



**SCHOOL OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT**
Lund University

Nr: 13749
FEKP01, Degree Project Master Level,
Business Administration,
Major in Strategy,
15 University Points (UPC)
or ECTS-credits

FÖR ÄNDRINGENS SKULL

En studie av hur ledarskap kan användas som verktyg för att styra en förändring

Handledare:

Anna Jonsson
Magnus Nilsson

Författare:

Simon Madeling
Henrik Möller
Stefan Olsson

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:* FÖR ÄNDRINGENS SKULL – en studie av hur ledarskap kan användas som verktyg för att styra en förändring.
- Seminariedatum:* 2009-06-03.
- Ämne/kurs:* FEKP01, Examensarbete magisternivå, Företagsekonomi, Strategi 15 HP.
- Författare:* Simon Madeling, Henrik Möller & Stefan Olsson.
- Handledare:* Anna Jonsson & Magnus Nilsson.
- Fem nyckelord:* Ledarskap, kommunikation, change management, organisationskultur & strategi.
- Syfte:* Vårt syfte med studien är att öka förståelsen för de faktorer som är centrala i förändringsprocesser samt att öka förståelsen för hur dessa faktorer bör hanteras av ledningen i syfte att förankra tron på förändringen.
- Metod:* Studien har en abduktiv ansats med en longitudinell, kvalitativ fallstudie som grund för primärdata.
- Teoretiska perspektiv:* Studiens teoretiska ansats utgår från *Change management*-litteraturen med inriktning inom ämnet mot ledarskap och kommunikation.
- Empiri:* Studien tar sin grund i det svenska distanshandelsföretaget Haléns AB. Under 2008 och 2009 inför företaget ett nytt produktinformationssystem, något som förväntas förändra organisationens arbetssätt från grunden. Vår primärdata stammar från tio stycken semistrukturerade intervjuer, en öppen observation samt empiri från den tidigare studien av samma objekt.
- Slutsatser:* Visionärt ledarskap vid förändring skapar osäkerhet hos anställda. Ledarna måste åtnjuta förtroende hos medarbetarna men samtidigt ge utrymme för intern problemlösning. Motstånd inbäddat i kulturen bör motverkas med åtgärder från högsta ledningen. En viktig åtgärd är att ha en dynamisk och reaktiv kommunikationsstrategi. Positivt ledarskap i kombination med oundviklig, negativ kommunikation förmedlar ambivalenta signaler till de anställda. Förståelse för helheten av förändring är essentiellt för en lyckad implementeringsprocess.

Abstract

- Title:* FÖR ÄNDRINGENS SKULL – en studie av hur ledarskap kan användas som verktyg för att styra en förändring
- Seminar date:* 2009-06-03.
- Course:* FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Major in Strategy, 15 University Points (UPC) or ECTS-credits.
- Authors:* Simon Madeling, Henrik Möller & Stefan Olsson.
- Advisors:* Anna Jonsson & Magnus Nilsson.
- Five Key Words:* Leadership, communication, change management, organizational culture & strategy.
- Purpose:* The purpose of the study is to enhance the understanding of imperative factors during change processes as well as to enhance the understanding of how the factors should be governed by the leaders in order to secure the employee's belief in the change process.
- Methodology:* The thesis has an abductive approach, with a longitudinal, qualitative case study as foundation for our primary data.
- Theoretical perspectives:* The theoretical approach of the study is based upon *Change management*-literature with focus on leadership and communication.
- Empirical foundation:* The study is based on the Swedish distance selling company Haléns. During 2008 and 2009 the company will be introducing a new product information system which is expected to change the work procedure thoroughly. The primary data derives from ten semi-structured interviews, one open observation and empirical data from previous study of the same object.
- Conclusions:* Visionary leadership during change creates uncertainty among employees. The leaders must have the employee's trust but at the same time engage in internal problem solving. Resistance derived from the culture should be prevented by top management. An important measure is to have a dynamic and reactive communication strategy. Positive leadership in combination with unavoidable, negative communication conveys ambivalent signals to the employees. Understanding of the overall picture from change is essential for a successful implementation process.

Förord

Med den här studien avslutar vi vår tid i Lund och beger oss ut i arbetslivet. Det är med visst vemod och några extra kilon vi lämnar denna fantastiska bubbla till stad. Nationer, caféer och parker har ramat in vår studietid med den finaste av kanter. Tack Lund och på återseende till karnevalen!

Genomförandet av studien har underlättats av olika personer, som har varit betydelsefulla för oss under arbetets gång. Vi vill därför rikta tack till följande personer:

Våra handledare Magnus Nilsson och Anna Jonsson, tack för er konstruktiva vägledning genom arbetet och er glada uppsyn trots tunga arbetsbördor och jet lag. Vårt sista avtryck på universitetet hade inte blivit vad det är utan er!

Ett stort tack även till Haléns som har varit mycket tillmötesgående och öppna med information om deras implementeringsprocess. Utan all denna information hade studien inte varit möjlig. Ett extra tack till Marcus Berg för två välplanerade dagar med intervjuer.

Våra föräldrar förtjänar ett stort tack för konstruktiv kritik och stöd under studien. Då vi även här avslutar vår studietid vill vi passa på och tacka för den mycket väldisponerade mix av piska och morot på vår väg mot examen.

Louise! Tack för överseende och ett lugn i tillvaron. Ditt stöd har varit ovärderligt genom tunga studieperioder!

Din tacksamma pojkvän Simon

Diverse! Tack för allt, ni är mitt allt!
Förbindligast med utmärkt högaktning
Er tillgivne
Henrik

Som en god vän till mig sa:
”- Youth is Wasted on the Young.”
Tack alla vänner för goda råd på vägen
Ödmjukast, Stefan

Simon Madeling
simon.madeling@gmail.com

Henrik Möller
moller.henrik.gustaf@gmail.com

Stefan Olsson
stefan@olssonsolutions.se

Lund den 27 maj 2009

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	II
ABSTRACT	III
FÖRORD	IV
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	V
1 INLEDNING.....	1
1.1 SYFTE.....	4
1.2 DISPOSITION.....	5
2 METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN	6
2.1 METODOLOGISK ANSATS	6
2.2 UNDERSÖKNINGSDESIGN.....	7
2.2.1 Longitudinell studie – presentation av vår förra studie av Haléns.....	8
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD.....	11
2.3.1 Intervjuer	11
2.3.1.1 Studiens respondenter.....	12
2.3.2 Observation	14
2.4 ANALYSFÖRFARANDE	15
2.5 OM TEORETISK REFERENSRAM	16
2.6 TROVÄRDIGHET.....	16
2.6.1 Tillförlitlighet	17
2.6.2 Överförbarhet.....	17
2.6.3 Pålitlighet.....	17
2.7 AVGRÄNSNINGAR.....	18
3 TEORI.....	19
3.1 LEDARSKAP.....	19
3.2 ORGANISATIONSKULTUR.....	22
3.3 KOMMUNIKATION	25
3.4 FÖRSTÅELSE FÖR HELHETEN	32
3.5 ANALYTISKT RAMVERK.....	34
4 EMPIRI.....	35
4.1 PROLOG	35
4.2 LEDARSKAP.....	35
4.3 ORGANISATIONSKULTUR	37
4.4 KOMMUNIKATION.....	39
4.5 FÖRSTÅELSE FÖR HELHETEN	44

FÖR ÄNDRINGENS SKULL

5 ANALYS	49
5.1 LEDARSKAP.....	49
5.2 ORGANISATIONSKULTUR.....	52
5.3 KOMMUNIKATION	56
5.4 FÖRSTÅELSE FÖR HELHETEN	63
5.5 SAMMANFATTNING	65
6 SLUTSATS	67
6.1 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	70
BILAGA 1: RESPONDENTER.....	71
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE	72
BILAGA 3: HALÉNS	75
KÄLLFÖRTECKNING	77

1 Inledning

I detta kapitel presenterar vi bakgrunden till de teoretiska och praktiska problem som ligger till grund för vår studie. Efter bakgrundsdiskussionen följer en problematisering av ämnet vilken leder fram till vårt syfte. För att ge läsaren en överblick av studien presenterar vi avslutningsvis i kapitlet en disposition av studiens upplägg.

May you live in interesting times?
(Gammalt kinesiskt talesätt)

I det antika Kina ville ingen under några omständigheter leva i ”intressanta tider”. Detta eftersom intressanta tider innebar förändring och förändring innebar fara. Att vara otursam nog att leva under intressanta tider var därför förknippat med skrämmande scenarion och en dyster framtidssyn (Harris, 1997). Det är i just denna uråldriga, men även aktuella, rädsla för förändring som vår studie tar sin grund. Organisationsförändring, i form av implementering av ett nytt IT-system, kan i dess hotande natur komma i olika former och skepnader. Såväl externa, interna som proaktiva faktorer är alla starka drivkrafter bakom förändring och verkar också ofta i samspel med varandra. De externa faktorerna, såsom förändrad konkurrens eller förändrade krav från företagets intressenter, påverkar ofta de interna drivkrafterna. De interna drivkrafterna, som till exempel ledningens personliga agenda eller föråldrad informationsteknologi, är också starka krafter som kan påverka företaget i skilda riktningar. Proaktiv förändring bygger på att organisationen befinner sig i konstant utveckling och kontinuerligt försöker motverka, eller inverka på, externa faktorer som kan påverka företaget (McCalman et al., 2008). Organisationsförändringar, och de problem som ofta förändringar är förknippade med, är också synliga i praktiken. Alexei Elliot (2009) är konsult på mjukvaruföretaget Autonomy och bekräftar svårigheterna med förändringar i form av implementering av nya IT-system. Elliot påtalar att oavsett hur hög kvalitet programvaran än håller så är implementeringen svår och komplex. Ett aktuellt exempel på de stora problem som ofta följer implementeringar av informationssystem är den svenska Försäkringskassan. För myndigheten, som skulle införa standardsystemet SAP som internt informationssystem, var det flera olika delar som inte blev i linje med vad som planerats (Computer Sweden, 2008a). Enligt Marcus Jerräng på Computer Sweden riskerar slutnotan för systemet att hamna på nästan tio miljarder kronor och då får ändå inte Försäkringskassan det system som den ville ha från början. Istället för ett system i standardutförande blir det en till myndigheten egenprogrammerad version av SAP. Vidare har projektet blivit försenat med över ett och ett halvt år från det initialt bestämda leveransdatumet (Computer Sweden, 2008b). Förutom problem med ökade kostnader, förseningar och system som avviker från specifikationen skall den organisationsomstrukturering som sker samtidigt hållas i åtanke. Med många problem som löper parallellt är det därmed också svårt att kunna motivera sin personal och få dem att tro på förändringen i organisationen.

Som synes är det ett återkommande problem med att genomföra lyckade förändringar och implementeringar av nya system i organisationer. Således är det ett såväl intressant som aktuellt område att företa en studie inom. Den här studien är en uppföljning på den av författarna skrivna *Förändringens påverkan på kunskapsöverföring* (Littorin et al., 2009), i vilken distanshandelsföretaget Haléns¹ stod inför uppgiften att implementera ett nytt informationssystem. Vid tidpunkten för den förra studien befann sig Haléns i en fas då de anställda skulle utbildas i det nya systemet. Vid den tidpunkten identifierade vi tydliga tecken på att de framtida användarnas, på den tiden, begränsade vetskap om det nya systemet var en stark orsak till oro och således även till motstånd mot förändringen. Vid utförandet av denna studie befinner sig Haléns i slutet av processen och användarna har under sex månaders tid slussats in i det nya systemet. De problem som har upplevts hos Haléns vid insamlandet av empiri, både vad gäller de anställdas motstånd till förändringen, samt oförståelse för densamma, är också i stor utsträckning omskrivna i litteraturen (se bland andra Kotter, 1995; Hayes, 2007; Delone et al., 2003).

Studiens teoretiska bas tar sin utgångspunkt i litteratur om *Change Management*, där teori om hur förändring påverkar organisationer kopplas till hur ledning och projektgrupper gemensamt skall styra de anställda i förändringens riktning. Change management berör vidare hur företag bör förändras och omstruktureras för att bibehålla, eller förbättra, sin operativa effektivitet gentemot konkurrenter (Hayes, 2007). I denna studie tas ett ledarskapsperspektiv, vilket innebär att utgångspunkten är att ledaren kan påverka förändringsviljan i en organisation. (Ke et al. 2007) Detta perspektiv gör att vårt litteraturval inom Change management inriktas mot ledarskap och ledarskapets olika funktioner i förändringsprocesser. Det bör också förklaras att implementering av informationssystem är ett brett begrepp som innefattar en mängd olika komplexa faktorer. Inte minst den rent tekniska aspekten, i termer av systemets utformning och dess olika funktioner, kan vara nog så svår för företag att handskas med. Detta är dock något vi lämnar åt systemvetare att forska mer om och vi väljer istället att fokusera på den organisatoriska förändring som ny teknologi kan innebära samt det eventuella motstånd denna förändring kan ge upphov till. Med motstånd syftar vi på de för medarbetarna vanligt förekommande associationerna till negativa konsekvenser vid organisatorisk förändring (Selander, 2008). Exempel på negativt betonade konsekvenser skulle kunna vara att få nya arbetsuppgifter, att tvingas ta en ny roll inom organisationen (Selander, 2008) eller att bli överflödiga med långtidsarbetslöshet som följd (Harris, 1997). Därför kan implementering av IT-system, trots de många fördelar som erbjuds i termer av effektivare informationshantering och snabbare kommunikationsvägar, få motsatt effekt om förändringen inte mottas av organisationens olika aktörer fullt ut.

I studien från januari 2009 (Littorin et al.) skrev författarna att grundtanken med förändring enligt Bower bör vara att organisationen har en konstant strävan efter utveckling och lärande, samt att det görs med ett uttalat syfte. För att en sådan organisationsförändring skall vara möjlig är det centralt att de som omfattas av förändringen har en vilja att förändras (Bower, 2000). Detta uttalande anser vi på ett tydligt sätt speglar vad Change management i grunden

¹ För ytterligare bakgrundsinformation om Haléns samt förra studien hänvisas till bilaga 3.

handlar om. Utan viljan att förändras blir förändring mycket svårare att genomföra. Här fyller därmed också ledarna en stor roll då de har möjligheten att påverka de anställdas inställning till förändringen. Det sätt som ledare kan påverka de anställdas inställning till förändringen är förvisso individuellt för alla typer av organisationer men ett antal faktorer som påverkar förändringsprocessen och som är centrala för en lyckad implementering kan ändå identifieras. De faktorer som i förevarande studie skall analyseras mer ingående är baserade på den föregående studiens resultat² och utgörs av ledarskap, organisationskultur, kommunikation samt förståelse för helheten.

Viljan hos en medarbetare att förändras anses enligt McCalman et al. (2008) vara baserad på en tilltro till organisationen som i sig bottnar i hur väl företaget tar hand om sina anställda. Ledarskapet, som ofta avspeglas i de anställdas inställning till organisationen, utgår inte enbart från ledningen eller projektansvariga utan bottnar också i ledarskap som en kontinuerlig process formad av flera aktörer i organisationen. Dessa aktörer har enligt Hayes (2007) till uppgift att motivera de anställda till att vilja genomföra förändringen och samtidigt se till att de mål och visioner som har satts upp med förändringen uppnås. Det råder skilda uppfattningar i litteraturen om ledarskapets betydelse för lyckade förändringar (Alvesson et al., 2008, Beath, 1991). Hur skall ledare agera för att främja förändringsviljan inom organisationen? Frågan torde inte ha något givet svar och nämnd litteratur är sällan överens om en gemensam lösning. Den teori som presenteras på området i kapitel tre i studien speglar hur olika teorier förhåller sig till varandra samt vilka olika meningar och åsikter som finns. Vidare pekar samma litteratur på olika förväntningar och egenskaper hos olika ledare beroende på deras hierarkiska position. Även på detta område råder det delade meningar, vilket innebär att utrymme för ytterligare forskning finns.

Vad gäller organisationskultur är det en faktor som är svår att påverka, men som i sig påverkar organisationens förändringsbenägenhet på en rad olika plan. De anställda utgör grunden i kulturen och är individuellt sett påverkbara men uppvisar sammanslaget en långt mycket starkare front (Alvesson et al., 2008). Change management tar i en rad studier utgångspositionen att studera hur organisationskulturen i sig kan förändras. Detta kommer att studeras ur ett ledarskapsperspektiv liksom hur kulturen påverkar förändringsbenägenheten generellt i organisationen samt hur kulturen kan ha inverkan på förankringen av det nya systemet bland de anställda. Ke et al. (2007) framhåller att om kulturen i en organisation skiljer sig för mycket från ett nytt informationssystem är implementeringen dömd att misslyckas. På vilket sätt kan ledare påverka kulturen för att undvika misslyckade implementeringsprojekt? Detta problem med kongruens mellan kultur och informationssystem är viktigt för ledare att ha förståelse för och kunna hantera. Ökad insikt om kulturens roll i implementeringsprocessen är av vikt för såväl den akademiska världen som näringslivet liksom frågan om hur kulturen kan formas och därmed användas som ett verktyg för att underlätta för förändringsprocessen.

² Se bilaga 3

Ytterligare ett område som framträtt som viktigt är kommunikation, eftersom det såväl i tidigare teori som i vår egen tidigare fallstudie har identifierats som ett viktigt verktyg för att genomföra en lyckad implementering av informationssystem. Det finns flera problematiska områden som ryms inom ramen för kommunikationen vid en förändringsprocess (Klein, 1999; Littorin et al., 2009). Frågor som uppkommer är bland annat: hur skall kommunikation ske? Till vilka den skall riktas? Vad skall den innehålla? Mot bakgrund av resultatet från vår tidigare studie samt de många olika uppfattningar som förekommer i litteraturen anser vi att förståelse för detta område bör förbättras. Framför allt vad gäller en bättre helhetsbild av de olika svårigheterna som finns gällande kommunikation vid förändringar. Slutligen har vikten av att såväl ledningen som övriga anställda inom en organisation förstår helheten med förändringen identifierats som ett långt ifrån problemfritt område (Nah et al., 2001). Hur stor roll spelar det att alla anställda inom en organisation inser helheten av en förändring? Räcker det med att endast inse hur de individuella arbetsuppgifterna kommer att förändras? Utöver dessa frågor är förståelse för helheten mycket problematisk då det ej endast innefattar förståelse för vilka operationella skillnader som förändringen kommer att bidra till, utan även hur organisationsstrukturen kan komma att påverkas (McAdam et al., 2005).

De fyra faktorernas utformning har krävt att vi i vår studie har lyssnat till medarbetarnas åsikter och uppfattningar för att kunna kontrastera deras åsikter mot ledarnas. Resultatet belyser bland annat problem som kan uppstå när ledare respektive användare har olika preferenser och motiv under en förändring. Isolerade, var och en för sig, bidrar de fyra faktorerna som ovan diskuterats till svårigheter under förändringar i organisationer. Dock skall det påminnas att de tillsammans bidrar till en helhet som också är viktig att ha förståelse för samt hur de kan påverka varandra. Givet de olika frågor som har diskuterats gällande ledarskap, organisationskultur, kommunikation samt förståelse för helheten vid förändringsprocesser landar vi i forskningsfrågan:

Hur skall de faktorer som är centrala i förändringsprocesser hanteras av ledningen i syfte att förankra tron på förändringen?

1.1 Syfte

Vårt syfte med studien är att öka förståelsen för de faktorer som är centrala i förändringsprocesser samt att öka förståelsen för hur dessa faktorer bör hanteras av ledningen i syfte att förankra tron på förändringen.

1.2 Disposition

Kapitel 2 – Metodologiska överväganden

I kapitel två redogörs för tillvägagångssättet som använts i studien. Utöver en ren presentation av de praktiska metodologiska val som gjorts framförs även en argumentation avseende bakgrunden till dessa val. Vad vi anser är av stor vikt och därför har lagt stort fokus på är vår metod för insamlande och analys av empirisk data.

Kapitel 3 - Teori

I kapitel tre behandlas den litteratur och de teorier som ligger till grund för analysen av empirin och därmed vårt studieobjekt. Initialt presenteras aktuell teori som berör ledarskap vid förändring, följt av vad litteraturen säger om organisationskulturens betydelse vid förändring. Därefter återges teori vad gäller kommunikation för att sedan följas av betydelsen av att de anställda i en organisation förstår helhetsbilden av förändringen.

Kapitel 4 – Empiri

I detta kapitel presenteras de empiriska data som vi har samlat in genom både intervjuer och en observation. För att ge en tydlig struktur i studien följer redogörelsen för empirin samma disposition som teorin. Vi har medvetet utelämnat analyser av svaren vi har fått i intervjuerna för att kunna presentera dem djupare i analyskapitlet.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel kommer vi att väva samman teoretiska utgångspunkter och empiri från vår fallstudie av Haléns. För att ge läsaren en välstrukturerad analys som är lätt att följa kommer vi att följa det upplägg som användes i teori- och empirikapitlet.

Kapitel 6 – Slutsatser

I vårt avslutande kapitel redogör vi för de slutsatser vi har kommit fram till i analysen. Dessa slutsatser ligger till grund för vårt teoretiska bidrag. Eftertanke och återblick på studien ges också i detta kapitel, vilket syftar till att kunna ge bra förslag på framtida forskningsområden och ämnen.

2 Metodologiska överväganden

I kapitel två redogörs för tillvägagångssättet vi har använt oss av i studien. Utöver en ren presentation av de praktiska metodologiska val vi har gjort framför vi även en argumentation avseende bakgrunden till dessa val. Vad vi anser är av stor vikt och därför har lagt stort fokus på är vår metod för insamlande och analys av empirisk data.

2.1 Metodologisk ansats

Givet syftet med vår studie har vi vid genomförandet av vår studie haft en abduktiv ansats. En sådan ansats innebär i korthet att induktiv och deduktiv ansats kombineras (Alvesson et al., 2000). Fördelen med denna ansats är att forskaren varken blir alltför bunden av befintliga teorier, men inte heller saknar referensramar för sitt arbete. Eftersom vi till viss grad inte var helt säkra på hur fenomenet vi valt att undersöka skulle te sig, kunde vi inte heller på förhand ha bestämt ett antal teorier, utifrån vilka vi sedan skulle analysera fenomenet. Vidare var ämnet till vissa delar nytt för oss, varför vi har ansett oss behöva någon typ av teoretisk referensram för att kunna ha ett optimalt angreppssätt vid studerandet av implementeringen på Haléns. Det skall nämnas att vår abduktiva ansats har en till viss del induktiv inriktning, dock är det svårt om inte omöjligt, att påstå att all data som insamlats har varit totalt ostrukturerad och objektivt insamlad (Alvesson, 2003).

En stor fördel med abduktiv ansats är att vi under arbetets gång har haft möjlighet att pröva uppdykande teorier. Utan detta val av metodologisk ansats hade vi kunnat utelämna teorier i ett tidigt skede av studien och sedan inte kunnat ta hjälp av dessa i vår teorigenerering. En nackdel med abduktiv ansats är enligt Davidsson et al. (2003) att forskare kan bli påverkade av tidigare forskningsresultat, varför de sällar bort slutsatser och resultat som inte ligger i linje med de tidigare resultaten. Detta är dock något vi varit medvetna om under studiens gång och vi har försökt ta hänsyn till det för att kunna leverera en studie med hög trovärdighet. Vi vill dock påpeka att på grund av vår syn på verkligheten som socialt konstruerad anser vi att det är omöjligt att ta till sig information helt objektivt samt att informationen i sig inte kan vara objektiv. En syn på verkligheten som socialt konstruerad innebär att vi inte ser verkligheten som ett objektivt, absolut faktum. Vår uppfattning grundar sig istället i att varje person tolkar verkligheten utifrån sina egna preferenser och erfarenheter och att den således ser olika ut beroende på vem som tolkar den. Våra ansträngningar att leverera en trovärdig studie utgår från att presentera en tolkning av verkligheten som är acceptabel hos läsaren. Mer om vårt arbete för att hålla en hög grad av trovärdighet nedan i stycke 2.6.

För att ha möjlighet att uppfylla studiens syfte på ett så bra sätt som möjligt är det av stor vikt att välja en väl anpassad metod. På grund av att vi ämnar skapa en förståelse för ett fenomen, för att därefter kunna producera ett teoretiskt bidrag på området har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod (Yin, 2003). Då vi studerar interaktion mellan människor, som en grund

för god förändringsförankring, anser vi att den kvalitativa metoden är ett bra val. Kvalitativ metod är särskilt bra i fall som vårt, där det handlar om att tolka ett fenomen i en viss kontext och därefter, enligt Sayer (2000), presentera effekterna av det. Eftersom det är svårt att kvantifiera processerna i fråga, samt att tidsramen för studien är begränsad, anser vi att en kvantitativ metod inte är passande för att uppfylla vårt syfte. Studien kommer i stor utsträckning att vara uppbyggd kring författarnas tolkningar och analyser av information. Sådana tolkningar och analyser är ett typiskt förfarande vid användande av kvalitativ metod (Holme et al., 1991). Fördelen med att begränsa sig till ett studieobjekt är att vi får möjlighet att få rikligt med information och därmed också kan analysera på djupet, något som troligen hade varit svårare vid en kvantitativ metod. I linje med den kvalitativa metoden är de i studien företagna intervjuerna av kvalitativ karaktär. Mer om själva intervjuförandet presenteras nedan i stycke 2.3 och 2.4.

Holme et al. (1991) menar att forskare med kvalitativ data och metoder kan visa på en totalsituation och presentera en helhetsbild, något som stämmer väl överens med studiens syfte. Att kunna presentera ett teoretiskt bidrag är något som antas vara en följd av en kvalitativ studie (Bryman et al., 2005). Vi har löpande under studiens gång försökt att förhålla oss objektiva i förhållande till vår data. Detta på grund av den kritik som den kvalitativa metoden ofta får utstå om att de ofta är alltför impressionistiska och subjektiva (Bryman et al., 2005). Dock vill vi återigen erinra läsaren om att vi anser att full objektivism inte går att uppnå. Utgångspunkten är istället att återge de tolkningar vi har gjort så tydligt som möjligt för att kunna presentera ett dataunderlag som framstår som godtagbart hos läsaren.

2.2 Undersökningsdesign

Valet av undersökningsdesign har fallit sig naturligt för oss då vi har begränsat oss till att studera *ett* företag och dess sociala processer. Vidare är det *de facto* ett enskilt fall vi skall studera och inte ett flertal olika processer i olika företag. Eftersom vi har valt att följa upp en tidigare studie på samma företag är studien av longitudinell art, således en longitudinell fallstudie. Det longitudinella inslaget är inte av exakt upprepande karaktär, det vill säga att vi inte utför en exakt likadan studie som den tidigare. Vi ämnar i denna studie, som ovan nämnt, studera implementering, dock har vi i studien för avsikt att gå än djupare in i en specifik fas av implementeringen. Förevarande studie kommer därmed att fokusera på ökad förståelse för hur förankringen av en förändring bör ske för att öka chanserna för en lyckad förändringsprocess. I vår studie finns det goda möjligheter att avgränsa studieobjektet från andra då fokus kommer att riktas mot det arbete Haléns har utfört för att förankra ett nytt, internt IT-system. Denna möjlighet att kunna avgränsa studieobjektet är enligt Smith (1978) en avgörande faktor för att kunna använda fallstudie som undersökningsdesign. Eisenhardt (1989) argumenterar däremot för att fyra till tio olika fall bör användas i en fallstudie. Vi menar dock, liksom Dyer et al. (1991) att det viktiga inte är hur många fall som används eller på hur många sidor de beskrivs, utan att forskaren förstår kontexten och kan beskriva den sociala dynamiken i fallet. Våra möjligheter att göra detta på ett bra sätt förstärks av att vi

under vår föregående studie hade Haléns som studieobjekt, något som ger oss en än bättre helhetsbild av fallföretaget som sådant. Fördelen för oss vad gäller användandet av fallstudie som design i kombination med en abduktiv ansats är att vi kan använda oss av fallstudien både som teorigenerering och teoriprovning (Bryman et al., 2005). Att använda fallstudien för teorigenerering skapar generellt sett hög validitet eftersom den nya teorin har ett tydligt stöd i empirin då dessa delar hänger nära samman.

Vi ämnar bidra teoretiskt med den här studien genom att initialt identifiera ett antal grundläggande teorier för att sedan under studiens gång bygga vidare på eller utveckla dessa. Att förkasta eller skapa nya allmängiltiga teorier torde vara omöjligt i en socialt konstruerad verklighet, där teorier endast är olika personers tolkningar av omvärlden. Möjligheten att bidra teoretiskt bygger på att en genomarbetad analys har utförts. Vi anser att det faktum att vår studie är av longitudinell art möjliggör en mycket kvalitativ analys, något som även stöds av Pettigrew (1990). Detta då uppsatsförfattarna genom tidigare arbete har haft möjlighet att sätta sig in i Haléns som företag, samt det system som behandlas i studien.

Kritik som fallstudier ofta får utstå är att generaliseringar utifrån en fallstudie kan vara mycket svåra att göra (Eisenhardt, 1989). Bryman et al. (2005) framhåller dessutom att det kan vara svårt för forskarna att hålla sig objektiva till studien men då vi anser att en djup förståelse för fenomenet med förändringsprocesser är viktigt, kommer vi därför inte heller att fokusera på Haléns. Vi kommer istället att fokusera på processen i sig och således anser vi oss kunna bidra med ett generaliserbart resultat. Vidare anser vi att en fallstudie passar bäst i linje med syftet, där vi söker skapa förståelse för en social process i ett företag. Vad som hade kunnat öka möjligheterna till en god generalisering än mer utifrån hade varit att utföra flera studier av liknande art, något som hade skapat en grundförståelse för förändringsprocesser. (Merriam, 1988). På grund av att vi avser att få en djup förståelse för förändringsprocesser har vi istället valt att genomföra endast en fallstudie.

