



# LUND UNIVERSITY

School of Economics and Management  
Department of Informatics

---

## Managing User Resistance in IS- implementations

Master-thesis 15 HEC, INFM10 in Informatics

Presented in June 2014

Authors William Jöneros  
Sara Sivnert

Supervisor Styliani Zafeiropoulou

Examiners Magnus Wärja  
Markus Lahtinen



## Managing user resistance in IS-implementation

*Master thesis*

William Jöneros

Gif13wjo@student.lu.se

Sara Sivnert

Gif13ssi@student.lu.se

Presented in June 2014

Published by Department of Informatics, Lund University

Supervised by Styliani Zafeiropoulou

Examined by Magnus Wärja

Markus Lahtinen

- Keywords** User resistance, management strategies, implementation strategies, implementation phases and organizational culture and structure
- Language** English
- Abstract** The basis of this study lies in implementing Information systems (IS) and the related issue of user resistance. An IS-implementation can be a challenging process and there are numerous pitfalls. One of these pitfalls is the emergence of user resistance, and previous research indicates the management of user resistance can be affected by contextual factors of the IS-implementation. The purpose of this research is to identify the main contextual factors that can affect the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors. From a literature review three contextual factors were identified: implementation strategy, implementation phase and organizational culture and structure. In order to fulfill the study's purpose, a qualitative approach was taken and the applied research design was similar to a multiple case study. The empirical data was collected through six semi-structured interviews. The themes of the interviews were based on the previously identified contextual factors of the IS-implementation and their influence on the management of user resistance. Once the data was collected, a presentation of the data was initiated, which was then discussed and analyzed. The main findings led to the conclusion of user resistance management being more delicate and requiring more effort when a big bang strategy is applied and the organization is hierarchical and individualistic with low changeability. Furthermore, the results show that neglecting the management of user resistance in early phases of the implementation, even if the resistance is not evidently noticeable, might increase the issue of resistance. The most effective strategies were proven to include communication, customizations and early involvement of the users.

### **Acknowledgement**

We would like to thank the organizations and respondents for their participation. Without them, this study would not have been possible to conduct. We would also like to thank our fellow students for providing valuable advice throughout the process.

### **Special thanks**

---

I would like to thank my wonderfully understanding wife who patiently listened to me during the course of this research thesis, your understanding is limitless.

WILLIAM JÖNEROS

---

My special thanks are provided to my closest family and friends who have listened and supported me with great patience and understanding during the research process. Even though I might have occasionally, and unintended, overseen their greatness.

SARA SIVNERT

---

## Table of Content

1.	Introduction.....	1
1.1	IS-implementations and User Resistance.....	1
1.2	The Need of User Resistance Management.....	2
1.3	Purpose and Research Question.....	3
1.4	Structure of the Report.....	3
1.5	Delimitations.....	3
2.	Theoretical Framework.....	4
2.1	IS-implementation Context.....	4
2.1.1	<i>Implementation Strategies</i> .....	4
2.1.2	<i>Implementation Phases</i> .....	5
2.1.3	<i>Organizational Culture and Structure</i> .....	6
2.2	User Resistance.....	7
2.2.1	<i>Different Types of User Resistance</i> .....	7
2.2.2	<i>Strategies for Managing User Resistance</i> .....	9
2.3	Summary.....	12
2.4	Theoretical Concept Model.....	13
3.	Method.....	15
3.1	Qualitative Approach.....	15
3.2	Research Design.....	16
3.3	Research Process.....	16
3.4	Literature Review.....	19
3.5	Semi-structured Interviews.....	22
3.5.1	<i>Selection of Respondents</i> .....	22
3.5.2	<i>Interview Guide</i> .....	23
3.6	Analysis.....	24
3.7	Research Quality.....	25
3.8	Ethics.....	26
4.	Results.....	27
4.1	Overview of Results.....	28
4.2	Case Descriptions.....	32
4.3	Implementation Context.....	34
4.3.1	<i>Implementation Strategies</i> .....	34
4.3.2	<i>Implementation Phases</i> .....	35
4.3.3	<i>Organizational Culture and Structure</i> .....	35
4.4	User Resistance and Management Strategies.....	36
5.	Discussion.....	39

5.1	Implementation context.....	39
5.1.1	<i>Implementation strategies</i> .....	39
5.1.2	<i>Implementation phases</i> .....	40
5.1.3	<i>Organizational Culture and Structure</i> .....	41
5.2	User Resistance and Management Strategies.....	42
5.3	Summary .....	43
5.4	Conclusion .....	44
5.5	Research Question.....	44
5.6	Summary of Empirical findings .....	45
5.7	Implications for practitioners .....	45
5.8	Limitations and further research .....	46
6.	Appendices.....	47
6.1	Appendix 1 – Interview Guide.....	47
6.2	Appendix 2 – Transcript Interview 1 .....	48
6.3	Appendix 3 – Transcript Interview 2 .....	55
6.4	Appendix 4 – Transcript Interview 3 .....	65
6.5	Appendix 5 – Transcript Interview 4 .....	78
6.6	Appendix 6 – Transcript Interview 5 .....	88
6.7	Appendix 7 – Transcript Interview 6 .....	101
	References .....	108

## Index of Figures

Figure 2.1 Process model of resistance to IT .....	8
Figure 2.2 Revised process model of resistance to IT .....	9
Figure 2.3 Theoretical concept model .....	13
Figure 3.1 The research process .....	17
Figure 3.2 The concept model .....	21

## Index of Tables

Table 2.1 Theories of resistance.....	8
Table 2.2 Management strategies for addressing user resistance.....	10
Table 2.3 Summary of concepts.....	12
Table 3.1 Themes and representative sources.....	20
Table 3.2 Respondents, cases and experience.....	22
Table 3.3 Categories and subcategories for coding.....	24
Table 4.1 Respondents and Cases.....	27
Table 4.2 Summary of results, Project description and Strategy.....	28
Table 4.3 Summary of results, Phase and organizational Culture and Structure.....	29
Table 4.4 Summary of results, User Resistance.....	30
Table 4.5 Summary of results, Management Strategy.....	31

# 1. Introduction

*This chapter initially presents the background of IS-implementations and the issue of user resistance. The section that follows narrows down the scope and elaborates on the management of user resistance in relation to the context of IS-implementations. These elaborations outline the main issue and driver of this research. Based on the discussions of the issue the purpose and research questions are presented in the section that follows. The chapter is finalized with a presentation of the report structure.*

## 1.1 IS-implementations and User Resistance

Implementing information technology is a main concern in the field of information systems (IS) and systems suffer to a great extent of underutilization (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003). The implementation process is in general both expensive and difficult (Legris, Ingham, & Colletette, 2003). The success of an implementation project is measured in the project being *completed on time, within budget and with all requirements fulfilled* (Legris et al., 2003, p. 191). A key factor identified as critical for success in the implementation process is managing the potential user resistance (Jiang, Muhanna, & Klein, 2000; Lapointe & Rivard, 2005; Legris et al., 2003; Succi & Walter, 1999; Venkatesh et al., 2003). Kim and Kankanhalli (2009) investigate the issue of user resistance in implementations of large-scale ISs, such as enterprise resource planning (ERP) systems, and even argues the user resistance to be considered the most important factor. Because of this, understanding and managing user resistance is a common objective in the process of implementing new IS (Jiang et al., 2000).

User resistance is described as a form of non-adoption of the technology (Klaus, Wingreen, & Blanton, 2010; Venkatesh et al., 2003) and can be defined as *users' opposition to system implementation* (Klaus et al., 2010, p. 92). An interesting perspective on user resistance is found in Rivard and Lapointe (2012), where user resistance is argued as not exclusively bad. On the contrary, user resistance can be seen as a way of conveying messages for non-functional IT (Rivard & Lapointe, 2012), which can be of benefit for the organization. Several reasons for user resistance are identified in previous research, including job insecurity, loss of power, misalignment between organization and system, user interface and process changes (Klaus et al., 2010). According to Jiang et al. (2000), the reasons for user resistance can vary dependent on a variation of factors. For instance, Jiang et al. (2000) focus on how different types of systems affect the reasons of user resistance and their findings suggest there is a relation between the type of system implemented and the reasons for user resistance.

The issue of user resistance in IS-implementations should be handled by the implementation managers (Jiang et al., 2000; Kim & Kankanhalli, 2009; Rivard & Lapointe, 2012). If the implementation managers neglect user resistance, negative influence on the overall implementation could occur; it can lead to delaying the duration of the project (Kim & Kankanhalli, 2009), which in turn puts stress on the company due to the IS-implementations in most cases being associated with high costs (Bradley, 2008). Furthermore, if the implementation is delayed it is also at high risk of exceeding the budget (Kim & Kankanhalli, 2009), which in return can have negative effects on organizations. Ultimately, it can lead to resisting usage of the new system, i.e. companies risk having a system which employees do



not use (Kim & Kankanhalli, 2009). Consequently, this can result in loss of profit and market share (Kim & Kankanhalli, 2009). Therefore, user resistance is a topic of great interest to investigate.

## 1.2 The Need of User Resistance Management

According to Kim and Kankanhalli (2009), there is a lack of research on user resistance. This is a claim that is further strengthened by Rivard and Lapointe (2012), arguing research concerning reasons and effects in implementation managers' response toward user resistance is unexplored. In addition, Klaus et al. (2010) argue there is a lack of research on specific strategies to manage user resistance, and that focus has rather been on the overall critical success factors of the implementation process. The critical success factors include factors such as project teamwork and management, top management support, effective communication and clear business plan and vision (Nah, Lau, & Kuang, 2001). Nevertheless, in several of the critical success factors that have been identified there are directions included on how to manage user resistance (Klaus et al., 2010). Jiang et al. (2000) identify 20 different management strategies that focus user resistance.

The strategies identified by Jiang et al. (2000) are related to various types of systems and the findings are suggested to be used as a checklist for managers in order to choose a suitable strategy (Jiang et al., 2000). However, the checklist does not take into consideration other contextual aspects, apart from the type of system, that are likely to also affect the employed strategy (Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010). For instance, the system type reflects characteristics of the information that is necessary at various organizational levels (Jiang et al., 2000). This implies the system type to be reflecting characteristics both of the implementation context, such as scope and type of organization, as well as of the intended group of users. Hence, this could be seen as an indication of the organizational context to be an influence on the management strategy of user resistance. Further indications of the importance of the context can be related to the notion that user resistance often can be associated to the social and cultural context and the personalities of the users (Markus, 1983; Ross & Vitale, 2000).

The main problem and focus of this research can thus be summarized to concerning the lack of knowledge on the relation between strategies on how to address user resistance and the contextual factors of IS-implementations. The lack of research on user resistance management strategies as argued by Klaus et al. (2010) is an issue in itself and the complexity increases when including contextual variances of the IS-implementation. However, there is no research explaining the efficacy of the strategies for managing user resistance in different contexts, even though previous research implies that contextual differences might be of great relevance. One example of this is the study of Jiang et al. (2000), arguing different system types to require different strategies in order to handle the issue of user resistance. In addition, the different system types reflect a higher level of the context by different type of systems being more suitable for certain types of organizations (Jiang et al., 2000). Consequently, this implies the type of organization to be one determinant factor in the extent to which a user resistance management strategy is efficient or not. Hence, it is probable that the management of user resistance is affected by contextual factors beyond merely the system type identified by Jiang et al. (2000). Thus, more research is required on identification of those contextual factors and how they affect the management of user resistance, which is the main driver of this research.

### 1.3 Purpose and Research Question

The purpose of this research is to identify the main contextual factors that can affect the management of the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors. Based on this purpose, the following research question is proposed:

- *How is the strategy for managing user resistance affected by contextual factors of an IS-implementation?*

In order to answer this main question, a second question is proposed:

- *Which are the main contextual factors of an IS-implementation influencing the management of user resistance?*

The contributions of this research to science consist of the clarification on how the user resistance management strategies are affected by relevant contextual factors. The research tests existing knowledge on the management of user resistance in different IS-implementations contexts and investigates the relation between the management strategies and the contextual factors.

### 1.4 Structure of the Report

The initial chapter that follows in this paper presents the results of the conducted literature review in a theoretical framework. The chapter is divided into three main sections consisting of IS-implementation context, user resistance and ultimately a section where the two previous parts are aggregated. The IS-implementation context includes the theoretical framework on the contextual factors identified as main influencers on user resistance. The user resistance section includes descriptions on different types of user resistance and identification of management strategies to address the issue of user resistance. The final section presents the aggregation of the two previous parts and culminates in a compiled concept model. The chapter that follows is the methodological chapter of the research, including detailed descriptions on the qualitative research approach and strategy, literature review, interviewing as a data collection method, data analysis and ultimately presents the quality aspects of the research. Chapter 4 contains a presentation and analysis of the collected empirical data from the conducted interviews. In chapter 5 discussions on the findings are presented. Ultimately, in the final chapter the findings are presented as summarized conclusions and propositions on future research are presented.

### 1.5 Delimitations

This research is delimited to study the user resistance from a managerial perspective. This means that the perceptions and experiences from users are not taken into consideration. Rather, the user resistance is described as experienced from the IS-implementation managers' perspective.

Furthermore, the study is delimited to the focused contextual scope. The research will not investigate the effects or relations of contextual factors beyond the factors identified as main influencers on the management of user resistance.

## 2. Theoretical Framework

*This chapter presents the results of the conducted literature review. The areas of the research scope consist of the IS-implementation context and user resistance. The implementation context is further divided into the main sections of implementation strategies, implementation phases and organizational culture and structure. The user resistance section is divided into type of user resistance and management strategies to address user resistance. The presented results provide an essential understanding of the constituting elements.*

### 2.1 IS-implementation Context

The IS-implementation process is as previously mentioned a challenging process (Dominguez, 2009; Joshi, 1991; Kim & Kankanhalli, 2009). There are several characteristics of the implementation process that can differ and separate one project from another. The contextual factors presented in this section consist of implementation strategies, implementation phases, and organizational culture and structure. The contextual factors are identified as particularly important when investigating the relation to user resistance management strategies due to their effects on the transformation introduced by the implementation process and the users' potential resistance towards it. Effectively managing user resistance is argued to require much planning and preparation, as well as an understanding of the resistance (Klaus et al., 2010). Thus, since these factors are identified to affect the transformation and the user resistance, they are also likely to require particular management approaches.

#### 2.1.1 Implementation Strategies

According to Magnusson and Olsson (2008), the two main strategies for implementation of large ISs, such as ERP-systems, are by phased- or big bang strategy. Phased implementation is conducted through a number of smaller phases, while big bang implementation is conducted at one moment (go-live) (Magnusson & Olsson, 2008). Included in big bang is mini-big bang, which contains the same logic as big bang, but with the difference that the implementation is divided into smaller modules (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2003). However, the distinct characteristic of a clear date on which the new system replaces the old is shared by both big bang and mini-big bang (Magnusson & Olsson, 2008).

Phased implementation advocates an implementation that occurs in smaller steps (Magnusson & Olsson, 2008). Phased implementation is divided into two sub-categories; phased by module or phased by site (Magnusson & Olsson, 2008). Phased by module means that the implementation is phased based on functionality, where for instance the implementation is started with the implementation of financial functions and once they are finished another function is implemented (Magnusson & Olsson, 2008). Phased by site is based on geography, where for instance an international organization with several offices starts implementing in one geographical location, and once that is finished they start implementing in another location (Magnusson & Olsson, 2008).

The big bang strategy is sometimes referred to as *radical change*, while the phased strategy is referred to as *incremental change* (McNulty & Ferlie, 2004). According to Mabert et al. (2003), a radical change is not an appropriate strategy for implementing IS in large and complex organizations. Furthermore, the choice of strategy is argued to be dependent on the organization's receptiveness to change (Brynjolfsson, Renshaw, & Van Alstyne, 2012). An organization that is not receptive to change is more likely to encounter issues of user resistance and requires an incremental implementation where adaption is given more time and resources (Brynjolfsson et al., 2012).

However, if we penetrate deeper into the implementation process, Aladwani (2001) discusses organizational, technical, and people oriented strategies when implementing IS. Organizational strategies include change strategy development and deployment, change management techniques, project management, organizational structure and resource, managerial style and ideology, communication and coordination, and IS-function characteristics (Al-Mashari & Zairi, 2000; Gable & Stewart, 1999; Sarker & Sarker, 2000). Technical strategies include installation, complexity, in-house expertise, and time and costs (Aladwani, 2001). Finally, people oriented strategies relate to staff and management involvement, attitude, and training (Aladwani, 2001; Amoako-Gyampah, 2007; Gable & Stewart, 1999).

### 2.1.2 Implementation Phases

According to Markus and Tanis (2000), the implementation process consists of several phases; *chartering phase*, *project phase*, *shakedown phase* and *onward and upward phase*. These phases are important in relation to user resistance due to their specific characteristics and the variety of ways they might trigger user resistance. As a result, the phases are likely to require different strategies and approaches for managing user resistance.

*Chartering phase* – this phase is related to prior implementation in accordance with Klaus and Blanton (2010). Key steps during this phase include building a business case, selecting what type of software, identifying project manager, and deciding upon time span and budget (Markus & Tanis, 2000). According to Markus and Tanis (2000) the vendors, consultants, company executives, and IT specialists are particularly important to consider during this step. It is plausible that user resistance related to disrupting status quo can emerge during this step, according to Conner (2006).

*Project phase* – this phase occurs during the implementation (Klaus & Blanton, 2010). It is explained as the stage when the implementation process is initiated (Markus & Tanis, 2000). The project phase includes software configuration, system integration, testing, training, and rollout (Markus & Tanis, 2000). The key roles in the project phase consist of project managers, project team members, internal IT specialists, vendors and consultants (Markus & Tanis, 2000). It is plausible to encounter user resistance if users experience lack of commitment from management, lack of communication between management and employees, and lack of influence during the design (Jiang et al., 2000).

*Shakedown phase* – during this phase the implementation has been carried out and therefore this step is related to post implementation (Klaus & Blanton, 2010). This stage consists of getting the organization to familiarize the system and finally incorporating it in daily processes, fixing bugs, and performance tuning (Markus & Tanis, 2000). The shakedown process is the stage where errors from previous stages are perceived (Markus & Tanis, 2000). This can be related to Selander and Henfridsson (2012) and Lapointe and Rivard (2005), where they discuss different stages of user resistance and the

notion that user resistance grows exponentially depending on the management's ability to handle user resistance at an early stage.

*Onward and upward phase* – this phase continues until the existing system is either updated or replaced (Markus & Tanis, 2000). This phase is also related to post implementation (Klaus & Blanton, 2010). It can be seen as an extension of the shakedown phase with some differences; the system has stabilized and the organization will reap the benefits of the IT implementation (Markus & Tanis, 2000). The IT system has been running for years during this phase and new problems can occur. For example, there might be reluctance to further development since knowledgeable human resources has left the organization (Klaus & Blanton, 2010). It is plausible to consider that issues related to user resistance can emerge as a result of new staff failing to see the purpose behind the original implementation. Another perspective could be that the system is rooted in the organization and thereby disrupting the status quo when plans to either update or replace the existing system emerge (Conner, 2006).

### 2.1.3 Organizational Culture and Structure

Another important aspect to discuss is the cultural and structural impact of the organization on the IS-implementation. The organizational culture and structure is of high relevance when investigating user resistance since it is identified as one of the initial factors to take into consideration when determining potential user resistance (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012). Furthermore, a good match between the system and the organization is considered one of the main factors for a successful implementation (Gosain, 2004). If the system being implemented does not match these organizational aspects, this is a highly potential source of user resistance (Lapointe & Rivard, 2005).

In this paper, culture is defined as: “the pattern of shared and stable beliefs and values that are developed within a company across time” (Gordon & DiTomaso, 1992, p. 784). Since culture vary significantly depending on organization it is also likely to experience different types of user resistance depending on organization. Davison (2002) argue that an awareness of cultural differences is important when implementing ERP systems. The importance of considering culture is also discussed in Rabaa'i (2009), where the author states successful ERP implementation is dependent on gaining knowledge regarding organizations social culture, if this factor is overseen risks associated with failure will grow. As Conner (2006) discussed, the origin of user resistance is when status quo risks disruption, and implementation shakes both status quo and risks re-organizing the organization's culture, which is also discussed in Krumbholz and Maiden (2001). Thus, having an understanding of cultural aspects is of great importance.

Previous research on IS-implementations is mostly conducted from a general perspective, with no or little consideration given to cultural differences in the organizations implementing the system (Shanks et al., 2000). However, Shanks et al. (2000) argue the culture to have a significant influence on the implementation process and in their research they investigate how the CSF's differ from two different cases with different cultural settings. Hofstede (1983) propose four elements of culture that can be used to identify cultural differences between different settings.

The proposed elements consist of 1) *power distance* which refers to the dependence relationships and reflects the hierarchical structure of the organization where a high power distance implies a more hierarchical structure with centralized authority and power, 2) *individualism and collectivism* refers to the relation between the members of the organization and if focus is on the collective group interests or

individual interests, 3) *uncertainty avoidance* reflects the level of the members' perceptions of being susceptible and anxious to uncertain and unknown situations, and 4) *masculinity and femininity* refers to the nature of the dominance in the cultural context, where in a feminine culture emphasis is on equality, caring and nurturing behaviors with overlapping gender roles, and in a masculine culture the roles of the genders are more distinct and the emphasis is on ambition and wealth (Hofstede, 1983). The cultural elements of Hofstede (1983) could be considered outdated and oversimplifying the complex contexts of different cultures. However, the elements are still widely and frequently used and are argued to provide a stable foundation of the understanding of cultural contexts (Shanks et al., 2000).

## 2.2 User Resistance

Resistance to change is well documented within the literature (Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010). Conner (2006) discuss resistance as a neutral process when status quo is disrupted, which applies in all types of organizational change. However, when discussing user resistance within IT a more specific approach is required since it includes interaction between users and a system (Conner, 2006). The literature describes resistance in an IT context as *behaviors intended to prevent the implementation or use of a system or to prevent system designers' from achieving their objectives* (Markus, 1983, p. 432). The very start of user resistance is when an event shakes status quo as described by Conner (2006). However, according to Klaus et al. (2010) user resistance emerges in either prior, during, or after implementation.

### 2.2.1 Different Types of User Resistance

Seen out of a historical perspective, the pioneer of user resistance in information system contexts was Markus (1983), who argued better strategies were needed to overcome user resistance in IT implementations. Markus (1983)'s paper culminated into three theories of user resistance; people-determined, system-determined and interaction theory. Table 2.1 presents the different perspectives and key assumptions concerning each perspective.

