manglende opplæring, som redusert teknologiakseptanse og manglende intensjon om bruk.

Å ha tilstrekkelig fokus på opplæring betyr ikke nødvendigvis at dette foregår uten problemer. Informant 5 forteller at til tross for god tilrettelegging og grundig opplæringsmateriell, var det likevel noen brukere som ikke utnyttet opplæringen. Disse funnene indikerer at selv om ledelsen mener de har tilrettelagt for god opplæring, er det også et individuelt perspektiv som må tas i betraktning; ikke alle brukere ser hensikten med opplæringen. For å hindre hyppige feil i bruken av systemet, viser samtidig våre

funn at ledelsen satte inn konkrete tiltak. Informant 5 forteller at ledelsen benyttet avvikssystemet for å fange opp brukere med økt behov for opplæring. Avvikssystemet avdekket feil som ble utført hyppig, og dermed kunne ledelsen undersøke hvilke brukere som eventuelt behøvde mer opplæring. I tillegg kunne opplæringen spisses ut ifra hvilke feil det var snakk om. Det antydes derfor at ledelsen er bevisst mulige utfordringer som kan oppstå relatert til opplæring av systemet, og utnytter seg av tilgjengelige verktøy. Funnene våre bekrefter derfor ytterligere at ledelsen har forsøkt å prioritere opplæring og dermed teknologiakseptanse hos brukerne.

5.3.3. Kommunikasjon

Som våre resultater viser, opplever ledelsen å være opptatt av kommunikasjon som et verktøy for å håndtere bekymringer og opplevde kostnader relatert til ERP-innføringen. Informantene nevner at de opplevde kostnadene hovedsakelig var relatert til manglende forståelse for hensikten med endringen (I2), sterke følelser til det gamle systemet (I1), samt bekymringer rundt besparing av årsverk (I2). Disse bekymringene beskrives å ha oppstått i oppstartsfasen av prosjektet, og var begrunnet i manglende forståelse for hvilke gevinster systemet medførte for de ansatte. Som Shang (2012) finner, kan innvirkningene systemet har på organisatoriske prosesser medføre motstand dersom brukere evaluerer endringene som ugunstig for dem. Dette kan relateres til viktigheten av kommunikasjon fra ledelsen; dersom bekymringer ikke blir adressert, kan disse få grobunn i organisasjonen. Informant 2 forteller at det var svært mange spørsmål og noen bekymringer tilknyttet ERP-prosjektet, og at ledelsen hadde stort fokus på å nøytralisere disse bekymringene ved hjelp av kommunikasjon, og med overbevisning.

I lys av våre funn vektlegger ledelsen viktigheten av å kommunisere selve behovet for endring og forklarer dette som en viktig prioritering. Her ble kommunikasjon et redskap for å redusere de opplevde kostnadene tilknyttet ERP-prosjektet. Å fremheve gevinster blir samtidig trukket frem blant informantene, der hensikten med kommunikasjon av gevinster av ERP-systemet var å øke selve opplevelsen eller forståelsen av hvilke fordeler systemet skulle bringe. Dette poenget løftes frem blant flere informanter og forsterker derfor at det var en tydelig prioritering i prosjektet. Som presentert i delkapittel 2.3.2. *Endringsberedskap*, beskrives viktigheten av å være bevisst ansattes kognitive vurdering av fordelene og kostnadene tilknyttet endringen; ansatte må oppleve endringene som nødvendige. Forståelsen bør etableres som et initiativ fra ledelsen. Ledelsen sitter både med innsikt i prosjektet og hvilke konsekvenser endringen har for organisasjonen, og har dermed et viktig ansvar for å kommunisere ut informasjonen. Her presiseres også viktigheten av at ledelsen etablerer et opplevd behov for endring og etablerer forståelsen ut til ansatte, som bekreftes av Burnes (2004, s.985). Det å etablere et behov for endring kobler Lewin til suksessfull endringsledelse, og presiserer viktigheten av å etablere dette tidlig i prosjektet. Om behovet ikke kommuniseres tydelig nok ut, kan en konsekvens være svekket motivasjon i bedriften (Burnes, 2004, s.985). Kommunikasjon er derfor svært viktig i startfasen, men også underveis i prosjektet for å unngå at motstand etableres.

Til tross for at ledelsen opplevde en form for motstand tilknyttet ERP-prosjektet, viser ikke våre funn at dette har ført til betydelige konsekvenser for gjennomføringen av prosjektet ifølge ledelsen. Shang (2012) finner flere ledelsestilnærminger til å redusere eller dempe motstand hos brukere. Som også våre funn bekrefter, spiller kommunikasjon og tilstrekkelig informasjon en viktig rolle. Mer spesifikt innebærer dette å beskrive det overordnede systemet og dens funksjoner, åpne linjer av kommunikasjon

mellom brukere og ledelsen, samt informasjon til brukerne om endringene som systemet vil medføre (Shang, 2012, s.913). Dette igjen kan relateres til våre funn om kommunikasjon om gevinster, som informantene tydelig vektlegger. I tillegg viser funnene at tillitsvalgte ble benyttet som et mellomledd for å dempe de opplevde kostnadene eller bekymringene som oppsto tilknyttet ERP-systemet. Det nevnte resulterte i en ryddig diskusjon mellom partene, ifølge samme informant.

Som våre funn tilsier, har ledelsen også i stor grad vært bevisste på å etablere en felles forståelse for behovet for endring, samt styrke de opplevde gevinstene ved systemet ved hjelp av kommunikasjon. Opplevde kostnader blant ansatte ble i stor grad adressert av ledelsen, samt forsøkt nøytralisert ved hjelp av kommunikasjon. Det oppleves ut ifra våre funn at ledelsen også i stor grad ønsket å la ansatte uttrykke sine bekymringer for å oppleve å bli hørt, og adresserte disse. I tillegg har ledelsen i stor grad benyttet tilgjengelige ressurser i bedriften på en effektiv måte ved å involvere tillitsvalgte i kommunikasjonsprosessen rundt ERP-systemet.

5.3.4. ERP-systemet og prosjektgjennomføring

Som vist i resultatene, begrunnes de tekniske problemene tilknyttet det gamle systemet som en av hovedårsakene til overgang til et nytt ERP-system. Det forrige ERP-systemet var et on-premise ERP-system med lav responstid og mange spesialtilpasninger. Bedriften opplevde at problemene ved det gamle systemet eskalerte etter hvert som tiden gikk, da spesialtilpasningene medførte konsekvenser i systemet. Informant 1 pekte på at det forrige systemet var gammelt og utdatert, og ingen i bedriften hadde fullstendig kjennskap til hvordan det var strukturert og designet. Feilene i det gamle systemet samt alle spesialtilpasningene medførte vanskeligheter med oppdateringer.

I tillegg til de negative aspektene ved det gamle systemet, trekker ledelsen frem gevinster ved det nye systemet som en viktig årsak til byttet. Her nevnes skalerbarhet, økt responstid, stabilitet og nye funksjoner som årsaker til prosjektsuksess. Informantene peker på viktigheten av å ha et så standardisert ERP-system som mulig, fordi forretningsprosesser blir utført raskere i systemet. Informant 5 satte fokus på at de heller var villige til å endre i måten de jobbet på, enn å skulle tilpasse systemet i form av spesialtilpasninger. Modifikasjonene de gjorde i systemet for å tilpasse det til bedriftens behov, var i stor grad via konfigurering i stedet for endring av kode. Derimot kan standardisering også relateres til ulike kostnader, da slike systemer ikke nødvendigvis passer bedriftens behov perfekt. For større selskap med komplekse forretningsprosesser kan standardisering være ugunstig (Bradford, 2015, s.31). Informant 5 nevner at noen arbeidsoppgaver krever mer klikk enn de gjorde i det forrige systemet. Vedkommende la derimot vekt på viktigheten av å vise «helhetsbildet» av forretningsprosessen; dersom brukeren legger inntilstrækkelig innsats i ett ledd av systemet, vil dette hindre ekstraarbeid for neste ledd. Ved å se på helhetsbildet av forretningsprosessene kunne man vise at man sparte tid samlet sett.

I delkapittel 2.1.2. *ERP-systemer*, peker Bradford på at graden av spesialtilpasninger bør holdes til et minimumsnivå der det er mulig, da det er kostbart og tidskrevende. Fokus på konfigurering kan være en fordel, da man slipper å bruke ressurser på endringer i koden. Spesialtilpasninger gjøres oftest etter man ikke har oppnådd et godt nok resultat etter konfigurering (Bradford, 2015, s.31). Når det gjelder om man bør tilpasse sine egne forretningsprosesser til ERP-systemet, eller motsatt, trekker Rothenberger et al. (2009, s.663) frem dette dilemmaet. I tillegg nevnes det at man kun bør foreta

spesialtilpasninger dersom man absolutt ikke kan endre på en forretningsprosess uten å miste et konkurransefortrinn (Rothenberger et al., 2009, s.663). Her kan støtte fra konserngruppen trekkes inn som svært nyttig for bedriften. Ledelsen tok lærdom av gjennomførte ERP-prosjekter under samme konserngruppen. Informantene trekker frem lærdom fra et mindre suksessfullt ERP-prosjekt i samme konserngruppe som et viktig fokus i valg av ERP-system. Systemet var relatert til mange spesialtilpasninger som overskred både tids- og ressursbruk. Informant 3 peker på at spesialtilpasningene ble innført for å unngå å endre arbeidsmåter og arbeidsprosesser.

Med tanke på forretningsprosesser, peker Bradford (2015) på ulempene ved å beholde eldre ERP-systemer. De eldre systemene består gjerne av utdatert programvarekode, og er samtidig ikke bygget på dagens beste praksis. Eldre ERP-systemer er derfor sjelden optimale for å støtte bedriftens ønskede forretningsmodell (Bradford, 2015, s.58). Her kan også valget om å satse på skytjenester over et lokalt system trekkes frem. Informant 2 la frem større fleksibilitet ved bruk av skytjenester, ved at nå i praksis kan jobbe fra hvilken som helst PC. Yenugula (2024) argumenterer for at skytjenester muliggjør samarbeid og fjernarbeid i større grad, og samtidig tilbyr høyere nivåer av datasikkerhet- og pålitelighet. Fokus på skalerbarhet kan tyde på at ledelsen har hatt et fremtidsrettet fokus, da det muliggjør videre justeringer av systemet til bedriftens utvikling. Dersom bedriften skal nå nye markedssegmenter og kundegrupper, er skalerbarhet nødvendig.