2.2.1 Longitudinell studie – presentation av vår förra studie av Haléns

Förändringsbenägenheten hos företag är en central och konstant förmåga som kan medföra dominans på marknaden och organisatorisk utveckling. Förändring i samhället och hos organisationer är enligt Paton et al. (2008) konstant i den bemärkelsen att det alltid kommer att krävas en strävan mot förändring för att utvecklas snabbare jämfört med konkurrenter. Enligt detta synsätt är också förändring nära förknippat med utveckling över *tid*. Longitudinella studier, såsom denna, bör därför anses ha en initialt mer välanpassad utgångspunkt, då den studerar en organisatorisk förändring över tiden.

Syftet med studien från januari 2009 var att skapa en normativ implementeringsmodell som ökar förståelsen för hur kunskapsöverföringen om ett nytt IT-system påverkas av den förändringsprocess det innebär. Syftet bidrog till en relativt bred studie med fokusering på vilka faktorer som är centrala att belysa vid en förändringsprocess. Slutresultatet blev därför mer intressant ur vissa synvinklar än andra och öppnar därmed upp för fortsatt studie av de

aspekter vi anser vara mest centrala. Studien tog sin grund i forskningsfronten kring *Knowledge Management*, *Change Management* och *implementering av informationssystem* och den, av oss utvecklade, normativa implementeringsmodellen berörde hela förändringsprocessen. Nedan avser vi ge en kort introduktion till resultatet av vår förra studie och därmed skapa en grund för den mer djupgående analysen i den här studien. Vi kommer också att ge en bakgrund till vårt valda studieobjekt och vilka delar av processen som vi anser är mest relevanta för att kunna förklara förankringen av förändringen hos de anställda.

I dagsläget befinner sig Haléns mitt i implementeringen av systemet. De olika faserna som identifierades i vår förra studie har alla påbörjats och till viss del även avslutats. Behovsidentifieringen gjordes av ledningsgruppen för cirka tre år sedan och projektgruppen blev sedan sammansatt med utgångspunkt i kompetenser och positioner i organisationen. Projektgruppen genomförde en upphandling där konsultföretaget Cypoints lösning ansågs vara den bäst lämpade, och tillsammans med den externa konsulten lades en implementeringsstrategi fram. Denna strategi för implementering styr i dagsläget processen och skapar en bas för de ansvariga att jobba efter. Implementeringsstrategin och de komponenter som där har identifierats är mycket intressanta för fortsatt studie då Haléns i dagsläget befinner sig mitt i förändringsprocessen. Dessutom kan några av komponenterna ses som centrala för en lyckad förändringsprocess, då de skapar förankring och motivation till förändring hos de anställda (Littorin et al., 2009). Resultatet av den tidigare studien pekade på att organisationskulturen spelar en viktig roll vid förändringsarbete. Delar som belystes i studien var bland annat graden av ansvarstagande och organisationens erfarenhet av förändring. I förevarande studie har insamlande av ytterligare empiriskt material gett oss bättre möjligheter att fördjupa oss i den del vad gäller ansvarstagande hos personalen. Detta är en faktor som har även diskuterats av Alvesson et al. (2008). Denna del i organisationskulturen är även nära kopplad till ledarskapet och ledningens delaktighet och arbete med processen (Sharma et al., 2003). Följaktligen kommer vi i teorikapitlet presentera vad den senaste forskningen anser om organisationskultur och ledarskap inom densamma.

En av de komponenter som behandlas i den normativa implementeringsmodellen och som presenterades i den föregående studien var personaldelaktighet. I den förra studien har vi kunnat se tecken på brist i delaktighet hos personalen samt missnöje med det nya systemet och implementeringen av detsamma. En central del i personaldelaktigheten är förmågan att ha en klar vision om vad slutmålet med en förändring skall bli. Denna uppfattning förekommer även i litteraturen, se bland andra DeLisi, (1998) och Prahalad et al. (1990) och vi har därför valt att lägga viss teoretisk tonvikt på hur visionerna och förmedlandet av desamma bör ske, för att kunna analysera Haléns agerande utifrån detta.

Studien från januari 2009 behandlade också den kommunikation som sker i organisationen om systemet, förändringsprocessen och arbetsrutiner. Kommunikation är nära förknippad med kunskapsöverföring och gemensamt skapar det en teoretisk bas för kommunikationsflöde i organisationen. Den teoretiska utgångspunkten visade att kunskap kan överföras mellan individer och inom organisationen på olika sätt, men även att viss typ av kunskap i många fall kan vara svår att förmedla. De anställdas uppfattning om förändringen påverkas enligt Melone

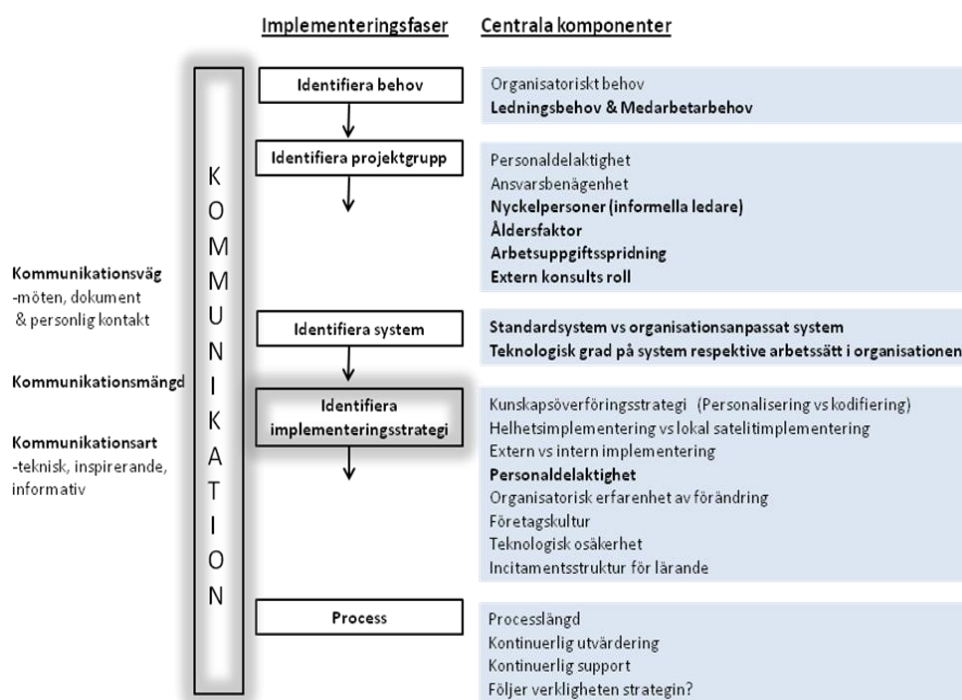
FÖR ÄNDRINGENS SKULL

(1995) starkt av hur ledning och projektansvariga har skött kommunikationen i företaget. Vidare diskuterades i studiens teoriavsnitt att meningsskapande, som anses vara en central del av förändringsprocesser, är starkt beroende av den aktiva kommunikationen i organisationen.

”We can know more than we can tell.”

(Polanyi, 1966:6)

Resonemangen ovan verifierades också av Haléns vid tidpunkten relativt nyligen påbörjade förändringsprocess. Kommunikationsvägarna som användes ansågs vara viktiga för hur användarna tog emot kunskapen och informationen, samtidigt som de anställda uppvisade ett missnöje mot kommunikationstypen som ofta ansågs vara för teknisk. Användarna efterlyste då istället kommunikation som var mer av förklarande art och som klargjorde hur förändringen skulle påverka de anställda i deras dagliga arbete. Kommunikationsmängden är också en aspekt som vi då såg som viktig att anpassa efter den organisatoriska kontexten (Littorin et al., 2009). Modellen nedan är hämtad från vår tidigare studie och är uppbyggd av såväl teori som empiri. De centrala faktorerna och komponenterna som styrktes och framkom i den förra studiens empiri är i modellen nedan markerade med fet stil. De olika faserna som identifierades som separata delar av processen är också fetstilta i modellen. Vi har också valt att skugga de delar som är intressanta för den här studien och därmed ta utgångspunkt i vår föregående studie.



Modell 1: Normativ implementeringsmodell (Littorin et al., 2009)

Implementeringsstrategin med inriktning mot organisationskultur och ledarskap ser vi som vitala delar för processen och ämnar därför studera dessa närmre. Dessutom kan vi, tack vare vår abduktiva ansats, se att målkongruens och förståelse av företagets vision är mycket viktiga för förankringen hos de anställda. Detta är ytterligare en del som vi i den här studien avser granska djupare. Vidare avser vi att studera hur kommunikationen påverkar de anställdas inställning och systemets förankring bland desamma.

2.3 Datainsamlingsmetod

2.3.1 Intervjuer

För att kunna få en djup förståelse för den implementeringsprocess och implementeringsstrategi som vi har studerat har vi valt att utföra kvalitativa intervjuer. Vi vill skapa en förståelse för respondenternas ståndpunkter och deras tolkningar, något som enligt Kvale (1996) bäst uppfylls med hjälp av kvalitativa intervjuer. Vid användande av kvalitativa intervjuer begränsas inte materialet till att endast svara på vad forskaren är intresserad av (Bryman et al., 2005) och ytterligare information som forskaren inte tänkt på behöver därmed initialt inte utelämnas. Upplägget för intervjuerna har därför varit semistrukturerat, där vi har tagit hjälp av en intervjuguide som finns bifogad i Bilaga 2. Syftet med att ha en intervjuguide har varit att försäkra oss om att vi har berört ett antal olika teman som vi ansett centrala, dock med möjlighet för respondenten att föra diskussionen i önskad riktning (Leidner, 1993). Vid utformandet av guiden har vi tagit hjälp av Kvales (1996) teori för semistrukturerade intervjuer. Vår uppfattning är att ett val av strukturerade intervjuer inte hade fångat den sociala verklighet som vi velat sätta oss in i, samt att vår kvalitativa forskningsmetod genomförs bäst med hjälp av kvalitativa intervjuer. Vi har i enlighet med Rubin (2005) varit noga med att inte ställa ledande frågor till respondenterna och vi har även försökt formulera frågorna så att de skall kunna användas på ett bra sätt till att uppfylla studiens syfte. Vidare har vi varit noga med att inte använda definitiva utan sensitiva begrepp, och därmed har vi lyssnat till respondenternas användande av olika begrepp och således kunnat använda ett språk som är anpassat till situationen (Blumer, 1954).

Med sensitiva begrepp menas att forskaren inte har valt att använda låsta definitioner av olika ord som används genom studien. Således har respondenterna i studien kunnat välja att tolka olika begrepp som använts utifrån vilken mening de anser att begreppen har (Blumer, 1954). För det fallet att en kvantitativ metod istället hade valts hade det varit av stor vikt att kunna precisera de olika begrepp vi använder oss av genom studien. Emellertid vill vi inte, vilket fallet kan bli vid användning av definitiva begrepp, bli fångade i ”... *en tvångströja i synen på den sociala verkligheten*” (Bryman et al., 2005:304). Vidare anser vi att användningen av sensitiva begrepp kommer att fungera som en generell referensram och vägleda oss i vår datainsamling och analyser av densamma. Fördelen med detta val är även att framtida

forskare kan använda sig av våra begrepp och vid behov revidera dem för att kunna anpassa dem till, i andra studier, rådande förhållanden. Vidare möjliggör den abduktiva forskningsansatsen oss att låta respondenterna prata mycket fritt om de teman som de har ansett vara viktiga. Vi har på grund av valet av forskningsansats inte låst in oss i några specifika teorier eller modeller under intervjuerna, teorier eller modeller som riskerat att få oss att tvinga fram svar som passar in i desamma. Nedan presenteras samtliga val vi har gjort vad gäller planering och utförande av intervjuerna. Sammanfattningsvis kan sägas att samtliga författare har varit med vid samtliga steg i processen, något som torde minska risken för feltolkningar och därmed höja trovärdigheten i det insamlade intervjumaterialet.

Valet av intervjustruktur har även medfört att vi har kunnat ställa följdfrågor beroende på respondenternas tidigare svar, samt har gett oss infallsvinklar som vi inte hade initialt. Således har vi varit noga med att lämna utrymme för respondenterna att diskutera olika områden inom implementeringsfasen som de varit speciellt intresserade av eller som haft betydelse för dem, något som enligt Rubin (2005) ger goda förutsättningar för innehållsrika svar. Vi har haft fördelen att få intervjua samtliga respondenter på deras naturliga arbetsplats, således i en naturlig miljö där de har kunnat känna sig bekväma och avslappnade. Vid första besöket hos Haléns, då intervjuerna till den första studien utfördes, kan författarna ha varit något överklädda. Då detta kan bidra till att respondenterna känner sig osäkra i situationen valde vi att anpassa vår klädsel bättre till förevarande intervjusamtal. För att försäkra oss om att få med oss ett brett tolkningsunderlag från intervjuerna har alla tre författare närvarat vid samtliga intervjuer. Alla intervjuare har haft möjligheten att ställa frågor till respondenterna, dock har någon varit huvudansvarig för respektive intervju så att de två andra författarna har kunnat inta en något mer observerande roll.

2.3.1.1 Studiens respondenter

Vid valet av respondenter har vi varit noga med att överväga hur vi skall kunna få ut så mycket relevant information som möjligt. I linje med vårt longitudinella val av undersökningsdesign har vi valt att intervjua respondenter som intervjuades under den första studien och även nya respondenter. Syftet med att intervjua samma respondenter ytterligare en gång är att kunna upptäcka likheter och skillnader i inställning, åsikter samt ståndpunkter jämfört med för ett halvår sedan. Fördelen med att kunna följa upp implementeringsprocessen över en betydligt längre tid än de tio veckor som finns till förfogande för en kandidat- och magisteruppsats är att vi kan följa förankringen i organisationen över tiden på ett bra sätt. Av särskilt intresse är bland annat att få reda på hur eventuellt missnöje i personalstyrkan har hanterats, såväl enligt de anställdas uppfattning som enligt projektledares och chefers. De personer vi valde att intervjua först var anställda på Haléns som inte hade någon direkt inblandning i projektledningen av implementeringen av det nya systemet, utan som endast arbetade med det nya systemet och kom i kontakt med det i sina dagliga arbetsuppgifter. Syftet med detta var att kunna få olika infallsvinklar och se olika åsikter om systemet och implementeringen som fanns hos de anställda. Hade vi inlett med att intervjua någon som varit ansvarig eller mycket delaktig i implementeringen anser vi att vi hade kunnat färgas av

alla de ”korrekta” svar som riskerar att uppkomma från någon som varit ansvarig för en specifik process. De anställda som intervjuats arbetar eller har anknytning till medieavdelningen på Haléns. Anledningen till att författarna har valt den avdelningen är att den har kommit längst i implementeringsprocessen och var även den avdelning som vid den föregående studien var den enda avdelningen som var inblandad i förändringsprocessen.

Vi har valt att intervjua fem användare av det nya systemet på Haléns, som idag arbetar dagligen med det nya systemet men inte har någon aktiv roll i implementeringen. Syftet med att intervjua dessa respondenter är att få en uppfattning om deras åsikter om det nya systemets funktionalitet samt hur implementeringsprocessen har skötts. Dessa fem användare motsvarar cirka en fjärdedel av medieavdelningen, vilket ger en god uppfattning om den generella stämningen och de attityder som finns på avdelningen. I bifogad intervjuguide finns de frågor som vi hade som utgångspunkt vid de semistrukturerade intervjuerna. Utöver rent konkreta exemplifieringar och diskussioner kring hur implementeringen har skötts och fallit ut har vi även varit intresserade av att veta hur de anställdas sociala situation ser ut på arbetsplatsen. Anledningen till detta är att vi vill få en uppfattning om hur diskussionerna har gått på kafferasterna och luncherna. Är de anställda som inte varit ansvariga för implementeringen nöjda med densamma? Har det nya systemet blivit väl förankrat inom organisationen? Utöver uppfattningarna om hur det allmänna arbetet med systemet har skett har vi också varit intresserade av att veta vilken utbildning de anställda har fått i systemet. Orsaken därtill är att få ytterligare empiri som kan skildra på vilket sätt förberedelserna inför förändringen har skett. Liksom vi skrivit ovan var vi noga med att låta respondenterna prata mycket fritt och ta upp teman som var betydelsefulla för dem. På så sätt anser vi att vi har kunnat göra bättre tolkningar av stämning, sinneslag och allmänt tycke om det nya systemet.

Utöver de fem användare som vi initialt intervjuade valde vi även att intervjua såväl den före detta projektledaren Anders Zandén som den nuvarande projektledaren Marcus Berg. Förutom det faktum att vi har varit mycket intresserade av att veta hur de anställda inom företaget uppfattar Marcus Berg och hans arbete, både som sådant och i förhållande till Zandén, har vi även varit intresserade av att veta hur Berg själv ser på sin roll. Syftet med att intervjua Berg, liksom Zandén som numera har en annan ledande roll som affärsområdeschef, är att få en uppfattning om det råder kongruens mellan planerna för implementeringsarbetet och de anställdas uppfattning om hur det har skett samt om det råder kongruens om vad slutresultatet av implementeringen kommer att bli. Skillnader i fokus och arbetssätt från Berg i förhållande till Zandén anser vi kan ge oss stöd i vår uppfattning om vilka faktorer som är viktiga för hur en framgångsrik implementering och förankring bör ske.

Vi har även valt att intervjua två så kallade superusers, personer som utöver sitt löpande arbete inom medieproduktionen har haft ansvar för att lära ut systemet till övriga användare och kunna hjälpa till med felsökning i systemet. Dessa två superusers, Mikael Sundén och Anette Hagald, anser vi utgör en bra brygga mellan projektledarna, Zandén och Berg, och användarna av systemet. Syftet är att få en uppfattning om huruvida kommunikationen har fungerat bättre eller sämre mellan superusers och användarna än projektledarna och användarna. Det är intressant att veta huruvida de har förbättrat kommunikationen och upplyst

användarna om slutresultatet av implementeringen och den nytta som kan medfölja. Detta då Haléns fick information om att författarna hade identifierat bristande kommunikation redan under den föregående studien.

Vår sista respondent var Madeleine Engholm, extern konsult från Cypoint som var ansvarig för implementeringsprojektet från externt håll. Valet att intervjua Engholm har sin bakgrund i att vi ville få en uppfattning om hur hon tyckte att implementeringen har gått så här långt i förhållande till de anställda på företaget. Vidare tyckte vi att det kunde vara bra med ett externt perspektiv som kan se bortom organisationskulturen och peka på fenomen eller beteenden som inte har blivit uppmärksammade internt på Haléns. Vid intervjuandet av Engholm har vi varit medvetna om att hennes åsikter sannolikt kommer att spegla Cypoints intressen. Det vill säga att hon kommer med stor sannolikhet att framhålla implementeringen som mycket framgångsrik och kundens inblandning som exemplarisk. Detta mot bakgrund av att hon *de facto* är en säljande konsult till yrket samt vill framhålla sin egen roll som projektledare som framgångsrik. Följaktligen har vi varit restriktiva vid tolkandet och bedömningen av det material vi fått från intervjun med henne.

2.3.2 Observation

För att få ytterligare förståelse för stämningen på företaget och den allmänna uppfattningen om systemet samt implementeringen som sådan har vi valt att utöver intervjuerna företa oss en observation. Fördelen som vi ser med att komplettera intervjuerna med en observation är att kunna samtala med de anställda under än mer avslappnade förhållanden där de eventuellt berättar saker som de har svårt att få fram under en intervju (Alvesson, 2003). Det rent praktiska genomförandet av observationen var ett deltagande i cirka 45 minuter på en fikarast och i arbetsrummen på inköpsavdelningen på Haléns. Fördelen med vår observation var dessutom att vi kunde få intryck från en annan avdelning än den som vi genomförde våra intervjuer på. Observationen som sådan var en öppen observation, innebärandes att vår medverkan var känd och accepterad av dem vi observerade (Holme et al., 1996). När vi äntrade fikarummet presenterade vi oss kort och berättade om vårt uppsatsskrivande. Vidare bör nämnas att observationen var av helt ostrukturerad karaktär. Då vi inte visste vad hur många från inköpsavdelningen som skulle vara där eller hur deras attityd gentemot oss skulle vara hade vi ingen möjlighet att förbereda något konkret schema. Vi menar dock att detta stärker trovärdigheten hos det material vi fick med oss från observation. Det faktum att vi inte hade något material med oss till observationen anser vi skapade en mer avslappnad miljö.

2.4 Analysförfarande

Vid tolkandet av den empiriska data som erhållits från intervjuerna har en reflexiv approach använts. Alvesson (2003) beskriver reflexivitet som ett försök från forskaren att försöka framhäva olika tolkningar från olika synvinklar och inte tolka med förutfattade meningar. Valet av denna metod är i linje med vår åsikt om verkligheten som socialt konstruerad. Således anser vi att svaren från respondenterna inte speglar den absoluta verkligheten, utan är ytterligare en tolkning av densamma. Vidare bör läsaren uppmärksammas om att vi inte anser att historiska återgivningar från respondenterna är sanna i absolut bemärkelse, utan tolkningar om vad som har hänt. Detta innebär att vi inte riskerar att ta svaren vi får för absoluta sanningar. Ytterligare en fördel med reflexiv metod är att vår analys blir djupare om vi belyser olika tolkningar av empirin, detta torde även skapa högre trovärdighet för studien eftersom läsaren själv kan värdera de tolkningar vi gjort om vi öppet återger dem (Alvesson, 2003).

Rent praktiskt har tillvägagångssättet tagit sin utgångspunkt i transkribering av samtliga intervjuer. Detaljrikheten i transkriberingen bör, enligt Rubin (2005) ta sin utgångspunkt i hur detaljerad analysen som forskaren skall företa sig är. För att kunna tolka intervju svaren så bra som möjligt och därmed kunna återge vår uppfattning om verkligheten på ett trovärdigt sätt har vi valt att hålla en relativt hög detaljrikhet i vår transkribering, innefattande pauser, suckar och dylikt. Fördelen med att ha transkriberat allt intervjumaterial är att det ger en god översikt samt gör att sättet respondenterna har uttryckt sig på kan återges korrekt. Eftersom samtliga författare har deltagit vid samtliga intervjuer har vi minimerat riskerna att missförstå de nedtecknade intervjuerna. Detta är alltid en risk eftersom det är svårt att återge tal i skrift (Kvale, 1997). Vid de tillfällen vi har varit osäkra på respondenternas svar, till exempel vad avser ironi och dylikt har vi gått tillbaka och lyssnat igenom aktuella delar av intervjuerna. På grund av att vi själva har transkriberat intervjuerna har vi i stort sett undvikit risken att missförstå intervju svaren, vilket kunde ha varit fallet om en tredje part hade skött transkriberingen. Efter transkriberingen har vi skapat olika teman av materialet för att kunna analysera valda teman. Att få en överblick på intervjumaterialet utifrån teman har gjort att vi kunnat få en bra helhetsbild av de olika respondenternas svar, åsikter och attityder. När vi presenterar empirin i kapitel fyra har vi valt att presentera respondenternas svar i fallande hierarkisk ordning. Detta innebär att vi för varje enskilt tema som vi tar upp inleder med svaren från projektledarna och därefter superusers följt av användarna.

2.5 Om teoretisk referensram

Vår teoretiska referensram har sin utgångspunkt i den teoretiska modell som presenterades i den första studien som gjordes vid Haléns och är således inriktad mot *Change Management*. Vid den empiriska insamlingen har vi kunnat ha modellen med oss och fundera på vilka områden som blir relevanta att söka mer specifik litteratur inom. Fördelen med att ha en på förhand konstruerad modell från samma forskningsobjekt har gjort att vi vetat vilka teoretiska områden som har utgjort intressanta delar av vår studie. Vi har således utifrån denna relativt breda modell använt oss av mer specifika artiklar inom framför allt change management-litteraturen för att djupare kunna analysera implementeringsprocessen hos Haléns. Vi anser att med hjälp av en bred utgångspunkt har vi kunnat rikta in oss på var den aktuella forskningsfronten befinner sig inom de delar vi valt att studera. Då vi ämnar bidra teoretiskt med ökad förståelse för hur ledningen kan förankra förändring har vi valt att smalna av vårt teorival mot just dessa specifika processer. Således skall inte modellen vi har valt som utgångspunkt ses som en totalt allmängiltig modell på vilken vi grundar vår analys, utan som ett praktiskt ramverk för att kunna sätta de olika faktorerna i en implementeringsprocess i ett verkligt sammanhang. Vidare vill vi påminna läsaren om att någon generellt allmängiltig teori eller modell inte torde finnas då vi anser att olika teorier och modeller endast är olika tolkningar av en socialt konstruerad verklighet. För att hitta var forskningsfronten på området befinner sig har vi utgått från klassiska forskare inom området och därifrån studerat vilka av dagens forskare som har byggt på de mer vedertagna modellerna inom framför allt change management.

2.6 Trovärdighet

Vi har nedan valt att presentera de åtgärder vi tagit för att skapa en hög trovärdighet i linje med Guba och Lincolns begrepp (Guba et al., 1994; Lincoln et al., 1985). De två författarna menar att kvalitativa studier skall bedömas utifrån andra kriterier än de som kvantitativa forskare använder sig av. Trovärdigheten på studien bedöms utifrån fyra kriterier, som alla har en motvarighet i kvantitativ forskning; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman et al., 2005). Det skall nämnas att eftersom dessa begrepp bygger på kvantitativ forskning är det inte helt enkelt att använda dem i kvalitativ forskning, något som enligt Sayer (1992) gör användandet av dem problematiskt. Vad gäller möjligheten att styrka och konfirmera resultatet innebär det att forskarna skall försöka säkerställa att utförandet och slutsatserna i studien inte har påverkats i alltför stor grad av våra egna värderingar eller teoretiska inriktning. För att kunna presentera en trovärdig rapport är vi därför mycket noggranna med att återge insamlat empiriskt material på ett så objektiva sätt som möjligt, till stor del friställt från vår teoretiska referensram. Nedan redogörs för vidtagna åtgärder inom de tre förstnämnda delkriterierna för att skapa en hög trovärdighet. Återigen vill vi påminna läsaren om att vi inte ämnar skapa en objektiv verklighet. En hög trovärdighet i studien ger en för handen acceptabel tolkning av verkligheten.

2.6.1 Tillförlitlighet

Då våra intentioner är att producera en studie med hög trovärdighet och därmed hög tillförlitlighet har vi valt att använda oss av triangulering. Innebörden av triangulering är enligt Bryman et al. (2005) att forskaren använder sig av fler än en metod eller datakälla vid företagandet av studien. Viss litteratur argumenterar dock för att triangulering eventuellt inte stärker trovärdigheten, utan snarare ger en möjlighet att återge empirin på ett rikare sätt (Alvesson, 2003; Denzin, 1994). Vi anser däremot att triangulering kan såväl öka trovärdigheten som öka möjligheten att återge empirin på ett rikare sätt. Då vi inte har möjlighet att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod utan bara använder den förstnämnda har vi varit noga med att använda flera olika datakällor. Detta tar sig i uttryck i att vi har intervjuat flera olika personer som är anställda hos Haléns samt även den externa konsultfirman som har sålt in det nya systemet. Vidare vill författarna även påminna om att vi är tre till antalet, vilket även bör öka tillförlitligheten i termer av att vi tre har möjlighet att uppfatta mer vid intervjuprocesser än en ensam individ. Syftet med användandet av flera källor är således inte enbart att få en bättre förståelse för de olika faktorer i implementeringsprocessen som vi studerar, utan även att få vårt empiriska material styrkt från flera olika håll. För det fallet att dessa olika källor kommer med olika påståenden och information redogör vi för detta löpande och tar hänsyn till det i analysen (mer om vårt analysförfarande ovan i stycke 2.4). Med denna angreppsmetodik har vi för avsikt att kunna presentera en social verklighet som framstår som acceptabel hos läsaren.

2.6.2 Överförbarhet

Gubas et al. (1994) begrepp överförbarhet svarar mot de kvantitativa studiernas externa validitet och behandlar således frågan om huruvida resultaten från en viss studie är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta. Givet att vi undersöker en enskild, till viss del unik, situation är det ej med enkelhet vi kan uppnå en hög grad av överförbarhet. För att kunna uppnå en hög grad av överförbarhet beskrivs alla steg som görs i studien på ett mycket noggrant sätt. Vi ger även en nära beskrivning gällande de sätt som vårt studerade fall är unikt på. Det analytiska ramverk som vi presenterar i teorikapitlet ökar överförbarheten till framtida studier. Anledningen till beskrivningar av omständigheter, kontext och arbetssätt är ämnat för att skapa ett brett underlag för den som kan vara intresserad av att företa samma typ av studie, men på ett annat fall.

2.6.3 Pålitlighet

För att kunna säkerställa en hög pålitlighet i en undersökning krävs det enligt Bryman et al. (2005) att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse för alla faser av forskningsprocessen. Då våra intentioner är att nå en hög pålitlighet beskrivs alla delar av vår studie antingen i detta metodkapitel eller invävt löpande i respektive kapitel. Vår ambition är

att de i studien presenterade slutsatserna skall präglas av hög pålitlighet där läsaren kan känna att det presenterade materialet är trovärdigt. Således är våra intentioner att beskriva vår arbetsprocess på ett korrekt och noggrant sätt.