However, during the last 30 years user resistance has received attention and revolved, for example; users' values and habits have been examined (Alvarez & Urla, 2002), managing social change (Keen, 1981), poorly matched IT-system to organizations (Gosain, 2004), passive resistance and cynicism as user resistance (Selander & Henfridsson, 2012), and user resistance dependent on system types (Jiang et al., 2000). Lapointe and Rivard (2005) developed a model for resistance to IT implementation, as presented in figure 2.1, which was simplified by Selander and Henfridsson (2012) seven years later (figure 2.2). Resistance emerges when users are exposed to a new system. This phase is called *interaction* and set the tone for future interaction between the users and the system. In the model, resistance is based on specific features of the system, for example the user interface – *system itself* or the system significance which relates to the very meaning of the system for example, i.e. how the new system changes existing processes (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012). Existing routines, relationships and organizational structure are called *Initial conditions* (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012), and in cases where the object of resistance and initial condition are perceived threatening, user resistance emerge.

Table 2.1: Theories of resistance (Markus, 1983, p. 433)

	People-determined	System-determined	Interaction theory
<b>Cause of re-sistance</b>	Factors internal to people and groups.  Cognitive style personality traits human nature.	System factors such as technical excellence and ergonomics.  Lack of user-friendliness poor human factors inadequate technical design or implementation.	Interaction of system and context of use.  Sociotechnical variant: interaction of system with division labor Political variant: interaction of system with distribution of intra organizational power.
<b>Assumptions about purpose of IS's</b>	Major goals are to achieve a specified profit subject to certain constraints.	To rationalize work, achieve predictable output consistent with units of input.	Sociotechnical variant: systems may have the purpose to change organizational culture, not just workflow Political variant: systems may be intended to change the balance of power.
<b>Assumptions about organizations</b>	Organizational goals shared by all participants.	Organizational goals shared by all participants.	Sociotechnical variant: goals conditioned by history Political variant: goals differ by organizational location: conflict is endemic.
<b>Assumptions about resistance</b>	Resistance is an attribute of the intended system user: undesirable behavior.	Resistance is an attribute of the intended system user: undesirable behavior.	Resistance is a product of the setting, users, and designers: neither desirable nor undesirable.

The success rate of the implementation can differ significantly depending on previous stages, if the implementation endure strong user resistance, the actual purpose of the system can change compared to the ingoing purpose of the system (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012). For the purpose of this study, the model suggested by Selander and Henfridsson (2012) is considered more appropriate due to its ease to comprehend and apply.

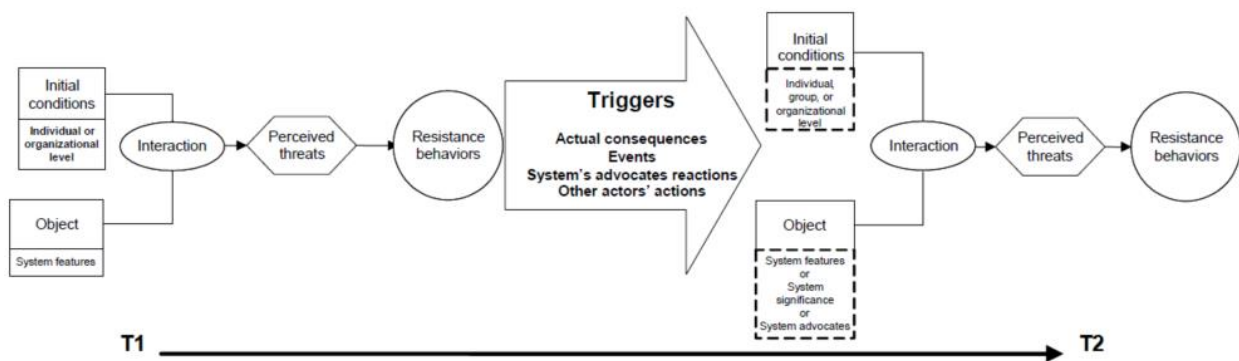


Figure 2.1 Lapointe and Rivard (2005)'s process model of resistance to IT.

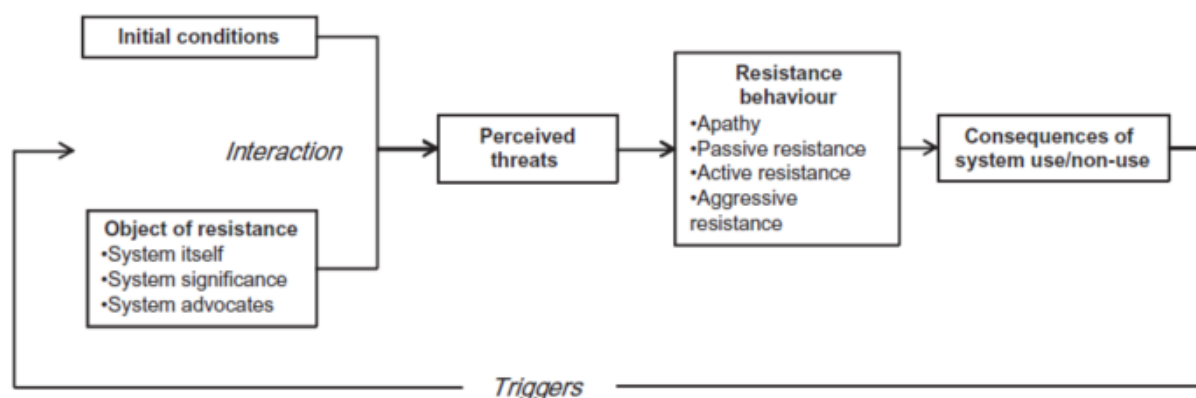


Figure 2.2 Selander and Henfridsson (2012)'s interpretation of resistance to IT implementations

### 2.2.2 Strategies for Managing User Resistance

In order to address the issue of user resistance in IS-implementations, it is of great importance that the management is aware of the issue and proactively and constructively deals with it (Aladwani, 2001; Klaus et al., 2010). This requires a great deal of planning and preparation as well as an understanding of the nature of the resistance (Klaus et al., 2010). Klaus et al. (2010) emphasize the importance of adequate management strategies to address the issue of user resistance. From an extensive literature review, Jiang et al. (2000) identify 20 strategies to address user resistance when implementing an IS. Klaus et al. (2010) conduct a similar literature review where they categorize the strategies into eight identified main categories. For the purpose of this research, these identified strategies will be combined with a review of critical success factors in order to uncover and identify a number of relevant management strategies to be empirically tested. Klaus et al. (2010) identified strategies are fairly general and wide which is why they are used as main strategies and categories into which the other identified strategies are then divided. The results are presented in table 2.2, with representative sources.

The main strategy of communication refers to having a two-way directed and open line of communication between the management and the employees (Jiang et al., 2000). Aladwani (2001) argues communication to be an effective strategy to affect the cognitive attitude of the users. The users should be informed on the benefits of the new system (Aladwani, 2001; Jiang et al., 2000; Nah et al., 2001) and the users should be informed in advance on the objectives and scope of the project (Nah et al., 2001). Communication thus allows the creation of awareness in the organization that is of great importance in the implementation (Aladwani, 2001). The feedback strategy is similar to the communication strategy, but rather focuses the communication of feedback from the management to the employees. This strategy suggests the management to be receptive to the reactions and complaints, as well as providing feedback on them to the users during the implementation in order to maintain contact and trust (Jiang et al., 2000; Nah et al., 2001)



Table 2.2: Management strategies for addressing user resistance

Main Strategy	Included Activities	Representative source
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Open lines of communication between employees and management</li> <li>– Interdepartmental communication</li> <li>– Provide employees with relevant information regarding the system</li> </ul>	(Akkermans & van Helden, 2002; Aladwani, 2001; Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001)
<b>Feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Be receptive and sympathy to complaints</li> <li>– Praise use of the new system</li> </ul>	(Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001)
<b>Provide support</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establish user support services</li> <li>– Give job counseling to help users adjust</li> <li>– Organize group therapy to help users adjust</li> </ul>	(Akkermans & van Helden, 2002; Aladwani, 2001; Gupta, 2000; Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001; Stratman & Roth, 2002)
<b>Training</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Document standards so new procedures are easy to learn and reference</li> <li>– Train employees to be effective users of the new system</li> <li>– Allow time to experiment with the new system</li> </ul>	(Akkermans & van Helden, 2002; Aladwani, 2001; Gupta, 2000; Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001; Rao, 2000; Stratman & Roth, 2002)
<b>Incentives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Morale-boosting activities</li> <li>– Reward ideas that will improve throughput through usage</li> <li>– Provide financial incentives for new system use</li> </ul>	(Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010)
<b>Clear plan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Clear business plan and vision</li> <li>– Clear objectives and goals</li> </ul>	(Akkermans & van Helden, 2002; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001; Stratman & Roth, 2002)
<b>Expertise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ensure project team competence</li> <li>– Use team members from several areas</li> <li>– Use of consultants</li> <li>– IT skills and business process skills</li> </ul>	(Akkermans & van Helden, 2002; Gupta, 2000; Klaus et al., 2010; Rao, 2000; Stratman & Roth, 2002)
<b>Customizations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Modularly redevelopment to better target user types</li> <li>– Pace conversion</li> <li>– Minimal customizations</li> </ul>	(Akkermans & van Helden, 2002; Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001; Rao, 2000)

Providing support refers to the management fully supporting the project, its objectives and the users when necessary (Akkermans & van Helden, 2002; Gupta, 2000; Jiang et al., 2000; Stratman & Roth, 2002). According to Akkermans and van Helden (2002) the implementation project is at high risk of failing if the management is not actively backing it up. In addition, Gupta (2000) argues immense support to reduce user resistance. Support can be provided through establishing user support services or giving job counseling or group therapy to help the users adjust to the transformation (Jiang et al., 2000).

Training the users in the new system is another strategy to address user resistance (Klaus et al., 2010). The training should be planned for early in the process (Gupta, 2000; Rao, 2000). Training the employees assists the users in adjusting to change and helps build positive attitudes (Aladwani, 2001). Training includes both documenting standards in order to make the procedures easy to learn as well as hands-on training of the system (Jiang et al., 2000). If the users are allowed to experiment and utilize the new system, the potential benefits of it are more likely to be perceived and appreciated (Aladwani, 2001). Furthermore, Stratman and Roth (2002) emphasize that training should be considered and performed as a continuously ongoing process to ensure that the users start up-to-date with the ongoing system.

The incentives strategy refers to providing some encouragement in order to raise the motivation of the users. For instance, Jiang et al. (2000) suggest initiating morale-boosting activities such as company parties and newsletters in order to promote community. Furthermore, ideas that could improve throughout the system should be rewarded in order to encourage usage of the new system (Jiang et al., 2000). Similarly, Klaus et al. (2010) suggest financial incentives for usage of the new system should be initiated.

Having a clear plan is a strategy that includes forming a clear business plan and vision with clear objectives and goals (Akkermans & van Helden, 2002; Klaus et al., 2010; Nah et al., 2001; Stratman & Roth, 2002). This could however be a difficult task since the outset and clear objectives of a new IS-implementation could be hard to determine (Akkermans & van Helden, 2002). Therefore, Nah et al. (2001) suggest a clear business plan and vision could rather steer the direction of the project. Having and communicating clear goals of the project would help the users keeping focus on the benefits throughout the project (Nah et al., 2001). The expertise strategy consists of the management placing the right human resources on the implementation (Gupta, 2000; Rao, 2000; Stratman & Roth, 2002). Gupta (2000) argues if the right people are working with the implementation, the user resistance could be reduced. The best people need to be released to the project on a full-time basis and this is a commitment that is necessary on all levels affected by the implementation (Rao, 2000).

The ultimate strategy to address user resistance is the customizations. This strategy refers to managing the reengineering of the business processes with minimal customizations to the software in order to benefit from the full potentials of the system (Nah et al., 2001). Rather, the system could be modularly redeveloped to better target the user types (Jiang et al., 2000). This requires the organization and the users to possibly extensively change the existing processes. To address this issue Jiang et al. (2000) suggest pacing the conversion to the new system in order to allow the users a period of readjustment.

## 2.3 Summary

The contextual factors of the IS-implementation identified as relevant to user resistance consist of implementation strategy, implementation phases and organizational culture and structure. The user resistance aspects consist of type of user resistance and identified management strategies to handle resistance. These concepts are summarized in table 2.3.

Table 2.3: Summary of concepts

Implementation context			User resistance	
Strategy	Phase	Culture and structure	Type of re-sistance	Management strategy
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Big bang</li> <li>- Mini-big bang</li> <li>- Phased</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chartering</li> <li>- Project</li> <li>- Shakedown</li> <li>- Onward and upward</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Power distance</li> <li>- Individualism/collectivism</li> <li>- Uncertainty avoidance</li> <li>- Masculinity/femininity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- People-determined</li> <li>- System-determined</li> <li>- Interaction theory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication</li> <li>- Feedback</li> <li>- Provide support</li> <li>- Training</li> <li>- Incentives</li> <li>- Clear plan</li> <li>- Expertise</li> <li>- Customizations</li> </ul>

The contextual factor of implementation strategies includes the big bang and the phased implementation strategies. The big bang strategy contains only one go-live date and the phased strategy contains several smaller phases (Magnusson & Olsson, 2008). This contextual factor is considered relevant in relation to user resistance since the big bang strategy, which is also referred to as a radical change (McNulty & Ferlie, 2004), is not considered an appropriate strategy for implementations in large and complex organizations. The organization’s receptiveness to change is also argued to be reflected in the choice of strategy (Brynjolfsson et al., 2012) which further relates to the culture of the organization. Organizations non-receptive to change are argued to benefit from conducting a phased, incremental, implementation (Brynjolfsson et al., 2012).

The implementation phases consist of the chartering phase, project phase, shakedown phase and onward and upward phase (Markus & Tanis, 2000). Related to user resistance, these phases trigger resistance in different ways and shapes. For instance, Conner (2006) argues the user resistance related to disruption of the status quo emerges during the chartering phase. Furthermore, Jiang et al. (2000) argue the lack of management commitment, lack of communication and lack of influence might trigger user resistance during the project phase. In the shakedown phase it is more likely to encounter resistance that is related to negligence of the issue in previous phases (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012). Ultimately, in the last phase of onward and upward, the resistance is rather related to development or due to new recruitments being unable to realize the purpose of the system (Klaus & Blanton, 2010).

The organizational culture and structure is identified as a relevant factor in relation to user resistance since it has been proved that a mismatch between the system and organizational factor is a vastly potential source of resistance (Lapointe & Rivard, 2005). Furthermore, the organizational culture and structure is argued to be one of the factors to take into consideration in order to determine potential user resistance in an implementation (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012). The organizational culture and structure consist of the elements; power distance, individualism and collectivism, uncertainty avoidance and masculinity and femininity (Hofstede, 1983).

User resistance can be related to three different types of resistance; people-determined, which refers to resistance related to personality (Markus, 1983), system-determined resistance, which refers to resistance related to poor user friendliness, and interaction theory which refers to the interaction between the organization and system (Markus, 1983).

Both Lapointe and Rivard (2005)'s and Selander and Henfridsson (2012)'s models refer to the emergence of user resistance. The process is initiated by the introduction of a new system in the organization. The new system is put in relation to existing routines and organizational structure, which is referred to as *initial condition*. If users perceive the new system as threatening to *initial conditions* user resistance may emerge.

Ultimately, the strategies for managing user resistance are identified to consist of communication, feedback, providing support and training, having a clear plan, expertise and customizations. These can all be used throughout the implementation project to deal with and minimize the issue of user resistance (Klaus et al., 2010). Aladwani (2001) emphasizes the importance of proactively and constructively dealing with the issue of resistance and in order to do this, a great deal of planning and preparation is necessary (Klaus et al., 2010). Because of this, Klaus et al. (2010) highlight the importance of adequate user resistance management strategies.

## 2.4 Theoretical Concept Model

Based on the previous theory sections related to the context of IS-implementations and user resistance, a theoretical concept model has been developed as shown in figure 2.3. This model aggregates the both areas and their related concepts and is the foundation for this research. Hence, the concept model functions as the baseline on which this research is founded on and thus steers the continuous work.

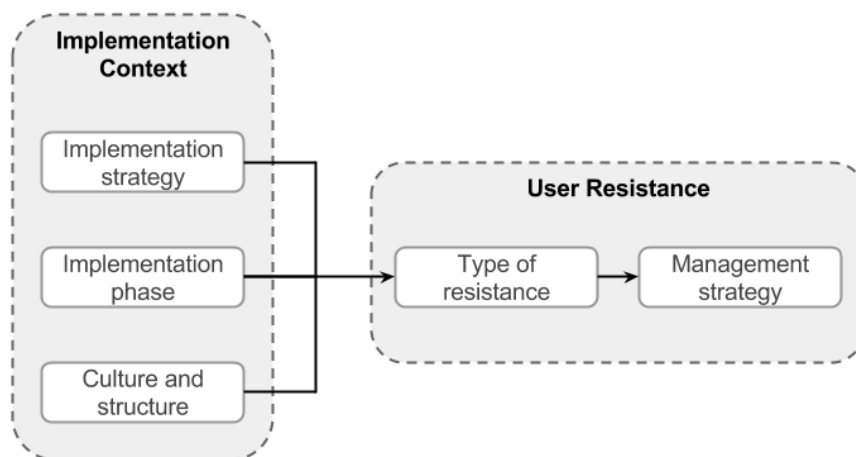


Figure 2.3 Theoretical concept model

The IS-implementation contextual factors in the concept model consist of implementation strategy, implementation phase and organizational culture and structure. These are all contextual factors that have been identified as related to user resistance in various ways. For instance, the nature of the implementation process is highly affected by the chosen strategy of implementation since it reflects how the change, i.e. the IS-implementation, is introduced to the organization (McNulty & Ferlie, 2004). Mabert et al. (2003) argue the size and complexity of the organization to be an important factor to take into consideration when choosing strategy, since large and complex organizations can benefit from

incremental, phased, strategies rather than using the more radical, big bang, strategies. Furthermore, each phase of the implementation is a potential risk for emergence of user resistance. Additionally, each phase has different sources of emergence and thus requires different management strategies (Markus, 1983). Ultimately, the organizational culture and structure is identified as one of the determinants of implementation strategy (Mabert et al., 2003) and is also argued by Lapointe and Rivard (2005) to be one of the main aspects to take into account when determining or investigating the potential risks of user resistance.

## 3. Method

*In this chapter the methodological selections and motivations are presented. Initially the qualitative approach is presented, followed by a presentation and motivation of the research design. The next section contains a detailed description of the research process. The section that follows describes the conducted literature review, which is followed by a description and motivation of the semi-structured interviews chosen as a mean for empirical data collection. Next, the analysis section provides a description and a scheme of the coding process. Ultimately, the quality of the research is discussed.*

### 3.1 Qualitative Approach

The purpose of this research is to identify the main contextual factors that can affect management of the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors. This means we strived to generate an explanation of the relation between the main IS-implementation contextual factors and the specific phenomenon of user resistance management strategies. Hence, it was considered viable to use expertise and perceptions of professionals with experience in the area as a mean of fulfilling the purpose. Due to the requiring of expertise, perceptions and experiences, the chosen strategy was of qualitative nature. The qualitative approach enabled a focus on words rather than the quantitative approach that focuses on numbers (Bryman, Bell, & Nilsson, 2005; Recker, 2013). Furthermore, the qualitative approach enabled the acceptance of more than one truth, where peoples' values and perceptions were taken into consideration (Bhattacharjee, 2012). Therefore, it was suitable for studying the phenomenon of user resistance in different contexts in order to develop elaborate explanations. The highly contextualized nature of this research required the development of elaborate explanations as well, and combined with the fact that there was a lack of research on the management strategies of user resistance in different contexts a quantitative approach was considered inadequate. A quantitative approach would restrict the opportunities of generating such extensive explanations due to its more confirmatory nature (Bhattacharjee, 2012). The qualitative approach enabled the identification and explanation of the phenomena to a further extent than a quantitative approach would have done. It also provided valuable insights and development of factors to be quantitatively tested in future research.

Accordingly, the epistemological approach of this research was interpretive. Interpretivism refers to a subjective interpretation of the social reality and is shaped by experiences of humans and social contexts (Bhattacharjee, 2012). Positivism, on the other hand, is generally more related to quantitative assumptions of the real world being based on science and knowledge that can be observed and measured (Bhattacharjee, 2012; Bryman et al., 2005). Furthermore, Bhattacharjee (2012) argues the positivistic approach to rely on theories that can be directly tested. Due to the contextualized and subjective nature of this research, in which humans' perceptions within specific contexts are focused, the interpretive approach was considered the most pertinent. In order to fulfill the purpose of identifying the main contextual factors that can affect the management of user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors, focus was on interpreting and drawing conclusions based on professionals' described experiences.

## 3.2 Research Design

This research was based upon existing knowledge within the area of user resistance management strategies. By conducting this investigation we searched for an explanation of the relation between the user resistance management strategies and the IS-implementation. Thus, the research is of explanatory nature, since according to Bhattacharjee (2012) it seeks the explanation of observed phenomena, problems or behaviors. When deciding upon research design we emphasized the importance of the design reflecting the purpose and the chosen approach of the research. Since the purpose of this research is to identify the main contextual factors that can affect management of the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors, we considered it of great importance to choose a design that enabled the generation of elaborate explanations. In addition, the human experience needed to be taken into consideration not only as a factor but as something that pervaded the whole research process and outcome. Furthermore, this was in line with the qualitative and interpretive approach of the research. Thus, the research design needs to emphasize the human experience in a qualitative manner as well as fostering the elaborate explanations.

In order to fulfill the purpose of identifying the main contextual factors that can affect the management of the user resistance in an IS-implementation, and explaining how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors, the generation of elaborate explanations were required. To achieve this, qualitative interviews were chosen as collection method. The qualitative interviews were conducted in a semi-structured way which enabled a conversational manner and follow-up questions to gain richness to the collected data. Accordingly, the gathered data was qualitative and reflected the experiences and perceptions of the selected respondents consisting of professionals with expertise within the subject. Such qualitative data enabled us to draw conclusions based upon the experiences and perceptions of the respondents. Thus, we were able to generate the required explanations needed to fulfill the purpose.