For selve gjennomføringen av ERP-prosjektet påpeker ledelsen nødvendigheten av en realistisk tidsplan, tydelige mål, en prosjektgruppe og en tydelig ledelse. Informant 5 forteller at en tidsplan som inkluderer rom for forsinkelser er en viktig komponent for suksessfull endringsledelse. I tillegg trekker informant 4 at en for stram tidsplan vil kunne kontinuerlig skape forskyvninger av prosjektet med tap av tillit i organisasjonen som en ringvirkning. Fokuset ledelsen har på etableringen av en konkret plan kan indikere at de er opptatt av mest mulig stabilitet i prosjektet og redusere risikoen for utsettelse. En suksessfaktor ved et ERP-implementeringsprosjekt, er å etablere en aggressiv, men oppnåelig tidsplan (Umble et al., 2003, s.245). Dette for å skape en følelse av at det haster, noe som henger sammen med å minske overskridelsen i et prosjekt. Ledelsen ga rom for forsinkelser, men de tok også hensyn til at de ansatte hadde sine daglige arbeidsoppgaver oppå implementeringsprosjektet. Som informant 4 nevner er det en balansegang mellom effektivisering, tidsfrister og det å ta hensyn til ansattes behov. Ledelsen valget også som nevnt over å velge et standardisert system på bakgrunn av at spesialtilpasninger av ERP-systemer kan være mer komplisert og ressurskrevende. Ledelsen kan dermed sies å ha vært bevisste på planlegging av prosjektet, og prøvd å minimere faktorer som kan overskride tidsplanen.

Samtlige informanter gir uttrykk for viktigheten av klare og tydelige mål. Funnene viser at ledelsen underveis i prosjektet fokuserte på å formidle målene ut til de ansatte. Hensikten var å få tydeliggjort både hva bedriften ønsket å oppnå med endringen, samt å tydeliggjøre gevinstene. Implementeringsprosjekter kan som nevnt være komplekse og virke litt uoverkommelige i starten. Ifølge informant 2 hadde bedriften en egen Microsoft Teams-gruppe der mye ble konkretisert i mål og delmål. Vedkommende begrunner valget med at prosjektet var stort, og at veien kan føles lang. Av den grunn jobbet bedriften aktivt med mål, samtidig som milepæler ble fastsatt i forbindelse med oppstart av prosjektet. Konkretiseringen av mål, delmål og milepæler hjalp bedriften med å holde oversikt over prosjektets fremgang. Umble et al. (2003, s.250) setter dette

i sammenheng med at ved å gjøre det så minsker sjansen for at prosjektet mislyktes. At samtlige informanter trekker frem viktigheten av mål, tyder på en sterk bevissthet rundt viktige komponenter av prosjektledelse og et sterkt lederskap.

Oppsummert kan det argumenteres for at ledelsens valg av ERP-system medførte en rekke gevinster; spesielt med tanke på skalerbarhet, stabilitet, og nye funksjoner. Valget om å satse på å unngå stor bruk av spesialtilpasninger, kan ha spart bedriften for stor ressursbruk i form av tid og kostnader. Teorien støtter dette, ved å peke på at man kun bør foreta spesialtilpasninger dersom man har god grunn til å ikke endre på en forretningsprosess. Ledelsen presiserer at de var villige til å endre på arbeidsmåter og forretningsprosesser, og at dette har lønnet seg i etterkant av innføringen. I tillegg har konserngruppen fungert som en viktig ressurs for valg av ERP-system ved å bidra med tidligere erfaringer med ERP-prosjekter. For prosjektgjennomføring trekker ledelsen i hovedsak frem realistisk tidsplan med konkrete og oppnåelige mål som årsaker til suksess.

5.3.5. Digital strategi

På spørsmål om bedriften har en digital strategi, viser flere av informantene til konserngruppens digitale pyramide og beskriver denne som viktig for både bedriften og konserngruppen. Ut ifra våre funn beskrives den digitale pyramiden som et rammeverk og mal i utformingen av bedriftens egne digitale strategi. Den digitale pyramiden består av tre ulike nivåer, der bunnivået er den mest grunnleggende IT-støtten, og er krav fra konserngruppen som selskapene i gruppen må oppfylle. Mellomnivået i pyramiden er for selskapene som ønsker å ligge et steg foran. Toppnivået er for selskapene som ønsker å strekke seg ekstra og gå foran som et godt eksempel. Det vektlegges at nivåene i den digitale pyramiden medfører en form for motivasjon i den digitale transformasjonen, da bedriften kontinuerlig får noe å strekke seg etter. Våre funn viser at digitalisering er et strategisk virkeområde for lederne i både konserngruppen og i casevirksomheten, til tross for at de er en konservativ bransje.

I intervjuene kommer det frem at bedriften ønsker å være best i sin bransje innenfor digitalisering. Konsernet oppleves som en sterk ressurs for både bedriften og de andre selskapene i gruppen i arbeidet med å oppnå dette målet. Selskapene i gruppen kan på tvers av hverandre dele kunnskap og lære av hverandre, noe som er å regne som verdifullt da selskapene er digitalisert i ulik grad. Strategien blir for ledelsen et ledelsesverktøy, og konsernet blir en støttemur både i planleggingsfasen og i gjennomføringen av nye prosjekter. Gjennom konserngruppen får bedriften tilgang på de riktige ressursene, i kombinasjon med bedriftens egne ressurser. I intervjuene blir det lagt vekt på at konserngruppen sitter med mye støtte og kompetanse som de bidrar med ut til selskapene. Konserngruppen kan dermed fungere som et bindeledd og støtte for bedriften i den digitale transformasjonen. Ved å være flere selskaper i samme konsern, har de gode muligheter til å få nye innovative innspill som er et viktig moment for å unngå å bli utkonkurrert i sin bransje.

Føringene for videre digitaliseringsprosjekter blir som nevnt lagt på konsernnivå, men selskapene i gruppen har fortsatt innflytelse. Ledelsen i bedriften står selv i stor grad fritt til å velge ønskede digitaliseringsprosjekter og står med systemeierskap for digitale løsninger som innføres. I tillegg har ledelsen muligheten til å påvirke ønskede digitaliseringsområder fremover gjennom workshops og møter med konserngruppen. Det

at bedriften kan være med på å påvirke innholdet, er antageligvis noe som styrker eierforholdet og samtidig kjennskapen til den digitale pyramiden for ledelsen i bedriften. En av informantene påpeker at strategien oppdateres hvert år, og det indikerer at de er tydelige på at de må være tilpasningsdyktige, og at fremveksten av nye teknologier skjer fort. En sterk digital strategi bør ha mulighet til å endres på raskt da organisasjonen bør kunne tilpasse seg i samme tempo som teknologien (Canhoto et al, 2021). Etter hvert som det digitale landskapet endrer seg i bedriften, er et sentralt fokus å ikke lenger behandle teknologien som en egen del i driften av bedriften. Det må tas en vurdering på hvordan den digitale teknologien kan omfavne hele selskapet som helhet (Gobble, 2018). Konserngruppens digitale pyramide og bedriftens egen digitale strategi må klare å drive den digitale transformasjonen bedriften står ovenfor.

For å oppsummere blir strategien et ledelsesverktøy for bedriften. Eierforholdet bedriften selv har til strategien på ledelsesnivå kan gjøre at ledelsen selv ser en større nytteverdi av å anvende den. I tillegg til at de ulike nivåene i strategien på konsernnivå kan bidra som en motivator til å aktivt jobbe med digitalisering fremover ved at bedriften får noe å strekke seg etter. Strategien kan tilpasses bedriftens situasjon og behov, og fungere som et fundament for å utforme målsettinger. Helhetlig bidrar strategien med å gi retning og et fokus ved en digital transformasjonsprosess.

5.3.6. Oppsummering FS2

Formålet med FS2 var å etablere en forståelse av hvordan ledelsen jobber med innføring av ny teknologi i bedriften. ERP-prosjektet var et såpass stort prosjekt og ble av den grunn ansett som relevant å bruke som et referansepunkt for fremtidige digitaliseringsprosjekter. Ved å undersøke hva de anser som vellykket endringsledelse og prosjektgjennomføring, ønsket vi å gå i dybden på disse perspektivene. Vi ønsket å få en forståelse av hvordan ledelsespraksis ble utført og hvordan det har påvirket prosjektets suksess og ansattes holdninger. Sistnevnte diskuteres videre i forskningsspørsmål 3.

For å oppsummere funnene i FS2 oppleves først og fremst digital strategi som et ledelsesverktøy som samtidig blir godt benyttet i digitaliseringsprosjekter i bedriften. Den digitale pyramiden er et initiativ fra konserngruppen og bidrar med viktige ressurser til bedriften. I tillegg er ledelsen i bedriften med på å utforme og revidere pyramiden i konserngruppen, der den digitale pyramiden blir revidert årlig. Funnene tyder på at ledelsen i stor grad har både eierskap til den digitale pyramide samtidig som de benytter den effektivt som et rammeverk for sin egen digitale strategi. Helhetlig bidrar strategien med å gi retning i en digital transformasjons da pyramiden består av nivåer som bedriftene kan strekke seg etter.

Videre legger bedriften mye vekt på bruken av superbrukere i ERP-prosjektet og påpeker dette som en suksessfaktor. Utvelgelsen av superbrukere var strategisk basert på forhåndsdefinerte kriterier som interesse for teknologi, og respekt innad i bedriften. Superbrukerne ga prosjektet viktig kunnskap med kjennskap til avdelingens forretningsprosesser inn i prosjektgruppen samt, positiv motivasjon ut til ansatte. Ledelsen bevilget ansvar til superbrukere for at ansatte skulle få en nær ressurs ved hjelp eller spørsmål relatert til ERP-prosjektet. Superbrukere ble en viktig inngangsport til brukerinvolvering fra ledelsen, og fungerte som et mellomledd.

For prosjektsuksess trekkes også opplæring og kommunikasjon inn som viktige faktorer for ledelsen i ERP-prosjektet. Opplæring oppleves som en tydelig prioritering fra ledelsen – både i form av ressursbruk og av hensyn til ansatte sine behov. Ledelsen valgte å utforme eget opplæringsmaterieell til fordel for leverandørens tilbud. Dette for å kunne gi reelle eksempler fra de daglige arbeidsoppgavene, og gjøre opplæringen mest mulig intuitiv. Opplæringen ble samtidig i en viss grad formet ut ifra ulike behov, og samtidig både utført i frivillig og obligatorisk kontekst. Samtidig har ledelsen vært opptatt av bruk av kommunikasjon som et verktøy for både å etablere en felles forståelse når det kommer til selve behovet for ERP-innføringen. Dette relateres til å dempe bekymringer og unngå motstand. Ansatte fikk også komme med innspill og lette på bekymringer tilknyttet prosjektet, der tillitsvalgte spilte en sentral rolle i kommunikasjonsprosessen.

For valg av ERP-system i prosjektet vektlegges i stor grad hvilke gevinster systemet skulle gi bedriften, samt begrunnes i store feil i det gamle systemet. Samtidig relateres prosjektsuksessen til nettopp valg av ERP-system, der selve standardisering og muligheter for skalering trekkes frem. Til slutt kan man også trekke frem ledelsens fokus på realistiske tidsplaner og konkrete mål som viktig faktor for prosjektsuksess, for å virke både retningsgivende og medføre tillit i organisasjonen.