2.7 Avgränsningar

I förevarande studie kommer vi inte att diskutera implementeringen av olika informationssystem eller kvaliteten på dem. Detta skulle kräva en omfattande diskussion och definition av systemen, något som inte går i linje med studiens syfte. Som ovan angivet avser författarna istället att öka förståelsen för hur ledningen i en organisation kan agera för att minska motståndet till en förändring. Vårt perspektiv är således strategiskt och inte systemvetarmässigt. För en djupare diskussion om systemet i fråga hänvisar vi till studien *Förändringens påverkan på kunskapsöverföring* (Littorin et al., 2009).

3 Teori

I kapitel tre behandlas den litteratur och de teorier som ligger till grund för analysen av empirin och därmed vårt studieobjekt. Initialt presenteras aktuell teori som berör ledarskap vid förändring, följt av vad litteraturen säger om organisationskulturens betydelse vid förändring. Därefter återges teori vad gäller kommunikation för att sedan följas av betydelsen av att de anställda i en organisation förstår helhetsbilden av förändringen.

Vårt syfte med studien är att öka förståelsen för de faktorer som är centrala i förändringsprocesser samt att öka förståelsen för hur dessa faktorer bör hanteras av ledningen i syfte att förankra tron på förändringen. Dessa faktorer kommer att redovisas ur ett teoretiskt perspektiv nedan där uppställningen går i linje med vad studien vill belysa. Ledarskap i organisationer anser vi vara en bra utgångspunkt för att studera hur de anställda kan påverkas i syfte att förankra förändringen i organisationen. Ledarna använder sig av en rad instrument för att åstadkomma förankringen, något som i kapitlet nedan följer direkt på avsnittet om ledarskap. Dessa delar är till att börja med organisationskulturen och hur den påverkar och kan påverkas för att passa förändringen. Som en följd av detta kommer vi att diskutera kommunikation mellan anställda, avdelningar och mellan ledare och personal. Avslutningsvis diskuterar vi även förståelse för förändringens mål och syfte samt förståelse för slutprodukten av förändringen. Vi ämnar löpande i varje teoridel återknyta till ledarskapsperspektivet och därmed ge läsaren en strukturerad uppställning.

3.1 Ledarskap

Vi tar i vår studie ett övergripande ledarskapsperspektiv varpå temat ledarskap kommer att genomsyra samtliga övriga teoridelar organisationskultur, kommunikation och helhetsförståelse. Teorikapitlet inleds med en allmän del om ledarskap, vilken beskriver ledarskapstyper samt fel och brister som ledare gör under förändringsprocesser. Detta är för att läsaren skall förstå hur organisationskulturen, kommunikationen och helhetsförståelsen relateras till temat ledarskap. Nedan presenteras teorier om ledarskap såväl under förändringar i allmänhet som under förändringar specifikt i form av implementering av informationssystem. Detta görs eftersom studien, trots dess specifika fallstudie om implementering av informationssystem, studerar organisatorisk förändring i allmänhet och därmed inte nödvändigtvis tar en teknisk utgångspunkt. Hrebiniaks forskning (2006) är exempelvis intressant utifrån ett allmänt förändringsperspektiv. Att lyckas utöva ett effektivt ledarskap, och på så sätt övervinna eventuellt motstånd, är enligt Hrebiniak en av de mest centrala utmaningarna under förändringsprocesser. Även Alvesson et al. (2008) har identifierat ledarskap som en central faktor vid organisatoriska förändringar. Deras studie från 2008, *Förändringsarbete i organisationer*, är också av mer allmän art men belyser problem som är relevanta för vår studie.

Hrebiniak (2006) beskriver två olika faser av ledarskap under förändringsprocesser. Den ena är planeringsfasen, då en strategi formas, som ofta sköts av chefer högre upp i hierarkin. Den andra delen är själva implementeringsfasen, som enligt Hrebiniak ofta underskattas och trivialiseras. Det vi anser vara viktigt med Hrebiniaks resonemang är att det belyser hur det operationella ledarskapet inte bör få en underordnad roll utan måste tas på största allvar för att förändringen skall bli lyckad. Detta innebär även att högsta ledningen inte bör vara frånvarande under implementeringsfasen utan kontinuerligt måste bistå med support till cheferna lägre ner i hierarkin. Även andra studier, bland andra Sharma et al. (2003) och Adams et al. (1996) belyser problemet med högsta ledningens frånvaro under själva implementeringens gång. Purvis et al. (2001) menar vidare att aktiv support från högsta delen av hierarkin är viktig eftersom de genom detaljstyrning kan påverka det motstånd som ofta finns mot förändringen. Högsta ledningens engagemang och aktiva styrning är något teorin förknippar starkt med temat organisationskultur, varpå vi kommer att presentera ytterligare teorier om detta i del 3.3.

I syfte att närma oss teorier om ledarskap, och framförallt hur detta bör utövas under tider av förändring, tar vi utgångspunkt i Alvessons et al. (2008) studie om förändring i organisationer. Författarna tar i studien en relativt kritisk ståndpunkt i vad de har valt att benämna *teknokratisk ansats*. Denna ansats belyser ett antal förhållanden där ledare ofta gör fel under förändringsprocesser, något som kan få till konsekvens att förändringsprocessen blir misslyckad. Vi anser att Alvessons et al. resonemang är viktigt att lyfta fram eftersom deras kritiska ståndpunkt på ett bra sätt kan kontrasteras mot mer positiva ledarskapsteorier, till exempel teorin om ledaren som en IT-champion. En IT-champion beskrivs av flera författare, exempelvis Sumner (1999) och Beath (1991), som en vinnartyp som genom sin karismatiska och obyråkratiska ledarstil är vital vid implementering av ny teknologi. En IT-champions viktigaste uppgift är att propagera för projektet och validera det internt (Beath, 1991; Benbasat et al., 1990; Runge, 1988). Med sina starka visioner vad gäller IT och ett aktivt ledarskap går de med väldigt mycket kraft i god för den nya teknologin (Beath, 1991). Vi anser att rollen som IT-champion är viktig att lyfta fram ur tidigare teori eftersom den enligt Beath spelar en avgörande roll när det handlar om att få en organisation att förändra sig. Detta kan härledas till dess förmåga att marknadsföra projektet och att kunna motivera de anställda (Sumner, 1999). De har en strävan att föra över sin övertygelse till de övriga medarbetarna för att dessa skall förstå den stora nyttan med teknologin. Därmed är det viktigt att de är karismatiska nog för att kunna inspirera och stimulera användarna. IT-champions har även en förmåga att gå emot rådande organisationskultur genom att köra över etablerade normer och värden. Deras entusiastiska och visionära ledarstil menar Beath leder till att byråkratiska barriärer bryts varpå implementeringen går smidigare att genomföra.

Den funktion som en IT-champion fyller, att agera karismatisk förebild, kan kontrasteras mot Alvessons et al. teori (2008) om *managerialism*. Med uttrycket *managerialism* beskriver författarna hur chefer, genom sin i allmänhet något högre utbildning och hierarkiskt överlägsna position, automatiskt antas ha tillgång till överlägsen överblick tillika överlägsna kunskaper under en förändringsprocess. Med detta menar Alvesson et al. (2008) att chefer

oftast förväntas ha universella svar och kunna fatta rätt beslut i alla lägen, vilket kan leda till att medarbetarna litar för mycket på ledaren och inte tar tillräckligt mycket ansvar själva. Deras resonemang om betydelsen av att *inte* höja chefernas kompetens till skyarna går således inte helt i linje med teorin om att en vinnartyp likt en IT-champion bör målas upp som en frontfigur under en förändringsprocess. Problemet med managerialism, att medarbetarna inte tar tillräckligt mycket ansvar själva på grund av en för stor tilltro till chefernas kompetens, går inte helt i linje med andra studier. Bland annat Lines et al. (2005) betonar att medarbetarna måste ha förtroende för chefernas kompetens för att de skall lita på dem under tider av förändring. Det finns även andra studier som lyfter fram just förtroende för ledaren som en viktig aspekt (Espedal et al., 2005). Förtroende kan enligt Espedal bland annat få medarbetarna att i större grad exponera sig själva för risk, vilket bör eftersträvas under förändringsprocesser såsom implementering av informationssystem. Detta då Espedal menar att risktagande är förenligt med en öppen inställning till förändring. Även Clark et al. (1997) menar att en hög grad av kompetens hos ledaren ytterligare kan öka graden av tillit och förtroende från medarbetarna. Att ledaren är kompetent är viktigt eftersom medarbetarna sannolikt inte kommer att ha tillräckligt stor respekt för någon vars kvalifikationer de inte respekterar. Medarbetarna måste därför tro på att ledaren har färdigheter för att kunna genomföra de åtgärder den talar om. Med Alvessons et al. resonemang (2008) om managerialism i åtanke finns det med andra ord teorier som motsäger varandra i viss mån vad gäller betydelsen av att sätta tillit till sina chefer. För stor tillit resulterar enligt Alvesson et al. i att medarbetarna själva tar för lite ansvar, medan andra studier säger att tillit är centralt för att förändringsprocessen skall bli lyckad.

Alvessons et al. resonemang (2008) om *expressivitet* anser vi också är intressant att belysa då det kontrasteras av tidigare diskuterade teorier. En tunn expressivitet kan förklaras med chefernas vanligt förekommande brist på att kunna uttrycka sig i målade och berättande ordalag. Istället använder chefer ofta abstrakta ord och exempel med alltför stor avsaknad av koppling till praktiken. Det som är en IT-champions signum, förmågan att uttrycka sig och engagera, är därmed det som många chefer enligt författarna saknar. Med andra ord verkar den vinnartyp som en IT-champion symboliserar vara, enligt Alvesson et al. sällsynt förekommande i praktikens implementeringsprocesser.

Den teknokratiska ansatsen som Alvesson et al. (2008) förespråkar är i mångt och mycket kritik mot den mekaniska processen under förändring. De betonar återkommande betydelsen av interaktion, såväl horisontellt som vertikalt inom organisationen. Denna interaktion bör inte bli statisk utan snarare vara av improviserande art i syfte att skapa förståelse och meningsfullhet hos de anställda. Meningsfullhet skapas från ledningens sida förslagsvis genom kontinuerliga samtal med olika aktörer i organisationen. Detta är något vi presenterar vidare i delen om kommunikation. Dock bör nämnas att trots fördelarna med att skapa mening och förståelse verkar det som att chefer inte lyckas fullt ut med uppgiften utan ofta faller på punkten att motivera sina anställda. Alvesson et al. härleder detta problem till att initiativtagarna till projektet inte i tillräckligt stor utsträckning anstränger sig för att uppmuntra sina medarbetare så att dessa skall kunna förstå målen med implementeringen

bättre. Förståelse för helheten och för målen med implementeringen är något vi presenterar i den avslutande delen av teorikapitlet.

3.2 Organisationskultur

För att först och främst utreda begreppet organisationskultur bör nämnas att det finns lika många definitioner som det finns forskare och författare. De definitioner vi anser speglar fenomenet på ett passande sätt för vår studie är relativt lättförståeliga. Schein (1985) beskriver essensen av kultur som underliggande antaganden hos organisationens medlemmar. Dessa utgörs enligt Schein av normer och värderingar som har formats under en längre tid. Ytterligare förståelse för Scheins resonemang får vi genom Alvesson et al. (2008) som förklarar att Scheins grundläggande tankar om organisationskultur som berör bland annat principer, mål och koder som finns gemensamt inom organisationen. Vidare bör kulturen enligt Denison et al. (1989) inom en organisation ses som ett fenomen som genom gemensamma sociala ideal och värderingar skapar en samhörighet mellan dess medlemmar. Dessa gemensamma ideal och värden skapar enligt Deshpande et al. (1989) en allmän förståelse bland individer för hur organisationen fungerar. Vi anser att det således är intressant att utreda vad organisationskultur, i termer av att grupper får gemensamma värden, resulterar i för konsekvenser när kulturen skall förändras. Bland annat Lau et al. (1995) menar att kulturen fungerar som en referensram för organisationens medlemmar under tider av förändring. Detta styrks av Ke et al. (2007) som menar att organisationskultur spelar en essentiell roll för alla typer av projekt som innebär förändring för att dessa skall ha möjligheten att bli framgångsrika. Även Coopers (1994) resonemang om implementering av informationssystem belyser att organisationskulturens djupt rotade värderingar skapar en oförmåga att förändras, vilket med andra ord kan rendera i ett kulturellt motstånd. Detta motstånd kan antingen betyda att systemet avvisas, saboteras eller helt enkelt modifieras för att passa kulturen. Givet dessa resonemang om kulturens betydelse för organisatorisk förändring anser vi att den är väl värd att belysa i vår teoridel.

Att ledarskap kan användas som ett verktyg för att forma kultur är visserligen ifrågasatt av vissa forskare på området. Denna diskussion belyser Ke et al. (2007) men nämner dock att oavsett vilken ståndpunkt man tar i diskussionen har organisationskultur i sig effekt på implementeringsprocessen av ny teknologi. Deras studie går till och med så långt att de påstår att om kulturen och det nya informationssystemet inte passar ihop så är implementeringen dömd att misslyckas. Detta kan enligt Chong et al. (1999) bero på att det sociala nätverket inom organisationen anser att systemet stör dess naturliga ordning. Det spelar då ingen roll hur högteknologiskt och sofistikerat systemet än må vara (Chong et al., 1999). Givet detta resonemang anser vi att teorier om organisationskultur, och mer specifikt hur kultur kan leda till motstånd mot förändringar, är relevanta för vår studie.

I Kes et al. artikel (2007) återfinns diskussioner om på vilka sätt organisationskultur påverkar eller kan påverkas av implementering av informationssystem. Det finns två sidor av deras

resonemang. Å ena sidan diskuteras organisationskultur som ett svårföränderligt och i princip opåverkligt fenomen. Det finns flera anledningar till detta menar Ke et al. För det första är det i allmänhet svårt att ändra en grupp individers sätt att tänka om deras tankebanor har djupa historiska rötter. Ett annat problem kan vara att övertyga de subgrupper inom kulturens ramar som har mer makt än andra. Dessa informella ledargrupper är sällan villiga att släppa sina gamla antaganden och värderingar eftersom de har egna intressen i att behålla dem. Ytterligare en aspekt som enligt Cooper (1994) gör förändring av organisationskultur svår att genomföra är att kulturella förändringar ofta skapar oro inför framtiden. Detta eftersom individernas trygghetsnivå och ibland även meningsfullhet inom gruppen försvinner med de gamla vanorna. Dessa resonemang belyser sammantaget att ett nytt informationssystem bör anpassas efter den rådande kulturen och inte tvärtom. Å andra sidan menar Ke et al. (2007) att det finns teorier som visar att kulturen kan påverkas av, och formas genom, ett aktivt ledarskap. Att ledarskap anses kunna forma kultur och således även bör utövas korrekt för att underlätta implementering av informationssystem anser vi vara viktigt att lyfta fram för vår studie. O'Reilly et al. (1995) beskriver bland annat ledarskap som en essentiell faktor vid organisatorisk förändring. De skiljer även på den förändring som ständigt pågår i långsam takt inom organisationer, evolutionär förändring, och den som sker snabbt när företagen minst anar det, revolutionär förändring. En stark organisationskultur menar O'Reilly et al. kan vara ett stort hinder om en revolutionär förändring står för tröskeln. Om en organisationskultur har formats under en längre tid och följaktligen blivit väldigt signifikant för företaget kan därmed *organisatorisk tröghet*³ infinna sig. Denna tröghet är enligt O'Reilly et al. ett resultat av att företaget har vuxit i storlek och därmed blir lidande av den komplexa struktur, system och arbetsprocedurer som skapats under en längre tid. En annan aspekt som nämns är *kulturell tröghet*⁴ vilken skapas när företaget har arbetat framgångsrikt på ett visst sätt under en lång tidsperiod. Med detta menar de att organisationens medlemmar genom informella normer, värden, sociala nätverk, myter och hjältar skapar gemensamma förväntningar av hur saker och ting bör gå till på arbetsplatsen, vilka till slut blir en del av organisationens identitet. Detta är något O'Reilly et al. benämner institutionalisering. Desto mer institutionaliserade de gemensamma aspekterna blir, desto trögare blir kulturen att förändra. Även Hannan et al. (1984) diskuterar att det kan vara problematiskt med institutionalisering vid förändring. De menar att de fördelar som finns med fenomenet, att organisationen strömlinjeformas och att alla arbetar åt ett håll utan att ifrågasätta målen, måste vägas mot den tröghet institutionalisering innebär vid förändringar. Vi kan utifrån dessa båda resonemang utläsa att en stark organisationskultur kan skapa fördelar för företagen, men även betyda ökat motstånd under tider av förändring.

Hittills har vi diskuterat organisationskultur som ett motstånd till förändring. Vi kommer nu att koppla detta till teorier om hur kulturen genom ledarskap kan styras till att minska motståndet mot förändringen. Vi väljer att presentera teorier om stöd i förändringsprocesser från *högsta ledningen och VD*⁵, delvis på grund av att vi genom vår empiriska studie har

³ Engelska: *organizational inertia* (uppsatsförfattarnas översättning).

⁴ Engelska: *cultural inertia* (uppsatsförfattarnas översättning).

⁵ Engelska: *senior management support* (uppsatsförfattarnas översättning).

funnit att detta är ett aktuellt problem. Det är även ett erkänt problem för forskare då dessa enligt Sharma et al. (2003) saknar tillräckliga empiriska resultat inom ämnet. Sharma et al. nämner även att praktiker å sin sida saknar ordentliga riktlinjer för i vilken mån ledningen bör engagera sig i implementeringsprocessen.

Högsta ledningens främsta uppgift i implementeringsprocessen är enligt Adams et al. (1996) att visa sitt stöd för det nya systemet samt bistå med support och uppmuntran under varje fas av utvecklingen. Flera andra studier, bland annat redan nämnda Sharma et al. (2003), har även de identifierat högsta ledningens stöd som en central faktor vid implementering av informationssystem. Sharmas studie visar på att den institutionella kontexten påverkar användarnas förmåga och motivation att adoptera och framgångsrikt använda ett nytt informationssystem. Ledningens roll i denna process är att forma den institutionella kontexten för att implementeringen skall bli så framgångsrik som möjligt. Detta kan uppnås genom olika åtgärder. Majchrzak et al. (2000) nämner exempelvis att de arbetsprocedurer, rutiner, krav, belöningsystem, kontrollsystem och målsättningar som finns inom organisationen bör ses över och modifieras för att passa implementeringsprocessen. Även Purvis et al. (2001) beskriver att ledningen kan påverka implementeringsprocessens utfall genom att styra dessa processer. Mer konkret nämner Purvis et al. att en anledning till att nya informationssystem avvisas av användarna kan vara att de upplever att de personliga fördelarna inte överväger kostnaderna för att adoptera det. För att motverka detta motstånd, menar Sharma et al. (2003), bör ledningen införa nya kontroll- och incitamentssystem som går i linje med organisationens mål med implementeringen. Åtgärder av den här sorten kan dock vara väldigt komplexa och kräver därför stort engagemang från ledningens sida.

Majchrzak et al. (2000) diskuterar även vikten av att högsta ledningen inser följderna av att företaget befinner sig i en förändringsfas. Exempelvis, med hänsyn till den komplexitet som en implementering av informationssystem innebär, utfaller ofta en period av minskad produktivitet. Detta sker bland annat eftersom många parter skall samordnas och nya arbetsmönster skall inarbetas. Denna minskade produktivitet måste mötas med en förståelse från ledningens sida. Ett scenario där ledningen snabbt utvärderar det nya systemet som misslyckat och således avvisar det i ett tidigt stadium är därmed inte att föredra. Ledningen måste därför sätta upp nya krav och mål som motsvarar den väntade produktivitetsnedgången (Majchrzak et al., 2000).

Förutom de åtgärder som ledningen aktivt kan göra, såsom utformning av nya kontroll- och incitamentssystem, så menar Purvis et al. (2001) att de måste visa sitt stöd genom rent symboliska handlingar. Symboliska handlingar visar medarbetarna att ledningen ger sitt godkännande för systemet och får dem att förstå vikten av att implementera det, vilket resulterar i att de anstränger sig ytterligare för att adoptera den nya teknologin. Mer konkret benämner Purvis et al. dessa symboliska handlingar som att ledningen utövar ett *karismatiskt och engagerande ledarskap*⁶. Även kommunikation inom organisationen nämns av flera författare som en viktig åtgärd från högsta ledningen (Deschamps, et al., 1988; Howard et al.,

⁶ Engelska: *active championship* (uppsatsförfattarnas översättning).

1994; Patnayakuni et al., 1996). Kommunikationen är också en faktor som vi har uppmärksammat i vår empiri och som vi belyser i nästa avsnitt.

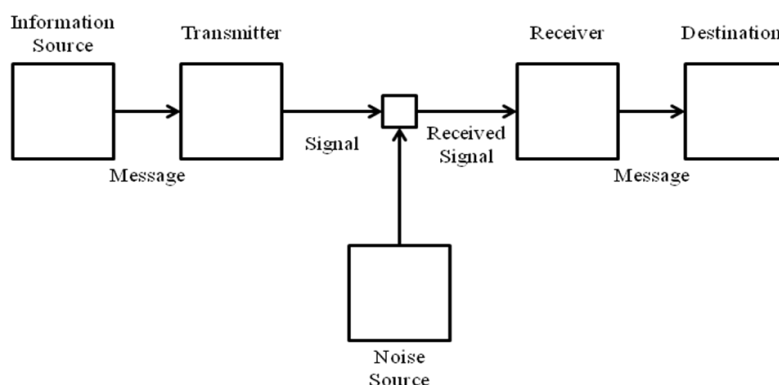
3.3 Kommunikation

Kommunikation i organisationer, och specifikt vid förändringsprocesser, skapar enligt teorin en grund för framgångsrik implementering. Nedan kommer vi att presentera de delar av teorin som vi har identifierat som intressanta för vår studie. Upplägget på detta avsnitt följer Aladwanis (2001) tre olika steg av den strategiska implementeringsprocessen. Dessa steg är nedan översatta till svenska men är på engelska benämnda *Awareness, Feelings & Adoption*. Under dessa steg kommer vi att presentera den teoretiska forskningsfronten om olika kommunikationsstrategier och dessa kommer kontinuerligt att kontrasteras mot varandra. Avslutningsvis avser vi även behandla teori om de anställdas utbildning i systemet.

“The problem with communication ... is the illusion that it has been accomplished”
(George Bernard Shaw, 1856-1950)

Planerade organisatoriska förändringar har enligt Klein (1996) en stark tendens att följa liknande mönster. De börjar ofta som en långsam process där implementeringen sker inkrementellt och allt eftersom förändringen rullas ut så förändras den planerade strategin efter hur processen påverkar, och påverkas av, organisationen. Utöver detta involverar planerade förändringar initialt enbart en liten del av organisationen och en stor del av de anställda har därför liten, om ens någon, vetskap om förändringsprocessen. Detta skapar en grund för ryktesspridning, oro och till slut även öppet motstånd. Klein menar därför att förändringsprocesser är starkt beroende av en väl utarbetad strategi för kommunikation. Mängden, arten och kvaliteten på kommunikationsflödet får enligt Littorin et al. (2009) anses utgöra en avgörande del för utgången av förändringsprocessen. De anställdas inställning till det, nya systemet kan påverkas i flera riktningar av flödet av kommunikation och deras egen kunskap byggs på av den nya informationen som kommunikationen medför.

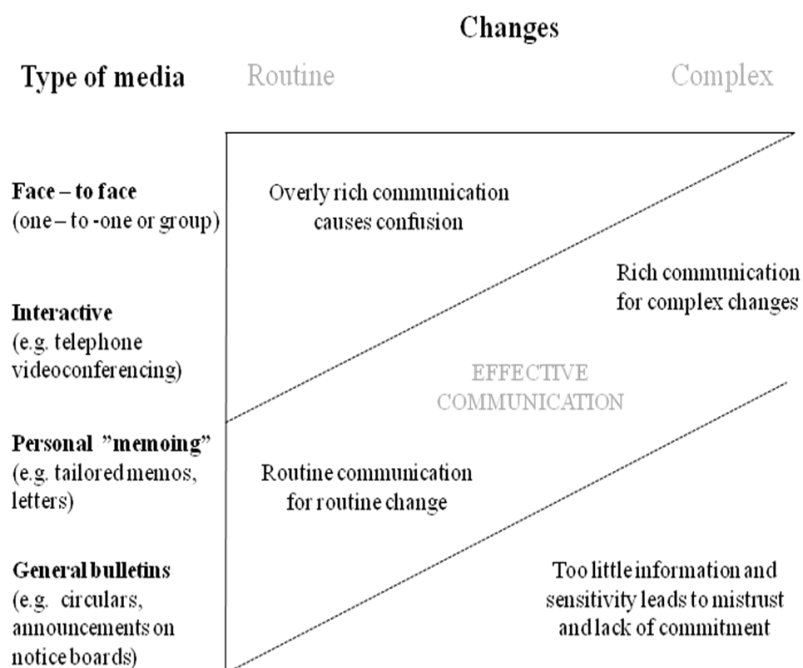
Kommunikation har studerats ingående under det senaste århundradet men den första välkända teorin presenterades av Shannon i slutet på 1940-talet. Modellen som då togs fram har sin grund i en mer teknisk forskning men har sedan den publicerades använts flitigt för att förklara svårigheterna med interpersonell kommunikation. Shannon (1948) definierar att ett problemområde med kommunikation är det ”brus” som uppstår i kommunikationen mellan individer. Brus definieras som något som stör kommunikationen och påverkar den i en möjlig annan riktning än vad som först avsågs. Störningsmomentet är intressant ur vårt perspektiv, där de anställda är föremål för kommunikation från projektledningen, och skapar därför en bra utgångspunkt för studien. De begränsningar med modellen som ofta lyfts fram är att den enbart visar på envägs kommunikation, där mottagaren har en mycket passiv roll i sammanhanget. Detta problem är något som vi kommer att diskutera mer ingående nedan.



Modell 2: Schematiskt diagram av generell kommunikation, (Shannon, 1948:2)

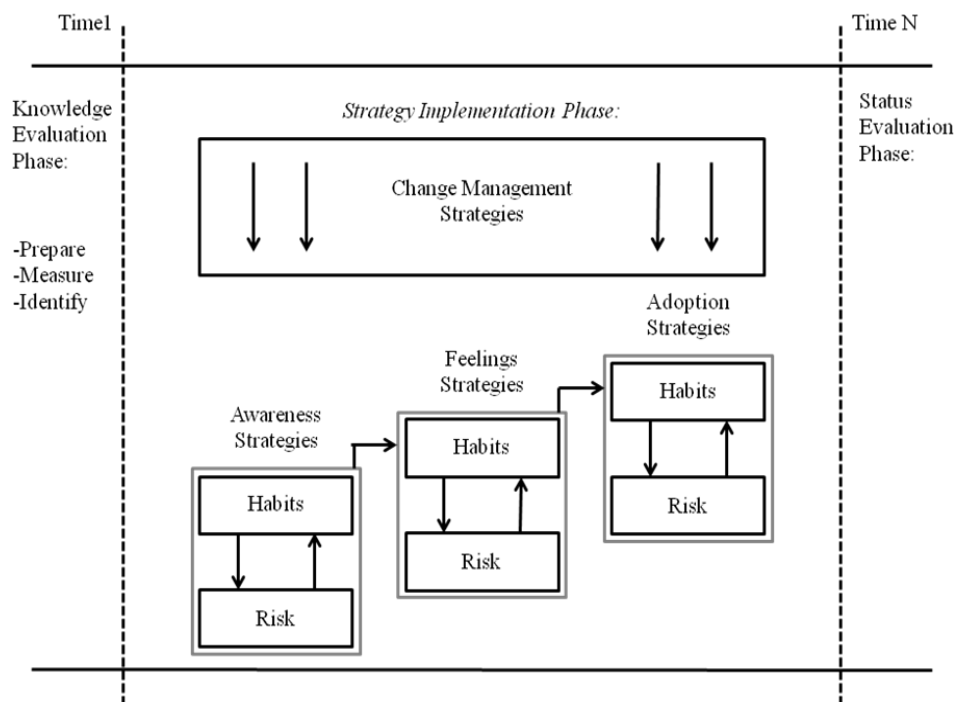
Dagens teoretiska forskningsfront (Akin et al., 2009; Hayes, 2007; McCalman et al., 2008) uppvisar en relativt enad uppfattning mot att kommunikationen i organisationen bör se olika ut beroende på vilket stadium av implementeringen som avses. Vidare visar också studier på att kommunikation i förändringsprocesser bör ses som en dynamisk process som involverar flera nivåer av kommunikation. Den abduktiva ansatsen av den här studien gör det möjligt för uppsatsförfattarna att behandla de strategier som vi anser vara relevanta för vår studie. Nedan avser vi därför presentera en rad orsaker till, och fördelar med, kommunikationsstrategier i olika delar av förändringsprocessen.