The phenomena of user resistance management strategies were investigated in relation to different IS-implementation contexts. This meant that we strived for gaining knowledge about one specific occurrence, i.e. the user resistance management strategies, in similar situations corresponding to the IS-implementation contexts. This is according to Bryman et al. (2005) in line with multiple case study. Thus, the overall research design was similar to a multiple case study, where each respondent was asked to refer only to a specific IS-implementation project in which the user resistance management strategies were investigated. Each project was then treated as a specific case and in the analysis phase these cases were put in relation to each other, enabling us to draw conclusions based on their differences and similarities.

## 3.3 Research Process

The research process followed a process model suggested by Bhattacharjee (2012) that is presented in Figure 3.1. However, in the proposed research process, modifications to Bhattacharjee (2012) model were necessary. The modifications consist of making the model more iterative, which means that the phases were approached iteratively and allowed us to go back and forth between the phases to make adjustments and additions when necessary. The initial phase was the exploration, including an iterative approach to formulating the research question, conducting the literature review and creating theory.

The second phase was the research design, which included thematizing, research method and sampling strategy. This phase was also approached iteratively. This was followed by the research proposal and led to the research execution. In the research execution the data collection, analysis and reporting was conducted.

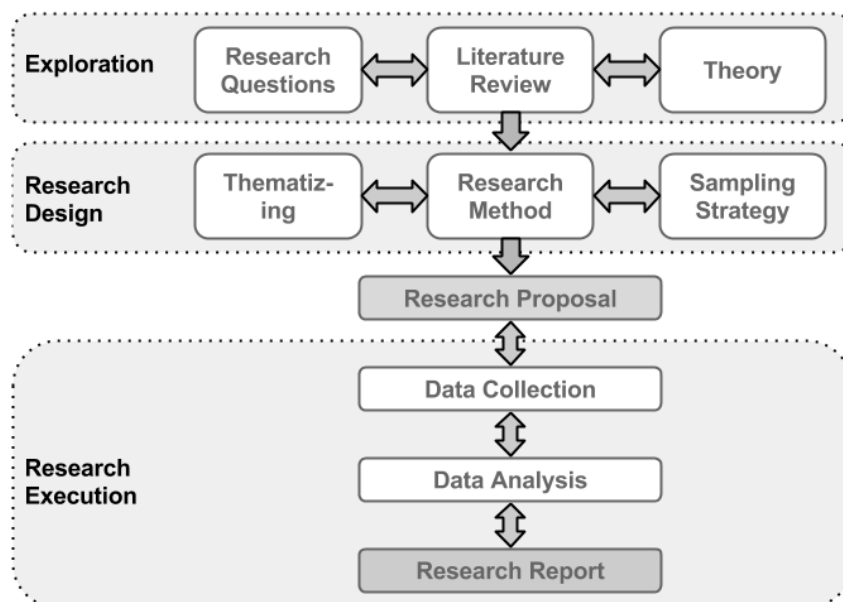


Figure 3.1 The research process (inspired from Bhattacharjee, 2012)

### Step 1 – Literature review

Our first step was to conduct a literature review with the aim of exploring how the current research situation was, and additionally find a suitable gap within the field. The literature review resulted in a realization of a gap concerning specific strategies on how to manage user resistance in different contexts of the IS-implementation.

### Step 2 – Formulating question

The next matter to attend was to formulate an appropriate question and to conclude on the theory that functioned as a foundation of the whole research process. The main research question concerned the identified gap of the existing research within the field of user resistance management in IS-implementations. Based on the notion that existing research indicated that contextual factors of the implementation might have an impact on the management of user resistance, the research question focused the contextual impact on these management strategies. However, we realized that in order to answer this question, a sub-question concerning the main IS-implementation contextual factors affecting the management of user resistance was required. Therefore, the second question concerned the identification of significant contextual factors of the IS-implementation.

### Step 3 – Theory

The next step was to decide on which theories to use. Theories concerning IS-implementation and user resistance were a requirement. Regarding the IS-implementation, theories related to contextual factors of the implementation influencing the management of user resistance were necessary. The literature review implicated that implementation strategies, implementation phases and organizational culture and structure were relevant factors due to their relation to the management of user resistance. The second aspect of our theory was related to user resistance and included different types of user resistance



and identification of different strategies for handling user resistance. It culminated into the conceptual model presented in the section *3.4.1 Identifying Themes*.

#### **Step 4 – Research design**

This step included the development of a framework on how to achieve our goal of answering the research question and to fulfill the purpose. We recognized the importance of having a qualitative strategy since we focused on obtaining an elaborate explanation regarding the management of user resistance in different IS-implementation contexts, rather than obtaining data about numbers. The process of deciding on design was determined based on our question, type of strategy and approach. This resulted in usage of a design similar to a multiple case study where several IS-implementations were investigated and handled as different cases.

#### **Step 5 – Data collection**

In order to obtain the appropriate empirical data for this study, we first decided which respondents to approach. The choice of respondents was based on their knowledge concerning IS-implementations. During the interviews the respondents were urged to discuss user resistance in one specific project. By only discussing one project we had the opportunity to investigate the management of user resistance in that specific project, i.e. case. Hence, we were to some extent required to steer respondents during the interviews when the discussion took a too general direction. Furthermore, some questions and assumptions were made during the interviews. For instance, in each case we presumed that user resistance occurred or that effective management strategies had been taken, since the respondents were requested to take these factors into account when deciding upon the specific project.

#### **Step 6 – Analysis**

At this stage, the first step was to transcribe the interviews. The interviews were transcribed word by word, excluding pauses, laughter and other irrelevant sounds. Secondly, we initiated the analysis by coding the transcripts based on the themes identified from the literature review. This data was then further coded into sub categories that were compared to each other and related back to the theory.

#### **Step 7 – Result**

The analysis was followed by a discussion regarding the three implementation contexts put in relation to user resistance and management strategies to overcome user resistance. Finally, the discussion culminated into us answering the study's research questions.

### 3.4 Literature Review

Due to the deductive nature of this research it was built upon ideas and concepts of previous research. In order to achieve a comprehensive foundation to build upon, a thorough literature review was conducted. The main source of the literature review was academic articles.

The means of reaching the articles was the Lund University library and Google Scholar. The keywords consisted of;

<i>User resistance</i>	<i>Management strategies, user resistance</i>
<i>IS-implementation</i>	<i>IS-implementation, contexts</i>

The chosen articles were well reviewed and with a high number of citations in order to ensure the credibility of them. The articles were also chosen based on the relevance of the publishing journal. If the article was published in a journal of non-relevance to this research it was excluded. This criterion ensures the relevance of this research within the field of IS. In contrast, Bhattacharjee (2012) argues there are several benefits to be gained if including theories from other fields. Bhattacharjee (2012) argues that applying theories from other fields into the field of IS could potentially lead to the discovery of new theory or be beneficial from taking advantage of previously recognized theories from other fields. However, the purpose of this research is to identify the main contextual factors that can affect management of the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors, which meant that an existing phenomenon was empirically tested in different contexts. If new theories from other fields were included this would increase the scope of the research and potentially add variables to the contexts. As a consequence, this would complicate the reach of conclusions. Because of this, the choice was made to narrow down the scope of the research into concerning the IS-field and only including theories that have previously been proven relevant to that field.

From the literature review, themes could eventually be identified as presented in table 3.1. The two main themes concerned the IS-implementation context and user resistance. As the process went on, the literature review enabled a deeper categorization from the main themes. The subcategories were then identified as strategy, phases and organizational culture and structure related to the implementation context, and type of resistance and management strategy related to user resistance. Thus, this categorization is a part of the thematizing phase in the research process.

Table 3.1 includes the representative sources related to the identified theme. In addition, the numbers of citations of each article as well as the journals in which they were published are presented. After finding the articles based on the identified keywords they were chosen based on these two criteria. This meant that articles published in journals that did not relate to the subject of information systems or organizational transformation was excluded. Furthermore, articles with a high number of citations were prioritized due to their greater credibility.

Table 3.1: Themes and representative sources

	Theme	Theory	Representative Source	No. of Citations	Journals
Implementation Context	Strategy	Big bang Mini-big bang Phased	Brynjolfsson et al., 2012; Mabert et al., 2003; Magnusson & Olsson, 2008; McNulty & Ferlie, 2004	247 230 32 196	<i>Sloan Management Review</i> <i>Omega</i> , <i>Organization Studies</i>
	Phase	Chartering Project Shakedown Onward and upward	Conner, 2006; Klaus et al., 2010; Lapointe & Rivard, 2005; Markus & Tanis, 2000; Selander & Henfridsson, 2012	779 19 572 1299 11	<i>Journal of Information Technology</i> , <i>MIS Quarterly</i> , <i>Framing the domains of IT research</i> , <i>Information Systems Journal</i>
	Culture and structure	Power distance Individualism/collectivism Uncertainty avoidance Masculinity/femininity	Gordon & DiTomaso, 1992; Gosain, 2004; Hofstede, 1983; Krumbholz & Maiden, 2001; Lapointe & Rivard, 2005; Rabaa'l, 2009; Selander & Henfridsson, 2012; Shanks et al., 2000	577 155 2053 179 572 10 11 168	<i>Journal of management studies</i> , <i>Journal of the Association for Information Systems</i> , <i>Journal of international business studies</i> , <i>Information systems</i> , <i>MIS Quarterly</i> , <i>Information Systems Journal</i> , <i>ECIS</i>
User Resistance	Type of resistance	People-determined System-determined Interaction theory	Alvarez & Uriá, 2002; Gosain, 2004; Keen, 1981; Lapointe & Rivard, 2012; Markus, 1983; Selander & Henfridsson, 2012	140 155 979 572 2184 11	<i>ACM SIGMIS Database</i> , <i>Journal of the Association for Information Systems</i> , <i>Communications of the ACM</i> , <i>MIS Quarterly</i> , <i>Information Systems Journal</i>
	Management strategy	Communication Feedback Provide support Training Incentives Clear plan Expertise Customizations	Akkerman & Van Helden, 2002; Aladwani, 2001; Gupta, 2000; Jiang et al., 2000; Klaus et al., 2010; Nah & Lau, 2001; Rao, 2000; Stratman & Roth, 2002	556 423 264 187 19 1009 255 278	<i>European Journal of Information Systems</i> , <i>Business Process management journal</i> , <i>Industrial Management &amp; Data Systems</i> , <i>Information &amp; Management</i> , <i>Journal of Information Technology</i> , <i>Business Process Management Journal</i> , <i>Decision Sciences</i>

In the process of identifying the main themes and central aspects of this research, the literature review was initially divided into concerning the IS-implementation context and user resistance. The review of the literature in IS-implementation context was focused on articles addressing different contextual factors of an IS-implementation that were argued to either require different management strategies or to have significant effect on the transformation and the related users' attitudes towards it. From this review, the three aspects of implementation strategy, phase and organizational culture and structure were identified as influential and relevant to this research. The implementation strategy was mentioned in several articles and the big bang strategy refers to the whole system being implemented at the same time, i.e. the go-live (Magnusson & Olsson, 2008). On the other side of the spectrum is the phased strategy which refers to a roll out of the system in smaller phases (Magnusson & Olsson, 2008). Accordingly, the big bang strategy is sometimes referred to as radical change while a phased strategy is referred to as incremental change (McNulty & Ferlie, 2004). The nature of the implementation, i.e. the strategy in which the IS was chosen to be implemented, is thus considered to require different management approaches and to be dependent on organizational characteristics such as size and complexity (Mabert et al., 2003).

The phase of the implementation was considered a relevant contextual aspect to consider since it related to were the emergence and development of the user resistance. In each phase, user resistance was at

risk of emerging and depending on the current phase different factors is identified to affect the extent of the issue. From the literature review these factors in relation to the different phases were identified.

The organizational culture and structure was another contextual factor identified as highly relevant to this research. From the literature review this aspect was identified as one of the initial factors to consider when determining or investigating potential user resistance (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012).

The literature review on user resistance initially revealed the three types of user resistance, people-determined, system-determined and interaction theory, to be of relevance when deciding upon management strategy to address the issue. These types were identified from reviewing articles addressing the issue of user resistance. Finally, the management strategies to address user resistance were identified. The existing research on these types of strategies was however limited which required a specific approach to this process. Initially, the few existing articles clearly identifying user resistance management strategies were reviewed which resulted in a group of strategy categories. However, due to these strategies being central for this research it does require an extensive understanding. Therefore, in order to confirm and uncover specific activities related to the identified categories, it was combined with a literature review of critical success factors in the implementation process.

The literature review culminated in a concept model that is presented in Figure 3.2, which was used as a guide for the interviews and a framework for the entire research process.

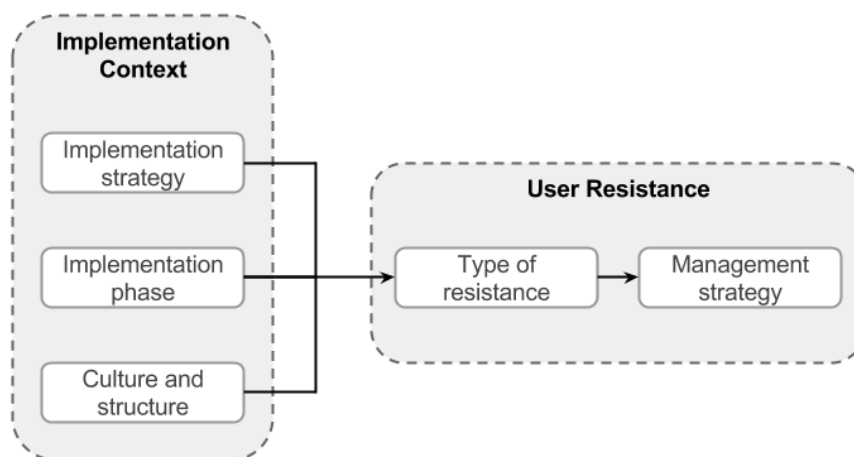


Figure 3.2: The concept model

## 3.5 Semi-structured Interviews

Semi-structured interviews were used to collect the empirical data. This collection method was chosen based on its more conversational manner where an interview guide steers the interview with predefined themes. Additionally, the interviewer had the ability to ask follow up questions based on interaction between respondent and interviewer (Bryman et al., 2005), which was seen as an advantage since we searched to thoroughly investigate each case based on the experience of the respondents.

Since the purpose of this research was to identify the main contextual factors that can affect the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors, it was a requirement to investigate specific cases that included user resistance or effective user resistance management strategies. Thus, we explicitly urged the respondent to discuss one specific case where at least one of these aspects was present. Because of this, during the interviews the respondents were asked questions that directed and led them to not lose track into a more general perspective.

### 3.5.1 Selection of Respondents

Since the purpose of this research is to identify the main contextual factors that can affect the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors, it was of great importance to get into contact with people whom possess the correct experience concerning implementation of IT systems. Thus, the first step in order to obtain respondents for the study was to contact companies that operated in this field setting. Since the respondents in this study were anonymous we were unable to publish names due to ethical conflicts. However, two different companies were approached and both chose to participate.

Due to the explanatory nature of this research, an understanding and insight into the phenomena was required, which was why the sampling was conducted as non-probability expert sampling where the informants were chosen non-randomly based on their expertise (Bhattacharjee, 2012). Thus, the informants were chosen based on their expertise in implementation processes and management of user resistance. The respondents consisted of six implementation project leaders and consultants with various amount of experience on the subject. However, only five cases were represented since respondent R1A and R1B both referred to the same project. This sampling enabled addressing the phenomena of interest from several perspectives which corresponds to the cases. The interviewees, their related case, and a description of their experience and profession are presented in table 3.2.

Table 3.2: Respondents, cases and experience

Respondents	Case	Experience
R1A	1	About 30 years of ERP-experience (presale and implementation). Initially project leader, moving towards to current role in presale
R1B	1	20 years of experience in application consulting, project leader in implementation projects since 2005
R2	2	15 years of ERP-experience. Currently responsible for the system-specific business area. Has been taking part in multiple implementation and maintenance projects
R3	3	14 years of experience as a consultant. Specifically targeted at business consultancy and project leading. Currently responsible for the system-specific business area and has been taking part in multiple implementation projects.
R4	4	About 30 years of ERP-implementation experience. Currently in the role of the project leader, with tight connections to presale
R5	5	2 years of experience in implementation projects. Currently in the role of project leader and application consult

### 3.5.2 Interview Guide

The interview guide defined the steering themes of the interviews and was based on the results of the literature review. Since the sample of informants was based on expertise on the phenomena, the interview guide was the same in each interview, but changes of themes and sidetracks were possible. The themes of the interview guide were:

- *Theme 1: Implementation context*

The initial theme concerned the implementation context in general. This theme enabled discovering information about the context in general, that might distinguish it from other contexts.

- *Theme 1.1: Implementation context: Strategy*

The contextual aspect of implementation strategy concerned which strategy was used for the implementation. This enabled the identification of selection of strategy to big bang, mini-big bang or phased strategy

- *Theme 1.2: Implementation context: Phase*

This theme concerned the phase of the implementation. That is, it enabled the identification of the implementation phase to chartering, project, shakedown or onward and upward.

- *Theme 1.3: Implementation context: Culture and structure*

The culture and structure aspect referred to the identification of the contextual power distance, individualism/collectivism, uncertainty avoidance and masculinity/ femininity.

- *Theme 2: User resistance*

The second part of the interview guide concerned the user resistance. In this theme the discovery of general user resistance aspects that might distinguish one context from the other was enabled.

- *Theme 2.1: User resistance: Type of resistance*

In the theme of type of user resistance the user resistance was identified as people-determined, system-determined or interaction determined.

- *Theme 2.2: User resistance: Management strategy*

Ultimately, the management strategy of how to address the user resistance in each context was identified. This enabled the discovery of which management strategy was perceived as effective to be put in relation to the contextual aspects of previous themes. The management strategies included communication, feedback, provide support, training, incentives, clear plan, expertise and customizations.

The interview guide is presented in Appendix 1.

### 3.6 Analysis

The data analysis was conducted in several steps. First, all interviews were transcribed word by word. However, we removed pauses, laughter and other irrelevant sounds. The second step was to assign reference names to the respondents and cases with the purpose of getting an overview of the data and facilitating the following steps in which the data was handled. This is presented below:

Respondent 1 - R1A	Case 1
Respondent 2 - R1B	Case 1
Respondent 3 - R2	Case 2
Respondent 4 - R3	Case 3
Respondent 5 - R4	Case 4
Respondent 6 - R5	Case 5

The third step was to assign codes to the collected data based on the themes identified in the literature review, including the categories of IS-implementation contexts and user resistance. When this was done, further categorizations were made which means that the data was broken down into minor units of data. These categories are presented in table 3.3.

Table 3.3: Categories and subcategories for coding

Category	Subcategory	
<b>Project description</b>	Industry Type of system Number of users	Definition of success Project scope Purpose of project
<b>Implementation Strategy</b>	Chosen strategy Reasons Benefits	Drawbacks Effect on resistance
<b>Phase</b>	Phase of resistance Phase of involvement Resistance in planning	Resistance in implementation Resistance after implementation
<b>Organizational culture and structure</b>	Specific characteristics Hierarchy and power Changeability	Individualism Collectivism Size and complexity
<b>User resistance</b>	Extent of resistance Effect on project outcome Personality-related	System-related Reasons
<b>User resistance management strategies</b>	Chosen management strategies Effectiveness of strategies Communication Involvement	Training/Education Information Including users Risk-assessment

This coding enabled following examinations, comparisons and analysis of the categorized data which is in line with Bhattacharjee (2012)'s description of open coding. The coding was conducted on each case individually by both researchers. Afterwards we discussed the individual findings from the analysis and developed a structure in the responses based on the respondents' experiences. This enabled us to interrelate the results of the coding, and to keep and elaborate only on the results and categories identified by both researchers. This interrelated coding approach provided a stronger foundation for the discussions of the results and in the extension it strengthens the quality of the research in terms of credibility, which will be further discussed in the next chapter.

Finally, the interrelated categories were summarized and represented the foundation of the results. From this foundation structures regarding user resistance, how to overcome user resistance and explanations on the relation between the IS-implementation context and user resistance were identified.

### 3.7 Research Quality

When discussing quality and rigor in scientific work the type of scientific approach the study has was important to consider. An interpretive approach has the ability to take social prerequisites into consideration, which was superior in this study (Bhattacharjee, 2012). So, this study addressed quality and rigor by discussing issues related to dependability, credibility, confirmability and transferability presented by Bhattacharjee (2012) and Bryman et al. (2005).

This section will start by presenting a description followed by an explanation on how to achieve quality in this research.

*Dependability*, according to Bhattacharjee (2012), refers to whether the results would be the same if two independent scientists conducted the same study. We secured dependability in this study by firstly, stressing the fact that all methods used in this study were grounded in previous literature, and the same goes for the theories. Additionally, the chosen methods and theories are discussed and motivated. Secondly, the conducted interviews were recorded and transcribed word by word excluding pauses, laughter and other irrelevant sounds. Thirdly, tools used for collecting empirical data, case study and semi-structured interviews are obtained from literature, which can easily be traced and replicated.

*Credibility*, according to Bhattacharjee (2012), refers to the result, and whether it is believable or not. First, the purpose and question of this study was well grounded in academic literature, which increases the credibility. Second, every decision that led to the final results was made explicit in the report, which again, fostered traceability and replicability. Third, the usage of semi-structured interviews provided the study with in-depth knowledge obtained from its respondents; even though the respondents were anonymous, transcripts verify the credibility. Ultimately, the credibility of the results is increased due to the usage of interrelated coding. This means that only results and conclusions that were individually found by both researchers were finally used, which also increases the credibility of the findings.

*Confirmability*, according to Bhattacharjee (2012), refers to the findings, and whether they can be confirmed by others. Before the interviews were published, each respondent had the opportunity to review his or her interview to ensure that authors' and the respondent had the same interpretation, if deviations occurred, a revising process was initiated.

*Transferability*, according to Bhattacharjee (2012), refers to the extent to which the findings can be transferred to other settings. For each paragraph in the method chapter a rich description of its context was provided, with the aim of enabling future researcher to replicate the study in other contexts.



### 3.8 Ethics

As this study will rely on semi-structured interviews when collecting empirical data, it was most significant to address ethical issues related to interviews. Further, more general factors concerning ethics found in Bhattacharjee (2012) will also be discussed in this paragraph. However, the bulk of this subchapter was based on Kvale and Brinkmann (2009). Since ethics should pervade the whole study especially interviews, the structure of this chapter will follow Kvale and Brinkmann (2009) by discussing informed consent, confidentiality, consequences and role of the researcher. And finally, disclosure and analysis and reporting in accordance with Bhattacharjee (2012) is discussed.