5.4. FS3: Hva er sammenhengen mellom holdninger til ny teknologi og endringsledelse?

Formålet med FS3 er å undersøke sammenhengen mellom ledelsens syn på endringsledelse og ansattes holdninger til både ERP-systemet og innføring av ny teknologi. Som nevnt er datamaterialet fra FS1 basert på kvantitative data, mens ledelsens syn på endringsledelse i FS2 er kartlagt basert på kvalitative data. Ved å kombinere funnene fra de to datainnsamlingsmetodene ønsker vi å undersøke hvilke muligheter endringsledelse gir for å påvirke ansattes holdninger ved innføring av digitale løsninger.

5.4.1. Brukerinvolvering

Våre funn på brukerinvolvering i endringsprosesser relatert til innføring av digitale løsninger, viser at det eksisterer noen ulike oppfatninger mellom ansatte og ledelsen. Ledelsen oppleves å være opptatt av brukerinvolvering i form av inkludering av superbrukere i ERP-prosjektet, og har tydelig fokus på viktigheten av kommunikasjon for å etablere informasjon rundt systemet. Ledelsen presiserer viktigheten av god kommunikasjon i slike prosesser for å etablere forståelse for endringen og lette på bekymringer. På den andre siden viser funnene at 25% av ansatte i noen grad er uenig i hvorvidt ledelsen inkluderer dem i beslutninger tilknyttet innføring av digitale løsninger. Av de 11 ansatte som svarte her, er samtidig 10 i en viss grad uenig i hvorvidt ledelsen har forståelse for ansattes behov tilknyttet innføring av nye digitale løsninger. En av lederne presiserer samtidig at det kan hende ansatte ikke føler seg inkludert dersom de ikke har fått gjennomslag for sine synspunkter - men at ledelsen uansett inkluderer ansatte i prosessen, og de får påvirkingsmulighet.

Det kan være ulike årsaker til at noen ansatte ikke føler seg inkludert i beslutninger tilknyttet digitale løsninger, eller at ledelsen ikke tar tilstrekkelig høyde for brukernes behov i slike avgjørelser. Som det antydes, kan påstanden om involvering i beslutninger være relatert til en tidlig fase av innføring av en ny digital løsning; det er snakk om selve

beslutningen om å innføre et system. For påstanden om hensyn til brukerbehov tilknyttet digitale løsninger, kan den være relatert til flere faser av et digitaliseringsprosjekt, samt på et overordnet nivå i bedriften. Dette er dog usikkert, og datagrunnlaget vårt har ikke tilstrekkelig innsikt i dette. Uavhengig av hvilken fase det er snakk om, finner Rafferty et al. (2013, s.122) at selve følelsen av myndiggjøring hos ansatte er viktig å fokusere på i en endringsprosess. Ved å styrke følelsen av myndiggjøring, økes samtidig ansattes opplevde handlingsfrihet og følelse av kontroll. Dette viser seg hensiktsmessig i endringsprosess generelt, samt i en digital transformasjon. Som resultatene viser, har ledelsen i stor grad satt søkelys på superbrukere som en måte å involvere brukere inn i digitaliseringsprosjektet. Superbrukere har fungert som en kommunikasjonskanal ut til ansatte, og dette relateres til prosjektsuksess hos ledelsen.

Ut ifra våre funn kan det stilles spørsmål rundt selve rollen til superbrukerne i ERP-prosjektet, og hvordan disse har utnyttet muligheten de er gitt som kommunikasjonskanal mellom ledelsen og ansatte. Dersom ledelsen har bevilget ansvar og autonomi til superbrukerne i ERP-prosjektet for å styrke brukerinvolvering og kommunikasjon, står de også ansvarlig for å utføre sin tildelte rolle. Valg av superbrukere er som nevnt knyttet til selve ERP-prosjektet, og kan derfor ikke relateres til opplevelsen av å bli inkludert i beslutninger tilknyttet nye digitale løsninger på et generelt grunnlag. Med det som utgangspunkt er det vanskelig å lande på en konklusjon rundt ansattes opplevelse av brukerinvolvering via superbrukerne i ERP-prosjektet. Likevel kan resultatene vise at det eksisterer flere ansatte som ikke føler seg tilstrekkelig inkludert i slike beslutninger, samt føler at sine behov ikke er tatt i betraktning.

Når dette er sagt, finner våre resultater et interessant funn; ansattes opplevde nytte av ERP-systemet er i stor grad til stede, og manglende inkluderingen i beslutninger eller hensyn til brukerbehov ser ikke ut til å ha medført opplevde kostnader. Av de ansatte som svarer litt uenig/uenig på de to nevnte påstandene, sier så å si alle seg litt enig eller enig i at systemet er nyttig i jobben (med unntak av én uenig). ERP-systemet assosieres derfor til opplevde gevinster i selve bruken av systemet, og at det støtter opp under ansattes arbeidsoppgaver. Opplevd nytte er som nevnt relatert til arbeidets karakter, der blant annet effektivisering er en viktig faktor. Her kan man anta at den manglende opplevelsen av involvering fra ledelsen i beslutningen om ERP-systemet, ikke nødvendigvis har påvirket ansattes teknologiakseptanse. Ledelsen har derfor i stor grad lykkes med å etablere teknologiakseptansen tilknyttet ERP-systemet, som funnene i FS1 viser. Dette tyder på at ledelsen tar gode avgjørelser i digitaliseringsprosjekter, og at både valg av system og prosessen etter implementering viser til opplevd nytte. Dette poenget forsterkes dersom man ser på sosiale faktorer i FS1, der ansatte i stor grad opplever at ledelsen har vært støttende i bruken av systemet. Ledelsen sitter gjerne med dyp innsikt i bedriftens forretningsprosesser og målsettinger, i tillegg til kunnskap om hvilke digitale løsninger som eksisterer, og hvilke gevinster disse gir. Ansatte har nødvendigvis ikke dette ledelsesperspektivet når det kommer til innføring av digitale løsninger. De kan være mer fokusert på hvordan systemer oppfyller egne behov, eller bidrar til gevinster i de nåværende arbeidsoppgavene sine. Ut ifra dette kan det vurderes hvorvidt det faktisk er hensiktsmessig å inkludere alle ansatte i beslutninger relatert til innføring av nye teknologiske løsninger.

Ut fra våre funn kan man konkludere med ledelsen har i stor grad fokusert på brukerinvolvering, med fokus på kommunikasjon som et virkemiddel. Superbrukere har

som nevnt tidligere i oppgaven blitt benyttet som en viktig ressurs her. Angående opplevelsen av inkludering i beslutninger tilknyttet innføring av digitale løsninger, er det noen brukere som ønsker å bli mer inkludert på et generelt grunnlag ved innføring av ny teknologi. Dette kan også sies for hensyn til brukerbehov i digitale løsninger på et generelt grunnlag. Likevel kan vi konkludere med at ledelsen besitter viktig innsikt i bedriften som helhet, inkludert dens rolle i en større konserngruppe, og kan derfor ta beslutninger som realiserer gevinster på et mer overordnet nivå. Å styrke følelsen av ansattes myndiggjøring og involvering kan derimot vektlegges i større grad. Dette behøves ikke nødvendigvis å gjøres direkte for selve beslutninger relatert til digitale løsninger, men på et mer generelt grunnlag ved å fortsette å involvere ansatte i kommunikasjonsprosesser. Et slikt fokus kan øke følelsen av involvering hos ansatte i digitaliseringsprosjekter.

5.4.2. Opplæring

For ERP-prosjektet ble opplæring vektlagt som et område ledelsen har benyttet mye tid og ressurser på. Den ble både brutt ned på enklest mulig måte for å sikre at brukerne hang med fra starten av, og kan også assosieres til at ulike digitale kompetanseområder hos ansatte ble tatt hensyn til i opplæringen. Lederne forteller at de selv utviklet opplæringsmateriellet. Dette kan antas å ha ført til eierskap til prosessen, samt medført stor grad av frihet i utformingen. Ansattes holdninger tilsier i våre funn at 74% opplevde en grad av enighet i at systemet var enkelt å lære seg, mens andelen var 57% for hvorvidt ansatte synes opplæringen var tilknyttet sitt behov. Dette kan tyde på at systemet i seg selv oppleves enkelt å bruke i etterkant av innføringen, men at oppstartsfasen av ERP-innføringen manglet en grad av tilpasset opplæring ifølge ansatte. Det kan derfor ha eksistert et lite gap i hvorvidt ledelsen mener de har tilpasset opplæringen godt nok, og ansattes oppfattelse av det samme. Hele 89,3% av ansatte i spørreundersøkelsen er enten litt uenig eller uenig i utsagnet om hvorvidt de opplever å behøve hjelp av andre ved problemer i systemet. Her antydes det at ansatte er svært selvgående i bruken av ERP-systemet. I retrospekt er det ikke sikkert svarandelen hadde vært det samme på et tidlig stadium etter implementering, da faktorer tilknyttet opplæring og bruken av systemet er undersøkt et år i etterkant.

For teknologiakseptanse er opplæring knyttet til både forventet innsats og fasiliterende betingelser. Som vist i FS1 har ansatte relativt lav grad av kostnader tilknyttet forventet innsats, der de opplever at systemet effektiviserer arbeidet og i tillegg er nyttig i arbeidet. De fasiliterende betingelsene har også moderat grad av akseptanse, der de som nevnt opplever å ha ressurser tilgjengelig for assistanse dersom de behøver hjelp i systemet. Venkatesh et al. (2003, s.453) finner at opplæring og forventet innsats ofte er viktigst i de tidligste fasene av implementering, og mindre betydningsfullt etter langvarig bruk av systemet. Det som er viktig å poengtere, er at ansatte ikke opplever å stå alene, og opplever at bedriften støtter dem i bruken av systemet. I tillegg har ansatte en god forståelse for bruken av systemet, da flere sier de opplever at det er relativt enkelt å bruke og viser til stor grad av nytte i arbeidet. Ledelsen har derfor gjort noe riktig i henhold til opplæringen, da forventet nytte er til stede.