Gemensamt för hela förändringsprocessen är val av media, något som kan variera utefter implementeringens utveckling. En teori för val av media är framtagen av Goodman et al. (2004) och visar på val av media i förhållande till förändringsprocessens komplexitet, se modell 3 nedan. Mängden kommunikation bör anpassas efter förändringens omfattning och även efter organisationens struktur, något som kan ses som svårdefinierbart. Goodman et al. menar på att en rutinartad förändring kräver mindre personlig kommunikation och mer skriftlig kommunikation i form av massutskick eller personliga lathundar. För mycket information vid rutinartade förändringar ökar osäkerheten och skapar förvirring bland medarbetarna. Vid mer komplexa förändringsprocesser ökar däremot kravet på personlig kommunikation. Studien visar också att organisationers kommunikationsstrategi kontinuerligt måste ses över. Förändringsprocesser uppvisar, ironiskt nog, tydliga tecken på att vara i konstant förändring vilket också påverkar komplexiteten och därmed kommunikationsstrategin. Ett resultat av detta är att kommunikationen måste ses som en dynamisk process där respons från de anställda löpande måste utvärderas. Detta bör i sin tur påverka kommunikationsstrategin i den riktning som är bäst lämpad. Goodman et al. menar att om förändringen visar sig vara mer komplex än initialt planerat bör därför projektledningen använda sig av mer "face-to-face"-kommunikation än tidigare i processen. Vidare bör val av media styras efter syftet med kommunikationen, något som också kan variera över tiden. Är syftet med kommunikationen till exempel att minska motståndet mot förändringen bör val av media se annorlunda ut än om syftet är att förmå de anställda att se organisationens helhetsvinster.



Modell 3: Effektiv och ej effektiv kommunikation vid förändring (*Goodman et al., 2004:219*)

Kommunikationen i förändringsprocesser kan delas upp i enlighet med den modell som Aladwani (2001) presenterar för olika faser av implementering. Modellen visar på tre faser av förändringen. Vi fokuserar i studien på fasen i mitten som berör implementeringen av systemet. Aladwani (2001) identifierar tre steg, i mittenfasen, av strategin för förändring som var och en är beroende av effektiv kommunikation. I vår studie kommer vi att studera de två stegen *Awareness* och *Feelings* av de tre stegen, detta då vi tack vare vår abduktiva ansats har kunnat identifiera dessa som mest relevanta. Viktigt att poängtera är att stegen i implementeringsfasen på intet sätt är låsta kronologiskt utan snarare skall ses som en dynamisk process.



Modell 4: Ett ramverk för förändring, (Aladwani, 2001:269)

Medvetenhet⁷

Under det första steget som presenteras av Aladwani (2001) formas vanor och inställningar som kommer att avspegla sig i den återstående delen av förändringsprocessen. Kommunikationen bör präglas av att de anställda förses med information som höjer medvetandet av vilka bakomliggande orsaker det finns till förändringen, fördelar med förändringen, hur den kommer att påverka det vardagliga arbetet samt en plan för hur implementeringsprocessen kommer att se ut. I den här fasen är det också vanligt att kommunikationsvägarna är av typen "top-down", det vill säga en hierarkisk form där ledare kommunicerar till de anställda. Detta diskuteras av flera författare såsom exempelvis Aladwani (2001) och Hayes (2007). Hayes menar att det finns en fara i att se kommunikationen i det här stadiet som en envägsprocess där de anställda matas med information från ledning och projektgrupp och inte som en dynamisk process där även de ansvariga förses med information om processens utveckling från de anställda. Bakgrunden till detta är att studier visar att den som är ansvarig för att sprida informationen har en tendens att sortera ut de delar som denne anser inte är relevanta för mottagarna, något som också bekräftas av O'Reilly et al. (1979). Utsorteringen baseras inte sällan på den ansvariges personliga preferenser och kunskap, något som inte nödvändigtvis återspeglas i organisationen i stort. Hayes (2007) förklarar att informationen som går förlorad till och med kan anses vara så essentiell att de anställda bygger motstånd snarare än öppnar upp sig för förändringen. Vikten av en dynamisk process bekräftas också av Goodman et al. (2004) då deras studie visar på att kommunikationen från de ansvariga bör ske i form av en "feedback loop". Detta innebär enligt Goodman et al. att såväl mottagare som ansvarig för informationen

⁷ Engelska: *awareness*, (uppsatsförfattarnas översättning).

skall kunna granska den andres förståelse, samt hur väl informationen tillgodogörs. Clampitt et al. (2000) benämner ett vanligt tillvägagångssätt ”Förtälj & Sälj”⁸. De menar att den ansvarige för kommunikationsflödet ofta presenterar informationen på ett sofistikerat vis med mycket förberedelse som grund. Problemet som ofta uppstår i samband med detta är att den kommunikationsansvarige ofta förbiser aspekten att föra en dialog med de anställda för att på så sätt skapa sig en uppfattning om deras inställning. Clampitt et al. menar också att den ansvarige ofta anser sig besitta majoriteten av den kunskap som behövs i processen och är sällan öppen för influenser från andra medarbetare.

I samklang med diskussionen om envägskommunikation diskuterar Hargie et al. (2000) vikten av kommunikation mellan de grupper eller avdelningar som är involverade i förändringsprocessen. Om kommunikationen mellan grupperingar, såväl avdelningar som mer inofficiella grupper, är dålig leder detta till en känsla av isolering och missnöje med arbetssituationen. Hargie et al. menar att ”...*poor information exchange exacerbates uncertainty, increases alienation and produces a segmented attitude to work that is inimical to the spirit of innovation*” (2000:7). Hayes (2007) spinner vidare på detta och menar att avdelningar eller grupperingar som redan anses ligga utanför de som huvudsakligen omfattas av förändringen ofta blir missunnade kommunikation, vilket leder till ökad isolering och exkludering från viktiga beslut. Detta leder i sig till ökat motstånd, något som Hayes menar också kan få konsekvenser för framtida förändringsprocesser.

Clampitt et al. (2000) redogör vidare för att en vanlig strategi för kommunikation i den inledande fasen är den så kallade ”Ge & Be”⁹. Principen är att förse de anställda med en stor mängd information. Informationen i sig kan vara av väldigt olika karaktär och det tas sällan hänsyn till vilken information som förmedlas till de anställda vid olika tidpunkter. Metoden bygger på övertygelsen att mer information bidrar till bättre förståelse och att de anställda är de som är bäst lämpade att sortera ut vad som är relevant för dem och vad som är överflödigt kommunikation. Risken som uppstår med att låta de anställda sortera informationen är att de får mycket olika uppfattningar om förändringens omfattning och orsak. Clampitt et al. betonar att vissa anställda därför kommer att bygga en god förståelse för systemet, medan andra anställda kommer att uppfatta informationsflödet som överväldigande och därmed ha svårt att sortera ut de relevanta delarna.

Inställning¹⁰

Den andra fasen av implementeringen som Aladwani (2001) presenterar bygger på att skapa ett förtroende för systemet och därmed säkerställa en hög användargrad och acceptans av förändringen. Kommunikationen i den här fasen utgörs av en mer personlig karaktär, där de anställda får en första kontakt med systemets gränssnitt och karaktär. Strategin för att kommunicera på rätt sätt i den här fasen kan vara att anpassa systemets utseende efter de anställdas uppfattningar och erfarenhet, samt att kommunicera ut att ”kostnaden” för de

⁸ Engelska: *tell & sell*, (uppsatsförfattarnas översättning).

⁹ Engelska: *spray & pray* (uppsatsförfattarnas översättning).

¹⁰ Engelska: *feelings*. (uppsatsförfattarnas översättning).

anställda att använda systemet kommer att hållas på en låg nivå. Kommunikationen om användningskostnaden bör ske på såväl individuell som gruppnivå. Den individuella kommunikationen skall belysa de positiva aspekterna av systemet och förmedla omställningsgraden som relativt liten. Motsatsen, där de anställda upplever att kommunikationen belyser omfattningen, och eventuella begränsningar, av systemet har enligt Aladwani i flertalet studier visat sig vara ineffektiv.

Akin et al. (2009) identifierar vidare fyra tillvägagångssätt som viktiga för att säkerställa att de anställda får en positiv syn på förändringen som ett nytt informationssystem innebär. Initialt är det viktigt att 1) den grundläggande informationen om systemet är positiv. Med detta menar författarna att det är långt mer effektivt att förmedla vilka positiva effekter som systemet kommer att medföra om implementeringen lyckas snarare än vad de negativa konsekvenserna blir om systemet inte implementeras på rätt sätt. Vidare anses det vara effektivt att förmedla grundläggande kunskaper via metaforer som används inom andra områden i organisationen. Det är också 2) viktigt att paketera förändringen på ett attraktivt sätt. Användandet av humor, slogans och bilder skapar inte bara ökad förståelse utan gör även förändringen mer lättsam. Den ansvarige för förändringen skall vara någon de anställda kan identifiera sig med, detta för att kommunikationen skall bli trovärdig. Område 3) att adressera berör agerandet av företagets så kallade ”förändringsagent”¹¹, den som är ansvarig för att genomdriva förändringen. Dessa måste agera på ett rättvist och korrekt sätt så att de anställda känner förtroende och därmed kan skapa en tvåvägskommunikation. Det sistnämnda området 4) som Akin et al. belyser berör användandet av ceremonier och gruppdynamik som ett led i att skapa en öppen kommunikation mellan anställda och projektansvariga.

En strategi som kan användas under fas två menar Clampitt et al. (2000) är metoden för ”Identifiera & Besvara”¹². Fokus ligger här i enlighet med fasen på de anställdas inställning till systemet. Strategin får ses som reaktiv och tar fokus i att de ansvariga lyssnar till dem som omfattas av förändringen, samt kommunicerar utifrån de behov och önskemål som då framkommer. I teorin framhåller författarna att trots att kommunikationen utgår från de anställdas uppfattningar så är strategin inte alltid framgångsrik. Detta beror på att de anställda ofta inte är medvetna om organisationens behov och struktur, samt inte har förmågan att se helheten med förändringsprocessen. Detta kan enligt författarna ta uttryck i att de anställda inte ens vet tillräckligt mycket för att ställa de rätta frågorna om förändringen.

Clampitt et al. (2000) benämner ytterligare en vanlig strategi i det här stadiet för ”Bevara & Försvara”¹³. Organisationens kommunikationsansvariga håller enligt strategin aktivt inne med information om förändringen och först när det anses nödvändigt att kommunicera ut informationen så förmedlas den till de anställda. Orsaker till att organisationer använder sig av den här strategin kan vara att de ansvariga ofta betraktar information som makt, något de

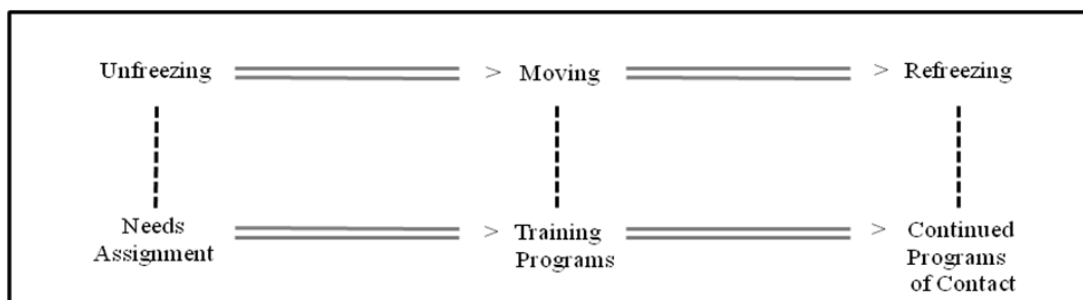
¹¹ Engelska: *change agent* (uppsatsförfattarnas översättning).

¹² Engelska: *identify & reply* (uppsatsförfattarnas översättning).

¹³ Engelska: *withhold & uphold* (uppsatsförfattarnas översättning).

motvilligt delar med sig av, eller att bilden av de anställda är att de ändå inte förstår helheten av förändringen.

Utbildningen av de anställda i direkt användande av det nya informationssystemet menar Cheney et al. (1987) är den viktigaste delen av kommunikationsprocessen. Detta är något som projektansvariga ofta verkar ta för givet att det sker. Kommunikation av systemets funktionalitet och hur de anställda dagligen kommer att arbeta med systemet skapar i sig en bra grund för förståelse och acceptans. Cheney et al. tar i sin studie hjälp av Kurt Lewins modell från 1952 för att förklara vikten av utbildning under processens förlopp. Lewin identifierar i Cheney et al. tre stadier av organisationsförändring, där utbildningen av de anställda initieras efter att deras nuvarande arbetssätt har ifrågasatts och det därmed har skapats utrymme för nya arbetssätt. När de anställda har utbildats i systemet, och därmed förhoppningsvis lärt sig att acceptera det, fryser de själva ner förändringen och adopterar den som konstant.



Modell 5: Figur för utbildning i förändring, (Cheney et al., 1987:548)

De så kallade "training programs" som illustreras i modellen ovan kan, och bör, ha olika utseende beroende på vilken typ av utbildning som är nödvändig. Cheney et al. (1987) identifierar att den mest grundläggande typen av utbildning sker genom lärande från en enskild instruktör eller kollega. Materialet som används är ofta knapphändert och den som utbildas har ofta stora möjligheter att styra upplägget genom frågor. Ett resultat av studien genomförd av Cheney et al. är att de ansvariga för utbildningen ofta anser sig sakna de grundläggande kunskaper som behövs för att sköta utbildningen på ett bra sätt. Kunskaper som saknas är ofta förknippade med systemet i sig men även pedagogisk kunskap är något som ofta saknas. En mer utökad form av utbildning kan ske genom kurser och allmänna utbildningar i hela organisationen. De anställda förses med material parallellt med utbildningen och den som ansvarar för utbildningen styr upplägget. Vidare identifierar Cheney et al. även att utbildning kan ske genom förmedlande av kunskap via till exempel handböcker eller lathundar. Dessa dokument innehåller strukturerad träning som den anställde själv ansvarar för att genomföra. Lines (2005) menar i samklang med detta att utbildning är en mycket central del av förändringsprocesser. Dock vill Lines understryka att utbildning ofta är något som kostar organisationen såväl tid som pengar, och därför ofta negligeras av ledning

och andra projektansvariga. Vidare menar Lines att den extra arbetsbörda som utbildning ger upphov till ses som en negativ konsekvens av förändringen och bidrar därmed till minskad motivation.

3.4 Förståelse för helheten

En av utgångspunkterna i studien är att fokusera på hur helhetsbilden av förändringen kan förankras i organisationen. Vi har således inte haft som mål med studien att studera om Haléns utformande av vision och mål med förändringen har varit i enlighet med vad litteraturen föreslår. Följaktligen kommer denna del av teorikapitlet vara inriktad på just förändringar till följd av nya informationssystem och förmågan att se hur hela organisationen påverkas. Denna avsmalning anser vi ger en ökad teoretisk förståelse för vilka utmaningar organisationer står inför vid införande av nya system. I litteraturen nämns på flera håll vikten av att ha en klar vision och förståelse för helheten för att en förändring skall falla väl ut (Akin et al., 2009; Kotter, 1995). Att ha en klar vision och målbild är till stor hjälp för att klargöra i vilken riktning organisationen måste röra sig.

”In every successful transformation effort that I have seen, the guiding coalition develops a picture of the future that is relatively easy to communicate and appeals to [...] employees.”
(Kotter, 1995:3)

Gadiesh et al. (2001) menar att oavsett hur bra en ny strategi eller förändring är så är den inte mycket värd om medarbetarna inte kan förstå den tillräckligt bra. Vidare menar Gadiesh att om medarbetarna i en organisation anser att förändringen är onödig så kommer det att försämra deras vilja att förändras. För att försäkra sig om att minimera detta motstånd, som till stor del är hänförligt till en för dålig förståelse för förändringen, krävs enligt Maurer (1996) att ledningen har klart för sig vad syftet med förändringen är, liksom att de kan kommunicera detta syfte till övriga anställda inom organisationen.

Implementering av nya informationssystem i organisationer medför sannolikt organisatoriska förändringar. Dessa förändringar kan bestå i nya arbetsuppgifter, förändringar i personalstyrkan eller nya ansvarsområden. Det är därför viktigt att projektledningen kan definiera dessa nya roller och ansvarsområden för att kunna tillsätta dem. McAdam et al. (2005) menar att det är essentiellt att kunna hantera dessa organisatoriska förändringar för att genomföra en lyckad implementering av nya informationssystem. I sin artikel från 2005 skriver McAdam et al. vidare att chefer generellt känner en begränsad nytta av nya informationssystem inom organisationen. Framst beror detta på otillräckliga överväganden vad gäller organisatoriska förändringar som följd av det nya systemet. Exempel på sådana förändringar är ändrade arbetsuppgifter, ansvarsområden, kompetenskrav eller erfarenhet. Ytterligare ett vanligt problem är bristande kommunikation om helhetsvinster som sker lokalt till följd av det nya systemet. Att personalen inte kan identifiera dessa vinster resulterar i bristande engagemang i förändringen. Detta resonemang framhålls även av Nah et al. (2001)

som skriver att det är oundvikligt att verksamhetsprocesserna inom organisationer kommer att förändras vid implementeringen av nya informationssystem och att organisationen måste vara villig att genomdriva dessa förändringar. Insikten om att det sällan handlar om enbart en IT-implementering utan till största delen om nya verksamhetsprocesser är mycket viktig och får därför inte underskattas. Det är viktigt att denna insikt delas av hela företaget och inte enbart av dem som leder implementeringsprojektet. Nah et al. menar att en dåligt kommunicerad helhetsbild av förändringarna i arbetsprocesser skapar motstånd bland de anställda. Avsaknaden av förståelse för helheten gör även att individer i organisationen inte engagerar sig fullt ut i små problem och misstag. Dessa problem och misstag tenderar att förstärkas inom organisationen i takt med att de rör sig genom organisationens värdekedja, något som på sikt kan utgöra stora komplikationer (Bingi et al., 1999). Även Kotter (1995) påpekar att en väldigt generell lärdom från hans studier av förändringar är att små misstag eller problem, i någon av förändringens olika faser, kan få förödande effekter längre fram och därmed inbromsa implementeringsarbetet avsevärt. En förutsättning för att dylika problem skall kunna undvikas och lösas på ett bra sätt är enligt Bingi et al. (1999) att organisationen har en formell plan som beskriver hur problemen skall lösas.

I linje med de diskussioner som förs i litteraturen om att organisationer måste se implementering av informationssystem inte bara som IT-processer utan till stor del som verksamhetsprocesser påtalas också vikten av att anpassa sina processer till det nya systemet (Nah et al., 2001; Sumner, 1999). Anledningen till att de operationella processerna inom organisationen skall anpassas till systemen och inte tvärtom har sin bakgrund i att systemen då blir mindre mottagliga för support och nya uppdateringar. Det är därför mycket viktigt att kunna informera anställda om förändringar i processer så att de tas emot väl, då försök att tvinga in systemet i organisationens processer i det långa loppet sannolikt leder till problem. Detta påtalas av Rosario (2000) då externa konsulter i många fall inte har lika värdefull expertis om manuellt programmerade system, vilket kan bidra till en försämrade support- och uppdateringsfunktion.

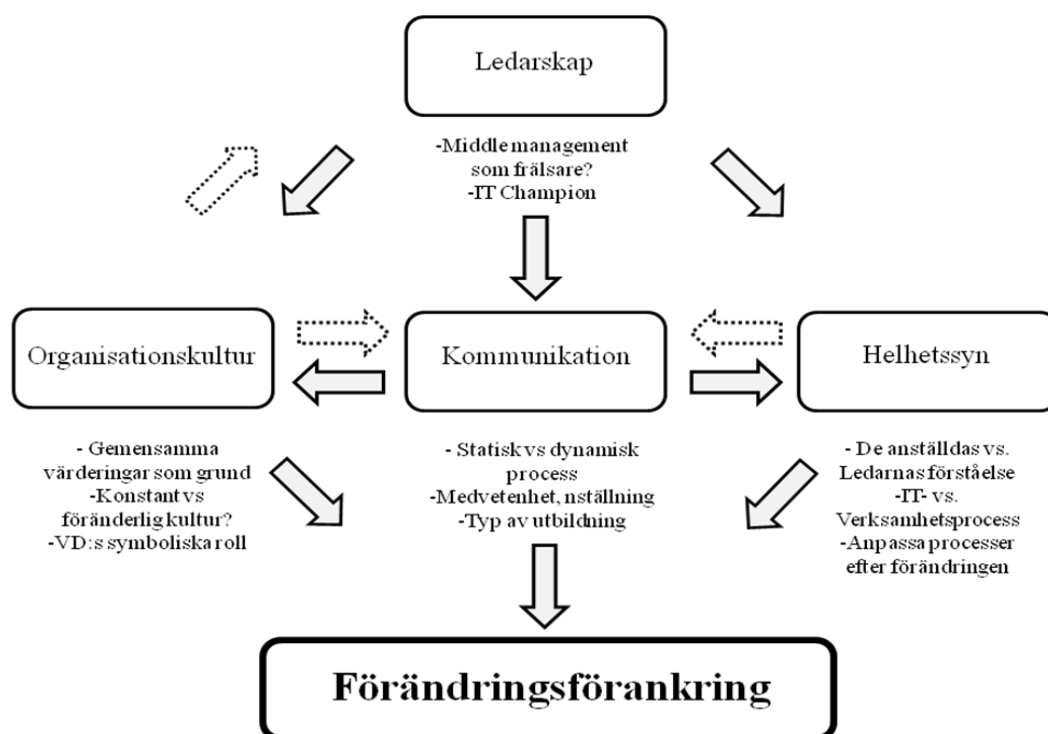
Avslutningsvis vad gäller diskussionen om att förstå helheten och att kunna anpassa processer i organisationen till förändringen skall det nämnas att problem med att fullfölja dessa utmaningar ofta leder till missförstånd och minskat förtroende för ledningen och förändringen. Lines et al. (2005) argumenterar för att dessa missförstånd och minskade förtroende i sin tur är en frekvent källa till motstånd hos anställda. Vanligast är att missförstånd uppstår när tillit saknas mellan den som initierar förändringen och den eller de som upplever att de kommer att bli påverkade av förändringen. I linje med detta resonemang uppstår motstånd till förändring mest sannolikt när anställda i organisationen misstror sina chefer och deras intentioner.

Av det ovan presenterade framgår det att många forskare framhåller problem med visioner och helhetsbilder som relativt vanliga. Vad som bör hållas i åtanke är att det inte bara handlar om att ledningsgruppen skall ha en uppfattning om vad det är som skall ske och vilka vinster som ett nytt system och därmed förändringen kan medföra. Förväntningar om framtiden måste även kunna kommuniceras ut till hela organisationen. Vidare skall även de anställda ta

till sig denna framtidsvision och också förstå den. För att lyckas med detta och få en bra förankring inom hela organisationen är en god kommunikation nyckeln (Nah et al., 2001). Innebörden av god kommunikation och kommunikationsstrategier går i linje med vad vi ovan redogjort för i stycke 3.4. För att illustrera hur de olika teoridelarna är sammanlänkade presenterar vi i nästa avsnitt en översiktlig modell.

3.5 Analytiskt ramverk

Teorierna som har presenterats ovan stammar från en rad olika forskningsområden där organisationsteori och strategiteori är huvudområdena. Utifrån dessa huvudämnen har vi presenterat den litteratur som har varit relevant för vår studie. Uppställningen av teorierna har haft en ämnesorienterad indelning där de teoretiska utgångspunkterna inom varje avsnitt löpande har kontrasterats mot varandra med hjälp av tidigare genomförda studier. För att ge läsaren ett ramverk att följa under såväl empiri som analys presenteras studiens analytiska ramverk. Figuren ska utläsas utifrån att ledarskap med hjälp av en rad faktorer kan påverka förankringen av förändringen. Pilarna i figuren visar påverkan från, och av, respektive förändringsfaktor. De pilar som är streckade har vi identifierat men kommer däremot inte att behandla närmre i den här studien. För att underlätta förståelsen och skapa en bättre översikt för vad som ryms i respektive tema har vi också påvisat identiteten hos viktiga begrepp som vi återger under varje tema i figuren. Vi har för avsikt att även i presentationen av empiri såväl som i analysen följa denna modell.



Figur 6: Identifierade teman i teorikapitlet samt viktiga begrepp inom respektive tema

4 Empiri

I detta kapitel presenteras de empiriska data som vi har samlat in genom både intervjuer och en observation. För att ge en tydlig struktur i studien följer redogörelsen för empirin samma disposition som teorin. Vi har medvetet utelämnat analyser av svaren vi har fått i intervjuerna för att kunna presentera dem djupare i analyskapitlet.

För att på ett välstrukturerat sätt presentera våra empiriska resultat har vi valt att följa det analytiska ramverket. Därmed presenterar vi först empiri som handlar om ledarskap på Haléns. Därefter återger vi ledningens samt de anställdas syn på hur stämningen på kontoret är samt hur Haléns som företag uppfattas av de anställda i termer av kultur och oskrivna regler. Denna del följs av hur kommunikation mellan ledning och anställda har gått till under implementeringsprocessen. Slutligen behandlas empiri om förståelse för helheten och mer specifikt om hur ledningens uppfattningar om slutresultatet med implementeringen stämmer överens med de anställdas.

4.1 Prolog

När vi kliver in genom dörrarna på Haléns möts vi direkt av företagets trevliga och sympatiska sekreterare i receptionen. Längs vår väg upp till medieavdelningen där våra intervjuer skall ta plats möter vi öppna människor som glatt hälsar på oss. Väl uppe på medieavdelningen träffar vi Marcus Berg, medieproduktionschef tillika projektledare för implementeringen av det nya systemet. Berg har förberett ett välstrukturerat schema för dagen med på förhand utvalda personer för våra intervjuer. Efter en kortare diskussion av mer avslappnad art tar vi plats i det inglasade konferensrummet för att kalla in vår första respondent.

4.2 Ledarskap

Marcus Berg, projektledare för implementeringen av systemet, upplevs av användarna som en kunnig och saklig ledare. Han anses av alla respondenter vara bättre lämpad som projektledare än sin föregångare Anders Zandén. Alla respondenter påpekar att Zandén är en sann visionär som passade bättre under inledningsfasen men som alltid har legat för långt fram i utvecklingen för att verkligen kunna lösa problem som uppstod under projektets gång. Berg beskriver sitt ledarskap som mer tekniskt inriktat och mer försiktigt än Zandéns. Berg vill gärna testa både en och två gånger innan de implementerar en ny release. Denna försiktighet har enligt Berg fått vissa konsekvenser. Bland annat har han involverat fler människor i projektet för att ta del av deras kompetens vilket i sin tur har inneburit att

projektet har dragit ut på tiden. Bergs främsta vapendragare är de två superusers som är tänkta att sköta all utbildning av användarna samt lösa de problem som uppstår under utrullningsfasen. Dessa två är Mikael Sundén och Anette Hagald. Berg värderar sina superusers väldigt högt och förklarar att de är väldigt delaktiga och duktiga på att ge support. Berg vill inte säga att någon av dem är ovärderlig, men menar att de båda är ytterst viktiga eftersom de har olika kompetens. Samtliga användare förklarar att de vänder sig till Mikael Sundén när de stöter på problem. Det är dock endast Marcus Berg som sköter kontakten uppåt i hierarkin. För att ytterligare utreda hierarkins utformning frågar vi användarna om deras relation till högsta ledningen.

”Jag har ju sett VD:n i korridoren, men aldrig på avdelningen.

Jag har en ganska vag uppfattning om vilka de är.”

(Catharina Nyman, användare, 2009)

Den högsta ledningen på Haléns visar sig aldrig ute på medieavdelningen. De gånger de syns är när de är på väg genom korridorerna. De anställda har heller inte fått någon information i form av e-mail eller PM från ledningsgruppen angående den förändring som håller på att ske. Ledningens osynlighet bekräftas av samtliga användare, det är egentligen bara Marcus Berg som har kontakt med dem.

Mikael Sundén är som vi beskrivit innan en utplockad person från användarskaran som blivit superuser i syftet att sköta större delen av utbildningen i systemet. Han anses av samtliga användare vara väldigt duktig i sin roll men Carola Johansson påpekar att han är mindre lämpad att motivera sina medarbetare. Sundéns inblandning i projektet menar Johansson har gjort honom alldeles för partisk och på så sätt för positiv. Johansson menar istället att ledningen borde försöka få med sig någon som är mer negativ till en början för att på så sätt påverka de övriga. Hon påpekar också att detta handlar om psykologi lika mycket som retorik för att få med sig användarna.

”Mycket pengar investeras men man måste få med sig personalen [...]

Micke brinner för det här och då kan de inte ha med honom för att få med andra.

Han brinner för mycket!”

(Carola Johansson, användare, 2009)

När vi frågar Marcus Berg om hur de från ledningens sida arbetar för att få med sig personalen så poängterar han återigen den stora betydelsen av Haléns superusers. Bergs beskrivning av superusers är dock mer inriktade på deras funktion som stödjande problemlösare än deras roll som motiverande kraft. Han säger att *”... de skall finnas där för att ge support och utbildning när det behövs”* (Berg, 2009).

Mikael Sundén är medveten om att det finns skilda åsikter om systemet bland användarna. Han förstår att det enda de ser just nu är problem i deras egen arbetsvardag och att detta skapar rädsla. Hans egen drivkraft i projektet är att han har ett genuint teknikintresse samt att han har fått väldigt mycket ansvar i sin roll. Han förklarar att han måste förstå problemen på

en djupare, mer teknisk nivå än vad övriga användare måste och att det är svårt att få medarbetarna att förstå nyttan med systemet. Han nämner vidare att han genom sin förståelse har ett bredare perspektiv på implementeringen som sådan och att han är säker på att arbetsprocesserna kommer att flyta på bättre inom ett års tid. På frågan vad han kan göra för att påverka användarnas inställning svarar han:

*”Jag får inte prata negativt om det. Inte på kafferaster eller något.
Även om jag vet hur mycket problem vi har så kan jag inte säga något.”*
(Mikael Sundén, superuser 2009)

Mikael Sundéns dilemma att agera såväl lärare, projektledare som vanlig användare kan exemplifieras genom ovanstående citat. Samtliga användare ser Sundén som en av de viktigaste projektledarna och han själv medger att han har fått ta på sig ett stort ansvar. Ett ansvar som inte bara består i att utbilda nya användare av systemet, utan även ett ansvar som består i att förmedla slutvisionen med systemet till användarna och vilka effektivitetsvinster som är ämnade att uppstå efter implementeringen.