*Informed consent.* The participants were informed about the purpose of the study, they were also informed that each respondent participates voluntarily and had the option to withdraw his or her participation at any time. Before the interview was initiated and focused on questions related to our purpose, a brief presentation of the topic was provided. *Confidentiality.* We treated all empirical data with highest level of confidentiality. This included having all respondents and companies anonymous in the final paper; the only data revealed is what type of industry the organization operates in. *Consequences.* We exclusively conducted interviews in a professional environment during work hours with the purpose of keeping the interview on a professional level rather than discussing private matters. *Role of the researcher.* We considered our role as researchers in the study with great importance. We were aware that the decisions we took during this study affected the outcome and quality. Therefore, our decisions regarding theories were supported by appropriate literature as well as the chosen methods. Additionally, we also considered *analysis and reporting* described by Bhattacharjee (2012) as a way of securing quality. In practice this meant that we provided the results the way they were. In other words, we did not alter or modify the results to suit the purpose or question.

## 4. Results

*This chapter starts off by presenting a brief summary of the empirical results. The following section provides a description of the five cases. The chapter is finalized with a presentation of each contextual factor, where similarities and differences are identified.*

The presentation structure of the empirical findings has emerged from the themes identified in previous research and the coding process. Since the respondents were urged to refer to one specific implementation project, these will be presented and referred to as cases. Initially, descriptions and general results of the cases are presented, followed by the results of each theme. Quotations from the interviews are presented where adequate in order to support the conclusions drawn upon them. Additionally, quotes used in the results chapter were translated from Swedish to English. Cases and respondents will be referenced in accordance with the abbreviations presented in table 4.1. The quotations will be referenced upon the structure of 'X: Y', where 'X' represents the interview number and 'Y' represents the unit in which the quote can be found. For instance, the reference 1:1 would refer to interview 1 and unit 1, and can be found in the appendixes.

Table 4.1: Respondents and Cases

Case	Respondent
1	R1A
1 <sup>1</sup>	R1B
2	R2
3	R3
4	R4
5	R5

<sup>1</sup> Case 1 was referred to by both respondent R1A and R1B

## 4.1 Overview of Results

In table 4.2 an overview of the project description and strategy of each case is presented.

Table 4.2: Summary of results; Project description and Strategy

	Sub category	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Project description	System	Microsoft Dynamics NAV	Bison	PRMS	Microsoft Dynamics NAV	Microsoft CRM
	Industry	Drain and sewer trucking company	Wholesale	Manufacturing	Manufacturing and Sales	Bank and finance
	Number of users	160-170	300	About 750 employed (but all are not concerned with the system)	30	4000
	Outcome	Ongoing. Successful first implementation.	Finished. Successful	Finished. Unsuccessful (from a time and money perspective)	Ongoing. It is until now considered successful. However, the decision was just made to postpone the go-live date due to insecurity amongst users	Finished. Successful based on initial purpose, unsuccessful in usage based on final purpose
	Definition of success	-	Time, money and customer satisfaction	Time and money	-	Time, money and usage
	Specific project characteristics	Two organizations implementing in same project.	High time-pressure on project due to an urgent need of system change	A previous merge between two factories resulted in the closing of one of them. However, the closing one had a system perceived as useful that was transferred to the larger factory	The organization is spread on three different geographical sites, where they have developed some differences in the processes	The decision was initiated by a small group of people. The system was intended for only few users, which changed during the project to include all members of the organization
Strategy	Project strategy	One go-live date, further customizations later	One go-live date with most functionalities, further customizations later	One go-live date (that had to be postponed)	One go-live date, further, less important, functionalities are implemented later	One go-live date, but users were phased into the system
	Purpose of strategy	Letting users get to know the systems before further customizations.	The most crucial functionalities had to get in place in order for the business to continue. Previous system was insufficient	-	To keep a consistency between the processes that are tightly linked together	Due to changes in the purpose of the initiation, the strategy was unclear and with no distinct purpose
	Effects on user resistance	Enabling adaption of the users to the new system	Enabling users to perform their tasks, and for adaption to coming customizations	The transfer of the system to the larger factory in a combination with the closing of the smaller factory triggered resistance	Whether the implementation strategy affected the user resistance or not is unclear. However, a more phased approach was not an option	The unclear strategy and phasing in of the users were factors perceived to increase user resistance

In table 4.3 an overview of the phases and organizational culture and structure of each case is presented.

Table 4.3: Summary of results; Phase and Organizational Culture and structure

	Sub category	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Phase	Phase of resistance	Some resistance in testing (pre-implementation)	Some resistance in an early planning stage	Resistance became evident during testing and immediately prior implementation	No particular resistance has been noted. There is however an insecurity amongst the users towards the new system	Few user were involved in the initial phases, whereupon resistance was evident after implementation
	Pre-implementation	Some resistance in testing	Some resistance	High resistance	The insecurity is noted prior to the actual implementation, causing the management to decide on delaying go-live date	None or little resistance was noted pre-implementation
	Post-implementation	No resistance noted	No resistance	No resistance is noted since the system got in place	-	High resistance
Culture and Structure	Specific characteristics	Changeable and dedicated companies.	Due to several previous projects and transformations the company was in an unstable situation	Very traditional structure	Notable variances in processes and preferred ways of working between the business locations	Very traditional business
	Power and hierarchy	Low hierarchy. A little more distance in power in the larger company	Quite low hierarchy with decision-power at low levels. No distinct decision roles	High hierarchy. The company was managed top-down	Quite low hierarchy, "two-store business".	High hierarchy, top-down management
	Changeability	High. A little lower in the larger one of the companies, but overall good.	Due to the unstable situation and several previous transformations, the company had adapted to changes and was considered highly changeable. However, some tiredness in transformations were noted	Not very changeable, due to members' individual interests and highly traditional organizational structure. Lack of system-maturity	Quite changeable. Few specific people with more traditional and less changeable views and values	Due to the traditional structure and processes the changeability was perceived as low. The organization was not system-mature
	Mentality	Dedication and cooperation	-	Very individualistic members	Collectivistic mindsets between members	Individualistic and performance-oriented members

In table 4.4 an overview of the user resistance of each case is presented.

Table 4.4: Summary of results; User Resistance

	<b>Sub category</b>	<b>Case 1</b>	<b>Case 2</b>	<b>Case 3</b>	<b>Case 4</b>	<b>Case 5</b>
<b>User Resistance</b>	<b>Characteristics</b>	Little resistance noted. Only few people expressing resistance in test-phases. More evident in the larger company.	Few people resisting pre-implementation in planning stage	Several people expressing resistance	An insecurity rather than resistance. The user resistance was identified as a risk factor in an early project stage, which is why the decision was made to postpone go-live date when potential tendencies were identified	The members in general expressed resistance towards the new system. Many refuse or avoid usage
	<b>Effects on overall project</b>	Little or none	Little or none	Contributing to postponing the deadline of the project	Triggering the decision of delaying the project	The resistance is perceived to be the most significant factor of the unsuccessful implementation
	<b>Reasons</b>	The notion of the previous system being better	Tiredness and skepticism from previous failed projects. Based on personalities and opinions	The system was customized for a smaller factory and lacked in functionality. It was not aligned with the business. Another contributing reason could be the traditional mindsets of the members	The insecurity is perceived to origin from the change of existing work processes. Some of the insecurity could be related to personalities	The system per se is not perceived as bad, but the users find it difficult to identify the purpose and generated value of the system. The resistance can however also be related to personalities

In table 4.5 an overview of the user resistance management strategy of each case is presented.

Table 4.5: Summary of results; Management Strategy

	Sub category	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
<b>Management Strategy</b>	<b>Strategies</b>	Involving key-users in project in an early phase. Open lines of communication, reaching all members. Education	Some key-users from each department were involved in the project. Education.	Several customizations. Few key-users included in project team	Since user resistance was identified as a risk factor, precautions were taken from start. Communication and good information flow has been in focus. Involving key-users early. Human resources.	No strategies were employed initially. When the issue of user resistance arose, communication and customizations were in focus. Education.
	<b>Activities</b>	Sending information to all members. Involving the key-users throughout entire project, allowing opinions and input. Delegating responsibility. Hands-on training.	Key-users in the project were included from requirements specification. Super-users were responsible of educating other users	The system had to be extensively customized in order to fit the business.	Project information has been continuously communicated. Key-users have been involved since start, and offered a place in the consultants' office to work with the system without distractions. An external, but highly organization-connected person has been hired as a full-time resource into the project	The system was customized to be perceived as more user friendly. Information concerning the usefulness and purpose of the system has been communicated to all users. The usefulness of the system has also been demonstrated through education.
	<b>Effects on outcome</b>	Perceived effective strategies, with little or no negative effect on outcome	Perceived effective strategies, with little or no effect on outcome. When the project was finished no resistance could be noted	Highly postponed implementation date	The strategies have been considered effective, even though the project has been delayed. The issue of user resistance was initially suspected to be greater than it has been.	The user resistance was the main factor affecting the outcome to be perceived as unsuccessful concerning the usage. The strategies eventually gave results. Communication was the strategy perceived as most effective.

## 4.2 Case Descriptions

### Case 1

Case 1 concerned the implementation of the ERP-system named Microsoft Dynamics NAV. This specific project was uncommon since two competing companies merged together in one project, i.e. both were implementing the ERP-system but they teamed up and shared the implementation process. The companies were active within the industry of drain and sewer trucking. One of the companies was smaller and consisted of about 40 trucks while the larger company had about 90 trucks. The project was at the time of the interview currently running. They had, according to respondent R1B, finalized the implementation for the smaller company, which was done on time. The larger company was scheduled for go-live in June (2014) and were currently on time. Respondent R1A said:

“The customer for the small company has been very committed. [...] this is the optimal project”  
1:33

As mentioned above the project was still active. The large company was currently conducting testing and had according to respondent R1A displayed some user resistance. The user resistance was according to respondent R1B mostly related to personal opinions and the lack of openness to change in some of the users.

### Case 2

Case 2 concerned the implementation of the ERP-system named Bison. The organization was in the industry of wholesale and number of users was 300. The project was finished at the time of the interview and was considered successful. According to respondent R2 success is defined and measured in:

“...time plan and expenses. [...] the requirements are more difficult [...] and partly an issue of interpretations.”  
3:24

The respondent also added customer satisfaction as an aspect of success but claimed that satisfaction is not typically measured after finishing a project.

This project was specific to its nature since the reasons for implementing a new system were based on the insufficiency of an existing system. The existing system had recently been implemented but was technically not sufficient for the amount of data transactions of the organization. Because of this, the project was under a major time-pressure and the organization was in an urgent situation with the previous implementation project as a failure fresh in mind.

### Case 3

Case 3 concerned a merge between two factories within the manufacturing industry. Due to cost benefits the organization decided to close the smaller of the two existing factories, and to move both their IT-system (PRMS) and inventory to the larger factory. Both factories used the same system, but the smaller company had a newer and better version which led to the decision of extracting that system to the larger factory. The large factory consisted of around 600 employees while the small factory consisted of around 150. The project was finalized a few years back and was according to respondent R3

considered a failure. On the question, whether they measure usage as a factor of success, respondent R3 answered:

“It depends on the customer, [...] the customer is unable to resist usage of the new system in this particular case. [...] It’s an important factor in smaller implementations, let’s say around 100 hours.”

4:19

The project was tainted with failure from day one according to respondent R3. The customer failed to realize the scope of the project, which led to delays in time and increase of costs. It also led to a great deal of resistance from end users. According to respondent R3 the main problem was related to lack of knowledge in company processes as well as an overvaluation of viability in the IT system from the smaller company.

#### Case 4

Case 4 concerned the implementation of an ERP-system named Microsoft Dynamics NAV. The customer was in the producing and sales industry. They consisted of two sales offices and one manufacturing factory scattered across south of Sweden. The customer consisted of about 30 end users, where around one third was forced to significantly change their way of working. The project was at the time of the interview currently active and was recently forced to postpone the go-live date. However, respondent R4 considered the implementation as so far successful and the reasons for delaying go-live were appropriate. Respondent R4 said:

“The decision of postponing go-live is to 75 percent the customer’s [...] they feel that there are several employees within the organizations who do not feel mature and are anxious.”

5:65

As previously mentioned there were two sales offices. Both offices shared the same way of conducting operations. One of these offices was geographically closer to the consultancy firm of the respondent which led to the decision of only including the closest office in the development phase. Due to the lack of involvement in the development phase, the project team considered user resistance as a potential risk from the excluded office. However, respondent R4 described:

“When user training was initiated [...] it (resistance) was a probable scenario, but that didn’t happen. Instead they thought the system looked pretty good.”

5:49

Additionally, respondent R4 explained a credible reason to the lack of resistance as:

“It is plausible that the person yet not understand that is not possible to do things the same way as before. [...] So, a backlash will probably occur.”

5:71

#### Case 5

Case 5 concerned the implementation of Microsoft’s CRM-system. The organization that implemented the system was active in the bank and financial industry and number of users is approximately 4000. At the time of the interview the implementation was in a maintenance phase, i.e. it had already been implemented. On the question of success respondent R5 answered:



“It was successful based on the aspect of why it was initiated [...] From the beginning it was intended to be used by only few people [...] but the intentions have changed and based upon the changed intention it is not successful, because all users have not been integrated”

6:90

The project was initiated by a small group of people from the organization with the intention of only being used by few people. However, as the project went along this intention changed into including all members of the organization. The intention changed since the system was considered to potentially being able to bring more value to the business if used by everyone. Based on this factor, the respondent considered the project not fully successful. When asked about how success is defined and measured, respondent R5 answers:

“For implementation projects we look at time, money and usage.”

6:92

### 4.3 Implementation Context

This section is structured based on the contextual factors of the IS-implementation previously identified to have an impact on the management of user resistance. Thus, the results from the data collection regarding the implementation strategies, implementation phases and organizational culture and structure are presented.

#### 4.3.1 *Implementation Strategies*

In all cases the respondents described the implementation strategy to consist of only one go-live date. However, there were aspects of phasing as well. In case 1, 2 and 4 less important functionalities were implemented later. In case 3 the system was implemented all at once. In case 5 the system was also implemented all at once, but the users were phased into the system. Respondent R5 described the strategy of case 5:

“Everyone had access to it (the system) at the same time, but we did phase in some business units to increase the usage little by little. It was slightly customized based on how each business unit wanted to do locally.”

6:40

Case 3 and 4 were both delayed in go-live date. Case 3 was argued to be postponed as it was the only viable option. Respondent R3 described the delay:

“You are always able to postpone go-live [...] which was required in this case.”

4:23

In case 4 the delay was described as an active decision of precaution that was initiated by the customer. Respondent R4 described this:

“If we wanted we could have kept the timetable [...] but the customer felt that there are several employees within the organizations who do not feel mature and are anxious.”

5:65

### 4.3.2 *Implementation Phases*

In four of the five cases (case 1-4) notable resistance emerged pre-implementation. In case 1 and 3 the resistance became evident in the testing phases, just before implementation. In case 2 the resistance was noted even earlier at the planning stage. Respondent R2 described this

“...it (the resistance) was already from the beginning.”

3:40

Case 4 was different since the resistance was described rather as insecurity, which was also the main reason for postponing the go-live date. Case 5 was distinctly different, since in this case there was a high level of resistance noted but not until after implementation and pre-implementation none or little resistance was noted. Respondent R5 argued the reason for the late emerge of user resistance was that the involvement of the users was kept to a minimum and most users were introduced past go-live.

### 4.3.3 *Organizational Culture and Structure*

The cases displayed variances concerning the culture and structure of the organizations. Case 3 and 5 consisted of very hierarchical structures while the other cases (case 1, 2 and 4) consisted of less hierarchical structures. Respondent R5 described the organization of case 5 as hierarchical where acceptance toward change was low, while respondent R1B described the small company within case 1 as a flat organization and only slightly more hierarchical in the second and larger company. R1B discussed hierarchical structures and argued:

“At least according to my experience, it is harder in a hierarchical organization.”

2:63

Respondent R5 argued a similar point:

“The organization is very hierarchical, and worth mentioning is that most of these types of organizations are not as positive towards systems. [...] This type of industry does not accept new systems with ease.”

6:70

Case 3 and 5 were the cases described to consist of hierarchical and traditional business. These organizations were also described to have low changeability and more individualistic members. On the contrary, case 1, 2 and 4 were described to consist of flat organizations. These organizations also tend to be more changeable. In case 1 and 4 the members were also described to have more collectivistic mindsets with focus on cooperation.

## 4.4 User Resistance and Management Strategies

User resistance emerged in four of the five cases (everyone but case 4). The user resistance spanned from users voicing resistance to users resisting usage of the new system. However, in case 4 the customer was proactive; they identified that the end users felt insecure towards the system and decided to postpone go-live. According to R4 the project had the opportunity to make the deadline but the customer actively chose to postpone and not risk implementing something that could result in user resistance and project failure.

In two of the five cases (case 1 and 2) the respondents perceived user resistance as having little or no effect on the overall project. Case 1 experienced limited user resistance from the large one of the two customers. According to respondent R1B the resistance was related to two factors; first, the organization was larger which resulted in difficulties related to distributing information about the project and second, since this particular project was complex, misunderstandings between customer and consultants occurred, which in return led to disturbances. This was discussed by R1A:

“Due to complexity in the project we might have been unclear. We worked in four different databases (two for each customer). If we fixed one issue and told one customer about it, but failed to give the other notice [...] that is a source for misunderstandings.”

1:57

Case 2 experienced user resistance as well. However, according to respondent R2 the negative end users comprised of a small number of people who did not have any greater influence. Additionally, respondent R2 described that this small group of end users was negative towards change in general;

“The feeling was that it did not matter which system or what solution, this group of end users resisted change [...] they did not want things to change.”

3:42

Case 3 displayed a high level of user resistance. Respondent R3 argued that user resistance was a contributing factor to postponing go-live by six months. However, R3 also said that even though the end users would have accepted every change, go-live was still required to be delayed. R3 described the issue:

“...the big issue was classic, the decision makers failed to anchor this (the project) in reality or among users.”

4:47

In summary, in 3 of the five cases (1, 2 and 4) user resistance was not experienced as an issue with great effects on the overall project outcomes. However, in case 3 and 5 the user resistance was an issue to the extent that the projects were considered unsuccessful in some perspectives. Case 3 and 5 were the cases in which user resistance was experienced as high. The reasons for the high user resistance varied between the projects. In case 3 the reasons for resistance were perceived to consist of lack of functionality in the system in combination with traditional mindsets of the members. Respondent R3 described this:

“...there were things that practically did not work in the system, which was not good enough. It was not customized to the bigger organization. [...] And the second is definitely personal characteristics.”

4:79

In case 5 the high resistance was described to be caused of the users' inability to identify the purpose and generated value of the system. However, respondent R5 also perceived there was a relation between the resistance and the personalities of the members. Respondent R5 highlighted that the resistance was not related to the system;

“The system as such is not perceived as negative, but they do find it difficult to see the usefulness of it.”

6:98

In the cases where the resistance was experienced as low the reasons were similar. In case 2 and 4 the resistance was argued to also be related to personalities of the few users resisting it. In case 1 the reason for resistance was argued to consist of the notion of the previous system being better. This was described by respondent R1B:

“...the previous system has never been as good as the day before you replace it.”

2:43

The cases had quite different approaches to the management of user resistance. In case 1, 2 and 4 involving key users from several units of the business was focused. In case 3 only few key users were involved and in case 5 very few or no users were involved from start. The main reason for case 3 and 5 to differ extensively on the involvement of users is the small group of people being the initiators of the projects. According to respondent R3, the project was initiated by few top-management people and most meetings were in the beginning kept secret from other members. The secrecy was a consequence of the decision of the closure of a factory and the negotiations concerned with it. Respondent R3 described this:

“During a period of the project no one knew but a hand full of people and that IT-manager. We had several secret meetings since because a factory was to be closed it had to be negotiated with the union first.”

4:29

In case 5 the reasons for having only few initiators and a small project team without involving the users were not clear. Respondent R5 described this as an unfamiliar way of conducting implementation projects, and it was based on the customer's request. Respondent R5 described this:

“What distinguishes this project is that it was quite few people initiating it and the IT-department was to a big extent used for stating the requirements, which is not advantageous if you want to include the users. [...] I actually believe that the project approach made for resistance as a reaction.”

6:84

In both of these cases (case 3 and 5) strategies were necessary to be taken post the emergence of user resistance in order to handle the issue. In case 3 the focus then was on customizations of the system.

These customizations led to the project being highly postponed. The customizations were combined with education of the users. In case 5 the strategies were more targeted at the actual issue of user resistance. The approach combined strategies of customizations in order to make the system perceived more user-friendly and communicating and informing on the usefulness of the system to all users. This was described by respondent R5:

“It has been made customizations to make the system even more user-friendly, even if it actually already is easy enough to use if time was given to it, but particular efforts have been made to communicate the purposes and try to transform into a shared understanding of how and why to use it.”

6:100

The strategies of case 5 were eventually paying off and usage increased. However, the overall perception of the project was that the outcome was unsuccessful, requiring extensive resources on the strategies to handle the resistance issue.

In the more successful cases from a user resistance perspective the involvement of the users at an early stage was as mentioned the focused strategy. However, in case 1 and 4 communication and open information flows were also highly focused. An interesting strategy was taken in case 4 where an external person with high organization connection was hired as a full-time resource into the project. Respondent R4 described this strategy:

“But in this case a person with strong connections to the organization, but without a formal role, was basically hired into the company to have this role during the project and with no other business duties.”

5:99

On the contrary, in case 2 not much focus were on communication. However, respondent R2 argued the situation for the organization, as for the previously insufficient system and the unstable condition, made the users realize the usefulness of the new system without much effort required to communicate it Respondent R2 described this:

“They were in an urgent situation that had to be solved. It was obvious to everyone. [...] and then I think you avoid some of the resistance that otherwise is more obvious.”

3:58

## 5. Discussion

*This chapter presents a discussion based on the findings identified from the empirical data. The chapter will be beginning with a discussion concerning each contextual factor, as well as user resistance and management strategies for managing user resistance. These are then related to previously identified theory. The chapter is finalized with a summary of the discussion.*

### 5.1 Implementation context

This initial section concerns the identified IS-implementation contextual factors and will provide discussions on the findings regarding each of the factors.