Som vist i resultater, omhandler de innvendingene på åpne spørsmål knyttet til opplæring i ERP-systemet. De åpne svarene omhandler at det kunne vært mer opplæring, den kunne vært bedre – uten å utdype dette, samt at det kunne vært mer fysisk opplæring. Samtidig nevnes også lik opplæring på tvers av avdelinger. I

intervjuene viser funnene som nevnt at lederne var tydelige på at opplæringsmaterialet var utformet svært enkelt for å ta hensyn til ulike utgangspunkt. De forsøkte samtidig å tilrettelegge for kunnskapsgrunnlag ved å la noe opplæring være frivillig, og noe obligatorisk. I teorien presiseres fordelene ved å la ansatte ta egne valg og dermed styrke autonomi for å øke deres digitale beredskap. Ledelsesstilen blir omtalt i teorien som «autonomistøtte», og innebærer å støtte ansatte til selvledelse, autonomi og ansvar. Som nevnt fremmer en slik ledelsesstil en ønsket adferd innenfor digitaliseringsprosjekter, og ut ifra funnene våre og teorien, kan man anta at ledelsen har prioritert relativt riktig når det kommer til en viss grad av frivillighet i opplæringen. Likevel kan det eksistere tvil om all opplæringen ble oppfattet å ta hensyn til ansattes ulike behov, som de kvalitative resultatene indikerer. Det er viktig å presisere at også den obligatoriske opplæringen krever en form for innsats blant ansatte, der de utnytter materialet som ledelsen tilrettelegger for. Samtidig vil nok samtidig engasjement og interesse tilknyttet ERP-innføringen spille inn, uten at korrelasjonen er undersøkt.

Når dette er sagt, viser det seg at det eksisterer en moderat grad av enighet blant ansatte i hvorvidt ledelsen har vært hjelpsom i bruken av systemet. Her er som nevnt 38% av svarene nøytrale, og dermed er det vanskelig å si hva som legges i disse. På svar om bedriften har støttet bruken av systemet, viser svarene enda større grad av enighet. Det kan tolkes som at det eksisterer organisatorisk støtte i bruken av systemet og dermed styrkes fasiliterende betingelser. At det eksisterer større enighet i at bedriften i seg selv har støttet bruken av systemet, versus støtte fra ledelsen, kan indikere at fokuset på superbrukere har vært hensiktsmessig, men at ledelsen kunne vært mer involvert direkte til de ansatte. Dette er dog en usikker korrelasjon, da vi ikke har inngående intensive data fra brukersiden. Superbrukere er som nevnt ikke ledere, men ansatte som er strategisk valgt for å bidra til inkludering av ansatte i prosjektet, samt opplæring. Fokuset på superbrukere og brukerinkludering fra ledelsen kan derfor se ut til å ha fungert godt - også med tanke på opplæring. Ledelsen forklarer superbrukere som en viktig ressurs når det kommer til det nevnte, der de også var med på å utforme opplæringsmateriell og hadde et sterkt engasjement til systemet.

Som Umble et al. (2003, 2.46) presiserer, kan ikke de fulle gevinstene ved et ERP-system realiseres før sluttbrukere bruker systemet skikkelig. For å være suksessfull med opplæring må den starte tidlig, helst før implementasjonen begynner. Dette bekreftes av informant 5, som forteller at de hadde test-databaser tilnærmet live i lang tid i forveien som ansatte kunne gå inn og prøve. Mulighetene var derfor i stor grad tilrettelagt for tilstrekkelig testing og dermed egen opplæring i tidlig prosjektfase. I tillegg presiserer Umble et al. (2003, s.246) viktigheten av å prioritere tilstrekkelig del av ERP-budsjettet til opplæring, noe som sees til å ha vært en prioritering av ledelsen. De seks månedene ERP-prosjektet ble utsatt, ble som nevnt godt benyttet til ekstra opplæring ifølge informantene. De komplekse kreftene som beskrives i fase to, change-fasen, relateres til en prosess med prøving og feiling for å implementere selve endringen. Her vektlegges viktigheten av å skape motivasjon for å lære og utforske (Burnes, 2004, s.985) Ledelsens fokus på denne fasen av opplæringen, der adferdsmønstre knyttet til læring skjer og etableres, er ikke kartlagt. Likevel indikerer systemets grad av teknologiakseptanse og det faktum at brukere er selvgående i bruken av systemet, at change-fasen og ledelsens rolle her har bidratt til vellykket endringsprosess og adferd.

Oppsummert kan man si at ledelsen har bevilget både fokus og innsats på opplæring i ERP-prosjektet, og at det kan relateres til høy grad av teknologiakseptanse som funnene

i FS1 indikerer. I tillegg er ressursene i form av fasiliterende betingelser i moderat grad oppfylt, der både organisatoriske og tekniske ressurser eksisterer. Det kan dog diskutere hvorvidt brukernes behov var tilstrekkelig tatt nok hensyn til, men at resultatene ikke dekker disse hensynene i dybden. Det presiseres likevel at det kan være et utfordrende aspekt for ledelsen å ta hensyn til alle individuelle pedagogiske behov, da mennesker kan ha behov for ulike tilnæringsmåter. Å utnytte de mulighetene som er tilgjengelig for opplæring er derfor en viktig faktor her. Det kan være viktig at ledelsen kommuniserer ut viktigheten av å legge en innsats i opplæringen, samt oppfordre ansatte til å ytre sine behov i tidlig implementasjonsfase. I en digital transformasjonsprosess, vil flere digitaliseringsprosjekter innebære at ansatte må bli vant til å utnytte de ulike opplæringsmulighetene over tid. Ansatte besitter som nevnt et veksttankesett som indikerer at de i større grad tar å utnytte av tilgjengelige opplæringsressurser.

5.4.3. Kommunikasjon

For å repetere funn fra spørreundersøkelsen, eksisterte det lav grad av opplevde kostnader, og dermed liten antydning til motstand tilknyttet selve innføringen av ERP-systemet. Derimot kan funnene indikere noe motstand relatert til brukerinvolvering på et generelt grunnlag. Opplæring skiller seg noe ut fra funnene i de kvalitative dataene og relateres til en viss grad av opplevde kostnader dersom man ser på ansattes holdninger i FS1. Det er viktig å presisere at teknologiakseptansen konkluderes å være relativt høy for ERP-systemet totalt sett. Funn fra ledelsen viser at det eksisterte både bekymringer og opplevde kostnader i startfasen av ERP-innføringen, som ble forsøkt både adressert og dempet av ledelsen ved hjelp av kommunikasjon. Informant 1 forklarer at ansatte i stor grad er positive til systemet i etterkant av innføringen, som også bekreftes av våre kvantitative resultater. Ledelsen opplever å ha en bevissthet rundt god kommunikasjon i de ulike fasene i ERP-systemets innføring, men særlig i startfasen av prosjektet.

Angående kommunikasjon av selve ERP-systemet, viser sosiale faktorer at ansatte opplever at systemet blir snakket om i positiv forstand. Sosiale faktorer omhandler hvordan systemet blir snakket om i organisasjonen, samt hvordan ledelsen snakker om systemet. Som vist i FS1 påvirker dimensjonen intensjon om bruk. Dette igjen presiserer viktigheten av kommunikasjon av gevinster som et tiltak for å øke teknologiakseptanse, der ledelsen har makt til å påvirke i stor grad. Våre funn kan derfor indikere en kongruens mellom hvordan ledelsen snakker om systemet, samt hvordan ansatte både opplever systemet, og prater om systemet. Indirekte kan man derfor anta at kommunikasjon er et effektivt hjelpemiddel for å bidra til positive holdninger i form av teknologiakseptanse. Det kan tenkes at bruk av superbrukere med stor interesse for teknologi, samt troverdighet i sin avdeling, har ytterligere styrket både kommunikasjonen og fokuset på gevinster. Bruk av superbrukere har ifølge ledelsen indikert å tette kommunikasjonsgapet mellom ansatte og ledere, og fungert som et bindeledd i selve ERP-innføringen. Samtidig legger dette fokus på superbrukernes ansvar i slik kommunikasjon. Superbrukerne må tilstrebe at de fyller ansvaret ledelsen har delegert dem, og tilstreber både effektiv og riktig informasjon rundt selve ERP-prosjektet.

Når en bedrift skal gjennomføre store endringer, kan det være utfordrende å fullstendig hindre bekymringer eller kritiske innvendinger til endringen, da resultatet av endringen ikke er fullstendig kjent. Dersom man ser på resultatene, hadde ikke ansatte tilstrekkelig innsikt i hvilke gevinster systemet skulle medføre eller hvilke konsekvenser endringen

hadde for dem. Disse bekymringene var relatert til selve implementeringen av systemet, da ledelsen antyder at ansatte er positive nå i etterkant av prosjektet. Det kan derfor ha eksistert et større behov for kommunikasjon helt i startfasen av ERP-prosjektet, med økt fokus på endringens omfang og dens gevinster. Ledelsen besitter her viktig informasjon og kunnskap. De har kjennskap og innsikt i hvilke prosjekter bedriften skal gjennomføre, hvordan de både vil påvirke ansatte, samt for bedriften i sin helhet. Som presentert i teoridel 2.3.2. *Endringsberedskap*, kan det kan være vanskelig for ansatte å akseptere en endring uten å tilstrekkelig informasjon fra ledelsen i hvordan endringen vil påvirke dem. Viktigheten av å kommunisere også i forkant av en endring blir derfor gjeldende, og ikke kun i en startfase. Dette kan antas å styrke ansattes opplevde gevinster, og resultere i mindre bekymringer og spørsmål til ledelsen. Når dette er sagt, vil det som nevnt være vanskelig å unngå all form for bekymringer i et såpass stort prosjekt, da man går inn i en ukjent situasjon. I Lewin sin siste fase, refreeze, presiseres viktigheten av å forankre de nye endringene for å sikre suksess på lang sikt (Burnes, 2004, s.985). Det oppleves som ledelsen har i stor grad lyktes med sistnevnte, men at det indikerer et behov for ytterligere kommunikasjon også i forkant av et stort digitaliseringsprosjekt.

For å oppsummere har ledelsen benyttet kommunikasjon som et effektivt virkemiddel for å hindre at bekymringer eller kritiske innvendinger resulterte i motstand. Som sagt var det noen opplevde kostnader blant ansatte tilknyttet ERP-systemets innføring. Ledelsen forteller at ansatte vektla de opplevde kostnader større enn opplevde gevinster ved selve innføringen av systemet. I dag kan det derimot argumenteres for at de ansatte har en høy teknologiakseptanse til systemet som vist i FS1. Det kan tenkes at bruken av superbrukere har vist seg å være en svært hensiktsmessig måte for ledelsen å øke ansattes opplevde nytte av systemet. Kommunikasjonen av systemets gevinster fra egne kollegaer kan ha medført en styrket troverdighet. Noe ledelsen nevner kunne løftet frem ERP-prosjektets gevinster ytterligere er å ha hatt en markering for de ansatte for å vise dets suksess, og kommunisere tydeligere et behov for endring enda tidligere ut til ansatte. Dette kan forsterke ansattes positive holdninger til systemet, og kan være noe for ledelsen å vurdere for fremtidige digitale endringsprosjekter.