4.3 Organisationskultur

”Vi har väl inga direkta resultatkrav.”
(Marcus Berg, medieproduktionschef, 2009)

Marcus Berg är ansvarig för en personalstyrka på 28 personer som i skrivande stund slussas in i det nya systemet. Berg rapporterar till VD uppåt och arbetar dagligen nära centrala personer inom projektet, främst i form av superusers och externa konsulter. Han uppskattar sina medarbetare och nämner att han aldrig har varit på en arbetsplats med så många duktiga människor. Dock finns en misstro på arbetsstyrkans kapacitet att dela med sig av sina kunskaper och därmed deras förmåga att lära sig av varandra. Berg förklarar att detta har att göra med att många enbart ser till sin egen arbetsuppgift och har svårt att se helheten. Detta kan, och bör, enligt Berg förbättras för att de skall få en mer strömlinjeformad organisation. Vidare beskriver Berg klimatet i kontorslandskapet som öppet och relativt prestigelöst. Vad angår de krav som finns på de anställda förklarar han att dessa handlar om att hålla deadlines snarare än att uppfylla specifika ekonomiska krav. När vi intervjuar Anders Zandén, tidigare projektledare som numera arbetar som affärsområdeschef, får vi svar som präglas av hur Haléns måste prestera och hur de bör gå tillväga för att utnyttja kapaciteten som följer med det nya systemet. Zandén är medveten om att en viss oro för framtiden finns hos de anställda men menar också att detta hör till vid förändringar. Han förklarar att implementeringen just nu innebär mer arbete för de flesta på Haléns och att detta skapar en viss frustration hos medarbetarna. Dock påpekar han att processerna kommer att gå smidigare i framtiden när större delen av förarbetet har gjorts.

När vi frågar användarna angående stämningen på kontoret får vi blandade svar. En av dem som har arbetat längst på Haléns är Carola Johansson, originalare och art director. Johansson beskriver kulturen på Haléns som präglad av bra stämning där alla hälsar på alla. Hon berättar att det finns något av en oskriven regel som innebär att medarbetarna sällan diskuterar jobbrelaterade frågor under fikaraster men förklarar också att det har förekommit i enskilda fall ”... egentligen ska vi ju inte snacka jobb på fikaraster” (Johansson, 2009). Hon beskriver sina medarbetare som öppna och trevliga snarare än karriärsinriktade. Vad angår hennes egen nuvarande arbetssituation menar hon att implementeringen av det nya systemet innebär att hon inte kan vara lika effektiv som tidigare. Dock säger Johansson att hon är medveten om att systemet i ett längre perspektiv kommer att hjälpa Haléns som organisation att bli mer osårbara. Detta faktum överstiger dock inte de personliga nackdelar implementeringen innebär för hennes eget arbete. Johansson upplever situationen som försämrad sedan implementeringen av systemet började och hon påpekar uttryckligen att hon inte förväntar sig en förbättring i framtiden.

När vi intervjuar Catharina Nyman, nyanställd originalare och grafisk formgivare, får vi ytterligare en dimension av Haléns organisationskultur. Nyman förklarar att kontoret blir folktomt efter klockan fem varje dag vilket har att göra med att det inte hör till kulturen att jobba över.

”Ibland sitter man nästan och somnar för att det är så tyst.”
(Catharina Nyman, användare, 2009)

Nyman menar att det är en tydlig skillnad mot hennes tidigare arbetsplats där medarbetarna var mer tävlingsinriktade. När vi frågar Nyman om det finns några explicita ekonomiska krav från ledningens sida får vi ett ”ingen aning” som svar. Hennes egen inställning till systemet är generellt sett positiv men hon påpekar att det finns olika viljor på företaget och att detta är naturligt i ett företag av Haléns storlek. De negativa aspekter Nyman poängterar har inte med systemet som sådant att göra utan baseras snarare på det faktum att arbetsfördelningen är något vag. Hon anser att dialogen kring vem som skall göra vad inte är tillräckligt tydlig vilket skapar en viss frustration.

Samtliga användare vi intervjuar påstår sig veta att det rent tekniska i deras arbetssituation inte kommer bli särskilt mycket svårare i och med systemet, men de vet att det kommer att bli annorlunda. Henrik Skift, traffickoordinator sedan en tid tillbaka, menar på att det är svårt att bryta gamla vanor för medarbetare som har arbetat på samma sätt i 20 år. För att ytterligare utreda varför en förändring som inte uppfattas som väldigt tekniskt avancerad kan skapa frustration och motstånd hos medarbetarna vänder vi oss åter till projektledaren Marcus Berg.

”Jag uppskattar att det handlar om 30 procent IT-förändring och 70 procent verksamhetsförändring. Det är så mycket som påverkar verksamheten och människorna och det är det som är den tuffa förändringen.”
(Marcus Berg, projektledare för implementeringen, 2009)

Berg förklarar att det förekommer en markant skillnad i attityd mellan de som är nyanställda och de som har arbetat på Haléns en längre tid. Han menar att de som jobbat på samma sätt under flera års tid bara ser hinder och problem medan en nyanställd har lättare att ta till sig de nya arbetsprocesserna. Carola Johansson som har varit på Haléns i tio års tid bekräftar också detta. Hon förklarar att hennes tidigare arbetsprocess var mycket enklare och att det nya systemet, trots dess relativt enkla funktioner, innebär många fler steg och omständligare kommunikation. Johansson påpekar flera gånger att hennes egen arbetssituation kommer att försämrats. Hon förklarar också att hon inte jobbar så mycket annorlunda framför datorn i det nya systemet än hon gjort tidigare men framhäver samtidigt att det nya systemet har rört ihop vem hon skall vända sig till när hon har problem. Hon pekar specifikt på att hennes samarbete med inköpsavdelningen inte fungerar lika bra och att hennes eget arbete därmed blir lidande.

”Jag skiter i hur det funkar, det ska bara funka för mig!”
(Carola Johansson, användare, 2009)

4.4 Kommunikation

Anders Zandén, som intervjuades första gången i november 2008, svarar öppet på frågor om kommunikationsvägar och intentioner från ledningens sida. Information till användarna om fördelar med, och anledningar till, förändringen visar sig emellanåt ha varit svår genomförbar. Anledningen till att kommunikationen uppfattas som bristfällig är enligt Zandén att de som skall sköta informationsflödet inte själva vet vad som skall hända. Han berättar att medlemmarna i projektgruppen sköter den dagliga kommunikationen med användarna och att han själv, tillsammans med Marcus Berg, har fått sköta den lite mer allmänna informationen. Det är just den delen som har visat sig vara svår att kommunicera ut, och det har ofta resulterat i att kommunikationen har skett för tidigt eller med lite substans. Han menar att det egentligen inte är någon vits med att visa *”samma gamla power point”* (Anders Zandén, 2009) när det enda som har skett är att Haléns IT-avdelning har kodat data till systemet de senaste tre månaderna. Zandén menar vidare att de anställda lätt tror att ledningen eller projektgruppen har haft en dold agenda och att de medvetet har hållit inne med informationen, något som enligt honom själv absolut inte stämmer.

”Vem vet vad som händer i framtiden? Ta till exempel dagens finanskris, vem kan svara på vad som kommer att hända med den?”
(Anders Zandén, affärsområdeschef, 2009)

När vi frågar Anders Zandén om vilken typ av information som ändå har skett så menar han att retoriken har utgått från att organisationen måste förändras och röra sig allt mer mot Internetbaserad försäljning. Han menar att organisationen stod inför valet att fortsätta i gamla banor eller hänga med i utvecklingen, såväl försäljningsmässigt som systemmässigt, något som han anser har varit svårt för de anställda att acceptera.

”Det är svårt att få människor som har jobbat 40 år med katalog att inse att katalogen inte är framtiden.”

(Anders Zandén, tidigare projektledare för implementeringen, 2009)

Marcus Berg kom, som ovan nämnt, in i organisationen när implementeringen av systemet redan hade påbörjats och projektplanen var lagd. Han upplever sig själv som mer tekniskt lagd än Anders och samtidigt mer defensiv i sin styrning av implementeringen. Som vi redogjort för ovan testas han gärna nya applikationer så att de fungerar innan utrullningen körs igång. Kommunikationen blir därmed också mer rättvisande då de ansvariga i större utsträckning slipper informera om saker som inte fungerar. Berg berättar att samtidigt som han anser att företagets superusers har gjort ett bra jobb med att utbilda de anställda i systemet så har kommunikationen kring nya uppdateringar och dylikt varit knapphändig. Han påpekar att arbetsbelastningen på vissa nyckelpersoner i företaget har varit alldeles för hög och att det har, parallellt med den höga produktions- och implementeringstakten, bidragit till att de anställda har fått för lite information.

Bland användarna är uppfattningen att kommunikationen har varierat under processens gång. Flera av användarna berättar att det emellanåt har kommunicerats om vad som händer i implementeringen och att de ansvariga i projektet har inriktat kommunikationen mot att garantera en förbättring under processens gång. Kommunikationen under processens gång har enligt användarna inte förändrats till vare sig det bättre eller sämre. En del av användarna anser att kommunikationen har minskat under implementeringsprocessen, men klargör samtidigt att de ser det som en naturlig utveckling. I vår förra studie fick vi i intervjun med Maria Augustsson följande svar på hur hon uppfattar kommunikationen:

”Bara lite sådana lösa hintar man har fått. Små informationsmöten sådär och så...”

(Maria Augustsson, användare, 2008)

Catharina Nyman, som kom in i organisationen mitt i förändringsprocessen svarar på frågan om kommunikationen har varit tillfredsställande:

”Nej, nej, nej jag har inte fått ett enda mail...”

(Catharina Nyman, användare, 2009)

När vi frågar Anders Zandén om hur företaget skall få in användarna i processen och utbilda dem i systemet svarar han att det är den delen som kommer att bli svårast. Han menar att den tuffaste biten kommer att vara att få användarna att tänka på ett helt nytt sätt och att våga använda alla funktioner i systemet. Zandén berättar att de nu i efterhand har insett att utbildningen kunde ha skett på ett smidigare sätt, där de anställda utbildas löpande, och parallellt med implementeringen.

”Det är ungefär som att bygga en motorväg. Ska man bygga 2 filer en liten bit eller ska man börja med en fil för att kunna börja använda vägen. Vi byggde 2 filer en liten bit och fick sen ändå bära lyftkranen den sista biten eftersom vi inte kunde använda vägen.”

(Anders Zandén, tidigare projektledare för implementeringen 2009)

Anders Zandén förklarar också hur viktigt det är att slussa in användarna på rätt sätt. Där har de ansvariga stött på problem, då de måste försöka förklara för användarna de positiva aspekterna av systemet, alltmedan systemet stöter på nya problem. Zandén berättar att de anställda också måste lära sig att acceptera systemet, även om utbildningen är en central punkt av kommunikationen.

Marcus Berg berättar att utbildningarna har skett på två olika sätt. Löpande under implementeringens gång har det informerats om hur processen går och vad som inte fungerar, dock menar han att de självklart kunde ha haft fler tillfällen med bättre kommunikation. Det andra sättet är användareanpassad utbildning som sker när användarna skall börja jobba i systemet. Den sistnämnda utbildningen sköts av Haléns superusers med Mikael Sundén som huvudansvarig och Annette Hagald som understödjande. Hagald ger vid intervjun sin syn på hur utbildningen till de nya användarna har sett ut:

Vi har ju inte haft riktigt så än, utan mer när vi har behövt utbilda, dels då Halénarna och dels Charlotte som fick en snabbkurs av Mikael, när han var tvungen att få avlastning. Så det har ju Mikael skött. Sen har de under resans gång fått flagga när de inte förstår så har Mikael fått ta det i efterhand. Så det här har ju inte varit bra naturligtvis. Mikael hade väl också någon generell genomgång med alla.

(Annette Hagald, superuser, 2009)

Mikael Sundén förklarar att han anser att det inte är någon större idé att informera för informerandets skull. Istället har utbildningen av de anställda, och därmed en stor del av kommunikationen om systemet och förändringen, skett med var och en av de anställda. Sundén berättar om hur han brukar sitta med de anställda vid deras datorskärmar och visa hur arbetet skiljer sig från förr. Han visar hur deras arbetsuppgifter skall utföras och efter det har de anställda fått komma och fråga honom om det är något de undrar eller inte förstår. Företagets superusers förklarar också att det kan bli för mycket diskussioner om den tekniska biten i samband med utbildningarna. Mikael Sundén berättar, vilket också bekräftas av Annette Hagald, att han hela tiden måste tänka på att inte berätta saker som är onödiga för användarna att veta, såsom den tekniska biten bakom systemets gränssnitt eller de problem som fortfarande står olösta.

”De hör diskussionerna mellan oss engagerade och Cypoint, som är väldigt tekniska, och då tror de att det är mycket mer komplicerat än vad det är”

(Mikael Sundén, superuser, 2009)

Slutanvändarna förklarar att de också uppfattar utbildningen och kommunikationen som väldigt tekniskt orienterad. Catharina Nyman berättar (2009) ingående om att företagets superusers ofta svävar ut när de skall förklara något och att det då är väldigt lätt att koppla bort och *”inte lägga de långa harangerna på minnet”*. Hon ser sig själv som en person som inte är teknikrädd men hon förklarar att insteget till att börja använda systemet känns för stort. Carola Johansson förklarar att hon personligen inte har behövt så mycket utbildning i systemet eftersom arbetet inte skiljer sig så mycket från tidigare, men trycker samtidigt på att det finns andra delar av organisationen där utbildningen verkar ha varit dålig. Hon menar att inköpsavdelningen inte verkar ha tagit till sig kunskap om systemet. Vad det beror på har hon svårare att förklara men spekulerar i om det beror på ointresse eller att den avdelningen helt enkelt har fått för lite utbildning. När vi frågar Charlotte Simon om vilken typ av utbildning hon har fått berättar hon att hon inte har varit så delaktig i utbildningsprocessen men att Mikael Sundén gav henne en introduktion till systemet på cirka 30 minuter och att hon efter det har fått fråga Sundén om det är något som hon inte förstår eller som inte fungerar. En ytterligare aspekt av att utbildningen kan brista påtalas av flera respondenter. Henrik Skift menar att utbildningen i sig inte är relevant om inte systemet fungerar vid utbildningstillfället. Skift förklarar att det uppstår frustration när de anställda skall lära sig systemet och den som utbildar tvingas ta vägar runt det tänkta sättet att arbeta.

”Det gäller ju bara att det blir färdigt, det är ju inte färdigt än! Det måste funka smidigt.”

(Henrik Skift, användare, 2009)

Anette Hagald berättar i intervjun att det även hade kunnat vara till hjälp i utbildningen, och för att öka förståelsen för systemet, om ledningen hade tagit ett större ansvar i processen. Som tidigare förklarat så är ledningen relativt osynlig för såväl användare som superusers. Dock vill Hagald trycka på att det absolut inte bör vara fråga om att *”komma med pekpinnar”* (Hagald, 2009) utan snarare att lägga det på den nivån användarna själva anser sig vara.

Marcus Berg förklarar vidare att det finns ett mått av att bara se till sin egen nytta och inte till vad som är bra för organisationen. När vi frågar om hur kommunikationen kring vad det nya systemet kommer att innebära har sett ut berättar han att det har legat på företagets superusers bord och att deras kunskap om systemet får ligga till grund för den information som sprids. Marcus Bergs uppfattning om att vissa nyckelpersoner har haft för tungt ansvar och att kommunikationen ut i organisationen därmed har blivit lidande delas även av Mikael Sundén. Hans personliga arbetsuppgifter har fått stå tillbaka för sitt nya uppdrag, och när dessutom Jessica Carlstein, som han tidigare delade arbetet som superuser med, gick på mammaledighet så tog arbetet allt mer tid. Kommunikeringen av den organisatoriska nyttan har därmed varit svår. Sundén berättar att de anställda inte ser tidigare arbetsuppgifter som idag kan rationaliseras bort med det nya systemet som onödiga arbetsuppgifter.

”Om de anställda lägger två dagar på att leta information så ser de inte det som tid som förspills.”

(Mikael Sundén, superuser, 2009)

När vi frågar Annette Hagald om de anställdas helhetssyn på organisationen och systemet så berättar hon att de ansvariga har glömt, alternativt bortprioriterat, att kommunicera ut nyttan med systemet och hur det kommer att påverka organisationen i stort. Hagald uppfattar det som ett problem för användarna då det bör ha påverkat hur väl de har tagit till sig systemet och förstått de bakomliggande orsakerna till förändringen.

”Alltså så som jag ser det, alla vill ju att arbetet ska flyta lättare. Det borde ju vara bättre för alla, mindre krångel. Om man bara ser till att få ut den informationen rätt, att vitsen med systemet är det här när vi är klara. Vi är här nu... här borta kommer det vara klart. Vi har en resa här att göra. Om alla bara är med på den och förstår problematiken som finns på resan, så hamnar vi ju här till slut.”

(Annette Hagald, superuser, 2009)

Kommunikationen mellan de avdelningar som berörs av det nya systemet har också brutit. Det berättar Mikael Sundén som uppvisar oro över att inköpsavdelningen får för lite information om systemet och förändringsprocessen. När vi frågar Sundén om vem som är ansvarig för den kommunikationen berättar han att den som ansvarar för utbildningen kommer från företagets IT-avdelning. Han berättar att personer från IT-avdelningen är väldigt tekniskt lagda och han ser en fara i att ingen av de ansvariga är bra pedagoger. Marcus Berg menar istället att det är han som är ansvarig för att utbilda inköpsavdelningen men att han inte ser det som en särskilt stor förändring för den avdelningens rutiner. Samtidigt menar han att det är en process som de bör titta närmre på och prioritera högre. På frågan om inköpsavdelningen kommer att omfattas i lika hög grad som avdelningen för medieproduktion av det nya systemet menar Berg:

”Nej, systemmässigt gör de inte det, men samtidigt så har du inte bara systemet utan hela arbetsprocessen. Systemet gör att vi ska kunna korta ledtiderna och ska vi kunna göra det måste vi få hårdare deadlines... som följs av inköp.”

(Marcus Berg, projektledare för implementeringen, 2009)

Uppfattningen bland användarna är att inköpsavdelningen har en negativ inställning till att börja använda systemet och att de ofta uppvisar motstånd mot förändringen (detta presenteras närmare i stycket om den observation som gjordes på inköpsavdelningen). Kommunikationen anses ha varit för dålig och de anställda upplever att de inte har förståelsen för varför detta system skulle behöva införas i en väl fungerande organisation. Charlotte Simon är användare och menar att inköpsavdelningen uppvisar motstånd som kan bero på för dålig kommunikation och bristande uppfattning om helhetsbilden av hela projektet.

”... några uppgifter ville inte inköp fylla i, för det blev för tidsödande enligt dem. Och så tillät man bara det! Då kan jag känna att då blev jag lite frågande, så gör man inte.

Kör man ett system så får ju alla rätta sig efter det.”

(Charlotte Simon, användare, 2009)

Att kommunikation är mycket viktigt i en förändringsprocess stöds såväl av ovan presenterad teori som förevarande empiri. Vad som även framstått som mycket viktigt i förändringsprocesser, mot bakgrund av våra intervjuer, är kommunicerandet av helhetsbilden avseende förändringen. Således är inte enbart kommunikationen i sig, utan även *vad* som kommuniceras av stor betydelse.

4.5 Förståelse för helheten

I våra intervjuer har det framkommit att de anställdas uppfattning om målet med förändringen inte stämmer överens med ledarnas. Detta leder oss in på olika personers uppfattning om vad målen med systemet är och vad det kommer få för påverkan, inte bara individuellt utan även på organisationen som helhet. De skilda uppfattningarna går att se bland de inblandade personerna i projektet. Det har i intervjuerna framkommit att beroende på vilken inblandning de anställda har i projektet har de olika förståelse för hur organisationen som helhet kommer att effektiviseras. Generellt gäller att de som sitter med i projektledningen kan se de helhetsvinster som kommer att uppstå, emedan de slutliga användarna har svårt att se bortom den egna arbetsuppgiften. Anders Zandén berättar för oss om hur systemet kommer att leda till effektivitetsvinster för hela företaget. Han påpekar att det inte nödvändigtvis måste röra sig om att Haléns kommer att säga upp anställda utan att arbetsstyrkan snarare kommer att kunna producera mycket mer. Han menar att det inte är systemet som sådant som kommer att innebära någon större förändring utan skillnaden sker i arbetsprocessen.

”Fördelen vi får gentemot konkurrenterna är inte så mycket systemet i sig, utan att vi har vänt på arbetsprocessen – att vi jobbar produktorienterat. Det gör nog inte så många förutom rena e-handelsföretag. De traditionella postorderföretagen ligger nog efter jämfört med våra nya arbetsprocesser.”

(Anders Zandén, affärsområdeschef, 2009)

När vi frågar Zandén om hans uppfattning om den enskilde användarens insikt om effektivitetsvinster som följd av systemimplementeringen menar han att de anställda har bristande insikt i det. Detta menar han är ett resultat av att Haléns initialt inte hade helt klart för sig vad de ville ha ut av systemet. Följderna har blivit att användarna får löften om ett system som kommer att vara mycket bra. Samtidigt uppstår nya komplikationer med systemet som försvårar de anställdas arbetssituation. *”Där har man ju ett pedagogiskt dilemma!”* (Zandén, 2009). Någon klar lösning på detta dilemma har han inte utan menar att projektledningen inte kan vara så försiktig och försynt mot de anställda utan de får helt enkelt driva igenom förändringarna.

”Ligger man under med 3-0 i halvlek gäller det att göra någonting, sen om alla håller med eller inte är kanske mindre viktigt.”
(Anders Zandén, tidigare projektledare för implementeringen, 2009)

Det är inte bara Anders Zandén som har en klar uppfattning om de helhetsvinster som Haléns förväntar sig med det nya systemet. I den grupp som har suttit med och lett projektet tycks fördelarna vara klara. I vår intervju med Marcus Berg berättar han om hur arbetsprocessen ser ut för att ta fram en ny katalog och få upp samma material på Internet. Det framkommer då att det är flera olika personer på olika avdelningar som är inblandade i hela processen. Dock finns det ingen typ av illustration som ger en överblick, något som Berg anser kan bidra till att användarna har svårt att se helhetsvinsterna som systemet kommer att rendera i. När vi frågar om vem som är slutansvarig för en sådan illustration säger han att det är hans avdelning, samt påpekar att de jobbar för en tydligare planering. Han berättar att han inte tror att användarna ser vad som sker i andra delar av organisationen, att de inte riktigt förstår att det är i Internetförsäljningen den största nyttan kommer uppstå. Berg är till viss del besvrad över att de enskilda individerna jobbar isolerat och saknar överblick, han menar att organisationen måste kunna lära sig mer av varandra.

”... jag upplever att vi har väldigt bra klimat, alla är grymma, helt otroliga människor allihopa, jag har inte varit på en arbetsplats med så många duktiga människor, men vi måste kunna lära varandra så mycket mer.”
(Marcus Berg, medieproduktionschef, 2009)

Berg menar vidare att projektgruppen initialt inte hade insikt om att implementeringen skulle bli så mycket av en verksamhetsprocess och inte så mycket IT-process. Han anser att detta kan vara en bidragande faktor till att flera av de anställda inte kan se alla helhetsvinster som organisationen kan uppnå i hela arbetsprocessen. När han ser tillbaka på projektet säger han, som tidigare nämnts, att det har drivits till 90 procent som ett IT-projekt, medan han uppskattar att det *de facto* endast till 30 procent har varit ett IT-projekt och 70 procent en verksamhetsförändring. Berg säger att det är många faktorer i projektet som påverkar verksamheten och människorna i organisationen. *”... och de har jobbat på ett så annat sätt i så många år, och den förändringen är den tuffa förändringen”* (Berg, 2009).

En känsla som uppkommer hos användarna är enligt Mikael Sundén en rädsla för det nya. Även han menar att visst motstånd kommer från användarna på grund av deras bristande insikt om helhetsvinsterna. Framför allt de anställda på inköpsavdelningen har väldigt dålig uppfattning om helheten, något han anser till stor del beror på bristande kommunikation. Sundén anser att när implementeringen väl är klar kommer inte de praktiska arbetsuppgifterna för de anställda att förändras så mycket trots att verksamhetsprocessen för hela organisationen kommer att förändras. *”Det svåra är att få folk att förstå nyttan med systemet, man är ju inte pedagog”* (Sundén, 2009). Hans uppfattning är också att så fort de anställda har fått lära sig programmet så kommer de bli mer positivt inställda. Annette Hagald bekräftar att den positiva inställningen ökar då användarna börjar arbeta med programmet och hon tycker inte att

helhetsbilden av det nya systemet har kommunicerats ut till användarna i tillräckligt stor utsträckning. Detta är något som hon ändå anser är viktigt för användarna att förstå för att minska deras stress och frustration kring implementeringen. *”Vi har glömt/inte tänkt på att kommunicera ut det [helhetsvinsten för Haléns, uppsatsförfattarnas anmärkning], för kunskapen har funnits”* (Hagald, 2009). Hagald återkommer ett antal gånger under intervjun till att hon anser att det har kommunicerats för lite om helheten med systemet. Såväl Sundén som Hagald är dock själva väl införstådda med de helhetsvinster för organisationen som systemet erbjuder. Hagald påpekar att vad som måste inses är att initialt kommer det nya systemet inte att vara tidsbesparande, utan tidsbesparingen kommer först på längre sikt när personalen har lärt sig att arbeta med systemet. Såväl Berg, Zandén som Sundén anser att implementeringen av systemet på de avdelningar som ännu inte berörts kommer att gå betydligt lättare än vad den har gjort hittills. De pekar på två faktorer som kommer att underlätta; dels att organisationen kommer att ha lärt sig av sina gamla misstag men framför allt att de kommer att kunna förmedla en helhetsbild till övriga avdelningar. De berörda avdelningarna kommer att kunna visa upp hur mycket verksamheten i stort har effektiviserats även om det blir lite skillnader i den enskilda individens arbetsuppgifter.

”Den kunskap vi har samlat på oss under den första utrullningen kommer vi ha nytta av. Då kommer vi att kunna informera andra avdelningar om både det ena och det andra.”
(Mikael Sundén, ansvarig för utbildning i systemet, 2009)

När vi intervjuar de slutliga användarna av systemet möts vi av stor skepsis mot systemet. Stämningen och attityden mot förändringen är inte speciellt positiv. Även om användarna som vi intervjuade sade sig vara nöjda och positivt inställda till systemet påtalade alla det generella missnöje som finns inom avdelningarna för medieproduktion och inköp. Det framgår tydligt att avdelningarna inte heller har någon förståelse för varandras arbetsprocesser. När användarna skall ge exempel på problem som följer av det nya systemet påtalas det hela tiden från medieproduktionens sida att det är inköp som gör fel, och vice versa. Den som var mest positivt inställd var Charlotte Simon, som själv påtalade att hon fattar bakgrunden med systemet och har sett fördelarna. Anledningen till hennes inställning anser hon själv är att hon kommer utifrån och bara har arbetat på Haléns i två månader och således inte har hunnit bli indoktrinerad i deras gamla sätt att arbeta.

”Snacket om PIM är negativt, men det har nog att göra med att folk tycker att det är jobbigt med nya saker. Man är van vid det man alltid gjort...”
(Charlotte Simon, användare, 2009)

Joakim Lindbert, som är nyanställd på Haléns, påtalar liksom Charlotte Simon vikten av att se helheten för användarna. Lindbert anser att den negativa attityd som finns i organisationen mot systemet ligger i en bristande helhetssyn. Den negativa attityden spås på ytterligare av det faktum att arbetsbelastningen nu i implementeringsstadiet är högre än normalt för de anställda. På frågan om vad han anser att det nya systemet kommer att innebära för företaget svarar han:

”... man får se helheten. Min erfarenhet säger att när man har så här stor produktion som Haléns har så är det ett rationellt sätt att producera.”

(Joakim Lindbert, användare, 2009)

Lindbert upplever att ett stort kommunikationsglapp finns mellan inköps- och medieproduktions-avdelningarna. Ett glapp som han anser gör det svårare för den enskilda individen att se mer nytta med systemet än sin egen nytta. Han återkommer i intervjun till att de andra i organisationen som har varit där längre tid än han själv har en annan inställning och uppfattning än vad han själv har, något som han anser bero på att han är ny i företaget. Precis som Lindbert säger så är den generella inställningen hos användarna att det nya systemet kommer att försämra deras arbetssituation. Exempel som nämns är minskad kreativitet, minskad självständighet, omständligare processer och ökad arbetsbelastning. Bakgrunden till det är att de anställda tycker att de har arbetat på ett visst sätt i alla tider och därför kommer den nya arbetsprocessen som systemet innebär, inte att förbättra något.

”Som jag upplever det nu så är det mycket sämre för min del. Det är klart sämre!”