#### 5.1.1 Implementation strategies

As mentioned in the results, all cases had only one go-live date, which refers to big bang (Magnusson & Olsson, 2008). However, the results also revealed divided implementation in some cases, which refers to phased implementation (Magnusson & Olsson, 2008). For instance, case 1, 2 and 4 used one big bang for the most crucial functionalities, and once the most important functionalities was implemented focus was turned to non-critical business functionality. The results identified case 5 as using elements of phased strategy. However, case 5 used a big bang regarding the system and phased implementation for its users. To conclude, seen from a system perspective, case 1, 2 and 4 was identified to apply a combination of big bang and phased implementation, while case 3 and 5 exclusively used big bang. In the cases of exclusive usage of big bang the respondents conveyed the projects as considered failures. In addition, the issue of user resistance was considered a contributing factor of the failure in both of these cases.

This can be related to McNulty and Ferlie (2004)'s reference to big bang implementation as a *radical change*, which they argue not appropriate when implementing IT in large and complex organizations. McNulty and Ferlie (2004) argue that large organizations require time to adapt to changes, otherwise resistance might occur. Since both case 3 and 5 were identified as large and hierarchical organizations, this confirms the claims of McNulty and Ferlie (2004)

The strategy regarding case 3 was, as previously mentioned, big bang in accordance with Magnusson and Olsson (2008), and the strategy was chosen by a small group of people headed by the IT-manager, according to respondent R3. According to respondent R3 this small group of people failed to anchor the project among the users. This can be related to the discussions of Aladwani (2001), who describes different ways of handling the IS-implementation; organizational, technical and people oriented strategies.

Due to the failure in anchoring the project among the users in case 3, it indicates the managers failed to realize the importance of having an organizational and people oriented strategy that include an appropriate strategy for handling change, development and staff. Similar issues were found in case 5, the project was initially intended for a minor selected group of users in the organization and most users

came into contact with the project past go-live. This further implies that case 5 also failed in considering strategies for handling change and staff, which in extension foster user resistance according to Aladwani (2001).

So to conclude, the findings identify three of the cases (1, 2 & 4) to have used a combination of a big bang and phased strategy and in two cases (3 & 5) the strategy were a pure big bang. An interesting aspect is that the three cases that used a mixture between big bang and phased strategy were according to the respondents seen as successful from a user resistance perspective, and the two cases which used exclusively big bang was according to the respondents seen as failures. The empirical findings are in accordance with previous studies regarding implementation strategies, claiming the radical change strategy (big bang) when implementing IT in large and complex organizations might result in user resistance, which became apparent in both case 3 and case 5.

### 5.1.2 Implementation phases

The literature identifies four different phases of an implementation, consisting of; chartering, project, shakedown and onward and upward (Markus & Tanis, 2000). The first phase refers to prior implementation and is according to Markus and Tanis (2000) referred to as the chartering phase. The typical source of user resistance in this stage can, according to Conner (2006), be when status quo is disrupted, which was experienced in case 2. Respondent R2 described that case 2 experienced user resistance from the very start of the project. Furthermore, respondent R2 argued the resistance could be explained through fear of changing existing routines. Consequently, the resistance was mainly related to persons, and their personal attitudes towards change, which will challenge end users to change their existing routines. Thus, the empirical findings confirm Conner (2006)'s thoughts regarding disrupting status quo during the chartering phase .

The second phase identified by Markus and Tanis (2000) refers to *project phase* and include everything that happens while implementing, such as software configuration, system integration, testing and training. Potential sources for user resistance may emerge if there is a lack of communication between management and employees and lack of influence from users (Jiang et al., 2000). User resistance during the project phase occurred in both case 1 and case 3, according to respondent R1B, case 1 experienced mild user resistance, which was according to respondent R1B related to lack of communication between the project-group and employees, it included misunderstandings that resulted in agitated users. Consequently, case 1 display factors that are in line with Jiang et al. (2000)'s arguments concerning lack of communication and lack of user influence. On the other hand, Case 3 experienced significant user resistance; it became especially evident during testing and prior implementation. Resistance concerning case 3 was also a consequence of lack of communication and lack of user influence as described by (Jiang et al., 2000). R3 described user resistance as a result from having a small and select project-group. R3 argue that restricting the project-group to a small number of people is essentially a good decision. Nonetheless, problems arose when the group took some inappropriate decisions. Firstly, the project group misjudged the scope of the project. Secondly, the project group overrated the abilities of the IT system within the small company. These two decisions lead to severe user resistance, which is referred to lack of communication and lack of user influence (Jiang et al., 2000). Instead of having a select group of people that evidently lacked proper knowledge concerning organizations processes and lacked knowledge concerning limitations of the system a more advantageous strategy would be to include users to a greater extent. By including users in case 3, knowledge concerning processes and the system could have been beneficial.

The third phase identified by Markus and Tanis (2000) refers to *shakedown phase* and during this phase the implementation have been carried out. This phase includes the organization incorporating the system in existing processes, fixing bugs and performance tuning (Markus and Tanis, 2000). Markus and Tanis (2000) argue the shakedown phase as the stage where errors and mistakes from previous phases are experienced. The empirical findings suggest that user resistance during this phase became imminent in case 5. According to R5, users were not included in the process until post implementation and at that time high resistance emerged. The actual resistance was mainly displayed through non-usage from the members of the organization, which is related to the lack of user involvement (Jiang et al., 2000). According to Markus and Tanis (2000) user resistance is something that will either decrease or increase depending on how issues are handled, the same point is conveyed in Selander and Henfridsson (2012)'s model, where they claim that user resistance or resisting of usage will occur if not efficiently handled in earlier stages. Additionally, Selander and Henfridsson (2012) argue that user resistance is rarely portrayed as aggressive resistance from day one (Lapointe & Rivard, 2005; Selander & Henfridsson, 2012).

The fourth phase identified by Markus and Tanis (2000) is the onward and upward phase. During this phase the implementation has been carried out and it continues until the system is updated or replaced. However, none of the cases referred to projects or user resistance related to this phase.

### 5.1.3 Organizational Culture and Structure

The results indicate differences between the cases when it comes to culture and structure. Case 3 and 5 were both described to be more hierarchical than the others. This can be related to the cultural element of high power distance as identified by Hofstede (1983). Furthermore, in both of those cases the changeability was also described as low, where the members preferred their more traditional ways of doing business. Thus, these organizations can be identified as having a higher level of uncertainty avoidance than the others, which means the members are more anxious and uncertain towards new situations (Hofstede, 1983). These characteristics differ significantly in these cases (case 3 and 5) in comparison to the rest, in which the organizations are rather described as being more flat in hierarchical structure as well as more changeable. Ultimately, the mentality of the members distinguishes case 3 and 5 from the others since they are described as very individualistic. According to Hofstede (1983) an individualistic organization is more likely to look after the personal interests rather than the collective group's interest.

An interesting aspect to this is that case 3 and 5 are very similar to each other concerning the culture and structure. Meanwhile, they also distinguish themselves in these aspects from the other cases. Additionally, case 3 and 5 were also the cases in which user resistance was perceived as high. This indicates that a hierarchical, non-changeable and individualistic organization is more prone to develop higher user resistance. Furthermore, case 3 and 5 were the only cases in which the user resistance management strategies were absent and little effort was given to this issue. For instance, little or no information was spread to the users concerning the projects. The reasons for this differ between the cases. In case 3 the information was kept low due to the delicate changes that occurred that had to be kept secret until a certain point in time. In case 5 little effort was put on communication since the initial intention was to only include few users into the system. However, as this intention changed into concerning all members of the organization instead, the information still did not reach the users. It is probable that the hierarchical structure contributed to the slow information flow.



## 5.2 User Resistance and Management Strategies

The types of user resistance that occurred in the cases were considered quite similar. In all cases the resistance was to some extent related to personal preferences and personalities of the members. However, in case 3 the user resistance could also be related to the system, since it lacked in functionality required for the organization. Thus, the resistance of all cases can be related to the people-determined resistance as described by Markus (1983). People-determined resistance is related to the internal factors of cognitive personalities of the users (Markus, 1983). In case 3 the resistance is identified as a combination of the people-determined resistance and the system-determined resistance. System-determined resistance is rather related to lack of user-friendliness and inadequate technical design or implementation (Markus, 1983).

Since the projects in cases 1, 2 and 4 conducted a big-bang strategy where the system was introduced at one specific time and phased further functionalities later, this can be related to the user resistance management strategy of customizations. Included in this management strategy is modularly development in order to target user types which also allow the users to adjust to the system (Jiang et al., 2000). These projects were also the ones experiencing little or no user resistance. On the contrary, case 3 and 5 conducted implementation strategies that were consistent with a big bang strategy and thus the customizations strategy was not applied. These were also the cases in which the user resistance was experienced higher. Thus, the lack of the user resistance management strategy of customizations in these cases is likely to have contributed to the increased user resistance.

Furthermore, both case 3 and 5 lacked in involving the users from an early stage of the project. Since the user resistance was perceived as high in these projects involvement of the users can be considered as highly important when implementing IS in organizations with this type culture and structure, i.e. hierarchical, individualistic and with low changeability. In addition, in the cases where user resistance was perceived as low the members of the organization were able to understand the usefulness of the system to a greater extent than in the unsuccessful cases 3 and 5. In these more successful cases the main strategy for managing user resistance was to involve the users at an early stage of the project. Involving the users in the project can be related to the user management strategy of expertise. In this strategy the importance of involving the right human resources is highlighted (Gupta, 2000; Rao, 2000; Stratman & Roth, 2002). Gupta (2000) argues that if the right people are involved in the implementation user resistance can be reduced and Rao (2000) emphasize the importance of releasing members on a full-time basis into the project. The involvement and availability of the human resources in these cases are therefore likely to have contributed to the successfulness concerning user resistance.

Case 1 and 4 applied the user resistance management strategy of communication in order to make the user understand the usefulness of the system. The communication strategy emphasizes open lines of communication between the management and the employees (Jiang et al., 2000) and the informing to the users of the project objectives and scope in advance of the actual implementation (Aladwani, 2001; Jiang et al., 2000; Nah et al., 2001). When applied in the cases the purpose was to communicate the usefulness of the system, which also makes it in line with the user resistance management strategy of clear plan. The clear plan strategy includes having clear objectives and goals (Akkermans & van Helden, 2002). According to Nah et al. (2001) a clear plan helps the users keeping focus on the bene-

fits throughout the project. The communication and clear plan strategies are evident in the user resistance related successful cases but absent in the cases where user resistance was high.

The communication strategy was proven effective even after the issue of high resistance had emerged in case 5. When resistance was high and the users resisted usage of the system, the situation had to be solved. In order to do so, efforts were put on communicating the purpose and the value to be gained from the system to the users. Thus, the strategies of expertise and clear plan were applied. According to respondent R5 these efforts eventually gave results and the situation improved. Thus, this indicates the effectiveness of these strategies. However, it can be considered beneficial to apply them at an early stage in order to avoid user resistance and further project failure.

### 5.3 Summary

Based on the results, the contextual factor of strategy affects the management of user resistance since the big bang strategy seems to increase the resistance and requires more effort to be placed on management. Furthermore, based on the analysis the big bang strategy seems more delicate when the implementation concerns a large and hierarchical organization. The implementation strategy is also related to the user resistance management strategy of customizations. In the customizations strategy it is argued effective to modularly redevelop the system in order to allow users to adapt to the system and decrease user resistance, which is in line with a phased strategy (Jiang et al., 2000; Magnusson & Olsson, 2008; McNulty & Ferlie, 2004). This is confirmed based on the results of this research, since it reveals that the phasing of more complex functionalities is an effective approach from a user resistance perspective.

Furthermore, the contextual factor of implementation phase can be explained to affect user resistance through taking a look at the specific phases. The analysis indicated that user resistance occurred during the chartering phase, it was related to disrupting status quo (Conner, 2006), and can be explained through reluctance to change. Literature and the empirical findings suggest formulating the purpose behind the implementation as an appropriate strategy to overcome user resistance in this phase. The project phase demonstrated user resistance as well. The resistance was partly identified through misunderstandings, which was fairly easy to manage by communication. Nonetheless, significant user resistance was identified as well, especially in relation to go-live. It was related to lack of user influence (Jiang et al., 2000). The preferred strategy to handle resistance of such sort is to involve users early and acknowledge user resistance as something significant. If left untreated, user resistance will continue to grow. The analysis identified user resistance during the shakedown phase; it was related to lack of user involvement and resulted in users failing to see the purpose of the system. Strategies to handle user resistance of this sort are met by including users earlier. Finally, user resistance was not identified during the onward and upward phase.

The contextual factor of organizational culture and structure is based on the result an evident contributor to increased user resistance. In hierarchical and individualistic organizations where changeability is low user resistance is likely to be higher.

Ultimately, the results show that in projects where a big bang strategy is used for the implementation and the organization is hierarchical, individualistic and with low changeability the user resistance requires extensive focus and attention. The strategies proven effective in the other cases are concerned

with expertise, communication and clear plan. This means that users should be involved from an early phase, communication and information flow should be good throughout the organization and the usefulness and objectives with the project needs to be clearly communicated to all users.

## 5.4 Conclusion

*In this chapter the proposed research question is answered in the first section. This is followed by a summary of the main empirical findings. Then, the practical implications are presented. Ultimately, the limitations of the research are discussed and suggestions for further research are given.*

## 5.5 Research Question

This research began with a presentation of this research's purpose; to identify the main contextual factors that can affect the management of the user resistance in an IS-implementation, and to explain how the user resistance management strategies are affected by these contextual factors. This led to the proposal of the main research question;

- *How is the strategy for managing user resistance affected by contextual factors of an IS-implementation?*

A second question was proposed and considered required in order for us to be able to answer the first one:

- *Which are the main contextual factors of an IS-implementation influencing the management of user resistance?*

Accordingly, the second question requires to be answered first. Thus, the main contextual factors of an IS-implementation influencing the management of user resistance were identified to consist of the implementation strategy, implementation phases and organizational culture and structure.

The identification of the contextual factors enables the answer of the main proposed research question. The findings led to the conclusion of user resistance being more delicate and requiring much effort when a big bang implementation strategy is applied. In addition, the results show that even if user resistance is not evidently noticeable in the early phases of an implementation, it still requires proper management strategies to be handled. If user resistance is neglected in the early phases, there is a risk of the user resistance being an increased and difficult issue in later phases. Ultimately, the user resistance management requires more effort and resources in hierarchical and individualistic organizations where changeability is low. Finally, the findings indicate that the most effective management strategies were communication and user involvement.

## 5.6 Summary of Empirical findings

The relation between the management of user resistance and the contextual factors of implementation strategy, implementation phases and organizational culture and structure can be explained from the perspective of the whole implementation process. Initially, the implementation strategy has a vast influence on the future user resistance of the implementation. If a big bang strategy is selected, the user resistance is likely to become greater in the coming phases in comparison to a phased strategy. Thus, the results show that the big bang strategy requires more effort from a management perspective in order to effectively handle the user resistance.

When investigating the user resistance from the perspective of the implementation phases, the conclusion can be made that user resistance is likely to not be an evident or very disturbing problem in the first two phases consisting of the chartering and the project phase. However, the results also indicate that user resistance is a natural effect of an initiated change that is present even when it is not obviously noticeable. Because of this, the significance of the issue can be difficult to grasp during the first phases and thus the management of it might be neglected. The results show that when this negligence occurs, the resistance is likely to increase and become a severe problem as go-live approaches. As a consequence, this might have negative effects on the outcome of the project and require much effort in order to be resolved.

Furthermore, the contextual factor of organizational culture and structure was based on the results proven to have considerable effect on the user resistance. A hierarchical and individualistic organization that has low changeability is at greater risk of developing high user resistance. On the contrary, the results show that in a flat organization with high changeability the issue of user resistance is not as severe. The results indicate that this is a consequence of the ease in which communication and information is spread in less hierarchical organizations.

The management strategies that were unanimously proven effective in this research were communication and user involvement. To some extent, customizations also proved effective. The strategy of customizations can be related to the implementation strategy of phasing. This strategy facilitates the users' adaption to the new system. The communication strategy was proven effective and concerns informing the users of the purpose and usefulness of the system. Ultimately, involving the users from an early phase of the implementation is in accordance with the importance of acknowledging the potential issue of user resistance at an early stage, even if not evident.

## 5.7 Implications for practitioners

As described in the summary of the empirical findings, the potential for user resistance is imminent in all IT implementations. This is an important acknowledgment and realization for professionals to make. Another practical implication to illuminate is realizing that to overcome user resistance, management strategies exist and the sooner strategies for managing user resistance are commenced, the more it will facilitate go-live. Furthermore, the explanation on the relation between the IS-implementation context and the management of user resistance provides an understanding that could guideline on which strategy being more or less effective in different contexts.

## 5.8 Limitations and further research

A limitation of the study is the fact that this study exclusively relies on data collected from consultants. The consultants were all included in the project team of the case they referred to, which leads to the information collected being in line with the managerial perspective this study took. However, consultants are external resources in an implementation project which potentially limits their ability to comprehend and perceive the internal organizational climate. This limits the study to an external perspective, where the data provided is based on the perceptions of people who are only involved with the organizations for a limited amount of time. Another limiting factor worth mentioning is that the investigated implementation projects were all conducted in Sweden. It is plausible that Swedish companies have cultural differences in comparison to other countries that might affect the user resistance in various ways.

This study identified contextual aspects of the implementation process, the provided importance to the IS community lies in the explanation of these factors' relations to the management of user resistance. Nevertheless, it would be of interest to conduct a similar study from other perspectives. For instance, the users' perspective on the process, and specifically the identified contextual factors, would be of interest in order to investigate whether the perspectives and perceptions are similar or conflicting. Additionally, an investigation in an extended scope, in terms of the context where additional contextual factors were included, would contribute to an even more elaborate explanation of the relation between the context of an IS-implementation and the management of user resistance.

## 6. Appendices

### 6.1 Appendix 1 – Interview Guide

#### Introduction

- Inform about ethics, i.e. recording, anonymity etc.
- Presentation; interviewers and research (purpose, scope etc.), interviewees (experience etc.)

#### 1. How was the implementation context in the specific project

(We urged the respondent to discuss: description of project, scope, company, system and a description of the project outcome)

#### 2. Which strategy was used in the specific project?

(We urged the respondent to discuss: How was the implementation conducted and did you experience that the implementation strategy affected the resistance of the users?)

#### 3. Seen out of different phases of the implementation, did you experience user resistance?

(We urged the respondent to discuss user resistance in different phases, overall, prior, during, after and during updates)

#### 4. What can you say about the culture and structure in the organization?

(We urged the respondent to discuss how to describe the organizations distribution in leadership, how was the relations between employees (individualistic/collectivism), was employees threatened by change or did they embrace change, was the organization focused on performance or quality of life?)

#### 5. Let's discuss user resistance more specific, did you experience user resistance as an issue? If so, did it impact the outcome of the project?

(We urged the respondent to discuss overall user resistance and its impact as well as different types of user resistance, people determined, and system determined or interaction-determined)

#### 6. Let's discuss management strategies. If user resistance existed, how was it addressed?

(We urged the respondent to discuss whether they took any actions towards user resistance, was any strategy more or less effective, did the context restrict the choices of actions, was the chosen strategy perceived as effective.)