5.4.4. ERP-systemet og prosjektgjennomføring

Som diskutert i FS2, relaterer ledelsen valg av ERP-system i stor grad påvirket prosjektsuksess. Her diskuteres fordeler og ulemper ved en standardisert løsning, opp mot en spesialtilpasset løsning. Ledelsen gikk fra et spesialtilpasset og utdatert system, til fordel for et standardisert system med økt oppetid, responstid, og skalerbarhet. Ved overgangen til det nye ERP-systemet, opplevde ledelsen at de ansatte var sterkt knyttet til det forrige systemet. Dette tyder på at de ansatte ikke forsto konsekvensene disse feilene hadde for bedriften som en helhet. Når dette er sagt, er likevel teknologiakseptansen høy ett år etter innføringen av systemet.

Ut ifra våre funn kan vi argumentere for at ledelsens valg av system har medført høy grad av teknologiakseptanse blant ansatte. Som nevnt hevder ledelsen at flere ansatte ikke så gevinstene ved det nye systemet i starten av prosjektet, men at systemet oppleves som nyttig i ansattes arbeid per i dag. Våre funn fra de kvantitative dataene bekrefter at systemet har stor grad av opplevde gevinster på undersøkelsestidspunktet. Et standardisert system passer dog ikke nødvendigvis en bedrift perfekt (Bradford, 2015, s.31), men det tyder på at det har bidratt til gevinster både for de ansatte og bedriften. Sistnevnte kan relateres til ledelsens utsagn om prosjektsuksess og standardisering.

ERP-prosjektet ble samtidig innført innenfor prosjektets ramme uten store utsettelse eller forskyvninger av mål. ERP-systemer som i stor grad preges av spesialtilpasninger, går oftere over prosjektets etablerte rammer (kilde). Ansatte så ikke gevinstene ved systemet før i etterkant, og det kan tyde på at ledelsen klarte å løfte blikket. Valg av systemet bidrar blant annet til skalering, og viser et fremoverrettet fokus, da også ERP-prosjektet ikke anses som fullført. Det gamle systemet med mange tilpasninger og tekniske problemer, ville derfor ha negativt påvirket bedriftens muligheter i en digital transformasjon.

Ut fra våre funn, oppleves ledelsen å ha vurdert kostnadene mot gevinstene ved bytte av system, og at ansatte i etterkant har forstått dette valget. Som nevnt i FS2, var det gamle ERP-systemet preget av en del feil og mangler, som førte til konsekvenser for bedriftens forretningsprosesser. Ledelsen trekker særlig frem den store graden av spesialtilpasninger, kombinert med problemer knyttet til oppdateringer. Dette førte til konsekvenser som lav responstid og noe nedetid. Det kan tyde på et gap mellom ledelsens og ansattes syn på nødvendigheten av systembytte, og at ledelsen i etterkant har klart å vise ansatte verdien. Valg av standardisert system kan derfor ha bidratt å effektivisere, og sikre stabilitet i forretningsprosessene. Når dette er sagt, vil ikke nødvendigvis et standardisert system oppfylle alle brukeres individuelle behov. Selv om noen ansatte har påpekt i de åpne spørsmålene at systemet kan oppleves som mer tungvint, rettfærdiggjør ikke det nødvendigvis gevinstene et standardisert system har for bedriften i det lange løp.

For å oppsummere viser ledelsen at de i stor grad har lyktes med innføringen av ERP-systemet, og samtidig sikret høy teknologiakseptanse blant brukerne. Ledelsen har benyttet viktig lærdom fra tidligere ERP-prosjekter i konserngruppen, ved å velge et standardisert system til fordel for mange spesialtilpasninger. Valg av standardisering har derfor i større grad medført å realisere prosjektets mål innenfor tidsrammen. Ansattes intensjon om bruk er også i stor grad til stede, til tross for overgangskostnader fra det gamle ERP-systemet. ERP-prosjektet har dermed medført viktige gevinster for både bedriften, ledelsen og ansatte, og økt deres digitale beredskap. Opplevde kostnader tilknyttet mange klikk i systemet er dog en opplevd kostnad, men som vil bli utkonkurrert av de store gevinstene systemet har for bedriften som helhet. Det gamle systemet var som nevnt et hinder for bedriften med stor grad av feil og mangler, og påvirket forretningsprosesser negativt. Ledelsen kan konkluderes å ha spilt en viktig rolle når det kommer til beslutningen om å innføre det nye ERP-systemet; både på valg av system, og for å sikre bedriftens muligheter fremover i en digital transformasjon.

5.4.5. Digital strategi

I delkapittel 4. *Resultater* kom det frem at det eksisterer ulik oppfatning blant ledelsen om graden av innsikt de ansatte skal ha i bedriftens digitale strategi. En av informantene påpeker at på generelt grunnlag burde strategien i større grad vært tydeligere kommunisert ut i organisasjonen. På den andre siden trekker informant 1 frem at de ansatte hovedsakelig informeres om strategien for hvert spesifikke prosjekt de jobber med. Videre forklarer vedkommende at målene blir spesifikke inn mot virkeområdet og hva de ansatte jobber med. En top-down tilnærming kan observeres i organisasjonen på dette området. Ledelsen jobber mye med strategien, som gjør at de har god kjennskap til den. Med utgangspunkt i hvordan strategien blir formidlet ut i organisasjonen kan det tyde på at de ansatte i varierende grad er klar over fokuset på digitalisering i bedriften.

Resultatene fra den kvantitative undersøkelsen viste en gjennomsnittsskåre på 3,6 på spørsmålet som omhandlet i hvor stor grad de ansatte føler at de blir involvert i beslutninger tilknyttet digitale løsninger. På et generelt grunnlag indikerer tallet at det fortsatt er ansatte som ikke føler seg nok inkludert i beslutninger. Ansatte er en viktig del av en transformasjonsprosess. En suksessfull digital transformasjon starter på toppen av bedriften med ledelsen som former strategien (Westerman, 2011, s.100). Som nevnt i delkapittel 2.3.3. *Digital Strategi*, beskriver strategien de overordnede målene med digitaliseringen. Strategien kan være et viktig verktøy for retningen bedriften ønsker samt en visualisering av hvordan det skal oppnås. En tydelig formidling av målsetningene ut i organisasjonen vil danne et beslutningsgrunnlag slik at de ansatte kan ta avgjørelser som er rettet mot målene. Ved å gjøre dette kan de ansatte føle på en mer indirekte involvering og se verdien av beslutningene som blir tatt. Det kan utfra resultatene se ut til at det ligger en større interesse for å bli inkludert enn det ledelsen tror. For ledelsen kan det være en oversett faktor eller så ligger det en formening om at det ikke er en nødvendighet. Det kan være at de undervurderer ansattes behov for å bli inkludert i den digitale strategien.

Funnene viser også at de ansatte i stor grad er positive til den kontinuerlige digitaliseringen på arbeidsplassen. Samtidig er det en enighet om at digital utvikling er nødvendig med en gjennomssnittsskåre på 4,51. De positive holdningene til digitalisering gir et grunnlag til å anta at det er en interesse blant de ansatte til å få mer kjennskap og kunnskap til den digitale teknologien. Noe som indikerer at bedriften har et godt utgangspunkt å jobbe videre frem mot nye digitaliseringsprosjekter. En opprettholdelse av holdningene er å anse som essensielt for best mulig tilpasning til det digitale landskapet i kontinuerlig utvikling. I tillegg kan det diskuteres at holdningene vist her tilrettelegger for at de ansatte i stor grad vil være en ressurs ved å bli involvert i større grad. Avstanden mellom fokuset ledelsen har til digitalisering og de ansattes fokus kan på denne måten minskes. Ansatte som i større grad får en dypere forståelse av hvor de skal i den digitale transformasjonen, kan antas å føle seg mer inkludert. En klar og tydelig formulering av den digitale strategien ut i organisasjonen, peker Ponsignon (2019, s.18) på at kan være en utløser og en driver for den digitale transformasjonsprosessen. Innsikt i strategien kan derfor være en motivator og et godt utgangspunkt for bedriften i arbeidet med å utnytte digitale teknologier.

5.4.6. Oppsummering FS3

Oppsummert viser FS3 at brukerinvolvering i ERP-prosjektet har vært en tydelig ledelsesprioritering basert på de intensive dataene. Ledelsen benyttet superbrukere som et verktøy for brukerinvolvering, der de fungerte som et mellomledd mellom ansatte og ledelsen i prosjektet. Samtidig viser de kvantitative dataene at noen ansatte opplever at ledelsen i større grad kunne involvert dem i beslutninger relatert til innføring av ny teknologi. Det er usikkert hvorvidt disse funnene kan relateres til selve brukerinvolveringen i ERP-prosjektet. Ut ifra høy grad av teknologiakseptanse som funnene viser, kan man anta at superbrukere har spilt en viktig rolle i prosjektet for å bidra positivt til ansattes holdninger til systemet. Det kan derimot oppleves som det eksisterer et behov for økt involvering av ansatte på et mer generelt grunnlag. Ansatte viser samtidig at de er positive til den kontinuerlige digitaliseringen på sin arbeidsplass. Ut ifra disse holdningene kan man anta at ledelsen i større grad kan bidra til økt innsikt i den digitale strategien hos ansatte, for å bidra til å se fremtidsplanene for innføring av

nye digitale løsninger. Å satse på ledelsesstiler for å øke digital beredskap, som myndiggjørende ledelse, kan bidra til økt følelse av inkludering og involvering hos ansatte og være positivt i en digital transformasjon.

Videre finner resultatene at opplæring har vært en prioritering hos ledelsen i ERP-prosjektet i form av både tidsbruk og ressurser bevilget. Her spilte superbrukerne samtidig en viktig rolle. Teknologiakseptansen anses som nevnt å være relativt høy, og ansatte anses samtidig selvgående i bruken av systemet. Superbrukere kan derfor antas å ha spilt en viktig rolle for å bidra til at fasiliterende betingelser er oppfylt i form av tilgjengelige organisatoriske ressurser. Likevel presiserer noen ansatte at opplæringen tilknyttet ERP-systemet kunne vært bedre og i større grad tilpasset sine behov. Det kan derfor antas at opplæringen har potensiale til å differensieres ut ifra behov. Et alternativ kan være at ledelsen i større grad kommuniserer ut viktigheten av å ta utnytte av tilgjengelige opplæringsmateriell og ressurser i organisasjonen. For kommunikasjon i ERP-prosjektet viser samtidig funnene at ledelsen i stor grad vektla viktigheten av å kommunisere ut gevinstene ved endringen, samt adressere bekymringer. De kvantitative dataene antyder lav grad av motstand, og man kan derfor anta at kommunikasjon av gevinster har bidratt til økt teknologiakseptanse. Dette funnet forsterkes av ledelsens opplevelser av bekymringer og kritiske innvendinger i oppstartsfasen av ERP-prosjektet, men at ansatte i større grad er positive etter innføringen. Å kommunisere tydeligere et behov for endring også før implementeringen tar sted, kan derfor være et forbedringspunkt når det kommer til kommunikasjon i ERP-prosjektet.