(Carola Johansson, användare, 2009)

Att användarna inte har full uppfattning om den förväntade effektivitetsvinsten, alternativt inte tror att den kommer att uppstå, bekräftas av Carola Johansson som menar att hon alltid kommer att vara mycket mer låst i det nya systemet *”... vilket tar bort en del av kreativiteten”* (Johansson, 2009). Vidare anser hon att Haléns tar ett steg tillbaka i utvecklingen i och med implementeringen av systemet. Johansson anser att en orsak till detta är att Anders Zandén, som tidigare drev implementeringsprojektet, inte hade någon aning om hur de jobbade på Haléns tidigare. På frågan om det kommuniceras ut att det kommer att bli bättre i framtiden när det finns klarare rutiner om arbetsprocessen svarar Carola Johansson (2009) att *”... det kommer inte att bli bättre!”* Avsaknaden av en helhetsbild bland användarna uppkommer i princip i samtliga intervjuer med dem. Catharina Nyman påtalar att hon har bett Mikael Sundén om någon form av lathund eller översikt över processen så att alla vet vem som skall göra vad. Hon anser att dialogen om vem som skall göra vad inte är speciellt klar. I intervjuerna med samtliga användare framkommer det att någon typ av lathund för överblickbarhet är något som saknas.

”Det hade varit bra med en pedagogisk lathund, framförallt också för inköp, för de måste ha samma information, även om vi jobbar på två olika sätt.

För nu vet jag inte hur de jobbar och de vet inte hur jag jobbar.”

(Catharina Nyman, användare, 2009)

När vi frågar Nyman om hur hon anser att Haléns kommer att påverkas av det nya systemet svarar hon att det *borde* bli bättre när de har fått struktur på det. Hon anser att det borde optimera arbetsprocesserna, men är tveksam till hur framgångsrikt projektet kommer att bli om projektledningen inte kan få med sig människorna i organisationen. I intervjun diskuterar Nyman flera gånger vikten av att förstå helheten. Detta är något hon i dagsläget inte gör själv eftersom hon inte vet hur olika individer utför sina arbetssysslor.

Utöver intervjuerna har vi även gjort en observation på inköpsavdelningen på Haléns, vilken ligger en trappa ner från medieproduktionen. När vi kom ner i fikarummet möttes vi av stor skepsis när vi nämnde det nya systemet och inköparna var mycket tystlåtna. Emellertid lättades stämningen upp betydligt när vi berättade om vår studie och att vi inte hade något med själva implementeringen att göra. Tongångarna var att systemet förstör för deras arbetsprocesser och att de inte kan se någon nytta med det över huvud taget. Ett brett motstånd fanns hos dem och de ansåg sig mycket förbisedda och icke delaktiga i processen. Då vi redogjorde för att vi hade pratat med medieproduktionen slog en inköpare brett ut med armarna och sade att *"... det är ju mils avstånd bort [till medieproduktionsavdelningen, uppsatsförfattarnas tillägg]"*. När vi lyfte frågan om helhetsvinster inom organisationen som sådan var de inte intresserade av att se dem. Istället pratades om ökad arbetsbelastning. En annan inköpare berättade att de informerats att till dess decemberkatalogen skulle skickas ut skulle allt ske med hjälp av det nya systemet. För att därefter tillägga *"... men jag hoppas verkligen inte att vi hinner så långt, det är stressigt som det är vid jul"*.

Det råder skilda meningar om huruvida systemet i slutändan kommer att leda till några förbättringar för Haléns eller ej. I vår intervju med Madeleine Engholm påstår hon att Haléns kommer att ligga långt före alla konkurrenter med det nya systemet, *"... med den weblösningen de har kommer ingen att ha det så bra som dem"* (Engholm, 2009). Engholm är nöjd med implementeringen såhär långt och tycker att Haléns har agerat på ett mycket bra sätt. På frågan om vad hon anser var den viktigaste faktorn till hennes upplevda framgång svarar hon att en av dem är det faktum att Haléns har tagit det nya systemet i dess standardutförande och förändrat sina verksamhetsprocesser därefter. Hon menar att om en kund vill göra för stora ändringar i ett nytt system uppstår alltid problem med kravspecifikationer, missförstånd samt i det långa loppet att kundens system inte kommer att vara helt kompatibelt med nya uppdateringar och releaser av programvaran.

I intervjuerna framkommer som synes att det är vitt skilda bilder om vad slutresultatet av det nya systemet kommer att bli. Projektledningen uppfattar förändringen som ett led i att kunna åtnjuta effektivitetsvinster och förbättrade arbetsprocesser medan den enskilda användaren känner frustration över ökad arbetsbelastning och uppvisar en oförmåga att se längre bort än de egna sysslorna.

5 Analys

I detta kapitel kommer vi att väva samman teoretiska utgångspunkter och empiri från vår fallstudie av Haléns. För att ge läsaren en välstrukturerad analys som är lätt att följa kommer vi att följa det upplägg som användes i teori- och empirikapitlet.

Vi har i studien tagit utgångspunkt i ledarskap som ett övergripande element för förankring av förändringen. Ledarskapet är centralt ur flera aspekter och såväl teori som empiri visar att det är en av de faktorer som har starkast påverkan på processen. Detta kommer även att präglade diskussionen i analyskapitlet där vi har för avsikt att ta ett ledarskapsperspektiv och bygga vidare på faktorer som påverkar processen utifrån det. En bra grund för analysen är det analytiska ramverk som presenterades i den avslutande delen av teorikapitlet. Modellen är tänkt att bilda ramverk för de analytiska diskussionerna som följer nedan och därmed ge läsaren en bra återkoppling till såväl teori som empiri. Som en följd på ledarskap kommer därför en analys av hur ledarskapet kan påverka kulturen att gå i en riktning som ligger i linje med förändringen. Efter detta kommer det följa en analys av kommunikationen inom Haléns . Denna är nära kopplad till ledarskap och de aspekter som styr vilken typ av kommunikation som används. Avslutningsvis analyseras de anställdas förståelse av helheten som en faktor för en lyckad implementeringsprocess. Denna del kopplar också tillbaka till ledarskapet och kommunikationen som ett medel för förmedling av helhetsbilden.

5.1 Ledarskap

I denna inledande del av analysen tas ett allmänt perspektiv på ledarskap under förändringsprocesser. I detta avsnitt analyseras vad de ur teorin beskrivna ledarskapsproblemen kan få för konsekvenser, samt hur de olika ledartyperna kan påverka användarnas förutsättningar att adoptera systemet. Denna inledande del är central för studien men bör även ses som en förberedande analys som beskriver hur styckena om kultur, kommunikation och helhetssyn är starkt beroende av ledarskap.

Zandén beskrivs av respondenterna som en sann visionär som har haft en genomdrivande roll i projektet. Dock var han enligt användarna bättre lämpad som projektledare under inledningsfasen av implementeringen än under slutfasen. Nu har den mer tekniskt lagda och minutiöst planerande Marcus Berg tagit över, vilket också uppskattas av användarna. Att Bergs praktiskt lagda kunskap uppskattas av användarna kan kopplas till Espedals et al. (2005) och Clarks et al. (1997) resonemang om betydelsen av förtroende för ledarens kompetens. Att det enligt teorin är viktigt för ledarna att inneha detta förtroende kan styrkas med den insamlade empirin. Dock uppstår även problem med detta, främst i linje med Alvessons et al. (2008) diskussion om managerialism som säger att för stort förtroende för ledarna kan rendera i att medarbetarna själva tar för lite ansvar i förändringsprocessen. Mikael

Sundén, som har tagit rollen som projektets mest aktive ledare, förklarar också att han har fått en delvis för stor roll som innebär att användarna ständigt kommer till honom med nya frågor. Även det faktum att samtliga respondenter förklarar att de går direkt till Sundén när de behöver hjälp styrker vårt resonemang om att de sällan sköter problemlösningsprocessen på egen hand eller internt inom användarskaran. Även Bergs påpekande att användarna saknar viljan och förmågan att hjälpa varandra och dela med sig av sina kunskaper underbygger detta. I vår analys av ledarnas kompetens, samt konsekvenserna av denna, framkommer således två sidor av myntet. Dels att kompetens är viktigt för att användarna skall våga lita på sina ledare, men även att denna kompetens kan leda till att problemlösningsprocessen inte tar fart mellan användarna själva. Detta skapar en förändringsprocess som trots kompetenta ledare blir trög och komplicerad. Förutom en trög process märks även att motståndet främst finns hos de personer som hittills inte har fått särskilt mycket förtroende inom projektet. Dessa personer har i linje med managerialismen heller inte *tagit* något större ansvar, eftersom de hamnar i en ond cirkel som främst visar sig i form av att de vänder sig till Sundén så fort de stöter på problem. Sundéns roll blir därmed, tack vare hans kompetens och på avdelningen erkänt höga status, även en bidragande faktor till att motståndet finns kvar mot det nya systemet. Sundén anser själv att detta problem hade kunnat undvikas genom att skapa en kunskapsackumulerande lathund, som på så sätt gör problemlösningsprocessen enklare och får användarna själva att ta mer ansvar. Då vår analys av betydelsen av en lathund kräver ytterligare koppling till delarna *kommunikation* samt *helhetssyn* ämnar vi vidare diskutera denna faktor längre ner i analysen.

För att vidare analysera hur användarna skulle kunna motiveras att vilja genomföra förändringen är teorin om en IT-champion viktig att belysa. En IT-champions signifikativa drag som beskrivna av Beath (1991) och Sumner (1999), att de genom sin karisma och vinnarattityd har en förmåga att motivera medarbetarna under förändringsprocesser, kan jämföras med den ledarroll Anders Zandén har hos Haléns. Vår empiri visar dock att rollen som IT-champion, främst i form av Anders Zandén, har fått motsatt effekt hos Haléns. De svar som erhållits såväl i denna studie som i den föregående, *Förändringens påverkan på kunskapsöverföring* (Littorin et al., 2009), har visat att Zandén har gått för fort fram och hela tiden har legat för långt framför sina medarbetare i planeringen. Hans ledarstil som visionär får således en motsträvig effekt som snarare bidrar till ett starkare motstånd. I vår förra studie diskuterades detta som en konsekvens av bristande eller fel form av kommunikation och detta ställningstagande bibehålls även nu. En karismatisk ledare i form av en IT-champion ställer därför högre krav på att den vertikala kommunikationen fungerar väl, så att användarna hela tiden vet vad organisationen har för mål med implementeringen. Detta för att användarna inte skall bli ifrånsprungna av deras IT-champion utan ha möjligheten att bli informerade om de mål denna pådrivande ledare har. Det här resonemanget bör också kopplas till Alvessons et al. (2008) diskussion om expressivitet, som belyser ledarnas vanligt förekommande brist på att kunna uttrycka sig i målande termer och ordalag. Detta har vi sett tydliga exempel på i vår empiri. Från användarna har framkommit att de oftast inte bryr sig om den bakomliggande teknologin utan snarare bara vill få sin arbetsvardag att fungera. De långa och tekniskt svåra harangerna som kommunicerats i utbildningsfasen, i kombination med en pådrivande IT-champion, kan därför ytterligare i linje med expressivitet bidra till en ökad klyfta mellan

ledningen och användarskaran. Sundén inser också sina brister som pedagog, då han gärna använder svåra begrepp i sin kommunikation till användarna. Därmed blir den vertikala kommunikationen väldigt viktig för att förståelsen för helheten skall infinna sig hos användarna. Detta är något som utvecklas ytterligare i delen 5.3 Kommunikation.

Utifrån vårt resonemang om att den karismatiske och pådrivande Anders Zandén skapar ett avstånd mellan sig och användarna uppkommer frågan om den mer konkreta superusern Mikael Sundén hade lyckats bättre med detta. Trots att Carola Johansson dagligen vänder sig till Sundén på grund av hans tekniska kompetens så har hon sina tvivel om att följa hans ledning. Hon påpekar att Sundén brinner för mycket för projektet och att detta leder till att hon inte blir lika motiverad. Johansson låter gärna Sundén ta mer ansvar och frågar hellre en gång för mycket, men hon känner sig därmed heller inte delaktig i projektet. Johanssons förklaring till varför hon inte känner sig motiverad av Sundén är att det handlar minst lika mycket om ledarnas känsla för retorik och psykologi som om deras kompetens. Dock beskriver Johansson ingen IT-champion i den bemärkelsen som Beath (1991) och Sumner (1999) gör, utan betonar snarare vikten av att hitta någon som inte är så positiv och insatt i projektet som Sundén för att kunna motivera de andra.

*”Micke brinner för det här och då kan de inte ha med honom
för att få med andra. Han brinner för mycket!”*

(Carola Johansson, användare, 2009)

Johansson efterlyser snarare någon som ligger närmare hennes egen attityd till förändringen. Hon vill således inte lyssna på alltför positiva ledare. Mikael Sundéns uttalande om hur han bör agera för att motivera användarna visar även hans brist på förståelse för detta:

*”Jag får inte prata negativt om det. Inte på kafferaster eller något.
Även om jag vet hur mycket problem vi har så kan jag inte säga något.”*

(Mikael Sundén, superuser, 2009)

Sundén har med andra ord inställningen att han måste vara positiv själv för att användarna skall bli mer motiverade. Vi anser däremot att när användarna ständigt möter nya problem i sin arbetsvardag och samtidigt möter en positiv ledare kan detta få oönskade effekter. Detta skapar ytterligare frustration och oförståelse för helheten. Med andra ord kan en IT-champion som positiv (Sundén) och karismatisk (Zandén) ledare i en förändringsprocess få fel konsekvenser om kommunikationen inte stämmer överens med vad de försöker förmedla. Dock skall inte det symboliska värdet avfärdas av att motivera genom karismatiskt ledarskap. Detta måste kombineras med kommunikation som förmedlar att den för stunden tunga arbetsbelastningen kommer att bli bättre inom en snar framtid. Som nämnts ovan skall dock inte Mikael Sundéns roll som ledare överskattas i termer av i hur stor utsträckning han kan påverka organisationen från sin arbetsroll som, formellt sett, inte innebär något ledarskap.

5.2 Organisationskultur

Det är viktigt att skapa en bild för läsaren av hur Haléns organisationskultur ser ut, i syfte att förstå hur denna bör påverkas av ledningen för att minska motståndet mot förändringen. Det råder i teorin delade meningar huruvida ledarskap kan påverka kultur eller inte (Ke et al. 2007). Vi kommer i detta stycke att presentera teorier som beskriver *hur* högsta ledningen kan forma kultur genom olika aktiva åtgärder och ämnar därmed inte föra en filosofisk debatt om huruvida kulturen är påverkbar eller inte.

Ett problem med kulturellt motstånd beskrivs i studien av Ke et al. (2007), som påstår att om organisationskulturen och det nya systemet inte passar ihop så är implementeringen dömd att misslyckas. Denisons et al. (1989) definition av organisationskultur, att den är en produkt av de värden och ideal som finns gemensamt på arbetsplatsen, utvecklas genom Coopers (1994) studie som beskriver hur dessa djupt rotade ideal kan ge upphov till motstånd. Givet dessa studiers resonemang är organisationskulturen, i termer av hur gemensamma värderingar kan generera motstånd, viktig att belysa. I studien av Haléns har organisationskulturen av samtliga respondenter beskrivits som prestigelös och öppen. Arbetsplatsen präglas av en god sammanhållning och en allmän inställning att jobb bör skiljas från fritid. Från samtliga respondenter har framkommit att de sällan arbetar efter normal kontorstid och att de vid ytterst få tillfällen diskuterar jobbrelaterade frågor under fikaraster. Dessa aspekter är viktiga att lyfta fram eftersom de tydligt visar den gemensamma bilden av hur saker och ting bör fungera på Haléns. Respondenternas gemensamma ideal pekar mot att det är viktigare att trivas på arbetsplatsen än att sträva efter ett tävlingsinriktat arbetsklimat. Vidare finns från ledningens sida en misstro på arbetsstyrkans kapacitet att dela med sig av sina kunskaper samt deras förmåga att lära sig av varandra. Bergs uttalande, att han anser att många bara ser till sin egen uppgift och har svårt att se helheten, kan tyda på att det finns en viss brist på långsiktighet bland medarbetarna. Resonemanget om den allmänt avslappande och öppna organisationskulturen fyller därför sitt syfte då kulturen påverkar sättet på vilket ledarna bör förankra förändringen hos användarna. Vi ämnar därför nedan vidare analysera hur dessa gemensamma värderingar kan påverka förankringen av det nya systemet.

Först och främst är Haléns prestigelösa kultur en orsak till ökat motstånd mot förändringen. Detta kan underbyggas med O'Reillys et al. (1996) diskussion om kulturell tröghet. Då Haléns anställda har en väldigt unison bild av hur organisationskulturen ser ut på företaget, samt att dessa värden sätter en tydlig prägel på arbetsvardagen, bör detta enligt O'Reillys et al. resonemang om kulturell tröghet innebära vissa komplikationer för förändringen av Haléns arbetsrutiner. Den starka kulturen innebär ett kortsiktigt perspektiv och det faktum att de anställda inte till fullo engagerar sig i gemensam problemlösning kan vara en bakåtsträvande faktor som bidrar till kulturell tröghet. Även Hannans et al. (1984) studie som diskuterar institutionalisering som ett problem vid förändringar belyser hur företagens starka kultur kan skapa en tröghet under förändringsprocesser. Bedömningen av Haléns kultur som prestigelös är väl befogad och kan ytterligare underbyggas genom nyanställda Catharina Nymans uttalande om hur det är att sitta kvar efter klockan fem på kontoret:

”Ibland sitter man nästan och somnar för att det är så tyst.”

(Catharina Nyman, användare, 2009).

Denna kulturella tröghet är ett resultat av den brist på ekonomiska krav som finns inom Haléns. Berg förklarar att det inte finns några uttalade ekonomiska resultatkrav från högre ledning, utan att kraven främst finns i form av deadlines då katalogen skall vara klar. Även Catharina Nyman, som svarar ”ingen aning” på frågan om det finns några explicita ekonomiska krav på medieavdelningen underbygger detta. I enlighet med Purvis et al. (2001) som menar att ledningen bör styra implementeringsprocessen med tydliga krav och mål hade Haléns förändring kunnat optimeras med hjälp av tydligare resultatkrav. De anställdas relativt kortsiktiga perspektiv och brist på helhetssyn bör kopplas till deras allmänna arbetssituation som totalt saknar ekonomiska krav och mål. Då den kreativa avdelningen bara har krav i form av den katalog som skall vara färdig varje månad, och eftersom denna typ av krav i grunden är väldigt kortsiktiga, blir kontinuitet och långsiktighet svårt att uppnå. Därför späs de värderingar som finns bland de anställda på Haléns ytterligare på av den brist på mål och krav som råder på medieavdelningen. Då arbetsvardagen präglas av att användarna saknar förståelse för vilka mål som är uppsatta, såväl för avdelningen som för företaget, blir det svårt att få de anställda att visualisera helheten i implementeringsprocessen.

Med utgångspunkt i diskussionen om ekonomiska krav och mål har ledarnas roll, och framförallt högsta ledningens roll, haft stor betydelse för den kultur som råder på Haléns idag. Med tydligare och mer prestationsbaserade krav från ledningens sida hade den allmänna inställningen kunnat se annorlunda ut på Haléns. Den gemensamma referensram som kulturen enligt Lau & Woodman (1995) bildar och som de beskriver som ytterst viktig vid förändringar är på Haléns i dagsläget präglad av att inte stressa upp sig för mycket över jobbet. Nyanställda Catharina Nyman förklarar att det på hennes tidigare arbetsplats rådde ett klimat som gjorde medarbetarna mycket mer tävlingsinriktade. Carola Johansson beskriver sina medarbetare på Haléns som öppna och trevliga snarare än karriärsinriktade. Kulturen som finns på Haléns, som under influenser av de uteblivna resultatkraven har institutionaliserats och skapat en tröghet, är ett problem vid den förändring som håller på att ske. Det kulturella motståndet är en konsekvens av medarbetarnas oförmåga att kunna sätta sig in i den stora nyttan för företaget, vilket i sin tur har att göra med att de bryr sig mer om sin egen arbetssituation än om företagets framtid.

Ytterligare ett perspektiv identifieras högre upp i hierarkin i intervjun med Anders Zandén. Han menar att Haléns måste utnyttja kapaciteten som följer med det nya systemet och att det från högre positioner finns ett tryck på att prestera. Detta är dock inget som har kommunicerats nedåt till användarna. Istället har de nya prestationskraven visat sig genom en högre arbetsbelastning i den fas då användarna har börjat jobba med systemet. Det har i denna fas således brutit mellan Haléns kravlösa kultur och den arbetsbelastning systemet har inneburit inledningsvis. Detta går att relatera till Chongs et al. (1999) resonemang om att systemet inte får störa det sociala nätverkets naturliga ordning. Likaså Kes et al. (2007) resonemang om att implementeringen är dömd att misslyckas om den går emot rådande

organisationskultur är därför intressant att belysa. Dock ställer vi oss frågande till om den måste vara dömd att misslyckas. Snarare är det så att den konflikt som uppstår mellan rådande organisationskultur och ett nytt informationssystem kan bemötas genom att ledningen sätter upp nya målsättningar och krav som skapar en känsla hos medarbetarna att förändringen är viktig för företaget. Dessa måste dock kommuniceras på rätt sätt så att alla är medvetna om situationen och inte bara ske genom att användarna utsätts för högre arbetsbelastning. Detta är ett problem som vi kommer att analysera djupare i delen om kommunikation och som vi ser har tydliga kopplingar till hur ledarna bör styra förändringsprocessen uppifrån.

Ledningens roll i att påverka kulturen tar som tidigare nämnt utgångspunkt i att forma nya mål och krav på de anställda som går i linje med implementeringen. Detta är främst en roll för högsta ledningen med VD:n i spetsen men även något som genom kommunikation måste färdas nedåt i hierarkin för att samtliga medarbetare skall arbeta åt samma håll. Det är således tveksamt hur mycket Haléns superusers aktivt kan påverka det motstånd som finns i grundinställningen hos de anställda då de inte ens, formellt sett, är mellanchefer. Studiens empiri visar på att ingen av användarna har fått någon information från högsta ledningen. Väldigt få av dem har ens sett någon från ledningsgruppen. Vår analys av högsta ledningens uteblivna närvaro under implementeringsprocessen på Haléns medieavdelning tar utgångspunkt i flertalet studier (Adams et al., 1996; Majchrzak et al., 2000; Purvis et al., 2001; Sharma et al., 2003,). Såsom Adams et al. (1996) beskriver högsta ledningens roll bör de bistå såväl med support som med uppmuntran under samtliga faser av implementeringen, något som inte har skett under Haléns implementering. Ledningen har istället i stor utsträckning skapat en institutionell kontext, som Sharma et al. (2003) uttrycker det, som präglas av ekonomisk kravlöshet och brist på uttalade mål. Att ingen av användarna vet de övergripande målen för Haléns som företag minskar därför ytterligare förståelsen för helheten. Denna brist på helhetssyn är något vi vidare diskuterar i delen med samma namn.

De åtgärder som ledningen kan göra, som beskrivna av Majchrzak et al. (2000), är att forma arbetsprocedurer, rutiner, krav, belöningssystem, kontrollsystem och målsättningar som går i linje med implementeringens mål. Dessa åtgärder hade varit viktiga verktyg i Haléns process, men som med anledning av högsta ledningens frånvaro inte har kunnat utnyttjas till fullo. Den kulturella trögheten, som skapade ett kraftigt motstånd mot förändringen i ett tidigt skede, borde ha mötts med ökade krav från högsta ledningens sida. Dessa nya krav och mål borde dock i så fall ha kommuniceras ut till de anställda på ett korrekt sätt, varpå återigen vikten av kommunikation genom alla hierarkiska nivåer i organisationen blir synlig.

Vidare bör nämnas att även om de flesta användarna till viss del påstår sig förstå att systemet kommer att hjälpa Haléns i ett längre tidsperspektiv, så är detta inte anledning nog att acceptera förändringen. Återigen saknas den stora helhetsbilden:

”Jag skiter i hur det funkar, det ska bara funka för mig!”
(Carola Johansson, användare, 2009)

Carola Johanssons uttalande styrker Purvis et al. (2001) resonemang om att de personliga fördelarna måste överväga kostnaderna för att adoptera systemet. Resonemanget om att högsta ledningen hade kunnat förebygga detta synsätt hos medarbetarna stärks också av Sharma et al. (2003). Deras diskussion om att nya kontroll- och incitamentssystem som går i linje med organisationens mål med implementeringen måste införas är helt i linje med resonemanget om att forma kulturen till att bli mer resultatinkriktad. Detta är dock utanför ramen för våra respondenters befogenheter.

Förutom de aktiva åtgärder som högsta ledningen bör göra, kan deras påverkan enligt Purvis et al. (2001) även vara av rent symbolisk art. Med detta menas att medarbetarna behöver uppfatta att högsta ledningen visar sitt godkännande av projektet för att de skall förstå betydelsen av implementeringen. Detta är ett problem på Haléns då ingen av användarna har haft någon kontakt med ledningsgruppen. Detta kan illustreras med Catharina Nymans uttalande om hur många gånger hon har sett VD:n på medieavdelningen:

*”Jag har ju sett VD:n i korridoren, men aldrig på avdelningen.
Jag har en ganska vag uppfattning om vilka de är”*
(Catharina Nyman, användare, 2009)

Även Anette Hagald påpekar tydligt VD:ns uteblivna roll i Haléns implementeringsprocess. Det finns med andra ord en avsaknad av symbolisk närvaro av VD:n på Haléns medieavdelning, vilket är en av orsakerna till användarnas negativa inställning mot förändringen. Användarna har heller aldrig fått någon information i form av PM eller e-mail från ledningsgruppen eller VD:n som förklarar betydelsen av förändringen. Det är endast Marcus Berg som har kontakt uppåt i hierarkin. Denna vertikala kommunikationslucka är en av orsakerna till att användarna fortfarande inte till fullo förstår betydelsen av förändringen, varpå de också prioriterar sin egen arbetssituation över företagets framtid. Detta har i stor omfattning med bristande kommunikation att göra, vilken renderar i en oförståelse för helheten hos medarbetarna. Detta är ett stort problem då tron på förändringen skall förankras hos användarna. Därför följer nu nästa del av analysen där vi diskuterar hur ledarna genom kommunikation kan minska motståndet mot förändringen.

5.3 Kommunikation

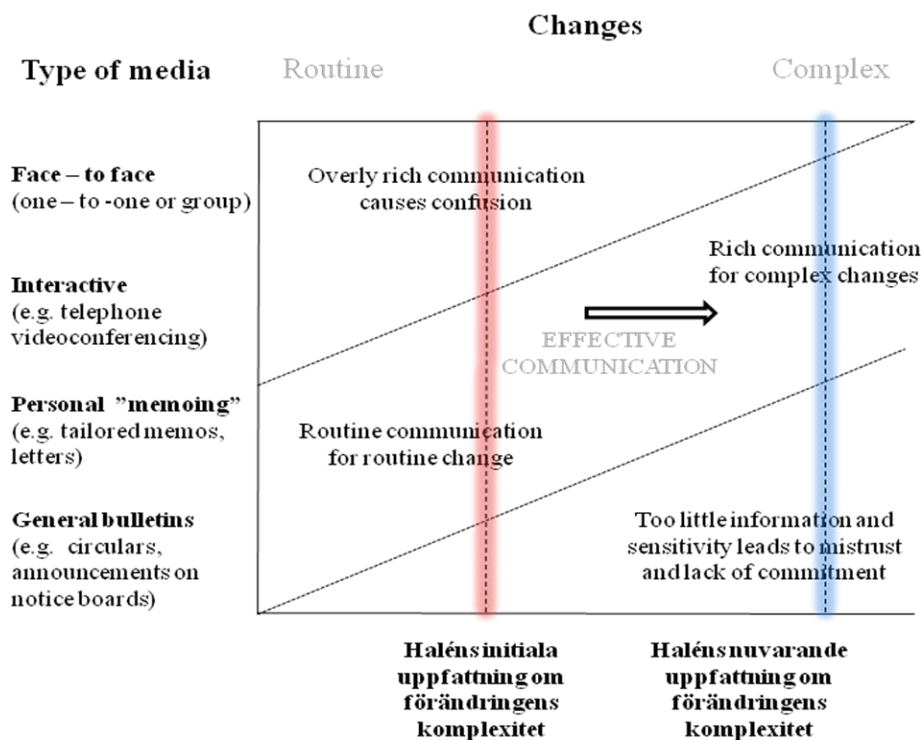
Kommunikation i relation till förändringsprocesser har diskuterats i såväl teori- som empirikapitel och har redan givit läsaren en uppfattning om hur viktigt det är med en väl utvecklad kommunikationsstrategi för att implementeringen av nya system skall kunna anses lyckad. I analysen av kommunikationsstrategin inom Haléns kommer läsaren att märka att viss teori och empiri återkommer. Anledningen till detta är att stärka de argument vi lägger fram och därmed i slutändan även vår analys av Haléns implementeringsprocess.

Kleins resonemang (1996) om förändringsprocessers generella struktur som inkrementella bekräftas direkt i studien av Haléns process. Anders Zandén menar att utvecklingen av deras implementeringsprocess har präglats av en okunskap om vad som ville åstadkommas. Systemets funktioner och dess roll i företaget har förändrats under processens gång och de personer som på ett tidigt stadium var involverade i processen har kompletterats av nya anställda. Detta har i sin tur, i enlighet med Kleins teoretiska resonemang, medfört att det initialt enbart var en liten del av Haléns anställda som var involverade och därmed försågs med kommunikation om processen. Den inkrementella förändringen innebär enligt teorin att de anställda i organisationen förses med mer och mer information löpande under processen. Detta sker genom att kunskapen bland de involverade blir större och allt fler anställda blir delaktiga i processen. Detta har dock inte skett i Haléns, där de anställda berättar att kommunikationen har hållit sig relativt konstant under hela implementeringsprocessen. En av de anställda menar till och med på att kommunikationen har minskat men att det skall ses som en naturlig reaktion på att processen fortlöper. Detta kan i förlängningen anses utgöra ett problem då den knapphändiga kommunikationen om förändringen kan skapa en misstro gentemot projektansvariga och ledningsgrupp. Ett alienerande av de anställdas förtroende kan skapa ett negativt företagsklimat där strävan efter att kontinuerligt utvecklas, såväl som individ som grupp, mattas av.