## 6.2 Appendix 2 – Transcript Interview 1

**Date:** 16:29, 5<sup>th</sup> of April, 2014

**Duration:** 35 minutes 44 seconds

**Interview format:** face to face

**Transcribed by:** William Jöneros

**Transcription checked by:** Sara Sivnert

**Case:** 1

### Attendants

**1. Researcher:** Sara Sivnert: SS

**2. Researcher:** William Jöneros: WJ

**3. Informant:** R1A

**Company:** Kept anonymous

Unit	Speaker	Text	Area
1	R1A	jag har läst igenom pappret ni skickade ut, men kan ni berätta vart ni kommer ifrån.	
2	WJ	jag heter william och vi läser magister vid lunds universitet med inriktning på informationssystem, och vi skriver vår uppsats just nu.	
3	SS	och den handlar om, ja den handlar om implementeringar och användarmotstånd och kanske framförallt hur man kan hantera problemen och hur man hanterar problemen i olika kontext. Och med olika kontext så menar vi: olika typer av organisationer, vilka strategier man använder för att implementera.	
4	WJ	och implementations faser	
5	SS	då innebär detta att det är väldigt kontextspecifikt så vi skulle nästan behöva att du tänker ut ett projekt som vi pratar om och relaterar till.	
6	R1A	ja, och då blir det automatiskt det projekt jag leder just nu.	
7	SS	vi pratade med XXX för en liten stund sen, han nämnde det projektet med dubbla företag som är väldigt komplext.	
8	R1A	mm,	
9	WJ	ja, det är väldigt spännande att få olika perspektiv. Men du kommer att vara anonym i denna studie, vi kommer varken publicera ditt namn eller företag du arbetar på. Du kommer också att få läsa igenom transkripten. Sara, är det något mer jag glömmer?	
10	SS	Nää jag tror att vi kan dra igång. Till att börja med så skulle vi vilja veta vad du har för typ av bakgrund.	
11	R1A	Mm, jag har Civ.ekonom i botten, min huvudinriktning var emot redovisning. För många år sedan känns det nu. Och sedan arbetade jag inom stockholms läns landsting som ekonom och det är lite annorlunda jämför med privata sektorn. Sedan har jag jobbat som applikationskonsult som heter WM-data. Det var runt 94 som jag kom in i denna bransch, och WM-data blev sedan Logica så det gjorde jag ett antal år. Och sedan så har jag arbetat med implementation av mer journalbaserade system och bemanningssystem. Och sedan har jag varit här på decido sedan 2005.	
12	WJ	Som projektledare?	
13	R1A	Nej, som verksamhetskonsult och sedan börjat lite mer successivt som projektledare, och nu känns det som det är mest projektledare.	
14	WJ	om vi tittar på det projektet du håller på med nu, vad är det för typ av	

		företag och organisation, samt hur stort är det ?	
15	R1A	Det är det vi nämnde i början, detta projektet är gemensamt för två företag inom samma bransch. Om vi då tittar på antalet anställda så är de not 40-50 i det ena bolaget och uppåt 80 anställda i det andra bolaget. Exakt omsättning i pengar kan jag inte här och nu.	Project description
16	WJ	och så var det en ERP lösning, dynamics?	
17	R1A	Mm, det stämmer NAV.	Project description
18	WJ	Hur ligger ni till i tid och budget?	
19	R1A	Det gör vi faktiskt, vi skulle driftstarta det ena bolaget den andra Maj, i fredags. Och det gjorde vi, det lite mindre bolaget. Och det andra större företaget ska vi driftstarta den andra juni som är en måndag.	Project description
20	SS	Finns det någon anledning till att man har valt det glappet?	
21	R1A	ja det är en tanke, de ena företaget är mindre och skulle bara köra vissa delar av NAV. Därbland ekonomidelarna. [XXX] heter det andra och de ska köra service, ekonomi (precis samma lösning för båda bolagen) sedan ska [XXX] också köra projektlager och inköp, och ett fakturascaningsystem. De ska göra lite mer. Så när vi har arbetat med att driftsätta det ena bolaget så har vi parallellt kört workshopar och fortsatt med det andra bolaget.	Project description
22	WJ	vilken typ av implementeringsstrategi har ni använt? Har ni haft ett fast datum för go-live, eller har det varit mer i faser?	
23	R1A	amen det är båda, vi har ju en viss metodik som vi arbetar med här på företaget, det bygger på något som heter surestep och är utvecklat av microsoft. Sedan har vi solutioncenter som vi är där vi utformar våra egna sätt att arbeta. Men i och med att vi har den metodiken så blir den lite fasindelad. Och sedan har vi haft måldatum, asså Go-Live. Och det är lite det som jag ser är utmaningen, försöka hålla det datumet. Sedan är ju allting beroende, då det alltid sker så många saker kring projekt som kan sätta det på sin spets så att du inte kan Go-Live enligt plan . Och det kan vara alla möjliga faktorer som påverkar det. Och de är dessa du måste hantera under resans gång, och allt det här är ju beroende på vilket pris kunden vill betala, vilka risker man vill ta under projektet. Allt detta påverkar valet av go-live eller inte.	Strategy
24	WJ	Tror du att användarmotståndet ser olika ut beroende på val av strategi?	
25	R1A	Kan det säkert göra, asså användarmotståndet kan ju också bero på många olika saker, till exempel i vårt fall så sitter jag som projektledare med andra projektledare från kunden, sedan önskar vi också att de har interna projektledare i den inre organisationen. Beroende på hur det fungerar är det också beroende på användarmotståndet, till exempel: hur nyckelpersonerna inom de olika områdena fungerar, hur välfungerande är dem är ju kanske lite hur användarmotståndet blir, hur pass på banan är dem i projektet, vilket ansvar de tar. Ja har två nyckelanvändare som sitter i rummet bakom oss, de är nyckelanvändare som sitter och genomför tester för sitt företag, för att sedan fungera som ansvariga för implementeringen för deras företag, eller att lära vidare ut i sina respektive organisationer.	Strategy
26	SS	Vad sa du att man baserade antalet nyckelanvändare på?, det måste ju bero på organisationen.	
27	R1A	Ja så blir det ju, asså hur många de själva väljer att avsätta till att få arbeta med implementeringen, då det också handlar om den interna organisationen och va kan de avsätta, hur många resurser osv. Vi kan ju	Strategy



		ha ett önskemål om ett antal, men de kanske bara kan tillsätta ett visst antal, därför att det ska passa organisationen. På så sätt har kunden det tufft för det dagliga ska också ticka på. Sen kan man ju försöka ta in extraresuser för att klara den dagliga verksamheten. Men i det här fallet så är det att de har olika ansvarsområden, så dessa två arbetar i projekt och är ansvariga för projektmodulen där de testat, de arbetar också med lager och inköp. Sedan har vi andra nyckelanvändare som arbetar med service och ytterligare ekonomi. Så de har nog tillsatt 5-7 stycken från deras sida. Medan den andra organisationen kanske har 3-4 stycken.	
28	SS	Kan man få för många?	
29	R1A	Ja det funderade denna kunden på, det kanske hade varit bättre att ha två stycken på heltid som ägnar sig åt enbart projektet. Så som det ser ut nu har de många nyckelanvändare som kan sin lilla bit. Så det kan se väldigt olika ut. Det andra företaget är mindre med färre nyckelanvändare, två som visat sånt engagemang. De bara gav sig den på att de skulle klara allt till driftstart, vilket de gjorde. Det är jätteroligt.	Strategy
30	WJ	du nämnde att ni hade 5-7 stycken nyckelpersoner, är alla med hela tiden eller har man en mindre eller större roll under olika processer. Till exempel, först börjar ni med ekonomidelarna då de berörda är involverade i den processen.	Strategy
31	R1A	Ja, så har det varit i det projektet för att vi valde att genomföra gemensamma delar av dessa två företagen och då började vi med service och ekonomi för det var det gemensamma. Och då har de nyckelanvändarna som arbetar med projekt, lager och inköp inte varit med på den resan, medan de är mer aktiva nu, så de kom in lite senare. Alla nyckelanvändarna var med på kickoff, och när vi skickade ut information om projektet så skickade jag till alla, så man försöker att hålla alla uppdaterade. Men nu har vi kommit till ett kritiskt läge där en resurs har drabbats av sjukdom i det projektet. Så det sitter vi med just nu att försöka hantera. Den nyckelanvändaren är ej fungerande under det projektet, så nu måste vi tillsätta resurser på annat sätt.	Strategy
32	SS	Har ni upplevt användarmotstånd i detta projektet?	
33	R1A	Aa lite grann, den ena (Den lilla kunden) kunden har varit så otroligt engagerade själv och brunnit lite exceptionellt så där har det verkligen det glorifierade, optimala projektet visat sig. Och sedan det andra projektet så kanske det känns lite tuffare, men det är också en större organisation vilket jag tror att det gör det svårare att få ut information internt till alla och hålla ihop det. Just för att alla ska göra sitt. Sen har du också det att ditt nuvarande system, det gamla som du sitter i just nu. Det har aldrig varit så bra som precis innan du ska byta, om man säger så. För när man gör en ny implementation så vill man ju visa alla nya fräcka saker man kan göra, men man tycker att det gamla systemet är så himla bra för det är det man kan. Vilket gör att i det här fallet så finns det nyckelanvändare som har varit lite buttra, men de har tinat och börjar tycka att det kan bli ganska bra och sedan har vi något användare som inte jobbat med dator alls där den interna projektledaren har från kundens sida varit rädd för att det skulle bli jättesvårt, men den personen är jättepositiv. Så att det kan vara väldigt varierat. Sedan har jag en annan kollega som sitter i ett helt annat projekt där kunden inte varit tillräckligt engagerad i testfasen, de har gått live och där är det ett jätteanvändarmotstånd just nu. Det är jättesvårt att få den kunden nöjd.	User resistance
34	WJ	Tror du att användarmotståndet börjar tidigt i förstudiefasen? Eller	

		byggs det upp allt eftersom?	
35	R1A	Jag tror väldigt mycket att det handlar om hur man är som person, hur förändringsbenägen man är. Men det vet ju alla, man kan säga att jag tycker det är jättekul med förändring men alla tycker det är lite jobbigt, det är på något sätt lättare med det man kan. Men så förstudien Nej, då får man ofta göra resean för att ta reda på vad kunden vill ha och då är det oftast mer en berättarfas, en berättelse där de visar hur man vill ha det. Javisst man kan ha en prototyp och visa, såhär kan det blir. Men du är ju inte inne och gottar dig på djupet. Så jag skulle vilja säga att användarmotståndet kommer lite senare i projektet när man sitter och är lite mer hands-on och ska knappa, det är nya saker på skärmen och det vi skissade på i designfasen med anpassningar. Kunden läser och godkänner och tycker att det här blir jättebra. Och sedan han hamnar man i ett läge där man genomför implementeringen och då uppdagas det att kundens bild inte stämmer, då blir det lite trögt.	Phase
36	SS	Har du varit med i projekt där du inte fått med dig användaren från början?	
37	R1A	Ja, det har vi. Jag ska absolut inte glamorifiera det, jag vill inte få det att låta som att allt går jättebra. Du kan ofta ha någon person i en organisation som är svårare.	Phase
38	WJ	Ursäkta att jag avbryter, men den här någon. Är det en slutanvändare eller en superuser?	
39	R1A	det är oftast en slutanvändare, superusern blir ofta tilldelade deltagande i projekt av någon anledning, det kan vara till exempel att de tycker om att arbeta i projekt, eller den är duktig på någon specifik process. Superusern får då ett ansvar emot sin egen organisation, så jag upplever inte att superusern är svårast. Utan det är oftast tuffast efter driftstart när allt ska ut i organisationen och alla ska använda det live, och fungerar då saker inte är allt systemets fel och det är oftast då de här negativa sakerna uppdagas. Och då har du de användarna som inte är så glada eller positiva.	Phase
40	SS	Kan man missa att uppfatta deras åsikter?	
41	R1A	ja det tror jag säkert, det kan vara att man kör för svävt med nyckelanvändarna, tillräckligt med resuser är inte med. Och om man då tittar på vår metodik kortfattat. Vi har en förstudie vi designar och gör anpassningar, vi sätter upp alla flöden hur de ska fungera sen kommer vi till testfasten och den äger kunden. Där är det framförallt nyckelanvändarna som ska setill så de vi bestämt fungerar. Och sedan kommer vi till nästa fas som är slutanvändar utbildning och slutanvändartester, där är det meningen att du ska haka på fler personer från organisationen, de som ska använda systemet vid Go-live. Men de ska få sin genomgång och utbildning men beroende på hur engagemanget är och hur väl man är delaktig för tre veckor senare ska vi gå Live. Man vill man hålla de delarna så nära som möjligt då man vill att utbildningen ska sitta kvar. Man vill dock inte att utbildningen ska hållas för nära då vi vill ha möjlighet att ändra saker som är fel. Men är slutanvändaren med, och om man hittar fel så ska det hinna åtgärdas. Men i den optimala världen så är det väldigt positivt om man fångar upp användarna tidigt. Och i det här (det lilla projektet) så tycker jag att de hade med sig alla användarna på ett bra sätt, och ambitionen är att göra det samma för nästa kund.	Phase
42	SS	har ni upplevt motstånd från de större företaget?	

43	R1A	lite grann, det går lite trögare i den organisationen.	Culture and structure
44	WJ	är det naturligt att det är mer motstånd i den stora organisationen, på grund av storleken? Eller är det någon annan faktor som spelar in?	
45	R1A	kanske lite hur den interna projektledaren brinner, eller kanske tiden de har att lägga på projektet. För det andra hade mer tid dedikerat åt att driva projektet internt. Så den stora organisationen har kanske inte haft samma förutsättningar.	Culture and structure
46	SS	om man tittar organisationskulturerna, ser de olika ut?	
47	R1A	ja lite grann, men på grund av storlek. Man jobbar lite lika olika sätt, det lilla företaget måste kunna. De kanske inte har lika stora avgränsningar, ”jag gör bara mitt flöde sedan tar någon annan vid”. I det lilla företaget måste du kunna göra lite mer, vilket gör att de har fått lära sig lite mer.	Culture and structure
48	SS	hur ser ledarskapet ut, är det mer hierarkiskt i den stora organisationen?	
49	R1A	Ja det skulle jag kunna tro, helt klart	Culture and structure
50	SS	har du märkt skillnad i deras attityd gentemot förändringar för framtiden?	
51	R1A	det lilla blir så glamorifierat, men det har varit tuffare i det stora. Det har varit mer förändringsrädsla. Men det är vissa personer som ändå känner att vi får med oss på banan.	Culture and structure
52	SS	Tycker du det är viktigt som projektledare att komma ut i organisationen och få de uppfattningarna.	
53	R1A	Ja det tycker jag, det är viktigt att få känna av potentiellt motstånd för då har du möjlighet att potentiellt ta åtgärder emot det. Och att man får de personerna med sig på banan man vill ju fånga motståndet tidig och täppa till det, alltså hitta vägar att hjälpa organisationen för att det ska kännas mer värdefullt för alla.	Strategy
54	SS	har ni vidtagit åtgärder för att hantera motstånd	
55	R1A	vi har satt in extra utbildningar, för att möta upp till kundens önskemål. Den förväntan kunden hade.	Management strategies
56	WJ	Hur har användarmotståndet sett ut rent praktiskt?	
57	R1A	det är nog mest att de muttrar och tycker att det är skit att saker inte fungerar. Vi kanske har varit otydliga eftersom det är väldigt komplext då vi arbetar i fyra olika databaser två för varje kund. Har vi hunnit åtgärda hos den ena så har vi meddelat att det är klart, medan vi kanske missat till det ena företaget, då kan det bli missförstånd och att man har kunden högre föräntningar än vad som är möjligt så det kan ju bero på oss också att vi har sagt fel. Men annars handlar det mest om hur personen är, vissa personer hörs lite mer när det inte fungerar som det ska. Men jag har ingen katastrof, man bara känner att det tar längre tid för vissa att acceptera.	User resistance
58	SS	Tror du det har med personen att göra eller har det med systemet eller organisationen?	
59	R1A	ja tycker såhär, de tre faktorerna du nämner, alla kan vara de som påverkar egentligen. Det skiljer sig säkert från fall till fall för det kan handla om hur projektet sköts, hur hur vi arbetar tillsammans, hur lyckas vi förmedla saker. Men sen handlar det mycket om person och inställning, hur man väljer att ta emot saker.	
60	WJ	du nämnde att ni hade extra utbildningar?	
61	R1A	ja det tycker jag, det handlar dels om hur man bemöter personer, så att de personer som behöver extra stöd känner att de blir sedda. Så blir man	Management strategies

		sedd och bemött så blir man i förlängningen glad och positiv.	
62	SS	nog tror jag vi fått med det mesta, men är det något annat specifikt i kontexten eller i projektet som vi tycker är värt att nämna	
63	R1A	tänker ni ur perspektivet användarmotstånd ?	
64	SS	Mm, men också själva kontexten eftersom ni kör två projekt och precis som du säger så blir ni ju fler projektledare, så komplexiteten ökar.	
65	R1A	Ja det är det, såhär brukar vi inte köra så det är väldigt komplext.	User resistance
66	SS	d var en häftig tanke att slå ihop det till ett projekt.	
67	R1A	Mm, det är kul, de båda såg att de hade ett behov, vi är två företag som arbetar på ungefär samma sätt så det är klart att de gör vinster och ett visst behov av funktionalitet som de klart tjäonar på. Sen finns det en annan sida. De får sitta och lyssna på varandras specifika problem eller handhavande. De får ibland lägga tid på att lyssna på diskussioner där jag pratar om sådant som inte berör dem. Men jag tror samtidigt att de har lärt sig av varandra. Men sen är det affärshemligheter vilket inneburit at vi inte kunnat köra på riktigt. Vi har haft en typ av fiktiv databas där vi kört utbildningar för man vill inte visa sina kunder eller priser. Så det har ju också varit lite speciellt. Det är inte alls självklart att köra såhär, det måste vara två som känner varandra väl och är beredda att jämkas. För de har de varit väldigt dukiga på, de har varit väldigt duktiga på att enas till exempel hur dokument ska se ut och faktiskt välja, så det har varit speciellt på det sättet.	
68	WJ	har det varit sura miner mellan de båda?	
69	R1A	nää inte alls, det var något som vi talade om i början. Vi visste inte riktigt hur länge projektet kunde köras gemensamt. Vi ritade en pil ner och sedan en fördelning på respektive företag. Och vi sa till de när de gick in i affären beroende på ert samarbete påverkas den enskilda linjen. För sedan när brytpunkten kommer så måste vi dela på er. Jag tror hela gruppen var förvånad över hur länge det gick att köra tillsammans. Men sen hamnade vi i ett läge där vi var tvungna att skilja på de båda eftersom vi skulle testa de enskilda databaserna och licenserna. Det kom ganska naturligt. Dessutom skulle det ena driftstartas före det andra vilket också är naturligt för då ska de in i två helt olika faser av förberedelser.	Culture and structure
70	SS	så där finns det något mer, innan vi avslutar?	
71	R1A	njae, det enda är att det känns väldigt rosenrött nu när vi talar, jag har inte upplevt några konflikter än så länge. Men vi ska ju in i slutanvändarfasen i nästa vecka som är där vi egentligen kan se ett lite större motstånd som vi inte känner till för tillfället.	Phase
72	SS	har ni tagit fram någon strategi för huruvida det ska hanteras, ett eventuellt motstånd?	
73	R1A	nää det kan jag inte säga att vi har. Utan vi hamnar i ett läge där kunden gjort en utbildningsplan där vi lyckats få kunden att vara ansvariga för utbildningarna, vilket vi tycker är positivt. Om de känner att de har den kunskapen så är det jättebra. Och så var planen gjord, men nu hamnar vi ett läge där vi drabbas av sjukdom, och då kommer vi att sätta till resurser från vår sida och täppa till hålet.	Management strategies
74	SS	är utbildningen träning i systemet?	
75	R1A	Ja, och då blir det en åtgärd som vi gör för dels inte kunden ska drunkna, för att säkra upp så det blir en bra leverans. Och att vi hoppas på att skapa bra förutsättningar genom utbildningen, och minska motstånden.	Management strategies

		Har vi för lite resurser och saknar kunskap i denna fasen så blir det lätt stort motstånd som påverkar driftstarten. Så här gäller det att tänka ut en plan för hur kan vi hantera detta. Det var precis detta vi talade om i förra mötet. Skulle vi kunna göra såhär. Fundera och tyck till angående hur ni ser på detta för det innebär en kostnad. Men det är ett sätt att säkra upp hos kunden, göra så att de ska känna sig trygga och därmed minska motståndet.	
76	SS	i utbildningen, är det hands-on?	
77	R1A	ja oftast är det så, och i de flöden som kunden ska köra i. Och det har vi ganska avgränsat vi har på förhand definierat.	Management strategies
78	SS	jag har en sista fråga, jag tänker på utbildning som strategi för hantering av motstånd. Vi har också identifierat att man ska förmedla en tydlig plan, definera mål. Men det kanske ingår i utbildningen?	
79	R1A	Det var lite kul att du tog upp det just nu, för det här var också en grej jag föreslog. Jag talade med projektledaren, eftersom hon har så vansinnigt mycket att göra, eftersom det blir ett störmoment när man inte kan genomföra planerade saker. Och just det här att kunna överblicka de sista veckorna vad förväntas av henne, vad ska hända nu. Och jag försökte skissa för henne vilka aktiviteter som skulle göras, vad som är kvar och vad vi behöver göra. Vi behöver ta fram en driftstartsplan och så vidare. Och då föreslog jag för henne, hade det varit en bra ide om jag hade kommit till dig och vi gemensamt har ett projektmöte och informerar om vart vi befinner oss, vad som förväntas göras för att ta oss fram till driftstart. Så det är också viktigt, information. Och det är precis det jag diskuterat vid mötet.	Strategy

## 6.3 Appendix 3 – Transcript Interview 2

**Date:** 14:29, 5<sup>th</sup> of April, 2014

**Duration:** 34 minutes 51 seconds

**Interview format:** face to face

**Transcribed by:** Sara Sivnert

**Transcription checked by:** William Jöneros

**Case:** 1

### Attendants

1. **Researcher:** Sara Sivnert: SS

2. **Researcher:** William Jöneros: WJ

3. **Informant:** R1B

**Company:** Kept anonymous.

Unit	Speaker	Text	Area
1	WJ	Vi är informationssystemsstudenter så att vi läser mycket informationssystem helt enkelt	
2	R1B	Ja	
3	WJ	Och den här uppsatsen vi håller på med nu, handlar om användarmotstånd i IS-implementationer. Lite, vad det är som har hänt, varför användare är emot systemet och ja, kontexten ur en IS-implementering helt enkelt	
4	R1B	Ja	
5	SS	Syftet egentligen med vår studie, det är att jämföra hur strategin för att hantera motståndet kan skilja sig mellan olika kontext. Och med kontext så menar vi till exempel vad man har använt för strategi för att föra in systemet, kanske vad det är för typ av organisation som implementerar och sådant.	
6	R1B	Mm	
7	WJ	Ja vi kan ju börja med.. vi har ju frågat om det är OK att vi spelar in och sådär	
8	R1B	Ja absolut	
9	WJ	Och sen kommer du att vara anonym i den här studien, vi kommer varken att presentera ditt namn eller var du jobbar i studien.	
10	SS	Däremot tycker vi att det är intressant med din erfarenhet, så hur många års erfarenhet du har inom branschen och inom ämnet?	
11	R1B	Mm, mm. Man kan säga att jag har jobbat med ERP-system eller den här typen av försäljning och leveransprojekt sedan i mitten på 80-talet. Jag jobbade som projektledare de första 5-6 åren efter att mina studier var klara. Och en del som konsult helt enkelt. Men de sista två åren där så jobbade jag jättejättemycket med presale, där jag hjälpte säljare och åkte land och rike runt och genererade försäljning tillsammans med säljare. Och när man har gjort det en stund så kan man lika gärna börja sälja själv, då behöver man liksom ingen presale-konsult längre. Så att från 1990 ungefär så har jag jobbat med uteslutande försäljning och account managing	
12	WJ	Mm.	
13	R1B	Så att jag har sålt en jävla massa projekt...	
14	SS	Hehehehe	
15	R1B	... jag har suttit i styrgruppen för många projekt. Jag har varit med om projekt som har gått alldeles lysande och som har tagits emot lysande och såna som har varit mycket mycket mycket svårare. Och till och med några som till och med då har, rent av havererat, oftast relationsmässigt.	