Til slutt er et viktig funn i FS3 at valg av standardisert system har medført flere gevinster for bedriften og antydes å ha bidratt til å øke teknologiakseptansen. De kvantitative dataene viser som nevnt høy grad av forventet nytte og lav forventet innsats. Bytte av ERP-system har medført å øke bedriftens muligheter i en digital transformasjon, da det gamle systemet inneholdt omfattende feil og hindret bedriftens utvikling. Ledelsen kan derfor sies å ha tatt strategiske gode valg for også bedriftens fremtidsplaner. Ansatte har samtidig sett fordelene av det nye systemet i sine arbeidsoppgaver, til tross for endring av arbeidsmåter. Her kan samtidig ledelsens valg av system og prioritering på endring av arbeidsmåter medført gevinster for både ansatte og bedriften. Når det kommer til den digitale strategien har ledelsen som nevnt benyttet seg av både konserngruppens ressurser og muligheter i den digitale pyramiden i gjennomføringen av ERP-prosjektet.

5.5. Bærekraft

Det er relevant å se på problemstillingen i et bærekraftig perspektiv. Her vil vi rette oss mot den sosiale dimensjonen av bærekraft, som blant annet omfavner inkludering, medvirkning, trygghet og tilhørighet (Regjeringen, 2022). Skybaserte ERP-systemer muliggjør samarbeid og fjernarbeid i større grad (Yenugula, et al., 2024). En mer fleksibel arbeidshverdag kan i større grad bidra til inkludering av ansatte med ulike behov og livssituasjoner. Et eksempel på dette kan være mennesker som ikke har mulighet til å være på kontoret hver dag av ulike årsaker. FNs bærekraftsmål har som hovedprinsipp at ingen skal utelates (FN, 2024). Et relevant bærekraftsmål som kan trekkes inn er bærekraftsmål 9 Industri, innovasjon og infrastruktur. Bærekraftsmålet handler om å fremme bærekraftig og inkluderende industrialisering og innovasjon (FN, 2024). At ansatte opplever digitale løsninger som hjelper dem i jobben, kan ytterligere bidra til et mer stabilt arbeidsmiljø. Suksessfull implementering av nye digitale løsninger

bidrar derfor til konkurransefortrinn for bedriften. Dersom bedriften henger med på den digitale utviklingen vil dette medføre fordeler i form av opprettholdelse av stabile og sikre arbeidsplasser. At ledelsen er bevisst på innføring av ny teknologi i forhold til den sosiale dimensjonen av bærekraft, medfører store gevinster for bedriften og dens ansatte.

6. Konklusjon

I dag påvirker digital transformasjon alle aspekter ved en organisasjon, og stiller større krav til både ledelse og ansatte. En digital transformasjonsprosess består som nevnt av flere digitaliseringsprosjekter over tid. I en slik prosess er det mennesker som realiserer gevinstene ved riktig bruk av systemet. Ansattes holdninger til digitale løsninger påvirker intensjon om bruk, og endringsledelse er dermed en faktor som både kan styrke og etablere holdninger i bedriften. På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling utarbeidet:

Hvordan kan endringsledelse påvirke ansattes holdninger til digital transformasjon?

Oppgaven har i denne konteksten hatt som hensikt å undersøke endringsledelse i en digital transformasjonsprosess og hvordan det kan påvirke ansattes holdninger til innføring av digitale løsninger. Ved å kartlegge hva ulike informanter legger i endringsledelse med vektlegging av suksessfaktorer i ERP-innføringen, ønsket vi å undersøke hvilken påvirkning det nevnte har på ansattes holdninger. Diskusjonen av forskningsspørsmålene har dannet et grunnlag for å besvare problemstillingen. For å kartlegge ansattes holdninger og endringsledelsespraksis fant vi det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et større digitaliseringsprosjekt som ERP-prosjektet. ERP-prosjektet har trekk fra en digital transformasjonsprosess da det har berørt flere dimensjoner i bedriften, inngår i en stor andel av ansattes arbeidshverdag og har påvirket arbeidsmåter og forretningsprosesser. Funnene avdekket i oppgaven kan derfor antas å være overførbare i en digital transformasjonsprosess. Som nevnt innledningsvis i kapittel 5. *Diskusjon*, tyder våre funn på at bedriften er i startfasen av en digital transformasjon.

Funnene viser i hovedsak høy grad av teknologiakseptanse til ERP-systemet blant ansatte. For å etablere disse holdningene i bedriften, bør ledelsen bevisstgjøres faktorene som bidrar til teknologiakseptanse. Ledelsen har ut ifra våre funn kommunisert ut et behov for endring i organisasjonen med fokus på systemets gevinster, og det kan tyde på at dette har medført intensjon om bruk blant de ansatte. Samtidig har ledelsen vektlagt brukerinvolvering i form av superbrukere, og prioritert opplæring i ERP-prosjektet. Superbrukernes involvering i prosjektet kan ifølge funn ha ført til å forme positive holdninger til ERP-systemet hos ansatte, da superbrukerne beskrives å styrke kommunikasjonen mellom ansatte og ledelsen. I tillegg har superbrukere bidratt med motivasjon ut til de ansatte ved å besitte interesse til selve prosjektet og systemets innføring. Dette presiserer samtidig viktigheten av superbrukernes tildelte ansvarsområde, da de fungerte som et mellomledd mellom ledelsen og de ansatte. Hvordan superbrukerne utnyttet ansvarsområde er noe usikkert og bør undersøkes videre.

Som funnene indikerer, eksisterer det et grunnlag for å etablere økt innsikt blant ansatte i den digitale strategien. Ansatte besitter både positive holdninger til den kontinuerlige digitaliseringen på sin arbeidsplass, samt at flere ansatte opplever et behov for økt inkludering i beslutninger relatert til innføring av nye digitale løsninger. Ansatte som får en økt forståelse for hvor bedriften er på vei i den digitale transformasjonen, kan antas å føle seg både inkludert og samtidig mer forberedt på denne prosessen. Likevel er kommunikasjon og brukerinvolvering et tydelig ledelsesfokus ved innføring av nye teknologiske løsninger og brukes for å etablere ønskede holdninger. Ledelsen har vist tydelig prioriteringer når det gjelder å kommunisere ut et behov for endring i en tidlig fase av prosjektet. Litteraturen påpeker det nevnte som viktig for å akseptere endringen. Samtidig vil kommunikasjon av gevinster for å redusere opplevde kostnader ansees som hensiktsmessig for å styrke teknologiakseptansen.

I tillegg til fokus på kommunikasjon og superbrukere, har ledelsen bevilget både tid og ressurser på opplæring i ERP-prosjektet med fokus på ansattes behov og ulike forretningsprosesser. Teorien bekrefter viktigheten av å bevilge tilstrekkelige ressurser for å øke sjansen for prosjektsuksess i ERP-innføringer. Superbrukere beskrives som en viktig ressurs i opplæringen for å redusere avstanden mellom ledelsen og ansatte. Likevel antyder funnene et lite gap mellom ansattes behov for opplæring, og ledelsens syn på det samme. Funnene indikerer grunnlag for å konkludere med at opplæringen ikke negativt har påvirket intensjon om bruk, da forventede nytte av systemet er svært høy. Dette bekreftes samtidig i fasiliterende betingelser hvor ansatte opplever at det finnes organisatoriske og tekniske ressurser i bruken av systemet. Ansatte ansees samtidig selvgående i bruken av systemet. Likevel bør ledelsen i fremtidige digitaliseringsprosjekter ta hensyn til de ulike opplæringsbehovene, samt kommunisere ut viktigheten av å utnytte opplæringen som tilbys i organisasjonen. For å mestre bruken av et system, bør opplæring i fremtidige prosjekter relatert til innføring av nye digitale løsninger prioriteres i en digital transformasjonsprosess.

Begrepet digital beredskap retter seg som nevnt både mot bedriften i seg selv, menneskene innad, og selve evnen bedriften har til å gjennomføre en digital transformasjon. Bedriftens ledelse er viktig i en slik kontekst, da de selv må være forberedt på å omfavne en endring, og samtidig forankre endringsvilligheten hos ansatte. Våre funn indikerer et godt grunnlag for ansattes digitale beredskap da de besitter høy grad av endringsvillighet og har tro på egne ferdigheter i endringsprosesser. Som resultatene indikerer, har ikke veksttankssett negativt påvirket ansattes grad av teknologiakseptanse i form av forventet nytte. I en digital transformasjonsprosess bør derfor ledelsen være bevisst fordelene av myndiggjørende ledelse for å vedlikeholde og ytterligere styrke ansattes digitale beredskap. Som nevnt i avsnittet over relatert til opplæring, kan et veksttankssett medføre at ansatte tar større utnytte av lærings situasjoner. Her presiseres derfor et godt grunnlag for ledelsen til å kommunisere ut mulighetene de tilbyr for opplæring relatert til innføring av nye digitale løsninger i fremtidige digitaliseringsprosjekter.

En forutsetning for å lykkes med digital transformasjon er tydeliggjøring av gevinster og langsiktige mål ved innføring av nye digitale løsninger. Digital transformasjon krever samtidig riktig bruk av tilgjengelige ressurser fra ledelsen for å styre prosessen i ønsket retning. Den digitale strategien har en tydelig forankring hos ledelsen av bedriften som er undersøkt, der ledelsen både har innsikt i denne, samt eierskap til strategien. Ledelsen benyttet erfaringer fra andre bedrifter i konserngruppen relatert til ERP-

innføringer, og benyttet kunnskapen inn i eget ERP-prosjekt. Bruken av erfaringer fra ledelsen medførte derfor prosjektsuksess, og har antageligvis bidratt til å forme ønskede holdninger til innføringen av systemet. Valg av ERP-system bunnet ut i bedriftens langsiktige mål samt viste til tydelige gevinster for både ansatte og bedriftens forretningsprosesser. Funnene tyder derfor på at ledelsen ikke fokuserte på teknologi i seg selv, men på realisering av ønskede gevinster. Ansatte har gjennom arbeidsoppgavene sine merket hvilke fordeler det nye systemet har realisert. Tydelig ledelse av digitaliseringsprosjekter er derfor en suksessfaktor for å styre bedriften i ønsket retning i den digitale transformasjoner.