I den inledande delen av teorikapitlet om kommunikation diskuteras Shannons teori (1948) om att kommunikation mellan individer ofta störs av en typ av brus. Kommunikationen kan därför få ett annat utseende än vad som avsågs, något som i sig påverkar mottagarens uppfattning och inställning till systemet. Anders Zandén trycker återigen på det faktum att kommunikationen har blivit lidande av den inkrementella förändringsprocessen, där kunskapen om vad som skulle ske vid vilken tidpunkt har varit undermålig. Brus i termer av osäkerhet bidrar till att mottagaren uppfattar kommunikationen på ett sätt som inte avsågs. Detta kan bidra till att kommunikationen får ett mått av osäkerhet över sig och att ledarna därför kan uppfattas som labila med dålig kontroll på verksamheter. Catharina Nyman berättar att projektledarna ofta tenderar att sväva ut i långa haranger när de skall förklara något, vilket vi tolkar som osäkerhet från kommunikatorens sida. Här finns tydliga kopplingar till Alvessons et al. (2008) diskussion om ledarnas brist på expressivitet som diskuterades i den inledande delen av analysen. I förlängningen kan detta bidra till försämrat förtroende för ledningen i framtida förändringsprocesser. Användarna identifierar parallellt med detta också en annan typ av brus. Såväl i vår förra studie som i förevarande förklarar de anställda att

kommunikationen är väldigt teknisk och att det därför har varit svårt att förstå hur systemet fungerar. Det tekniska bruset skapar en barriär för förståelse av systemet och de bakomliggande orsakerna till förändringen. De anställda vittnar själva om att de inte anser sig vara särskilt tekniskt lagda, vilket medför att detta brus kan anses som negativt för förståelsen av förändringen. Det tekniska bruset är extra intressant med bakgrund i vår longitudinella studie. Den tekniska kunskapen bland användarna borde ha ökat sedan vår första studie, något som inte styrks av denna studiens empiri. Detta kan bero på flera faktorer men en av anledningarna till att den tekniska kunskapen inte har ökat är att "bruset" har fått användarna att inte ta till sig kunskapen om systemet. I förlängningen kan, även om systemet fortfarande får anses vara relativt nytt och framtiden därmed oviss, de tekniska kraven som systemet ställer på de anställda komma att förändras. Detta kan medföra att de anställda tvingas att ta till sig den nya tekniken eller att det annars blir aktuellt att byta ut personer på de positioner som har svårt med det nya arbetssättet. Kommunikationen får i och med detta anses vara felkonstruerad, något som vi kommer att diskutera närmre nedan i avsnittet om den formella utbildningens design.

Haléns implementeringsprocess har förändrats i såväl komplexitet som i struktur sedan starten. Det nya systemet är inte uppbyggt som först avsågs vilket har ökat omfattningen av förändringen och bidragit till att implementeringen uppfattas som mer komplex. I linje med teorier av Goodman et al. (2004) går denna diskussion om hur kommunikationen bör ske. Val av media är en central del av processen och kan hjälpa, eller stjälpa, en implementering. Figuren nedan presenterades tidigare i teoriavsnittet om kommunikation och har därefter uppdaterats med markeringar för hur synen på förändringens komplexitet har förändrats.



Figur 7: Haléns förskjutning av förändringens komplexitet och val av media, efter **Figur 4**, Goodman et al., 2004:219

Initialt såg projektledningen på förändringen som en IT-process där de anställda förvisso skulle påverkas men inte i alltför stor omfattning. Uppfattningen förändrades allt eftersom systemet ändrade skepnad och organisationen anpassade sig efter systemets funktioner. Förändringen blev mer komplex och innebar ett ökat motstånd och minskad förankring. Kommunikationen bör då enligt Goodman et al. förändras för att passa den nya processen. Enligt användarna, som i sina roller på ett bra sätt kan avgöra hur kommunikationen har sett ut, har Haléns använt sig av allt mer kommunikation ”face – to face”. Så långt följer Haléns strategi Goodmans modell. Problemet är det som tidigare diskuterades angående mängden kommunikation. De anställda vittnar om en oförändrad, alternativt minskad, mängd kommunikation där val av media i slutändan helt har varit inriktad på korta sessioner (kortare än 30 minuter) mellan Mikael Sundén och de anställda. Arbetsbelastningen på Mikael Sundén, som ensam ansvarar för kommunikationen ”face – to - face”, är vidare inte enbart ett tydligt tecken på att kommunikationen inte kan anses ha varit konstruktiv, utan också en förklaring till den dåliga kommunikationsstrategin. Såväl de anställda som projektledning, och inte minst Sundén själv, berättar om svårigheter med tid som inte räcker till och som därmed bidrar till försämrade kommunikation. Detta har utgjort ett problem som har ökat motståndet och minskat förankringen av systemet.

Aladwanis modell (2001) bidrar till en grundläggande förståelse för svårigheter med att upprätthålla en välanpassad kommunikationsstrategi. Den inledande diskussionen om det steg som benämns *medvetenhet* kan tillsammans med empirin bidra till en ökad förståelse för vikten av kommunikation under förändringen. Anders Zandén förklarar att det är just den här kommunikationen som han har uppfattat som svårast att genomföra. Kommunikationen har varit bristfällig och inte skapat den förståelse som Zandén själv ser hade varit nödvändig för att förankra förändringen initialt på ett bra sätt. Orsakerna till den bristande kommunikationen har varit att de som har ingått i projektgruppen själva har haft för dålig förståelse för vad systemet kommer att innebära och varför Haléns gör förändringen. Retoriken har utgått från att Internet är framtiden för Haléns, vilket är en uppfattning som inte delas av de anställda. Detta är en förklaring till varför den inledande kommunikationen blev snedvriden. De anställdas uppfattning om Haléns kärnkompetens skiljer sig markant från ledningens och projektgruppens syn där Marcus Berg och Anders Zandén är de främsta företrädarna. I förlängningen kan detta skapa vissa problem då de grundläggande värderingarna skiljer sig åt. De anställdas förståelse för projektgruppens tankesätt och visioner för framtiden är redan i det här stadiet dålig, något som påverkar mottagandet av kommunikationen i den resterande förändringsprocessen.

Hayes (2007) och Aladwanis (2001) studier visar på att kommunikationen från projektledningen i det här skedet ofta är av typen ”top-down”, något som bekräftas av studiens empiri. Envägsprocessen där de anställda matas med information av ledarna har hos Haléns visat sig tydligt. Den ovan, något bristfälliga, diskuterade kommunikationsstrategin har haft formen av att övertala de anställda om att det nya systemet är ”framtiden” och i väldigt liten utsträckning lyssna på de anställdas tankar om just framtiden och hur implementeringen bör gå till. Anders Zandén och Mikael Sundén menar att de ser det som

onödigt att kommunicera ut information om processens fortlöpande när det i själva verket har hänt väldigt lite i förändringsprocessen. Detta är ett tydligt tecken på att den som sitter med kunskapen och ansvaret för att sköta kommunikationen själv sorterar ut vad denne tycker är viktigt för de anställda att få kunskap om. Zandén baserar utsorteringen på sin egen kunskap, något som inte speglar Haléns anställda och deras kännedom om förändringen särskilt väl. Enligt Hayes teori (2007) kan den förlorade informationen bygga motstånd och minska förankringen av förändringen. Detta är något som har skett i Haléns implementering av det nya systemet. Den dynamiska processen, med den av Goodman et al. (2004) rekommenderade ”feedback-loopen”, blir till följd av detta en statisk process som de anställda har liten, eller ens någon, möjlighet att påverka.

Haléns strategi för kommunikation har i Aladwanis (2001) första steg följt Clampitts metod (2000) ”Förtälj & Sälj” och inte motsatsen ”Ge & Be”. Informationen som har kommunicerats ut har presenterats enligt retoriken att Internetförsäljning är framtiden och att katalogens glansdagar är förbi. Återigen blir envägskommunikationen tydlig då Anders Zandén förklarar att företaget var tvunget att agera för att fortsätta vara konkurrenskraftiga genom att anpassa organisationen efter systemet och att de anställda därmed får acceptera att det nya systemet är den nya verkligheten. Kommunikationen har varit ”säljande” och har inte skapat någon grund för påverkan från de anställda under vare sig processen eller i organisationen som helhet. Marcus Berg förklarar att han föredrar att testa applikationer och säkerställa deras funktionalitet innan han kommunicerar ut dem. De anställda bekräftar detta då de menar att mängden kommunikation har varit konstant eller minskat under processens gång. Bytet av Anders Zandén till Marcus Berg har därmed påverkat kommunikationsstrategin i riktning mot försiktighet. Detta går i linje med ”Förtälj & Sälj” då förberedelserna för kommunikationerna har varit noggranna och därmed enligt uppsatsförfattarna skapat en ”otålig väntan” på att få ta del av vad som sker i förändringen. Empirin stödjer det faktum att kommunikationen under den första fasen därför har varit för försiktig och en kombination av de två metoderna hade varit att föredra.

Det har även framkommit att kommunikationen mellan avdelningarna för inköp respektive mediekommunikation har varit undermålig. Inköpsavdelningen har byggt ett motstånd som givet den insamlade empirin beror på för lite information om orsaker till förändringen, samt en något högre arbetsbelastning för inköparna. I enlighet med Hargies et al. resonemang (2000) om vikten av att kommunicera mellan grupperingar, formella som informella, i organisationen kommer Haléns att få det svårt att få inköpsavdelningen att acceptera förändringen. Osäkerheten späds på av den bristande informationen och skapar en känsla av utanförskap som inte är fruktsam i Haléns eller vilken organisation det än är som studeras. Mikael Sundén och Marcus Berg har olika syn på vem som ansvarar för kommunikationen till inköpsavdelningen. Detta är anmärkningsvärt då dessa två personer är att betrakta som centrala i förändringsprocessen och de borde därmed ha en god insikt i implementeringsstrategin. Marcus Berg förklarar att han i egenskap av projektledare är den som i slutändan har ansvar för kommunikationen till inköpsavdelningen men att han inte anser att förändringen är särskilt omfattande för den delen av företaget. Denna syn är något som inte delas av varken de anställda på medieproduktion eller på inköpsavdelningen. Vid

såväl observationen som intervjuer med anställda på medieproduktion framkom att inköparna har en väldigt negativ syn på införandet av det nya systemet och detta får anses bero på en dålig strategi för att matcha kommunikationen till den upplevda förändringen. Bergs syn på förändringen för inköpsavdelningen som marginell är motsägelsefull då han tidigare i intervjun har förklarat att implementeringen av det nya systemet till 70 procent är en verksamhetsförändring som kommer att förändra Haléns sätt att bedriva verksamhet från grunden. Processen har däremot istället bedrivits till 90 procent som en vanlig IT-process. Detta har de anställda märkt, men inte informerats om, under implementeringen och det råder en oro för hur de anställda kommer att påverkas. I förlängningen kan därför detta leda till ett öppet missnöje med såväl förändringen som Haléns projektledning, och det kan därmed också bidra till ett dåligt företagsklimat. Marcus Bergs selektivitet är också intressant ur det tidigare diskuterade synsättet ”top-down” (Aladwani, 2001; Hayes, 2007). Berg är sovrande i sin kommunikation till inköpsavdelningen och menar att information inte har varit en prioriterad fråga för Haléns projektledning. Kunskapen bland de anställda på inköpsavdelningen förblir därför dålig och motståndet ökar, något som bidrar till försämrad förankring av förändringen generellt inom Haléns.

Det andra av Aladwanis (2001) tre steg är *inställning*. Som en viktig del av detta kommer vi nedan att väva in Akins teori (2009) om hur organisationen bygger förtroende för systemet. I avsnittet om ledarskap diskuterade vi aspekten av att förmedla en positiv bild av förändringsprocessen genom organisationens ledarskap. Slutsatserna därifrån var att en alltför positiv ledare inte skapar förtroende för förändringen, något som vi har för avsikt att kontrastera nedan. Diskussionen som följer kommer att utgå från den kommunikation som ledarna för i syfte att förändra de anställdas inställning till systemet, något som skiljer sig från det faktiska ledarskapet inom Haléns. Förtroendet för systemet skapas enligt Aladwani av en mer personlig kommunikation där de anställda får möjlighet att bekanta sig med systemets gränssnitt samt av en positiv kommunikation från projektledningen. Detta har, parallellt med diskussionen om positivt ledarskap, Haléns inte klarat av på ett fullt ut tillfredsställande sätt. Marcus Berg förklarar att kommunikationen under implementeringsprocessen har bestått av information om hur processen fortlöper men också över vilka delar som inte fungerar för tillfället. De anställda bekräftar också att kommunikationen till stor del har handlat om vilka förbättringar som måste göras innan systemet fungerar som tänkt. I enlighet med Akins teori har den till viss del negativa ton som det innebär att kommunicera om vad som inte fungerar snarare än vad som *de facto* fungerar påverkat de anställdas inställning till systemet i en negativ riktning. De anställda bygger motstånd genom att kontinuerligt höra om systemets brister. Detta sätt att påverka de anställdas inställning till systemet är inte heller förenligt med teorin av Aladwani och förankringen av förändringen har påverkats negativt på grund av detta. En aspekt som även Akin diskuterar är att företagets ”förändringsagent” måste agera på ett rättvist och korrekt sätt gentemot de anställda. Mikael Sundén, som anses vara en viktig ”förändringsagent” synliggör också vikten av detta och menar på att hans sätt att agera kommer att avspegla sig i organisationen som helhet. De funktioner av systemet som inte fungerar eller som uppfattas som negativa menar Sundén inte fyller någon funktion att kommunicera ut till de anställda då hans roll är att förmedla en positiv ton i företaget. Intressekonflikten mellan Sundéns personliga ledarskap, som av de anställda emellanåt

uppfattas som för positivt, och Sundéns kommunikation, som uppfattas som negativ med fokus på systemets brister, är intressant för de anställdas förståelse för helheten och därmed också förankringen av systemet. Blandade signaler skapar förvirring och osäkerhet inför förändringen och bidrar därmed till att de anställda inte vet vad de kan förvänta sig av systemet. Osäkerheten skapar hos många individer motstånd och en grund för försämrad förankring av förändringen hos de anställda.

I linje med det ovan förda resonemanget om kommunicering av negativa aspekter av förändringen går även Akins resonemang (2009) om att den ansvarige för kommunikationen bör paketera informationen på ett sätt som tilltalar de anställda och som ingjuter förtroende. Den som organisationen utser som ansvarig bör vara någon de anställda litar på. Anmärkningsvärt är därför Anders Zandéns syn på att de anställda lätt tror att projektgruppen har haft en dold agenda med förändringen, som inte har kommunicerats ut till de anställda. Givet ovanstående visar detta på att de anställdas förtroende för projektgruppen inte är så bra som det enligt teorin bör vara. Parallellt med detta är det därför också intressant att diskutera hur förtroendet för ledarna har påverkats av att Haléns har använt sig av den i teorin diskuterade metoden "Bevara & Försvara" (Clampitt et al., 2000) Mikael Sundén berättar att projektgruppens inställning har varit att inte kommunicera för kommunikerandets skull, något som tydligt visar att ledarna gör ett aktivt val med att hålla inne med informationen. Detta kan enligt teorin vara ett uttryck för att visa sin makt och genom detta säkerställa sin ställning i organisationen. Detta har inte synliggjorts genom empirin och det kan heller inte därför dras sådana slutsatser. Däremot gör vi bedömningen, givet det aktiva valet att hålla inne med informationen, att ledarna saknar förtroende för att den resterande delen av organisationen har förståelse för hur förändringen påverkar företaget som helhet. Att därför hålla inne med kommunikationen skulle i så fall inte heller bygga förståelse utan istället bidra till ett alienerande av de anställda från processen. Detta ligger inte i linje med de förtroendeförutsättningar som har presenterats av Akin ovan, något som bidrar till dålig förankring av förändringsprocessen.

Utbildningen av de anställda i att faktiskt arbeta i systemet har enligt Anders Zandén, i samklang med teori av Cheney et al. (1987), fungerat som en av de grundläggande strategierna för att få de anställda att acceptera systemet. Detta även om Zandén också ser utbildningen som den svåraste delen av implementeringen. Systemet kommer att kräva att de anställda tänker i nya banor men också vågar använda systemets ibland något diffusa funktioner. I enlighet med Lewins teori (1948) om att initialt "tina upp" de anställdas låsta bild av att det tidigare sättet att arbeta är funktionellt har ledarna ifrågasatt katalogens roll för Haléns i framtiden. Internet har kommunicerats som nyckeln till fortsatta konkurrensfördelar. Flertalet av de anställda har dock inte fullt ut accepterat detta nya synsätt varpå upptiningsfasen delvis får anses vara misslyckad. Haléns ledare har dock inte uppmärksammat att upptiningen har misslyckats och har därför ändå initierat utbildningen av de anställda. Negligeringen av att säkerställa att de anställda överlag har samma uppfattning om framtiden som projektledningen kan ha bidragit till missnöje med förändringen.

Den faktiska utbildningen inom Haléns, eller de i modellen av Cheney et al. (1987) så kallade ”training programs”, följer metoden ”Identifiera & Besvara”, framtagen av Clampitt et al. (2000). Den reaktiva strategin för att bygga en bra inställning till systemet under utbildningsfasen baseras på att ledaren aktivt lyssnar på de anställdas inställning och kunskap om systemet för att sedan forma den personliga utbildningen efter det. Anders Zandén (2009) försöker förklara svårigheterna med den löpande utbildningen genom en metafor:

”Det är ungefär som att bygga en motorväg. Ska man bygga 2 filer en liten bit eller ska man börja med en fil för att kunna börja använda vägen. Vi byggde 2 filer en liten bit och fick sen ändå bära lyftkranen den sista biten eftersom vi inte kunde använda vägen.”

(Anders Zandén, tidigare projektledare, 2009)

Problemet som illustreras med ovanstående citat är att systemets brister i hög grad har påverkat utbildningen. De anställda har fått utbildning parallellt med implementeringen av ett system som, på grund av bristande funktioner, fortfarande är svårt att arbeta i. Utbildningen har därför präglats av korta introduktioner där läraren Mikael Sundén, som dock inte håller sig själv för pedagog, har tvingats ta genvägar alternativt förklara hur systemet kommer att se ut i framtiden. Tillvägagångssättet är svår genomförligt och skapar inte ökad förståelse för systemets funktioner. En risk med att förståelsen inte har ökat under utbildningen är att arbetsbelastningen kan komma att bli orimligt hög den dag de anställda skall börja arbeta i systemet till fullo. Detta är på grund av att kunskapsnivån ligger under den förväntade, något som inte har identifierats av Haléns ledare. Annette Hagald berättar också att hon uppfattar det som att de anställda inte har fått någon utbildning värd namnet. Istället menar hon att de som behöver hjälp med att förstå systemet har fått kontakta Mikael Sundén för svar på sina frågor. Hagald menar att hon ser detta utbildningssystem som negativt, något som uppsatsförfattarna också har märkt bland de anställda. Trots att flera av de anställda trycker på att de själva inte har behövt särskilt mycket utbildning i systemet menar de att andra delar av organisationen, som exempelvis den ovan diskuterade inköpsavdelningen, har varit i större behov av utbildning. Som vi nämnt tidigare riktar vi även kritik åt Haléns utbildningssystem, enligt tankarna om *managerialism* som vi diskuterade i stycket om ledarskap. Ledarnas roll i organisation kan få för stora proportioner och bidra till att de anställda inte upplever ett hjälpsamt klimat i organisationen.

Henrik Skift är användare av systemet och menar att utbildningen har varit innehållslös och irrelevant, just på grund av de ännu inte fungerande funktionerna. Utbildningen skapar därför frustration bland de anställda och bidrar snarare till att acceptansen av systemet försämras än förbättras. De ovan nämnda synpunkterna ligger inte i linje med teorin ”Identifiera & Besvara” där de anställda är de som i grunden formar designen på utbildningen. Cheneys reservation mot denna typ av utbildning, där de anställda förväntas ställa de rätta frågorna baserat på sin helhetsförståelse av organisationen, är till viss del bekräftad av studiens empiri. Systemets brister har i sig bidragit till att de anställda inte har kunnat ställa de rätta frågorna, men helhetsförståelsen för organisationen är inte heller tillräckligt bra bland de anställda. Tydliga tecken på dålig förståelse för helheten är misstron mot inköpsavdelningen, de anställdas skilda syn på katalogens framtid och den ökande osäkerheten inför sina framtida

arbetssysslor. Därför har utbildningen, som i sig har hjälpt de anställda att till viss del arbeta i systemet, dock inte bidragit till en förbättrad förståelse för orsaker till förändringen.

Den utökade delen av utbildningen, där kurser, grupputbildningar och lathundar är medlen för kommunikation, har haft låg prioritet i Haléns. Utbildningsmötena har varit enstaka och enligt de anställda inte fått stort utrymme i implementeringsprocessen. När vi återknyter detta till komplexiteten av förändringen så ser vi en, enligt Goodman et al. (2004), tydlig bild av att denna typ av utbildning också är nödvändig. Den personliga kommunikationen bör, helt enligt Haléns arbetssätt, få störst utrymme men därmed inte sagt att övriga delar helt kan utelämnas. Avsaknaden av handböcker och lathundar bidrar till ett status quo i förståelsen för systemet och parallellt med den bristande personliga utbildningen skapar detta en, enligt uppsatsförfattarna, dålig grund för acceptans av förändringen.

5.4 Förståelse för helheten

I avsnitt 3.5 i teorikapitlet citeras Kotter (1995) som påpekar vikten av att ha en klar bild av vad organisationen försöker åstadkomma med en förändring. Mot bakgrund av vad vi har presenterat ovan om kommunikationens roll vid förändringar blir det naturligt att väva samman kommunikationens roll med vikten av att det är rätt saker som kommuniceras ut. I denna del av analysen skall en fördjupning ske i dels innebörden av att kunna inse helhetsbilden av en förändring samt betydelsen av att kunna kommunicera ut denna bild till hela organisationen.

McAdam et al. (2005) skriver att det är mycket viktigt för projektledningen att kunna identifiera hur organisationen kommer att förändras vid implementering av nya informationssystem. Det förstås ur empirin att Haléns inte har varit förberedda till fullo på hur organisationen skulle komma att förändras till följd av implementeringen av systemet. Att projektledaren, Marcus Berg, säger att projektet har bedrivits till 90 procent som ett IT-projekt när det *de facto* till 70 procent har varit, och således borde ha bedrivits därefter, en verksamhetsprocess belyser oförståelsen för helhetsförändringen i organisationen. Vår empiri styrker den del av teorin som menar att bristande förståelse för helheten riskerar att leda till bristande engagemang hos de anställda. Inte minst den gjorda observationen av inköpsavdelningen på Haléns styrker diskussionen om bristande engagemang. Den bristande förståelsen för hur de interna processerna kommer att förändras även från projektledningens sida har vidare gjort att förberedelserna för en strukturförändring inom organisationen har varit minimala. Detta i sin tur ökar osäkerheten hos personalen och oförståelsen för förändringen. Vår uppfattning är att detta problem kommer att bestå inom organisationen, framför allt på grund av projektledaren Marcus Bergs bristande insikt i hur viktigt det är att få med sig inköpsavdelningen i förändringen. Att han inte ser dem som en kugge i hela maskineriet, som också kräver utbildning och insikt i helheten, kommer att utgöra ett stort problem för såväl motivation som förankring hos berörd personal.

Ytterligare ett problem som finns hos Haléns på samma tema som i stycket ovan är att de anställda inte kan se till organisationens helhetsvinster utan endast till sin egen arbetsbörda. I takt med att arbetsbelastningen för de anställda ökar till följd av förändringen, ökar också det individuella missnöjet. I klar linje med vad Maurer (1996) menar om att en dålig förståelse för helheten leder till uppfattningar om förändringen som onödig går till exempel Carola Johanssons påstående om att, inte ens med nya, klara rutiner kommer arbetssituationen att förbättras för Haléns. Detta tyder på att hon inte kan se omfördelning av nya arbetsuppgifter. Att projektledningen i ett senare skede i implementeringen har börjat inse dessa effektivitetsvinster hjälper föga inom organisationen som helhet om de, i linje med ovan gjorda analys om kommunikation, inte klarar av att kommunicera ut detta på ett bra sätt till samtliga anställda.

Baserat på våra empiriska resultat och de teoretiska resonemang (McAdam et al., 2005; Nah et al., 2001) som presenterats om att projektledningen måste identifiera vilka nya roller som kan uppstå efter förändringen menar vi att förankringen av det nya systemet hade kunnat ske lättare om en sådan identifiering gjorts. Haléns hade då på ett bättre sätt kunnat fördela den ökade arbetsbelastning som förändringen medför. En sådan omfördelning hade enligt teorin gjort de anställda mer engagerade i förändringen och resulterat i en större vilja hos personalen att lösa mindre problem och misstag i implementeringen. Således hade managerialismen, som ovan diskuterats, kunnat minskas inom organisationen i och med att de anställda inte lämpar över allt på cheferna utan tar ett större ansvar själva. Detta torde vara av stor vikt för den fortsatta implementeringen och användandet av det nya systemet givet Kotters (1995) resonemang om att mindre problem och misstag ofta även försenar det pågående implementeringsarbetet. Utöver förståelse för helheten som lösning på bristande engagemang och försenade processer förespråkar Bingi et al. (1999) även någon form av formell plan för att lösa problem i implementeringen. Detta resonemang styrks av vår empiri, där såväl projektledningen som de anställda saknar en lathund för mindre problem med systemet. Trots att det inte har funnits någon formell plan för att framställa en sådan lathund har avsaknaden gjort att Mikael Sundén på eget initiativ har börjat arbeta med en sammanställning av olika lösningar på vanligt förekommande problem i systemet. Baserat på svaren från intervjuerna om hur nästintill samtliga användare vände sig till Sundén så fort ett problem uppstår med systemet finns det anledning att anta att Sundéns arbetsbelastning hade minskat om projektgruppen hade skapat en typ av lathund. Den tid som frigjorts hade Sundén kunnat använda till andra ändamål än att lösa standardproblem. Givet vad som ovan presenterats i analysen om kommunikation hade Sundén då kunnat ägna mer tid åt att kommunicera med medarbetarna för att få dem än mer engagerade i projektet och ge dem förståelse för helhetsbilden som det nya systemet kommer att resultera i.

Trots att Haléns inte till fullo insåg hur organisationen skulle behöva förändras i termer av arbetstillfällen, arbetsuppgifter och kompetenser valde företaget att anpassa sina interna processer till det nya systemet och inte tvärt om. Detta agerande är i linje med Sumners (1999) och Nahs et al. (2001) argumentation att organisationer skall förändra sina processer till det nya informationssystemet och inte tvärtom. Att detta har varit en bidragande faktor till att implementeringen till vissa delar gått så bra som den gjort bekräftas i empirin av

Madeleine Engholm. Hon menar att det faktum att Haléns har implementerat systemet i dess standardutförande och anpassat sina processer därefter är den viktigaste faktorn till, de av henne påstådda, framgångarna med implementeringen. När Haléns tog detta beslut om att anpassa sina interna processer efter systemet så borde de dock ha funderat djupare på hur organisationen skulle komma att förändras. I enlighet med vad som ovan nämnts om identifiering av nya roller hade en djupare analys av hur Haléns nya organisationsstruktur skulle kunna se ut, kunnat förankra implementeringen bättre hos de anställda och renderat i en högre grad av engagemang. Ytterligare en fördel med att anpassa sin verksamhet till det nya systemet som styrks såväl i teorin (Rosario, 2000) som i empirin är att supporten från systemleverantörerna kan hålla högre nivå eftersom de inte måste arbeta med manuellt skriven programkod. Det säger dock sig självt att denna fördel är svår att inse i ett så tidigt stadium som Haléns befinner sig i nu, där de just har börjat använda det nya systemet. I förlängningen blir det därför även svårt att kommunicera ut detta till personalen, vilka således inte ser eller kan uppskatta en av de positiva sidor som *de facto* finns med projektet.

5.5 Sammanfattning

I analysen har, utifrån vårt analytiska ramverk, motstånd diskuterats i termer av hur det uppstår samt vad ledningen kan göra för att motarbeta det. Det har analyserats hur karismatiska ledare, som av litteraturen påstås ha en genomdrivande och positiv effekt på förändringsprocesser, också är beroende av fungerande vertikal kommunikation för att användarna inte skall känna sig ifrånsprungna och omotiverade. Organisationskulturen har identifierats som en potentiell källa till motstånd om denna står i konflikt med den arbetsbelastning som förändringen innebär för användarna. Detta kan, i linje med teorin, förebyggas genom att högsta ledningen och VD aktivt formar kulturen att röra sig i linje med implementeringens mål. Vidare har även betydelsen betonats av att VD:n som yttersta ansvarig visar sig på avdelningen och ger sitt godkännande till förändringens betydelse.