16	SS	Det låter jätteintressant. Går det att fokusera ett projekt som kanske var väldigt specifikt eller sticker ut på något sätt? Kanske där motståndet var extra tydligt? Eller som kanske till och med havererade av den anledningen?	
17	R1B	Ja. Jag tror att de flesta anledningar till att projekt havererar det beror inte på, åtminstone är det min erfarenhet, beror inte på att organisationen har varit motståndare till det man ska göra, utan ofta har det varit... den stora anledningen till att projekt ofta går mindre bra, det har varit att det kostat mer, tog längre tid eller också så blev det inte riktigt som vi trodde. Så att det är den här förväntansglappet som är det stora problemet oftast. Och förväntan kan ju vara i funktionalitet, i tid och i pengar. Och vi har blivit liksom, mycket mycket bättre på att på något sätt tidigt identifiera att man måste driva den här typen utav, för det här handlar jättemycket om psykologi såklart, det handlar ju om att liksom få kunden att förstå vad det är man har köpt. Ofta är det ju så att ”ja men ni är ju experter, ni måste ju veta vad vi behöver” Ja, vi kan ju veta ensidigt vad vi kan leverera men vi vet ju inte dubbelsidigt vad kunden liksom förväntar sig av vad vår leverans ska innehålla. ”Ja men vi har ju rabatthantering, det måste ju alla handelsföretag ha” Ja. Men alla handelsföretag har unika rabatthanteringar och förstår inte vi precis hur er rabatthantering funkar så finns det risk för att vi går fel. Och då får man liksom glapp i förväntningar. Och så stort glapp som det blev i förväntningar, så dåligt blev projektet liksom. Så vi försöker liksom på nåt sätt, eh, de senare åren jobba mycket med att få liksom förväntansglappet att bli så litet som möjligt eller helst ingenting där vi kan snarare dra ner förväntningarna hos en kund på hur det här kommer att bli. ”Ja men hur kommer det att bli för oss sen?” Jo, det kommer att bli såhär och såhär. Men de ska inte tro att de liksom kan åka till månen bara för att vi implementerar ett nytt system hos dem. Så lyckas man med det konststycket att liksom ta ner förväntningarna så är förutsättningarna mycket mycket godare, eller bättre. Sen handlar det också om att tidigt få med nyckelanvändare i ett projekt så att man inte bara gör en affär och startar en överenskommelse tillsammans med företagsledningen. Det är vår bestämda uppfattning, och det är ju litegrann där ni håller på.	Project description
18	SS	Ja precis	
19	R1B	Så kan man få med såna som...eh.. historiskt har det varit så att för 10-15 år sen, ja men inte fan var liksom lagerpersonalen med i IT-projekten, utan det var ju en liten ledningsgrupp som på nåt sätt bestämde hur det skulle vara, för VD kände till; ”Ja, men jag vet hur vi plockar och vad vi har för in och ut leveranser och behov där” och sen så kommer liksom lagerkillen eller tjejen och allting vara bara fait accomplis liksom, man hade inte fått va med där, och då blir det ofta den här typen av problem där man på nåt sätt; ”ja men sådär kan inte vi jobba, det begriper ni väl. Jag menar ni däruppe på kontoret fattar ju inte hur det går till här nere på golvet...” liksom den typen av, var ju jättevanlig, och är säkert jättevanlig fortfarande. Där försöker vi se till att vi får med nyckelanvändare i projektet, och vi lägger dessutom stor del av ansvaret för själva implementationen i knät på just dem. Jag menar, vi kan bidra med att slutanvända dina lagerplockare som är 25 stycken som springer på golvet så småningom men det bästa är om du blir så duktig på DIN process som ansvarig för processen lager så att du kan hålla slutanvändarutbildning för din personal för han committar sig till att det han håller på med är rätt och att det fungerar för verksamheten. För annars så är det hans uppgift, eller hennes, att sätta stopp tidigare i projektet; ”nä-äh, sådär kan inte vi jobba, det funkar inte för oss” o.s.v. Så kan man få liksom	Project description

		med folk, i liksom, så är det liksom en fördel. Och kan man få de att så stort ansvar som möjligt, t.ex. hålla utbildningar o sånt så är det jättebra. Då blir de på nåt sätt ambassadörer för de beslut som faktiskt har tagits på vägen och det har de ju gjort oftast av en anledning.	
20	WJ	Om vi tittar på, håller du på med något projekt för tillfället?	
21	R1B	Ja	
22	WJ	Har du upplevt något användarmotstånd där?	
23	R1B	Ja. Det kan man säga. Vi håller med ett projekt. Ett jävligt komplicerat projekt. Där det är två stycken separata kunder som vi driver i samma projekt. Alltså det är två företag som finns på olika geografisk marknad men som gör samma sak, nästan inte riktigt, men nästan. Som egentligen är konkurrenter, men de har båda två bestämt sig för att det finns pengar för de att tjäna genom att driva ett gemensamt projekt för våra processer är så lika. Nånstans på vägen måste man dela de här projekten för det finns ändå kundunika saker på väger där. Men det är ju ett extremt komplext projekt och jag vet inte om ni har pratat med XXX eller om ni ska?	Project description
24	SS	Vi ska.	
25	R1B	Det är hen som driver det projektet. Mitt i det. Så jag kanske snor en del utav de poängen, men då kan ni ju få höra min syn på det. Det är ialla fall jävligt komplicerat för det är liksom två parter som ska hålla sina affärshemligheter utanför projektet men som ändå måste visa strupen och liksom fläka ut sig och ge oss mycket för att vi ska kunna bidra . Och där var det också jätte viktigt att nyckelanvändarna var liksom, eller processägare tidigt var med som kravställare. De var med på produktpresentationer, fick känna och klämma på oss som leverantörer liksom lite grann vad de tyckte. Respektive företagsledning lät de här nyckelanvändarna vara en del i liksom beslutsprocessen också, även om det inte var de som signade avtalet sen, så fick de vara involverade. Det är de som dessutom nu när vi gör processflödesuppsättningarna i hur systemet ska sättas upp, så kan man konstatera att liksom ”på ekonomi så finns det 45 flöden, på service management så finns det 120 och i projekthanteringen så har vi så här många...” respektive processägare har ansvar för att alla de processmomentet, inom respektive processdel är testade, att de fungerar och hänger ihop med hur de är vana vid att jobba. Och är man igenom liksom hela den stegen och får check på den, då har man fått en god acceptans för att ”Ja, kom för fan inte och säg om tre månader att så här kan vi ju inte jobba”. För då har man varit med själv och satt förutsättningarna.	Project description
26	WJ	Hur stor är omfattningen på projektet? Om vi tänker på kunderna, hur stora är företagen?	
27	R1B	Det ena bolaget omsätter väl kanske 60-70miljoner och det andra bolaget omsätter kanske 150miljoner så det ena är rätt mycket större än det andra.	Project description
28	WJ	Mm.	
29	R1B	De har 130 stycken slamsugningsbilar totalt sett. Det ena bolaget har 90 och det andra har 40 eller nåt i den stilen. Och de åker ut till företag, alltså livsmedelstillverkare som kanske friterar chips i stora volymer olja eller miljöfarligt avfall så sparar man oljan som är förbrukar i processen sparar man i stora tankar. Sen så går det inte att hålla ut det i avloppet utan då kommer dem dit och slamsuger ut liksom det här. Eller också så kan det vara kommunala vattenstammar som är igenproppade som de liksom gör relining och slamsuger och allt sånt. Så sånt håller de på med.	Project description
30	WJ	Mm. Vad är det för system ni implementerar?	
31	R1B	Det är ett microsoft-baserat system som heter microsoft dynamics NAV.	Project



		Och det är ett affärssystem som ska stödja företagsprocesser, alltså allting, ni vet kanske vad ett ERP-system är?	description
32	WJ	Ja	
33	R1B	Ja det ska stödja alla deras processer, allting ifrån de som jobbar med bokföring och redovisning och resultatuppföljning till de som sitter i bilarna och hanterar serviceärenden på läsplattor, alltså paddor eller motsvarande, blir beordrade sina uppdrag därute i bilarna.	Project description
34	SS	Har du någon aning om hur många slutanvändare det berör?	
35	R1B	Jaa, alltså för det första är det ju 100 chaufförer eller 130 chaufförer eller nånting i den stilen. Inne på kontoret på backoffice, som sköter beordring och fakturering, så kan det vara totalt sätt 40 kanske, backoffice-personal. Och 120 -130 kanske ute i bilarna	Project description
36	SS	Okej, och det är de båda företagen kombinerade?	
37	R1B	Ja.	
38	WJ	I och med att ni är mitt uppe i det så är det ju svårt att svara på det, men hur ligger ni till tidsmässigt?	
39	R1B	Vi ligger bra till tidsmässigt. Och det kan man säga att... Jag kan rita lite, det är svårt att få det inspelat, men i alla fall. Vi gjorde liksom en förstudie tillsammans med kunden. Och i den, presenterade vi ett systemförslag. Och ett projektförslag. O man kan säga att de här två... när vi har gjort förstudien, här har vi lagt 200 timmar på att ta reda på alla processer och det ena med det andra.. sen skriver vi en detaljerad beskrivning över hur systemet ska funka hos de här båda, ”ja men när man blir beordrad ett serviceuppdrag så måste man kunna ge...” o bla bla, det beskriver vi ganska detaljerat i ett sånt systemförslag. Projektförslaget beskriver mer ”ja men om vi nu ska göra det här som står i systemförslaget, hur ska vi göra?” under vilka tidsformer, vilka människor ska vara involverade, vilka nyckelpersoner och etcetc. Det här får kunden ta del av när vi är klara med förstudien, och så säger man kanske ”nja, men det där har ni missuppfattat, den processen” Eller ”nja, men det där funkar inte för att den som är nyckelperson där kommer vara mammaledig då osv.” Så kommer man fram till att ”nä, men då gör vi de revideringar som krävs där” och sen mynnar det ut i en systembeskrivning. Den fastslår vi i avtal. Och, en projektplan som vi också fastslår i avtal. Här i finns det budgetar, och det finns det i båda då. Tidsramar och så vidare. Och, när vi har sagt att det som står här i är det vi ska göra. Sen sätter vi upp en styrgrupp där jag sitter som ansvarig för vårt företag, och sen sitter VD:n, eller i det här fallet VD:arna, för respektive bolag också i den här styrgruppen. Sen plockar vi in nyckelanvändare och projektledare, så som ni ska prata med om en stund. De ska liksom berätta om vad som händer i projektet, för vad vi ska göra i den här styrgruppen, det är att godkänna resultatet och arbetet de gör. Vi ska se till så att de håller sig till budget, håller sig till den bestämda kvaliteten, och att vi är på tidplan. Och där dyker upp en massa avvikelser, det kan va nån använder som säger ”Nä men va fan, det var inte riktigt bra där, vi behöver ändra och lägga till nån funktion först. Det skulle göra det mycket lättare för oss.” Okej säger vi i styrgruppen, här har vi sagt att detta ska ta 1500 timmar att göra. Sen börjar projektet att rulla, och efterhand dyker det upp ändringar och önskemål och det ena med det andra. Då säger vi så här; ”Okej, det där är ett nytt önskemål för det hade vi inte med i budgeten över huvud taget. Det är ingen som har berättat det, och vi kan omöjligt gissa att det är på det här sättet. Det kommer ta 100timmar för oss att bygga den funktionen”. Sen är det upp till mig och båda VD:arna och säga; ”Ja men det där låter bra, är det så att	Project description

		<p>projektgruppen tycker att det där är en vettig sak som kommer att spara tid och pengar så ska vi ta beslutet att göra den” Bra. Då utökas budgeten från 1500 till 1600 timmar. Det innebär att jag kan vara ganska kaxig i början och säga att ”det här projektet kommer inte att bli dyrare än vad jag har sagt, med mindre än att vi bestämmer att det ska bli dyrare, eller tar längre tid”. För det är vi som liksom har kontrollen på det här. Det här projektet som vi pratar om nu, det kommer att landa nånstans på 2500 timmar, men jag är fortfarande lika rakryggad. Det är ingen som kan säga; ”Nej men du sa ju att det skulle kosta si och så.” därför att vi har gjort en massa ändringar, allting är dokumenterat i protokoll och påskrivna av båda parter. Så på det sättet håller vi förväntningarna på en nivå som gör att vi liksom kan gå rakryggade dit nästa vecka också. Ett av bolagen gick faktiskt live nu i helgen som var här precis. Så de har precis driftstartat och de andra ska gå live nu om en månad.</p>	
40	SS	Då kör man en enda go-live tidpunkt där man snurrar ut allt ihop?	
41	R1B	Mm, det gör man. Men sen kan man dela upp det i faser också. För det här bolag ett och bolag två så kan det ju finnas fas 2 grejer som gör att man säger att ”nä men nu ska vi gå live, och sen ska vi köra en tre månader, sen tar vi liksom hand om och bygga en e-handelslösning eller så” det får bli nästa steg. Då blir det ett nytt projekt	Strategy
42	WJ	Så ni fasar in lösningen?	
43	R1B	Vi försöker göra så att de här ”kullarna” ska bli så små som möjligt för man kommer ju från ett gammalt system. Sitter man i ett gammalt system som man har kört i 15 år, ja då sukter man jävligt mycket efter att få nya, fräscha och moderna lösningar. Men man inser inte hur mycket jobb det blir, och sen så kommer man halvvägs in i projektet och så konstaterar man att ”äh men det har var ju inte så jävla bra, och det här var mycket bättre i det gamla systemet”. På nåt sätt är det så att ett system är aldrig så bra som dagen innan man ska gå live med sitt nya. För fan vad smidigt det var i det gamla systemet tycker man då.	Strategy
44	SS	Just det. Men precis det du beskriver nu, har du upplevt det sedan ni gick live med det här första företaget?	
45	R1B	Nej, i det här projektet så har det varit en mogen kund som har varit extremt engagerad. Som har varit, eh, sukter efter nya lösningar och som har insett att det var inte bättre förr. Men det finns medarbetare i de projekten som man har fått lirka och trixa med. Det handlar ju mycket om information och tydlighet. För nånstans är det så att går man från ett system som man implementerade för 15-20 år sen så ser systemen och tekniken annorlunda ut numera vilket innebär att det är nån som kanske får göra lite mer av en arbetsprocess och nån annan göra lite mindre. Därför att systemen på nåt sätt stödjer de flöden som gör att arbetsbelastning kan skifta lite grann; ”ja men vad jobbigt det blev för mig på lager” ja då kanske vi behöver förstärka med nån som sitter på order för order har fått det otroligt mycket lättare.	Culture and structure
46	SS	Så kommunikation nämnde du som viktigt för att hantera det här motståndet, finns det någon annan strategi som ni kanske använt i det här projektet?	
47	R1B	Ja, när vi startade projektet så har vi något som vi kallar för projekt kick-off. På en projekt kick-off så pratar man om vad som komma skall, att det kommer att bli jobbigt, att det är viktigt att vi har roligt tillsammans, det är viktigt att kunden informerar sina övriga medarbetare om vad som händer; ”det finns några nyckelpersoner som springer iväg på möten hela tiden, vad syftar det till?” Så att man på nåt sätt kan förankra att ”nu har företagsledningen tagit ett beslut om att vi ska investera i nya system och det	Management strategies

		kommer att ta mycket kraft och mycket tid och kosta mycket pengar, det gör vi för att ...” Så att de beskriver sina mål. Och vi vill gärna att man ska namnsätta projektet, vi vill gärna att man ska sätta upp affärskritiska mål för projektet. Vad vill kunden uppnå med det? För det är ju inte så att man tar fram fem miljoner och säger ”Åh vad kul att byta system” utan det gör man ju av en anledning. Vi vill dessutom att man ska beskriva om man har tekniska mål med det. Det kan vara att vill förlänga affärssystemet ut till bilarna till exempel, med hjälp av paddor, så att man slipper ha en backoffice avdelning som sitter och tar emot åkarnas samtal. Det kan de göra själva därute. Vi pratar dessutom ganska mycket om risker. Risk management är en jätteviktig del av ett sånt här projekt. ”Ja man vad är risken att nån går in i väggen?” ”Ja, den är liksom relativt hög ” Och ”vad har vi för åtgärdsplan om det händer? Vilken påverkan får det för projektet? Är det ett allvarligt problem?” ”Ja det är det i det fallet.” vad händer om, eh t.ex. , eh, tänkte komma på något lågrisk men vet inte vad det skulle vara. Men vi gör värderingar av, konsekvensanalyser av, ”om det här skulle hända, vad händer då?”. Och hur sannolikt det är och vilken påverkan det får. Så resonerar man lite fram och tillbaka om det.	
48	WJ	Mm. Är det ni som sitter och talar i styrgruppen? Eller det här du berättar om nu, formuleras det ut i organisationen så att slutanvändarna också får ta del av det?	
49	R1B	Nej, inte fullt ut.. Det är möjligt att kunden i fråga gör det bakåt. Men inte vi, vi gör det för hela projektgruppen, för de som ska vara med i projektet. För den här projekt kick-offen, den handlar inte bara om oss i lilla styrgruppen för det är ju inte bara vi som ska göra jobbet. Det är egentligen bara vi som affärsmässigt ska kontrollera och godkänna projektets arbete kan man säga. Så om de gör det bakåt, det vet jag inte, men det är viktigt att alla som kommer att vara delaktiga i projektet i någon form får vara med och resonera om de här sakerna. Så pratar vi rättså mycket om det här med psykologi; hur hanterar man en person som är jävligt, liksom, trygghetsökande, som inte är van vid att kliva utanför boxen. Hur hanterar vi honom eller henne under ett projekt. För det är ju liksom också olika såklart.	Management strategies
50	WJ	Om vi tittar på användarmotståndet i den här implementeringen, är det under någon fas som det har varit mer eller mindre motstånd? Jag tänker ex. i förstudiefasen, har det varit mycket motstånd där?	
51	R1B	Nej, man kan säga det att... och det är intressant fråga du tar upp där... under förstudie så vill ju alla berätta om ”vad jag skulle vilja ha” o ”åh vad bra, nu har vi äntligen bestämt att vi ska köpa nya system” ”lämna gammalt och köra moderna verktyg” o.s.v. De har jättemycket både förhoppningar och sen har man då förväntningar på vad det här skulle kunna bli. Och sen så gör man systemförslaget och då känns det också jävligt bra ”Bra, de har ju fattat vad vi håller på med”. Och sen så sparkar man igång projektet och sen så börjar vi och designa lösningar utifrån systembeskrivningen som vi båda parter är överens om. Sen får de den i knät och ”Men bra nu har vi liksom designat det här flödet, kära serviceorderchef, vänligen testa igenom det här flödet nu och se hur det stämmer överens” ”Åh jävlar vad jobbigt det var! Så där hade jag inte riktigt tänkt. Och måste man göra så?” Det är då det här kommer när man liksom får...	Phase
52	WJ	talat du då om när det fysiskt har implementerats?	
53	R1B	Nej, under projektets gång. När vi kommer till ett läge... Vi har en analysfas, en designfas, en developfas och en deployfas. Och när vi har gjort	Phase

		klart development, då har vi designat alla flöden. Då kommer vi till deployment, då ska vi ge det här till kunden. Och där är dessutom en styrgrupp som säger ”Okej, är vi klara med alla utvecklingspunkter nu?” ”Ja vi är klara, vi har satt flödena” ”Bra, då är det ditt system kära kund. Då är det ditt ansvar att testa dina faktiska verkliga processer i det som du säger att du har beställt”. Och det är då det kommer. Då blir det liksom ”åh men så hade jag inte tänkt... åh så mycket det där blev... hur ska vi göra med alla gamla projekt i gamla systemet, det hänger inte ihop med hur vi jobbar i det nya” Och då kommer det ”Ah, men det där var ju fan mycket smidigare förr” och liksom så	
54	WJ	Mm. Jag föreställer mig att det du berättar om kommer i varje projekt?	
55	R1B	Ja, mer eller mindre	
56	WJ	Men hur hanterar man det?	
57	R1B	Det handlar om att vara tydlig och ödmjuk inför att det här händer. Ni kommer att komma till ett läge i projektet där det här blir skitjobbigt. Där ni tycker att allt var bättre förr, men det handlar om att komma över den tröskeln liksom. Tragga på och försök. Det finns en baktanke med varför det ser ut som det gör. Sen kan man ju ha missuppfattat varandra så att man helt enkelt måste göra en avvikelse, ”Nej men så här kan vi inte ha det. Vi trodde att vi skulle kunna ha det så, men nu när vi ser det i verkligheten så ser vi att så mycket våld kan vi inte göra på oss själva, utan vi måste skruva med nånting.” och så får man göra det, det händer ju.	Management strategies
58	SS	Har du upplevt att kulturen och strukturen på en organisation kan påverka hur mycket motstånd som uppstår?	
59	R1B	Absolut. Jag tror att det ligger mycket i den redan befintliga företagskulturen. Finns det en kultur där medarbetare har ett engagemang i vad man håller på med. Där det finns en tydlighet i kommunikationen från ledning vartåt man ska och varför man gör saker så tror jag att det är ofantligt mycket lättare än i ett bolag där ledningen och dess ambitioner är mer eller mindre okända för de som faktiskt jobbar där.	Culture and structure
60	SS	Har du upplevt att hierarkin kan påverka?	
61	R1B	Ja det tror jag.	Culture and structure
62	SS	Upplever du att det är lättare eller svårare i en väldigt hierarkisk organisation?	
63	R1B	Jag upplever att det är svårare i en hierarkisk organisation.	Culture and structure
64	WJ	Hur var det projektet som ni sysslar med nu? Vad är det för typ av organisation?	
65	R1B	Den är ganska platt. Det är nära. De som är nyckelanvändare, det är de som sitter ute i bilarna. De har ganska nära till top-management.	Culture and structure
66	SS	Mm. Och där har ni inte upplevt att de tycker på, eller de är ganska nöjda nu sedan ni gick live?	
67	R1B	Ja, det är de. Men det fanns ju en fas där de också kände att ”va fan, det var ju bättre förut”. Men tre månader innan var det liksom klang och jubel ”Åh, tänk när ni äntligen kan komma med de här grejerna! Så bra det kommer att bli” Och sen kommer vi med dem; ”njaae, ååh, nah, sådär va” Sen ska man kämpa sig över den här lilla puckeln. Därför handlar det också om att göra rättså mycket i den här, flytta saker och ting till fas två.. gör inte den första kullen så himla hög. Jag menar, vi måste liksom åstadkomma affärsmålen, vi kan inte bara göra en tredjedel av det som angivits, men man måste ändå göra det första så enkelt och litet som möjligt för att sen bygga på. Gör man	User resistance