Digital transformasjon er komplekst. Endringsledelse avgrenses ikke kun til holdninger relatert til ett enkelt digitaliseringsprosjekt, men etablering av holdninger som aksepterer kontinuerlige endringer i organisasjonen. Her spiller flere faktorer inn som oppgaven gjennomgående diskuterer. Som teorien tilsier, er digital beredskap et verktøy for å etablere slike langtidsholdninger som en digital transformasjonsprosess gjerne krever. Ansatte besitter både positive holdninger til den kontinuerlige digitaliseringen på sin arbeidsplass, er svært endringsvillige, samt har vist høy grad av teknologiakseptanse tilknyttet ERP-prosjektet. Funnene avdekket i oppgaven danner dermed et solid fundament for endringsledelse med hensikt å etablere positive holdninger til digital transformasjon. Ledelsen besitter et viktig ansvar her og kan bidra til å forme de ønskede holdninger. Det er samtidig viktig å bemerke at bevaring av de avdekkede holdningene til innføring av nye digitale løsninger samtidig bør forankres i organisasjonen. Ved å forstå faktorer som påvirker teknologiakseptanse og styrker den digitale beredskapen, kan ledelsen i større grad oppnå det nevnte.

6.1. Svakheter ved studien og videre forskning

Opgaven har flere begrensinger ved seg. Arbeidet med prosjektet foregikk over en begrenset tidsperiode som reduserer omfanget av datainnsamlingen og muligheten for å se utvikling over tid i casebedriften. For oppgaven ville det vært en styrke om vi hadde hatt mulighet til å samle inn data både i forkant av ERP-innføringen, samt i etterkant. Å få kartlagt holdningene ansatte hadde til prosjektet i startfasen ville gitt oppgaven mulighet til å avdekke effekten av endringsledelse mer tydelig og over tid i et stort digitaliseringsprosjekt. Implementeringsprosjekter krever mye av de ansatte i bedriften og store endringer i arbeidsmåter. I tillegg undersøker problemstillingen endringsledelse og holdninger, hvor begge temaene har komplekse utviklingstrekk. En annen begrensning er antall respondenter som svarte på undersøkelsen. Vi fikk ikke svar fra alle ansatte som fikk tilsendt spørreundersøkelsen, og dermed er ikke datagrunnlaget representativt for samtlige ansatte som bruker ERP-prosjektet i sin arbeidsdag. Et større antall respondenter hadde derfor gjort de generelle holdningene i casebedriften mer representative. Samtidig ville innhenting av kvalitative data hos ansatte avdekket de mer usikre sammenhengene mellom ansattes holdninger og endringsledelse. En mulighet for videre forskning er å intervjuere flere ansatte for å skape et tydeligere bilde av hvordan de har opplevd endringen i sin bedrift.

Referanseliste

- AlNuaimi, K. B., Singh, K.S., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D. (2022) Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility and digital strategy. *Journal Of Business Research*, (145).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alshawi, S., Themistocleous, M., & Almadani, R. (2004). Integrating diverse ERP Systems: a case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(6), 454-462. <https://doi.org/10.1108/17410390410566742>
- Amoako-Gyampah, K. (2007). Perceived usefulness, user involvement and behavioral intention: an empirical study of ERP implementation. *Computers in human behavior*, 23(3), 1232-1248. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.12.002>
- Axel Johnson International. (u.å.) *Digitalization*. Hentet 26. februar 2024 fra <https://www.axinter.com/about-us/business-concept/focus-areas/digitalisation/>
- Axel Johnson International. (u.å.). *Your global partner in lifting solutions*. Hentet 18. mai 2024 fra <https://liftingsolutionsgroup.com/about-us>
- Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning*. (1.utg). Fagbokforlaget.
- 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>
- Bradford, M. (2015). *Modern ERP: Select, Implement, and Use Today's Advanced Business Systems* (3. utg.)
- Brisson-Banks, C.V. (2010) Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities, *Library Management*, 31(4/5), 241-252.
<https://doi.org/10.1108/01435121011046317>
- Canhoto, I.A, Quinton, S., Pera, R., Molinillo, S. & Simkin, L. (2021) Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*. 30(3), <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101682>
- Certex Norge. (u.å.) *Om Certex Norge*. Hentet 30. januar 2024 fra <https://www.certex.no/om-oss>
- Cetindamar, D., Abedin, B. & Shirahada, K. (2021) The Role of Employees in Digital Transformation: A Preliminary Study on How Employees' Digital Literacy Impact Use of Digital Technologies. *Journal Of Enterprise Information Management*, 71, 7837 – 7848. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3087724>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L. & Bryman, A. (2021) *Bryman`s social research methods*. 6th edition. Oxford: Oxford University Press.
- Dalland, O. (2020) *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Gyldendal.
- FN. (2024) *FNs Bærekraftsmål*. Hentet 15. mai 2024 fra <https://fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J. & Ströhle, T. (2021) Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 63(2), 23-48. <https://doi.org/10.1177/000812562097748>
- Gobble, A. (2018) Digital Strategy and Digital Transformation. *Research-Technology Management*. 61(5), 66-71. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495969>
- Hai, T.N., Van, Q.N & T.M.N. (2021) Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36 Doi: [10.28991/esj-2021-SPER-03](https://doi.org/10.28991/esj-2021-SPER-03)

- Höyung, M., & Lau, A. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees' intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Reports*, (11), 100314. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100314>
- Ilie, V. & Turel O. (2020). Manipulating user resistance to large-scale information systems through influence tactics. *Information & Management*, 57(3). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103178>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P., & Christoffersen, L. (2021) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, N.A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015) Strategy, not technology, drives digital transformation. *MITSloan Management Review*. Hentet 1.mai 2024, <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kirkhaug, R. (2021). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget.
- Kozanoglu, D.C. & Abedin, B. (2020) Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649-1672. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0010>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J.J., Veiga, P., 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, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Kö, A., Fehér, P., & Szabó, Z. (2019). Digital Transformation – A Hungarian Overview. *Economic and Business Review*, 21(3). <https://doi.org/10.15458/ebr.91>
- Larsen, A. (2017). *En enklere metode* (2.utg). Fagbokforlaget.
- Lauer, T. (2021). Change management: Fundamentals and Success Factors. *Springer Berlin Heidelberg*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- Lipsmeier, A., Kühn A., Joppen, R. & Dumitrescu, R. (2020) Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*. (88), 173-178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- myndiggjøre. (u.å.). I *Det Norske Akademis ordbok*. Hentet 18. mai 2024 fra <https://naob.no/ordbok/myndiggj%C3%B8re>
- Oates, B.J. (2006). *Researching Information Systems and Computing* (1.edition). Sage Publications.
- Obwegeser, N., Danielsen, P., Hansen, K.S., Helt, M.A. & Nielsen, L.H. (2019). Selection and training of super-users for ERP implementation projects. *Journal Of Information Technology Case and Application Research*, 21 (2), 74-89, <https://doi.org/10.1080/15228053.2019.1631606>
- Olaoye, G. & Daniel, S. (2024). Role of Enterprise Resource Planning (ERP) in Digital Transformation. https://www.researchgate.net/publication/378299651_Role_of_Enterprise_Resource_Planning_ERP_in_Digital_Transformation
- Osmundsen, K., Iden, J. & Bygstad, B. (2018). Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon?.
- Ponsignon, F., Kleinhans, S. & Bressolles. (2019). The contribution of quality

- management to an organisation`s digital transformation a qualitative study. *Total Quality Management*, 30(1), 17-34.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665770>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rawat, C. (2023). Role of ERP Modernization in Digital Transformation: PeopleSoftInsigt. *Information Technology Services*, 7(2), 61-67.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.03224>
- Regjeringen. (2022). *Sosial bærekraft – hvordan kan natur og kulturmiljø bidra?*
<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sosial-barekraft-hvordan-kan-natur-og-kulturmiljo-bidra/id2913766/>
- Rodríguez-Abitia, G & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing Digital Transformation in Universities. *Future Internet*, 13(52), 1-16. <https://doi.org/10.3390/fi13020052>
- Rothenberger, M. A., & Srite, M. (2009). An investigation of customization in ERP system implementations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(4), 663-676. <https://doi.org/10.1109/TEM.2009.2028319>
- Schallmo, D.R.A & Williams, C.A. (2018). *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Springer International Publishing
- Scholtz, B., Mahmud, I., & Ramayah, T. (2016). Does usability matter? An analysis of the impact of usability on technology acceptance in ERP settings. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 309-330.
<https://doi.org/10.28945/3591>
- Schwalbe, K. (2015). *An introduction to Project Management* (4. edition). Schwalbe Publishing.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213. <https://doi.org/10.1017/S0021859600058731>
- Shang, S. S. C. (2012). Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology*, 31(9), 909-925.
<https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.553744>
- Silkoset, S., Olsson, U., Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4.utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, 62(4), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0008125620931839>
- Tjora, A. (2023). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal
- Umble, E.J., Haft, R.R., Umble, M.M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 241-257. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00547-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00547-7)
- Van Veldhoven, Z. & Vanthienen. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electron Markets*, 32, 629-644. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
- Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G.B., Davis, F.B. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*, 27(3), 425-478.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wrede, M., Velamuri, K.V. & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age:

Exploring the role and practices of managers in firm`s digital transformation, *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549-1567.

<https://doi.org/10.1002/mde.3202>

Yenugula, M., Sahoo, S., & Goswami, S. (2024). Cloud computing for sustainable development: An analysis of environmental, and social benefits. *Journal of future sustainability*, 4(1), 45-60. <http://dx.doi.org/10.5267/j.jfs.2024.1.005>

Yeow, A., Soh, C & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Strategic Information Systems*. 27(1), 43-58.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Før oppstart:

- Innhenter samtykke til å ta opptak

Generelt

1. Hva er din stilling?
 - a. Hvor lenge har du jobbet i din nåværende stilling?
 - b. Jobber du i Certex Norge eller i Axel Johnson International Lifting Solutions Group?

Digital transformasjon

2. Har dere en digital strategi?
 - a. Hva slags forhold opplever du at de ansatte i Certex Norge har til denne strategien?
3. Hva legger du i begrepet digital transformasjon?

Eventuelt forklare den teoretiske definisjonen av digital transformasjon/digitalisering dersom de ikke har noe godt svar på dette.

 - a. Mener du Certex Norge er under en digital transformasjon?
 - i. På hvilken måte jobber dere mot dette?
 - b. Hva er din rolle i den digitale transformasjonen?
 - c. Hvordan jobber dere med ledelse av digital transformasjon?
 - d. Hva anser du som viktig for å lykkes med en transformasjonsprosess?

Teknologiakseptansmodellen/brukerundersøkelse

4. Når du ser resultatene fra spørreundersøkelsen - hva tenker du rundt dette?
 - a. Føler du at det stemmer overens med din oppfatning av "virkeligheten"? (Ta opp det de nevnte om motstand i forkant av innføringen av ERP-systemet)
 - b. Har dere jobbet *aktivt* for å oppnå dagens holdninger?
 - i. Hvordan har dere eventuelt jobbet med dette?
 - ii. Hva tror du har ført til den høye endringsvilligheten hos brukerne (Growth mindset)?
 - c. Med tanke på at de ansatte selv føler at de har høy kunnskap, interesse og gode ferdigheter når det gjelder digital teknologi – føler du dette stemmer overens med din oppfatning?
 - i. Har dere hatt noe innflytelse på dette, i så fall hvordan?
 - d. Hva tenker du angående svarene tilknyttet ledelsesinvolvering og brukerbehov ved innføring av ny teknologi?
5. Opplevde dere noe form for motstand fra brukerne under implementeringen av ERP-systemet?
 - a. Hvordan håndterte dere denne motstanden?
6. Hvordan jobbet dere med opplæring av ERP-systemet?
 - a. Grad av frivillighet/obligatorisk?
 - b. Tar dere hensyn til brukernes bakgrunn og erfaring med teknologi når det kommer til opplæring av teknologi?

i. Hvordan tar dere hensyn til det i så fall?