Ett centralt verktyg som ledningen bör utnyttja är kommunikation om förändringen till de anställda. Detta har diskuterats utifrån ett antal aspekter som är viktiga för att användarna skall motiveras att genomföra förändringen. Vikten av en dynamisk kommunikation har framhållits samtidigt som projektledningens val av media bör styras efter förändringens komplexitet. Vidare har utbildningen identifierats som en central process där en av grundtankarna är att skapa en förståelse för helhetsförändringen. Detta resonemang har därför mynnat ut i en analys om vikten av att de anställda förstår målen med, och betydelsen av, implementeringen. Slutligen har således vi belyst vikten av att kommunicera en helhetsbild genom varje del av hierarkin, så att de som inte är lika delaktiga i förändringen som projektledningen ändå inser fördelarna med implementeringen och på så sätt får ett långsiktigt perspektiv. Det är ledningens ansvar att genom kommunikation skapa förståelse hos användarna så att dessa motiveras att genomföra förändringen, snarare än tvingas acceptera att den sker. Användarnas stigande förståelse och motivation kan resultera i att

FÖR ÄNDRINGENS SKULL

implementeringsprocessen går snabbare och smidigare samt att uppdykande problem inte kommer att möta lika mycket skepsis som det hade gjort annars.

6 Slutsats

I vårt avslutande kapitel redogör vi för de slutsatser vi har kommit fram till i analysen. Dessa slutsatser ligger till grund för vårt teoretiska bidrag. Eftertanke och återblick på studien ges också i detta kapitel, vilket syftar till att kunna ge bra förslag på framtida forskningsområden och ämnen.

Syftet med studien är att öka förståelsen för de faktorer som är centrala i förändringsprocesser samt att öka förståelsen för hur dessa faktorer bör hanteras av ledningen i syfte att förankra tron på förändringen. Vår studie har haft en longitudinell design och bygger på kandidatuppsats, *Förändringens påverkan på kunskapsöverföring* (Littorin et al. 2009). Genom detta upplägg har vår initialt goda grundförståelse givit oss möjligheten att, jämfört med föregående studie, nå en djupare slutanalys. Analysen har disponerats efter faktorer som såväl enligt teorin som enligt vår empiri är centrala vid förändringar i organisationer. Genom vårt analytiska ramverk har vi ökat förståelsen för ledarskap under förändringsprocesser.

Teorin om ledaren som en IT-champion (Beath et al. 1991, Sumner, 1999) har i studien kontrasterats mot det visionära ledarskap som i empirin främst representeras av Anders Zandén. Emedan teorin utmålar karismatiskt ledarskap som en förutsättning och som en stor fördel under förändring visar vår studie att ett karismatiskt ledarskap kan medföra implikationer under vissa faser av implementeringen. Studien har visat att en visionär kan skapa ett längre avstånd mellan ledare och medarbetare. Under utbildningsfasen uppskattar samtliga användare att projektledaren är grundlig och problemlösande snarare än alltför pådrivande och positiv. Med detta avfärdar vi på intet sätt betydelsen av att motivera sina medarbetare, men belyser vikten av att som ledare inte befinna sig alltför långt fram i planeringen och därmed lämna användarna bakom sig med de eventuella problem som kan uppstå under en förändringsprocess. Studien visar också att det avstånd en IT-champion skapar till användarna kan härledas till bristen på vertikal kommunikation. Användarnas svar visar tydligt att den bristfälliga informationen har skapat frustration när ledningen ligger för långt fram i planeringen. Dock har Marcus Bergs lugna och metodiska ledarskap fått en, enligt användarna, positiv effekt sedan han ersatte visionären Anders Zandén. Bergs fokus på problemlösning och hans tålmodighet med processens komplexitet uppskattas av användarna och minskar det vertikala gapet mellan projektgrupp och användare. Givet ovanstående resonemang kan slutsatsen dras att vertikal kommunikation är essentiell i förändringsprocesser, men också att ett problemlösande och metodiskt ledarskap kan vara viktigt för att förankra tron på förändringen hos användarna.

Även Alvessons et al. (2008) resonemang om managerialism styrks av studien. Managerialism förklaras som medarbetarnas ibland för höga förtroende för ledarnas kompetens. Managerialismen går inte helt i linje med Espedals et al. (2005) och Clarks et al. (1997) studier, som snarare menar att medarbetarnas förtroende för ledarnas kompetens är vitalt för att processen skall gå smidigt. Studien visar att dessa två teorier kompletterar

varandra. En slutsats är att användarnas förtroende för ledarnas kompetens är viktigt för att de skall agera i linje med förändringen, men också att en alltför hög tilltro till ledarna skapar en ovilja att lösa problem internt. Med detta styrker studien såväl Alvessons et al. som Espedals et al. resonemang. Studien har vidare, i enlighet med Bingi et al. (1999), betonat vikten av att ha strukturerade och kunskapsackumulerande arbetsprocesser under förändringen som därmed underlättar problemlösning mellan användarna under implementeringsprocessen.

Vad gäller faktorn organisationskultur har en analys av Haléns kultur genomförts, varpå denna sedan har kopplats samman med de obefintliga mål och krav som finns på medarbetarna. Om den institutionella kontexten inte främjar förändring menar Sharma et al. (2003) att denna måste formos av ledningen. Enligt Majchrzak et al. (2000) bör mål som får organisationen att jobba i förändringens riktning då införas. Vår studie visar i linje med dessa två studier att brist på mål och krav kan skapa en svårföränderlig kultur. En slutsats som dras av detta är att den svårföränderliga kulturen gör det svårare att förankra implementeringen av det nya informationssystemet. Studien visar att det har funnits krav uppifrån men att dessa har stannat på mellancheftsnivå. Även om det finns krav uppifrån högsta ledningen måste dessa kommuniceras genom hela hierarkin för att de skall få önskad effekt. Den totala bristen på interagerande och kommunikation mellan högsta ledningen och användarna kan därmed ytterligare försvåra möjligheten för användarna att förstå betydelsen av implementeringen, något som gör det svårare att förankra systemet.

Val av media för kommunikation bör, enligt Goodman et al. (2004), variera efter organisationsstrukturen men framför allt efter komplexiteten av förändringen. Även mängden kommunikation bör variera utifrån graden av komplexitet. Studien visar att om organisationen enbart förlitar sig på en typ av media och utelämnar exempelvis kommunikation via handböcker och lathundar så bidrar detta till en form av status quo i förståelsen för förändringen. Den statiska kommunikationsstrategin där de anställda matas med information, och därmed har svårt att påverka kommunikationen efter sina egna behov, har vidare visat sig ha dålig genomslagskraft och bidrar inte till en god förändringsförankring. Enligt Clampitt et al. (2000) bör utbildningen vara reaktiv, med vertikal kommunikation mellan lärare och elev. Studien visar däremot att en väl fungerande och reaktiv utbildning blir verkningslös om informationssystemet har teknologiska brister. Ett system som innehåller brister medför således att utbildningen skapar ett starkare motstånd mot förändringen snarare än att vara kunskapsgenererande.

Vidare kan vi dra slutsatsen att kommunikationen bör vara en kontinuerlig del av processen och ledarna bör på ett tidigt stadium identifiera vilken strategi för kommunikation som är bäst lämpad vid olika faser av förändringen och för olika delar av företaget. Denna slutsats bekräftar teorin av Hargie et al. (2000) som belyser att bristande kommunikation mellan avdelningar kan utgöra ett problem under förändringsprocesser. Studien av Haléns visar att avdelningar som omfattas av förändringen men som inte anses ha en prioriterad position har glömts bort i kommunikationsstrategin. Detta bygger motstånd och bidrar till en försämrad förankring av förändringen.

Akins et al. (2009) för ett resonemang om att den grundläggande informationen om systemet alltid skall vara positiv. Studien av Haléns belyser ytterligare en dimension av Akins et al. resonemang, då den illustrerar situationen då positiva ledare tvingas till negativ kommunikation på grund av ett bristande system. Slutsatsen är att ledare som uppvisar ett positivt ledarskap men som tvingas till negativ kommunikation, på grund av exempelvis en försenad systemimplementering, förmedlar en känsla av osäkerhet. De ambivalenta signalerna bidrar till förvirring och därmed till dålig förändringsförankring.

Gemensamt för det som diskuterats ovan är de anställdas förståelse för helheten med förändringen. Det framgår att avsaknad av detta bidrar till att de anställda ser till sin egen nytta och därmed har svårare att acceptera förändringen. Detta styrker Gadieshs et al. (2001) teori om att en förändring är svår genomförbar om medarbetarna inte förstår syftet med den. Slutsatsen av detta är att en bristande helhetssyn hos de anställda gör att motståndet mot förändringen inte påverkas i en för ledningen positiv riktning och att implementeringsprocessen därmed kommer bli svår att genomföra.

Slutsatser som vidare kan dras av studien på samma område är att ledningsgrupp och projektansvariga måste ha en god förståelse för hur förändringen kommer att påverka företagets verksamhet och struktur. McAdam et al. (2005) menar att det är viktigt att kunna hantera organisatoriska förändringar till följd av ett nytt system för att kunna genomföra en lyckad implementering. Förevarande studie visar på liknande resultat men bidrar med ökad förståelse för vad McAdam benämner som organisatoriska förändringar i och med studiens mer djupgående analys av vilka förändringar som omfattas av begreppet. Studien pekar framför allt på förändrade verksamhetsprocesser, organisationsstrukturer samt kompetenskrav som olika delar av organisatoriska förändringar.

De delar som har identifierats som centrala har i studien diskuterats separat utifrån empirin och utefter vad tidigare studier har undersökt. Vi har i vår studie kommit till insikt att slutsatserna är gemensamt viktiga för förändringsprocessen och att vi därmed bör betrakta dessa som en helhet. Tidigare studier har inte kombinerat förevarande studies centrala faktorer och vikten att samtliga teman gemensamt bidrar till en ökad förståelse för förändringsprocesser bör därför understrykas.

6.1 Förslag till framtida forskning

Vi har i studien tagit utgångspunkt i ledarskap och hur detta bör utövas för att genom effektiv kommunikation skapa en helhetsbild hos användarna av vad förändringen kommer att innebära för organisationen som helhet. Empirin i studien inhämtats från användare och projektledare, inte från högsta ledningsgrupp och VD, men samtidigt har dessa aktörers närvaro identifierats som vitala under implementeringen. Därför hade en studie med empiri från högsta ledningen varit intressant för vidare forskning.

Vidare finns det ett värde i att förändringsforskning kan bedrivas utifrån ett tvärvetenskapligt perspektiv. Med detta avses främst vad den brist på helhetssyn som användarna hade i studien kan härledas till mänskliga aspekter. Därmed hade forskning inom psykologi i kombination med organisationsteorier och ledarskapsteorier varit intressant för vidare forskning inom förändringsprocesser.

Vad gäller ledarnas agerande under förändringsprocesser visar studien att ledarnas personlighet och karisma kan ha såväl positiva som negativa effekter. För framtida forskning hade det varit väldigt intressant att vidare forska om rollen som IT-champion under olika faser av implementeringen.

Bilaga 1: Respondenter

Haléns AB

Datum	Namn	Titel	Inblandning i PIM
2008-11-27	Maria Augustsson	Originalare	Slutanvändare
2009-04-23	Markus Berg	Medieproduktionschef	Projektledare
2009-04-22	Anette Hagald	Grafisk formgivare	Superuser, utbildningsansvarig
2009-04-22	Carola Johansson	Art director & orginalare	Slutanvändare
2009-04-22	Joakim Lindbert	Traffickoordinator	Slutanvändare
2009-04-23	Catharina Nyman	Grafisk formgivare & orginalare	Slutanvändare
2009-04-23	Charlotte Simon	Orginalare	Slutanvändare
2009-04-22	Henrik Skift	Fotograf & bildhanterare	Slutanvändare
2009-04-22	Mikael Sundén	Art director & orginalare	Superuser, utbildningsansvarig
2009-04-22	Anders Zandén	Affärsområdeschef	F.d. projektledare

Cypoint Connect AB

Datum	Namn	Titel	Inblandning i PIM
2009-04-22	Madeleine Engholm	Extern konsult från Cypoint	Extern projektledare

Autonomy Corporation plc

Datum	Namn	Titel	Inblandning i PIM
2009-03-19	Alexei Elliot	Konsult för Autonomy	-

Bilaga 2: Intervjuguide

Intervjuguiden har fungerat som hjälpmedel vid de semistrukturerade intervjuerna. Språk och ordval har anpassats till respektive respondent för att skapa en så avslappnad stämning som möjligt. De frågor som är markerade med fet stil har vi ansett extra viktiga, varför vi varit mycket noga med att få svar på dessa från samtliga respondenter

1. ALLMÄNNA FRÅGOR

Allmän del om respondenternas bakgrund, arbetssituation och deras uppfattning om organisationen.

- Namn, bakgrund, arbetssysslor, ålder, hur länge har du arbetat på Haléns?
- Vilka andra positioner jobbar du nära och mycket med?
- Hur ser en vanlig dag ut, lunch, fika sociala relationer?
- Hur uppfattar du organisationen och vad kännetecknar Haléns?
- Upplever du någon skillnad mellan Marcus Berg och Anders Zandén?

2. FRÅGOR OM SYSTEMET

En mer specifik del om respondenternas uppfattning om systemet PIM-suite, hur de arbetar med systemet och hur det påverkar den nuvarande arbetssituationen.

- **Vad tycker du om PIM i allmänna ordalag?**
- Hur länge har du arbetat med systemet?
- Hur påverkas dina arbetssysslor av det nya systemet?
- **Hur var din inställning till systemet för 6 månader sen, hur är den nu, har den förändrats?**
- Har något gjorts för att förändra din inställning till systemet?
- Är systemet heltäckande eller behöver du använda det gamla materialet?
- Hur anser att det nya systemet kommer att påverka Haléns som företag?

3. FRÅGOR OM IMPLEMENTERINGSPROCESSEN

Del med inriktning mot hur respondenterna uppfattar hela implementeringsprocessen med visst fokus på kommunikation och ledarskapet.

- **Hur blev du introducerad till systemet? Hur fick du information om systemet första gången?**
- **Har du fått utbildning i systemet? Hur har du fått utbildningen?**
- **Hur har information och kommunikation sett ut kring systemet? Möten, workshops, konkreta exempel.**
- Problemlösning, vem ringer du för att få hjälp när problem uppstår, löses det internt eller externt?
- **Hur har kommunikationen om processen skett? I ett tidigt stadium, i ett sent stadium? I vilken form har det skett, vilken struktur och vad har det informerats om?**
- Vem ser du som den faktiske projektledaren?
- Hur har det fungerat med extern konsult som resurs, hur har kontakten skett?
- Vilka valdes ut som nyckelpersoner, varför valdes dessa ut, hur har de lyckats med sina uppgifter?
- **Har det påverkat att ni bytt personer på centrala roller?**

4. EXTRA FRÅGOR, SUPERUSERS

Frågor för att få extra god inblick i superusers uppfattning om systemet och hur de arbetar med implementering av det.

- Finns det några genvägar runt systemet? Använder alla systemet fullt ut?
- Får du feedback på vad som fungerar och inte fungerar i systemet?
- Är ditt uppdrag som superuser specificerat i din arbetsbeskrivning? Har du avsatt tid från dina tidigare arbetssysslor för uppdraget?

5. EXTRA FRÅGOR, PROJEKTLEDARE

Frågor för att få en extra god inblick i projektledarnas uppfattning om systemet och hur de arbetar med implementeringen av det.

- Hur har ni gått till väga, kronologiskt?
- **Hur kommunicerade ni, när det var nytt, tidsplan?**
- **Vilken utbildning har anställda fått och vilken utbildning får de löpande?**
- Hur värderar ni problem med systemet som anställda stöter på?
- Har det påverkat projektet att ni bytt personer på centrala roller?
- **Har de anställdas inställning förändrats under halvåret, hur, varför, har man gjort något aktivt för att förändra den?**
- Hur har moralen inom organisationen varit under halvåret som gått sedan vi gjorde vår förra studie?

Bilaga 3: Haléns

I denna bilaga ger vi en kort bakgrundspresentation av Haléns och den förändringsprocess som just nu genomförs i företaget. Syftet med denna bilaga är att på ett smidigt sätt öka läsarens förståelse för processen. Allt material i denna bilaga är hämtat från "Förändringens påverkan på kunskapsöverföring" (Littorin et al, 2009)

Sammanfattning

<i>Examensarbetets titel:</i>	Förändringens påverkan på kunskapsöverföring – en fallstudie av Haléns implementering av ett informationssystem
<i>Seminariedatum:</i>	2009-01-14
<i>Ämne/kurs:</i>	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
<i>Författare:</i>	Jacob Littorin, Simon Madeling & Henrik Möller
<i>Handledare:</i>	Anna Jonsson & Magnus Nilsson
<i>Fem nyckelord:</i>	Kunskapsöverföring, Knowledge Management, Change Management, Teknologimplementering & Strategi
<i>Syfte:</i>	Syftet med uppsatsen är att skapa en implementeringsmodell som ökar förståelsen för hur kunskapsöverföringen om ett nytt IT-system påverkas av den förändringsprocess det innebär.
<i>Metod:</i>	Uppsatsen har en abduktiv ansats med en kvalitativ fallstudie som grund för primärdata.
<i>Teoretiska perspektiv:</i>	Uppsatsens teoretiska ansats utgörs av <i>Knowledge management</i> , <i>Change management</i> och teori om implementering av informationssystem.
<i>Empiri:</i>	Vår studie tar sin grund i det svenska postorderföretaget Haléns AB. Under 2008-2009 inför företaget ett nytt produktinformationssystem, något som förväntas förändra organisationens arbetssätt från grunden. Vår primärdata stammar från sex stycken semistrukturerade intervjuer och en öppen observation.
<i>Resultat:</i>	Studien har resulterat i en implementeringsmodell som belyser viktiga aspekter av den förändring som implementering av ett nytt informationssystem innebär.

Haléns

En bransch som präglas tydligt av såväl informationsteknologi som ständig förändring är internethandeln. Branschen har de senaste åren haft en explosionsartad utveckling där redan etablerade företag har tvingats ta upp kampen med nya, innovativa och snabbföränderliga teknologiföretag. Haléns AB, ett från början traditionellt postorderföretag från Borås som numera även är etablerade inom Internethandel, står inför nya utmaningar då deras produktsortiment växer i lavinartad fart. Företaget omsätter idag cirka 1,1 Miljarder SEK och har kring 300 anställda, varav ca 20 på avdelningen för medieproduktion. Haléns vision för framtiden är att de skall bli en svensk motsvarighet till Amazon.com och kunna erbjuda kunden i princip allt den behöver, från möbler via kläder till elektronik. Denna vision kommer att leda till ett gigantiskt produktutbud, ett potentiellt produktinformationskaos och således till organisatoriska utmaningar. Därför har Haléns valt att anlita sig av en extern konsultfirma som förmedlar och implementerar ett nytt IT-system i organisationen. Systemet är tänkt att samordna all produktinformation på ett smidigt och lättöverskådligt sätt, där de anställdas dagliga arbete skall underlättas. (Littorin et al, 2009)

Slutsatser från förra studien

- En av de analytiska slutsatser vi drar är att rätt typ av kommunikation i rätt mängd är en mycket central del av en implementeringsprocess. Kommunikation skapar en grund för ett positivt mottagande av förändringen som ett nytt informationssystem kan medföra, samt skapar en känsla av delaktighet.
- Delaktighet anser vi inte nödvändigtvis behöver innebära att alla medarbetare involveras i projektgruppen utan kan snarare påverkas genom att kommunikationen från de som fattar beslut till de som kommer att omfattas av systemet i slutändan är frekvent och är av sådan art att den minskar oron inför den förändring som komma skall.
- Valet av projektgruppens medlemmar påverkar mottagandet av förändringen och spelar en central roll för utgången av processen.

Förslag på framtida forskning från förra studien

- Att sätta samman en projektgrupp anser vi vara väldigt beroende av den organisatoriska kontexten men det bör även finnas möjlighet till att studera övergripande riktlinjer för detta ändamål. Vår studie har betonat betydelsen av att tillsätta rätt slags personal med rätt slags kompetenser och har även föreslagit vad som bör tagas i beaktande vid valet av dessa. Dock vore det intressant att studera specifikt vilka kompetenser som är att föredra genom mer ingående studier.
- Vår diskussion kring kommunikation som en komplex faktor ger möjlighet till ytterligare problematiseringar kring exempelvis vilken typ som passar bäst för vilken del av processen.

Källförteckning

- Adams, C. Thomas, R. (1996). Computer Failure – The Need for a "Future" View, *IRIS'96 Conference*.
- Akin, G. Dunford, R. Palmer, I. (2009). *Managing Organizational Change*, 2nd ed, McGraw Hill, New York.
- Aladwani, A. (2001). Change Management Strategies for successful ERP Implementation, *Business Process Management Journal*, Vol 7, Nr, 3, MCB University Press.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists; a reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, Vol 28 Nr1, pp. 13-34.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2000) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, SAGE, London.
- Alvesson, M. Svenningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*, Liber AB, Lund.
- Alvesson, M. Willmott, H. (1996). *Making sense of management – A critical introduction*, SAGE, London.
- Ballard, M. Thomas, R. (1995). *Business Information - Technologies and Strategies*, Cheltenham: Stanley Thornes Publishers
- Beath, C. (1991). Supporting the information technology champion, *MIS Quarterly*, Vol 15, Nr 3.
- Beaver, G. (2000). The significance of strategic vision, mission and values, *Strategic Change*, Vol 9, nr 4, pp. 205-207.
- Benbasat I. Reich B. H. (1990). An Empirical Investigation of Factors Influencing the Success of Customer-Oriented Strategic Systems, *Information Systems Research*, Vol 1, Nr 3 pp. 325-347.
- Bingi, P. Sharma, M. K. Godla, J. (1999), Critical issues affecting an ERP implementation. *Information Systems Management*, pp. 7-14.
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, Vol 19, Nr 1, pp. 3-10.

- Bower, J. L. (2000). The Purpose of Change, A commentary on Jensen and Senge, Beer, M., Nohria, N. (2000). Breaking the code of change, *Harvard Business School Press*, Boston.
- Bryman, A. Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber AB, Lund.
- Cheney, P. H. Nelson, R. R. (1987). Training end users: An explanatory study, *MIS Quarterly, Management Information Systems Research Center*, Vol 11, Nr 4 University of Minnesota.
- Chong, P. K. C. Martinson, M. G. (1999). The influence of human factors and specialist involvement on information systems success, *Human Relations*, Vol 52, Nr 1.
- Clampitt, P. G. Dekoch, R. J. Cashamn, T. (2000). A Strategy for Communicating about Uncertainty, *The Academy of Management Executive*, Vol 14, Nr 4, Academy of Management.
- Clark, M. C. Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management, *Journal of Organizational Behavior*, Nr 18, pp. 205-224.
- Cooper, R. F. (1994). The inertial impact of culture on IT implementation, *Information and Management*, Nr 27.
- Cunningham, J. B. MacGregor, J. (2000). Trust and the Design of Work: Complementary Constructs in Satisfactory and Performance, *Human Relations*, pp. 1575-1591.
- DeLisi, P. (1998). A modern-day tragedy: The Digital Equipment story, *Journal of Management Inquiry* Vol 7, Nr 2: 118-130.
- Delone, W., Mclean, E., (2003): The Delone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of management information systems*, Vol 19, Nr 4.
- Denison, D. R. Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, Vol 6 Nr 2.
- Denzin, N. K. Lincoln Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed, Thousand Oaks, Calif.
- Deschamps, I. Leonard-Barton, D. (1988). Managerial Influence in the Implementation of New Technology, *Management Science*, Vol 34, Nr 10, pp. 1252-1265.
- Deshpande, R. Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing – defining the research agenda, *Journal of Marketing*, Vol 53, Nr 1.

- Dyer, W. G. Wiklins (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *The Academy of Management Review*, Vol 16, Nr 3, pp. 316-319.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *The Academy of Management Review*, Vol 14, Nr 4, pp. 532-550.
- Espedal, B. Johansen, S. T. Lines, R. Selart, M. (2005). The Production of Trust During Organizational Change, *Journal of Change Management*, Vol 5, Nr 2, pp. 221-245.
- Gadiesh, O. Gilbert, J. L. (2001). Transforming corner-office strategy into frontline action. *Harvard Business Review*, Vol 79, pp. 72-79.
- Goodman, J. Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative, *Journal of Change Management*, Vol 4, Nr 3.
- Guba, E. Lincoln, Y. (1994). *Competing Paradigms in Qualitative Research*, i Denzin, N. K. Lincoln Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3rd ed, Thousand Oaks, Calif.
- Hannan, M. T. Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review*, Vol 49, Nr 2, pp. 149-164.
- Hargie, O. Tourish, D. (2000). *Handbook of Communication Audits for Organizations*, Routledge, London.
- Harris, N. (1997). *Change and the Modern Business*, Macmillan, Hants.
- Hayes, J. (2007). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- Holme. I. M. & Solvang B. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2 uppl, Studentlitteratur, Lund.
- Howard, G. S. Rai, A. (1994). Propagating CASE Usage for Software Development: An Empirical Investigation of Key Organizational Correlates, *OMEGA*, Vol 22, Nr 2, pp. 133-147.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation, *Organizational Dynamics*, Vol 35, Nr 1, pp. 12-31.

- Jerräng, M. (2008a). Tio miljarder för SAP på Försäkringskassan, *Computer Sweden*, 2008-09-12, Ansvarig utgivare: Robert Brännström.
- Jerräng, M. (2008b). Kritiskt IT-stöd till Försäkringskassan försenas till nästa år, *Computer Sweden*, 2008-09-19, Ansvarig utgivare: Robert Brännström.
- Ke, W. Wei, K. K. Wei, (2007). Organizational culture and leadership in ERP implementation, *Decision Support Systems*, 45, Elsevier B.V.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 9, Nr 2, Cleveland.
- Kotter J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lau, C. M., Woodman, R. W. (1995). Understanding organizational change: a schematic perspective, *Academy of Management Journal*, Vol 38, Nr 4.
- Leidner, R. (1993). Fast food, fast talk: service work and the routinization of everyday life, *Berkeley and Los Angeles: University of California Press*.
- Lincoln, Y. S. Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*, SAGE, Beverly Hills.
- Lines, R. (2005): *The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change*, *Human Resource Development Review*, Vol 4, Nr 1, Sage Publications.
- Lines, R. Selart, M. Espedal, B. Johansen, S.T. (2005). The Production of Trust During Organizational Change, *Journal of Change Management*, Vol 5 Nr 2, pp. 221-245.
- Littorin, J., Madeling, S., Möller, H. (2009). *Förändringens påverkan på kunskapsöverföring*, Lunds Universitet, Lund.
- Majchrzak, A. Rice, R. E. Malhotra, A. King, N. Ba, S. (2000). Technology Adaption: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team, *MIS Quarterly*, Vol 24, Nr 4, pp. 569-600.
- Maurer, R. (1996). *Beyond the walls of resistance*. Bard Books, Austin.
- McAdam, R. Galloway, A. (2005). Enterprise Resource Planning and Organisational Innovation: A Management Perspective. *Industrial Management & Data Systems*, Vol 105, pp. 280–290.

- McCalman, J. Paton, R. A, (2008). *Change Management, A Guide to Effective Implementation*, 3rd ed, SAGE, London.
- Melone, N.P. (1995): *When people work scared: understanding attitudes and gaining commitment in business process reengineering*. In Gover, V., Keltinger, W.J., (1995) *Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies*. Hershei, Pennsylvania, USA: IDEA Group Publishing.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Nah, F. Lau, J. Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, Vol 7 Nr 3, pp. 285-297.
- O'Reilly, C. A. Pondy, L. R. (1979). Organisational Communication, *Organizational Behavior*, Grid Publications, pp. 119-149.
- O'Reilly, C.A. III. Tushman, M.L. (1996). Ambidextrous organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, Vol 38, Nr 4, pp. 8-30
- Patel, R. Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Patnayakuni, R. Rai, A. (1996). A Structural Model for CASE Adoption Behavior, *Journal of Management Information Systems*, Vol 13, Nr 2, pp. 205-234.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, Vol 1 No 3, pp. 267-292.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Prahalad, C. K. Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *The Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-92.
- Purvis, R. L. Sambamurthy, V. Zmud, R.W. (2001). The Assimilation of Knowledge Platforms in Organizations: An Empirical Investigation, *Organization Science*, Vol 12, Nr 2, pp. 117-135.
- Rosario, J. G. (2000). On the leading edge: critical success factors in ERP implementation projects, *BusinessWorld*.
- Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*, 2nd edition SAGE, London.

- Runge, D.A. (1988). *Winning with Telecommunications: An Approach for Corporate Strategy*, *International Centre for Information Technologies*, Washington D.C.
- Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*, SAGE, London.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Selander, L (2008). *Call Me Call Me for Some Overtime: On Organizational Consequenses of System Changes*, KFS i Lund AB, Lund.
- Shannon, C.E., (1948): A Mathematical Theory of Communication, *The Bell System Technical Journal*, Vol 27
- Sharma, R. Yetton, P. (2003). The Contingent Effects of Management Support and Task Interdependence on Successful Information Systems Implementation, *Management Information Systems Research Center, MIS Quarterly*, Vol 27, Nr 4, pp. 533-556.
- Smith, M. L. (1978). An Evolving Logic of Participant Observation, Educational Ethnography, and Other Case Studies. *Review of Research in Education*, Vol 6, pp. 316-377.
- Sumner, M. (1999). Critical success factors in enterprise wide information management systems projects. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, pp. 232-240.
- Yin, R. K. (2003), *Applications of Case Study Research*, 2nd ed, SAGE, London.