7. Hva var målet med ERP-innføringen? (Gevinster)

a. Hvorfor byttet dere ut det gamle ERP-systemet dere brukte?

b. Hvilke gevinster har dere fokusert på i prosjektet?

i. Føler du de ansatte forsto gevinstene ved implementeringsprosjektet?

ii. Hvordan jobbet dere med å kommunisere ut gevinstene?

c. Har dere i dag oppnådd de ønskede gevinstene?

Endringsledelse

8. Hva anser du som et godt lederskap når det kommer til endringsprosesser?

9. Hva tenker du er en suksessfaktor når det gjelder endringsprosesser?

10. Er det en konkret plan dere bruker for gjennomføring av endringsprosjekter?

1. Har dere en konkret tilnærming til endringsledelse når det gjelder endringsprosjekter?

2. Er dere bevisste på brukerinvolvering i endringsprosjekter?

3. Hvordan kommer brukerne av systemet inn i denne planen?

4. Hadde dere en konkret plan for innføringen av dette ERP-systemet?

11. Hvordan jobber du/dere med å avdekke behov for endring i organisasjonen?

a. Var ERP-systemet en planlagt endring, eller mer fremvoksende?

12. Med tanke på ERP-systemet Business Central, går dette inn i en mer overordnet plan med tanke på digital transformasjon i Certex Norge eller konserngruppen?

a. Definerer dere implementeringen av ERP-prosjektet som avsluttet, eller har dere noen flere planer for videre utvikling?

13. Er bærekraft (sustainability) noe dere tar hensyn til når det gjelder implementering av ny teknologi?

a. På hvilken måte da i så fall?

14. Har du noe mer du vil tilføye med tanke på temaene vi har diskutert i intervjuet?

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

Forside

Denne spørreundersøkelsen er laget gjennom et samarbeid mellom Axel Johnson International Lifting Solutions Group, Certex Norge og Institutt for datateknologi og informatikk ved NTNU. Denne vil inngå som en del av vår bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling. Formålet med undersøkelsen er å få et bedre innblikk i hvordan ansatte i Certex Norge forholder seg til digital teknologi og endring. Vi vil stille spørsmål knyttet til innføringen av ERP-systemet Business Central, og hvordan dere ansatte opplevde dette. I tillegg ønsker vi å få kartlagt hvordan dere ansatte generelt opplever ulike faktorer tilknyttet digitale løsninger, der vi berører tema som interesse, mestring, og ledelse. Det tar 5-10 minutter å gjennomføre undersøkelsen. Alle svar er anonyme, og det vil ikke bli mulig å spore svar tilbake til enkeltpersoner.

På forhånd takk, hilsen Ane, Ida og Anette.

Kjønn *

Mann

Kvinne

Annet

Alder *

18-25 år

26-35 år

36-45 år

46-55 år

56-65 år

> 65 år

Utdanningsnivå *

Ungdomsskole

Videregående skole / Fagbrev

Bachelorgrad

Mastergrad

Doktorgrad

Annet

Stilling *

Hvor lenge har du jobbet i Certex Norge? *

< 1 år

1-5 år

5-10 år

10-20 år

20-30 år

> 30 år

Digitale ferdigheter og interesse

Disse påstandene er ikke knyttet spesifikt til ERP-systemet Business Central, men generelt til ferdigheter og interesse for digitale løsninger.

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Jeg har stor interesse for digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har mye kunnskap knyttet til digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har mye erfaring knyttet til digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Store deler av min arbeids-hverdag går til bruk av digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitale løsninger hjelper meg med arbeidsoppgavene mine *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvordan ser jeg på endringer?

Disse påstandene handler om din personlige oppfatning av hvordan du forholder deg til endringer og nye utfordringer.

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Jeg er trygg på at jeg kan endre mine talenter, evner og intelligens/kunnskap når det er nødvendig *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg trygg på å takle utfordringer som kommer min vei *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg klarer å løse problemer på en effektiv måte tilpasset problemets karakter *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Innføring og bruk av ERP-system

I fjor innførte Certex Norge et nytt ERP-system. Besvar påstandene under med utgangspunkt i din opplevelse knyttet til innføring og bruk av dette systemet.

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Jeg synes systemet er nyttig i jobben min *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ved å benytte systemet får jeg utført oppgaver raskere *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes systemet er enkelt å bruke *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg syntes systemet var enkelt å lære seg *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å bruke systemet er en god idé *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å bruke systemet gjør arbeidet mer interessant *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker å jobbe med systemet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Innføring og bruk av ERP-system

I fjor innførte Certex Norge et nytt ERP-system. Besvar påstandene under med utgangspunkt i din opplevelse knyttet til innføring og bruk av dette systemet.

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Mine kollegaer snakker positivt om systemet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg blir påvirket av hva mine kollegaer mener om systemet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledelsen av bedriften har vært hjelpsom i bruken av systemet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt har bedriften støttet bruken av systemet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hva kunne blitt gjort annerledes ved opplæringen av ERP-systemet?

Innføring og bruk av ERP-system

I fjor innførte Certex Norge et nytt ERP-system. Besvar påstandene under med utgangspunkt i din opplevelse knyttet til innføring og bruk av dette systemet.

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Jeg har de nødvendige ressursene tilgjengelig for å kunne bruke systemet (for eksempel IT-støtte, tilgjengelige prosedyrer, innebygde hjelp i systemet) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet er kompatibelt med andre systemer jeg bruker *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En spesifikk person (eller grupper) er tilgjengelig for assistanse dersom det er problemer/vanskeligheter i systemet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes opplæringen knyttet til systemet var tilpasset mine behov *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever systemet som en stressfaktor i jobbhverdagen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg nøler ved å bruke systemet i frykt for å utføre feil jeg ikke kan korrigere *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Når jeg skal fullføre en oppgave ved å bruke ERP-systemet så:

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Trenger jeg ofte å ha noen andre rundt meg som kan hjelpe meg hvis jeg får problemer. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trenger jeg ofte å bruke hjelpefunksjonene i systemet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Føler jeg meg trygg og kompetent dersom jeg har tilstrekkelig tid til rådighet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hva kunne gjort ERP-systemet mer effektivt og/eller bedre å jobbe i?

Generell opplevelse av digital teknologi i Certex Norge

Disse påstandene er ikke knyttet direkte til ERP-systemet, men mer din generelle oppfatning av digital teknologi i Certex Norge.

	Uenig	Litt uenig	Nøytral	Litt enig	Enig
Jeg stoler på at ledelsen tar gode avgjørelser når det kommer til innføring av nye digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at ledelsen inkluderer de ansatte i beslutninger knyttet til innføring av nye digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler ledelsen har forståelse for de ansatte sine behov når det kommer til innføring av nye løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er positiv til den kontinuerlige digitaliseringen på min arbeidsplass *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler meg komfortabel med å lære nye digitale løsninger *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes digital utvikling er nødvendig *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen!

Helt til slutt: Har du noe mer du vil tilføye rundt digitalisering og/eller endring i Certex Norge?

Vedlegg 3: Meldeskjema NSD



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 115460 **Vurderingstype** Standard **Dato** 05.01.2024

Tittel
Bachelorprosjekt for Digital Forretningsutvikling våren 2024

Behandlingsansvarlig institusjon
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE) / Institutt for datateknologi og informatikk

Prosjektansvarlig
Leif Erik Opland

Student
ukjent

Prosjektperiode
08.01.2024 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FELLES INNMELDING STUDENTPROSJEKTER

Meldeskjemaet gjelder en felles innmelding av ca. 20 studentprosjekter med Leif Erik Opland som prosjektansvarlig. Fellesmeldingen skal oppfylle kriteriene som fremgår av våre nettsider: <https://sikt.no/felles-vurdering-av-studentprosjekt>

Personverntjenester gir her en samlet vurdering av bachelor/masteroppgavene som er meldt i fellesmeldingen. Vurderingen gjelder kun for studentoppgaver som følger retningslinjene som gis i denne tilbakemeldingen. Prosjekter som ikke følger de gitte retningslinjene må meldes inn på eget meldeskjema.

Prosjektansvarlig har ansvar for hvert enkelt prosjekt som omfattes av denne innmeldingen. Prosjektene skal gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom prosjektansvarlig og personverntjenester.

Prosjektansvarlig må forsikre seg om at studentene sletter rådata i forbindelse med innlevering/sensur av oppgavene. Det bør legges opp til at studentene bekrefter dette skriftlig til prosjektansvarlig når det er gjort, før prosjektansvarlig rapporterer om status for behandlingen av personopplysninger til personverntjenester.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å

<https://meldeskjema.sikt.no/5582e006-46d0-4b1b-8629-481b414c86ca/vurdering>

1/2

08.01.2024, 08:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-enderingar-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Digital forretningsutvikling*»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kunne studere anvendelse av IT og hvordan dette kan skape gevinster for virksomheten. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en bacheloroppgave i studiet Bachelor i Digital forretningsutvikling ved Institutt for datateknologi og informatikk NTNU, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan anvendelse av IT på ulike måte kan skape gevinster for virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Intervjuobjektene er trukket ut ifra kriteriene stillingstittel og involvering i ERP-prosjektet. Utvalget er valgt fra både konsernnivå og bedriftsnivå der alle jobber mot innføring av teknologi. Det er totalt fire ansatte som får henvendelsen om å delta i intervjuet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i prosjektet vil innebære å stille til et intervju på ca. 45 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål som er relevant for problemstillingen. Temaene vil omhandle digital transformasjon, endringsledelse, endringsprosesser samt brukerne av ERP systemet. Opplysningene vil registreres i form av lydopptak, og lydopptaket vil slettes ved prosjektets slutt 1.6.2024.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.*
- *Lydopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk/digital plattform der NTNU har databehandleravtale*
- *Spørreundersøkelse gjennomføres og lagres på digital plattform der NTNU har databehandleravtale*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.6.2024. *Personopplysninger og lydopptak slettes ved prosjektslutt.*

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU ved Leif Erik Opland (leif.e.opland@ntnu.no).
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 53 21 15 00.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Jostein Engesmo

Ane Hatling, Ida Haverstadløkken & Anette

Friisk

(Veileder)

(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Digital forretningsutvikling*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet
1.6.2024

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