		den här första för stor så kommer liksom användaren i den fasen sitta och tycka att ”det och det vill vi ha, det där vore jättebra...” ”Nah, men det där kan man lösa i systemet på det här och det här sättet” och så visar vi det. ”nahe, sådär kan vi inte ha det. Vi behöver en anpassning” ”ja men det kostar 100timmar att göra en anpassning” ”nja, ja men det måste vi” och sen när man har kört systemet i tre månader så säger man ; ”fan det där hade vi inte behövt göra, för man skulle kunna göra såhär i systemet istället” ”Ja, just det. Förstå liksom systemet först och låt det växa in”. Man blir inte världsmästare på systemet på... Och där tycker vi att ”lyssna på oss! Vi har gjort det här mer än hundra gånger hos hundra företag!” det beyder nånting på nåt sätt. Och vi vet bättre än du i det här fallet.	
68	WJ	Ja, men det är väl många gånger att man har väldigt svårt som kund att formulera sina mål. Alltså man vet ju vad man vill men vet ändå inte riktigt vad man vill, på nåt sätt.	
69	R1B	Nej och man vet inte riktigt vad.. Dit man vill, vad innebär det. Det vet man inte riktigt. Ibland så är man ju begränsade av att, och det är vi alla ju, det man vet vet man ju, det man inte vet vet man ju inte. Och då behöver man extern input för att liksom ”Oj ja shit, ja så skulle man ju faktiskt kunna göra” och jag menar vi kommer ju till kunder som har gjort samma sak, samma pryl på samma sätt i liksom 25 år och aldrig ifrågasatt, men ”varför gör ni inte såhär istället?” ”åh ah, vi tänkte inte på det”	User resistance
70	WJ	ja, det är lätt hänt	
71	R1B	ja, ja man är ju likadan själv så att..	
72	SS	Vi har nog täckt de flesta delarna här	
73	R1B	Ja, det blev ett litet praktiskt exempel och som sagt var XXX kan ju fylla på litegrann i just det här caset.	
74	SS	Ja, men det är ju jättebra. Vi kanske kan ta ett foto på din anteckning på whiteboarden?	
75	R1B	Absolut!	
76	WJ	Ja, nej då var det inget mer. Är där något du känner att du vill tillägga?	
77	R1B	Nej. Jag inser liksom att det här som ni håller på med är en jävligt viktig komponent i när man kommer till en kund. Man måste inse vad det är man ska göra. Vi måste inse det från vår sida och ha en ödmjuk inställning till att det här är ett förändringsprojekt och inget IT-projekt. Och samma sak måste kunden känna. Det här handlar mycket om psykologi, hur man presenterar och hur man genomför.	User resistance
78	SS	Är det viktigt att kunna känna av företaget man kommer till? För att om det nu är till exempel en väldigt hierarkisk organisation där folk är lite traditionella, och det är lite svårare, får man då hantera det annorlunda?	
79	R1B	Ja. Så är det ju. Och jag menar drömscenariot är ju när man möter en organisation som har en dynamik som tänker litegrann på det sättet. Men det finns ju många företag vi kommer till som vi måste sälja till som har en hierarkisk struktur, och där vi måste lägga liksom ännu mera kraft vid det psykologiska. De känner liksom ”Men vadå för jävla projekt kick-off, ha någon fjantövning där vi ska namnsätta projektet” Men det har liksom en mening nånstans, där vi försöker att luckra upp en del av den här stelheten. Men det är ju lättare eller svårare, det är olika. Vi kan inte förändra kunderna fullt ut, men vi försöker och liksom stoppa med den här psykologiska och ledarskaps och organisationsbiten också i det.	User resistance
80	WJ	Om vi tänker på... bara en sista fråga, användarmotståndet, hur funkar det om man tänker under hela implementationsfasen från förstudie till go-live, kommer det i små stötar hela tiden eller det byggs upp och sen når man en	

		brytpunkt vid go-live där allt blir väldigt jobbigt?	
81	R1B	Ja, man kan säga att hela den där första fasen tills... vi presenterar ju en förstudie med systemförslaget, och där gör man ju revideringar där vi har missuppfattat saker och ting, hela den vägen är det ofta väldigt väldigt positivt, då har man jättehöga förväntningar och vi försöker trycka ned dem för att de inte ska vara för höga. Sen hamnar man i ett läge då liksom, då det är någon som sitter på plånboken också som säger att ”ja men nu har vi sagt att 1500 timmar ska det här ta, nu ska vi jävlar i det hålla i de här 1500 timmarna” Men så är alla fortfarande lika ”Kan jag få allt det där för 1500 timmar så är det jävligt bra”. Och sen går vi igång, och sen så kommer vi till den här fasen som jag pratade om förut då vi börjar utveckla det vi sa att vi skulle utveckla, och därefter kommer liksom den här fasen och då kan det komma lite smygande beroende på vem. Och det finns ju vissa som, vissa skiter i det, man lägger det här åt sidan. Från företagsledningen så har man sagt att 30% av din tid ska du ägna åt det här projektet och se till så att du gör det du ska i projektet. Men det kommer ju, ”det ringde ju en kund emellan, så det tog jag” eller ”det där har inte jag hunnit” och så ”Har ni testat än?” ”Ja vi har testat” och sen går vi in i systemet och så kan vi se att saker och ting inte är testade. För man prioriterar ned det här för det kanske var tråkigt eller man var stressad eller vad det nu kan tänkas vara. Och så har man det där allmänna motståndet, som kan se väldigt olika ut. Det kan vara allt ifrån att man nonchalerar det man de facto ska göra, till att man helt enkelt inte hinner eller tycker att det var bättre förr. Det kan sig vilka proportioner som helst. Och vissa är ju inte stresståliga nog; ”ååhå, jag kan inte separera på mitt riktiga jobb och det jag gör i projektet så jag uuhuh, går i väggen och sjukskriver mig” och allt sånt där. Det finns alla varianter.	Phase
82	WJ	Har du varit med om att användarmotståndet har blivit så pass stort så att hela projektet har lagts ned?	
83	R1B	nej, det har jag aldrig.	User resistance
84	WJ	Försenat?	
85	R1B	Eh. Ja. Och då är det väl användarmotstånd som är indirekt därför att man haft en sådan arbetsbelastning på företaget som helt enkelt inte alltså... man har 100% i vanliga fall, och sen ska man göra det här också. Vi har ju den förmånen att ha det här som profession, vi gör ju inget annat. Men de ska ju då, i det här fallet, tömma septitankar också samtidigt som de ska lära sig nya systemet. Och det är ju inte så att de haft 40% ledig tid förut, innan. Så att... Jag har nog aldrig varit med om att användarmotstånd har gjort att man stoppat ett projekt eller det har gått åt pipan, utan snarare är det så att det var en för tuff tidplan. Man hinner helt enkelt inte med att göra allt det där, arbetsbelastningen blir för tuff. Vi måste, istället för att då välja att gå live när vi har sagt att vi ska det, så är det bättre att vi skjuter på det tre månader och gör saker och ting ordentligt och kontrollerat och typ så. Så förseningar kan det ju bli. Men det handlar egentligen inte så jävla mycket om att systemet var dåligt, eller att det var bättre förr, utan den sammanlagda mängden utav mycket att göra, lite svårt att lära nytt och liksom så kan göra att det känns ”åh den där skiten vill jag inte ta i” liksom.	User resistance
86	SS	Upplever du att omfattningen av systemet kan påverka motståndet, och kanske då även utfallet? Jag tänker att när man implementerar ERP-system så är det ju gärna så att man påverkar hela organisationen medans kanske ett mindre BI-system bara påverkar en viss del.	
87	R1B	Absolut! Det tror jag. I och med att ERP-systemet genomsyrar liksom alla	User

		processer mer eller mindre. Men det är klart att om vi liksom ska byta lönesystem så är det ju den personen som blir påverkad och ”fan vad jobbigt det blir och sammanställa gubbarnas ackord nu, jämfört med hur det var i gamla lönesystemet” men de som sitter på orderavdelningen, och VD och sånt, de berörs ju inte av den problematiken. I det här fallet så är det ju så att alla företagsprocesser mer eller mindre, eller de core-processer som finns, blir berörda. Och många människor. Och därför tror jag att omfattningen är helt avgörande	resistance
88	WJ	Nu är det nog inget mer.	
89	R1B	Jag finns härute om det skulle vara något ni kommer på	
90	WJ	Tackar så mycket	
91	SS	Ja, tack ska du ha	
92	R1B	Tack själv! Och lycka till!	
93	WJ	Tack!	
94		Noteringar:	
95		Det känns som att erfarenheten och syftningarna oftast handlar om projektgruppen och/eller styrgrupp. När vi pratar om motstånd, så är det främst från de medlemmarna. Kanske har slutanvändarnas röst inte hörts så tydligt?	

## 6.4 Appendix 4 – Transcript Interview 3

**Date:** 14:24, 6<sup>th</sup> of April, 2014

**Duration:** 56 minutes 8 seconds

**Interview format:** face to face

**Transcribed by:** Sara Sivnert

**Transcription checked by:** William Jöneros

**Case:** 2

### Attendants

1. **Researcher:** Sara Sivnert: SS

2. **Researcher:** William Jöneros: WJ

3. **Informant:** R2

**Company:** Kept anonymous.

Unit	Speaker	Text	Area
1	WJ	Du kommer att vara anonym. Vi kommer varken att publicera ditt namn eller var du jobbar. Och projektet vi talar om är också helt anonymt.	
2	R2	Mm	
3	SS	Och det är frivilligt att vara med. Så du kan bara gå härifrån om du skulle känna för det	
4	R2	Hehe, jag ska nog klara mig	
5	SS	Men då har vi dragit det etiska. Kan du presentera dig själv? Din erfarenhet?	
6	R2	Mm, jag har egentligen jobbat med affärssystem sedan 1999. Ekonom i grunden. Och jobbar med ett system som heter Bison, som jag är ansvarig för idag. Jag är ansvarig för verksamhetsområdet här som heter Bison. Sjutton arton man är vi som jobbar med det systemet. Och ja, jag har varit med i ett antal olika projekt på olika sätt. Både nyimplementationer, men framför allt, som system jobbar vi med relativt få kunder men har långa relationer med dem, så att vi har mycket verksamhetsprojekt och en del implementationsprojekt också. Så det är kort om min bakgrund. Just nu jobbar jag inte i något specifikt projekt, men jag stöder och hjälper liksom konsulter och jobbar framför allt med att folk har beläggning och att göra. Rätt man på rätt plats	
7	WJ	Mm. Det vi skulle vilja prata om idag det är som sagt user resistance, eller användarmotstånd. Och för att göra det skulle vi behöva ett specifikt fall, en implementation, kan du komma på något kanske där det varit särskilt mycket användarmotstånd till exempel?	
8	R2	Det är en bra fråga...	
9	SS	Det är mest så att vi har en referenspunkt. Vi vill kunna jämföra olika kontext sen nämligen.	
10	R2	Ett projekt jag jobbat med längst tid som konsult, det är egentligen ett implementationsprojekt som var för ett antal 5-6 år sen. Men där var vi i en sits att det system de redan hade inte löste deras problem, alltså de hade problem med det och fick inte det att snurra och fungera fullt ut. Så kom vi in och implementerade ett nytt system och så fick de bättre snurr på verksamheten. Men det är klart, även i ett sånt projekt så finns det givetvis användarmotstånd, det gör det.	Project description
11	SS	Mm. Upplevde du det?	
12	R2	Ja absolut. På vissa. Det är väl ganska så här personlighets... det är olika personlighetstyper, vissa är glada för alla förändringar, spelar ingen roll	User resistance



		om de är bra eller dåliga. Sen är det vissa som kan se tydligt att ja men vi har nytta av det här och kan värdera. Men det finns ju något sånt talesätt i branschen att det gamla systemet är aldrig så bra som den dagen det nya kommer. Och till viss del stämmer det, för att det gamla var ju anpassat och förändrat kanske efter den verksamheten fullt ut. Så det finns ju någon form av sanning i det, men sen finns det ju också en anledning till att man byter. Och i och för sig behöver det inte vara att systemet är dåligt användarmässigt, det kan finnas en mängd... det är liksom ett ämne för en egen uppsats, varför man byter affärssystem eller administrativa system.	
13	WJ	Men om vi tittar på det här projektet. Vad var det ni skulle göra och hur många slutanvändare berörde det?	
14	R2	Det kan väl ha varit 300 användare. Det var att implementera ett helt nytt affärssystem, och det var då att slänga ut ett system som inte löste deras... alltså, spec-mässigt löste det kanske det, men det funkade inte, klarade inte den transaktionsvolymen som de hade om man säger. Så de blev utslängda och fick starta om och så där	Project description
15	WJ	För att företaget hade vuxit förbi affärssystemet?	
16	R2	Nja de hade nog egentligen valt fel affärssystem. De hade, eller den tidigare leverantören hade lovat något de inte kunde hålla. Och det var den största installationen de någonsin hade gjort på det systemet. Så det var väl liksom... ja, där var även efterföljande rättsprocess och sådär. Så att de hade väl lovat saker som inte riktigt gick att verkställa.	Project description
17	WJ	det här projektet, det är klart idag, vad jag förstår. Skulle du säga att det blev framgångsrikt?	
18	R2	Ja. Det var ett extremt tidspressat projekt, för det är annorlunda när man har ett system som är funktionsdugligt, då kan man liksom dra ut på tiden lite för att få in det nya. Men här fick vi ju se till att först och främst få något på plats som rullade. Så snabbt som möjligt. Och då fick vi ju också ofta spara viss funktionalitet bara för att det var så mycket problem med det gamla, och det var liksom bättre att få in det här till 80-90% kanske än att de ska fortsätta ha strul hela tiden och andra problem som det liksom kan orsaka för dem.	Project description
19	WJ	Vad var det som inte funkade? Alltså att användare blev utslängda och så?	
20	R2	Ja det var rent tekniskt .. i huvudsak, jag vet inte i övrigt om det var liksom brister. Det fanns säkert grejer som var både bättre och sämre i det gamla systemet. Men det var framför allt tekniskt sett att det höll liksom inte för den transaktionsmängden. Så att de, ja alltså användarna, plötsligt bara försvann det de gjorde och de fick börja om och sitta och starta om servrar. De hade skalat upp servrar så mycket det gick men det hjälpte ändå inte. Så att, de hade slagit i någon form av glastak kan man väl säga för vad det systemet klarade av.	Project description
21	SS	Då kan man ju tänka sig att det kanske fanns någon sorts skepsism redan gentemot nya system och implementationer?	
22	R2	Ja alltså det kan ju finnas någon form av trötthet. Projekttrötthet liksom. Sen var det lite nytt folk i samband med det här, så det kanske räddade en del av det. Och sen i och med att vi gjorde det här implementationsprojektet egentligen på tre månader och som hade tagit 8-9månader normalt sett. Just av anledningen att det var kris där verkligen. Så vi behövde få igång det snabbt.	User resistance
23	WJ	Om du ska definiera ett framgångsrikt projekt och vi säger att det är i tid,	

		håller budget och fyller kraven som är förutbestämda, är där någon mer faktor? Jag tänker att folk använder systemet eller att användarna är nöjda med det? Tittar ni på det?	
24	R2	Det är en bra fråga. Ehm. Ja visst.. det lätta att se är ju att man har levererat i tid och liksom, hållit tidplan och kostnad. Lite svårare är det med kraven skulle jag säga. Dels har du, du har ett datum och är det efter det datumet har du inte gjort det i tid även om det inte är ditt fel så är det inte i tid. Men kraven är lite mer.. ”vad innebär det här egentligen jag har skrivit”, det är liksom en tolkningsfråga till viss del. Och sen är det ju ofta så att kraven man får när man skriver ett avtal är inte riktigt det som implementeras sen, för att det händer saker under resans gång vilket är naturligt i de flesta verksamheter. Och sen är det saker som missas i kravspecen	Project description
25	WJ	Vad är det för saker som kan hända?	
26	R2	Verksamhetsförändringar är ju typiskt. Man kanske köper något nytt, behöver nytt stöd för någon ny form av produkt eller... det kan vara egentligen alla förändringar som man normalt sätt jobbar med löpande. Sen kan man ju säga att det kanske inte är så smart att göra stora förändringar, alltså strukturförändringar och sånt, under ett affärssystemprojekt. Men samtidigt måste ju den andra verksamheten gå vidare, man kan ju inte pausa allt i en verksamhet, även om vi gärna skulle vilja det. Det kan vara mycket som kan hända. Men framför allt är det väl att det krävs rätt mycket att beställa, att liksom ha en riktigt bra kravspec. Är du en riktigt duktig beställare så kan du ha klart för dig, men i de flesta fall så har man inte alla, den som skriver kravspecen kan inte allt om alla processer i verksamheten. Och gör inte heller alla intervjuer och det är liksom ett antal beslut som ska fattas under resans gång. Men man kanske prioriterar bort saker, eller säger att vi måste göra det här också. Så att, där är liksom, den är inte lika enkel att följa upp kan jag säga. Men absolut är den ju viktig. Och viktigt att de får känslan av att de har fått vad de har beställt. Minst det de har beställt	Project description
27	WJ	Vilken typ av strategi använde ni när ni implementerade? Hade ni specifikt go-live datum där ni körde in allt eller ni fasade in det?	
28	R2	I det här fallet var det ett datum för huvudkontoret, eller vad man kan kalla det, centralagret eller centralverksamheten, och sen rullade det ut några enheter efter hand. Det var inget big bang, där allt kom en viss dag. Det är inte alltid det går, men går det att dela på driftstart så är det alltid en fördel. Det är i alla fall min övertygelse. Det är inte alltid möjligt, eller enkelt. Men, till exempel att man kan börja med ekonomisystemet först. Det är mycket att man vill veta att det funkar, att man har svarstider som är rimliga, att man kan börja bygga upp support till företaget internt. Känna igen sig, lägga upp nya användare, fixa behörigheter och allt. Praktiska saker, som det är skönt att inte behöva göra för 300 man samtidigt så kan man börja med 30 man i ett första steg. Kan man liksom bygga på, eller rulla ut stegvis på något sätt, så är det alltid att föredra. På ett sätt kan man tycka att det är dubbelt arbete, men det behövs ofta viss support i samband med att man går live. Och det är kanske framför allt de interna resurserna som är allra skralast, man är kanske 3-4-5 man på IT-avdelningen, ibland är man kanske en, ibland är man kanske tio, men då är det ju jättemånga av de som kan affärssystemet som ska supporta. Men om man får gå tillbaka till den frågan ni hade innan, om vilka faktorer som är viktiga, så är det väl på	Strategy

		nåt sätt att användarna är nöjda, givetvis. Och det är... jag har aldrig gjort någon sådan mätning, eller varit med om att man gjort någon sån. Mer än allmän kundnöjdhet. Men inte efter ett projekt liksom. Sen är det ju inte bara användarna som ska vara nöjda, utan även beställaren givetvis. Men beställaren tittar ganska mycket på bra i tid, att det som ska göras hinner göras, men har kanske inte heller koll på detaljer. Hur upplever användarna systemet? Är de nöjda? Får de rätt support? O.s.v.	
29	WJ	Men om det skulle vara jättefel så får ni väl höra det?	
30	R2	Ja, oh ja.	
31	SS	Men brukar man mäta antal timmar användarna sitter i det nya systemet kanske, kontra det gamla?	
32	R2	Nej.. Jag tror det skulle vara rätt svårt. Dels så kan se att det de gör i systemen.. alltså många användare sitter ju hela dagen i systemet. Man skulle kanske kunna mäta hur många ordrar eller orderrader eller sådant, men... de sitter ju inte hela tiden, utan de ska ju hjälpa kunderna och kanske hitta rätt produkter o sådant också. Jag tror att det är rätt svårt. Logistiksidan kanske man skulle kunna se och få ut lite, de är ju lika många varje dag, lika många människor nu som vi hade innan men vi kan få ut t.ex. 10% mer per dag. Eller vi kan vara 10%färre personer. Det tror jag definitivt. Samma kanske med produktion. Men där är ofta kanske inte affärssystemet nyckel på samma sätt. Men om man tittar på ett lager, eller ett distribuerande företag, som har lager så skulle man kunna få fram den typen av kalkyl. Inte heller något som jag har varit med om att man har gjort direkt. Däremot gör man ofta någon, vid investeringsbeslut så gör man som kund någon form av kalkyl. Sen kan den vara ”vi tror att man kan dra ner så här mycket och tjäna så här mycket”. På den nivån. Så ofta, det är ju det man, när man börjar jobba, så är det en av de insikterna man kommer till ganska snabbt att folk är ganska dåliga på att räkna. När man är student så har man ofta de verktygen och vet ungefär hur man ska räkna på saker, men i praktiken är det inte så mycket kalkyler. Av andra skäl måste man kanske göra saker, i det här fallet var de tvungna, de behövde ju få det att funka. Det var ju ingen fråga hur mycket någon tjänade på det. Eller om du har ett system där du inte har någon support längre eller ingen framtid och då kanske du måste byta. Typ som försäkringstänket, att man försäkras sig från framtida problem. Och det är ju inte lätt att räkna på det. Är det lönt att ta en försäkring eller inte? Det är mer en känsla. Händer det något så är det ju värt det, och gör det inte det så är det kanske inte.	Project description
33	WJ	Det är mer kontrollerade miljöer i skolan.	
34	R2	Ja det är du ju absolut. Och man har all information. Det har man. Och kanske inte, i praktiken. Man har inte nedbrutit kostnader på detalj, så; exakt så här mycket kostar det här och det här. Och vad vi har levererat och sådär.	
35	WJ	Om vi tittar på själva implementeringsstrategin, fasad och big bang, tror du att det finns skillnad i användarmotståndet beroende på vilken strategi du väljer?	
36	R2	Man kan ju säga att det är lättare att involvera användaren och vara nära användaren om man kör det fasvis. För att oavsett, är det ett stort projekt så kan du ändå inte vara 100 konsulter som jobbar i projektet. Det blir ändå ett begränsat antal, för att sen tappar man verkningsgraden när man kommer över ett visst antal. Det kan vara lite olika beroende på system och så. Men det finns ju oftast en mängd som är ganska lagom att vara.	Strategy

		Och ska man då involvera användarna så är det ju klart lättare om man börjar med mindre grupper. Om man börjar med 30, och sen 30+30 istället för att köra 90 direkt. Så jag tror till viss del att det kan bli lättare. Sen kan man ju givetvis kommunicera på annat sätt också. Man kan ju ändå göra de faserna för sig och sen gå live långt senare. Men fördelen är liksom att det blir ofta korta tidsspann, du kan jobba med ekonomi till exempel. Då kanske man gör projektet på ett visst antal månader istället, för om hela projektet tar tolv månader så kan du rulla ut ekonomi efter tre månader så jobbar du ganska intensivt med dem under den tiden så kan de dra igång. Annars hade det blivit såhär lågfrekvent arbete under lång tid. Men, det är absolut en nyckelfaktor för att det ska bli bra är att involvera användaren. Någon som har huvudet på skaft eller är engagerad eller har ansvar inom en avdelning kan var ambassadör för systemet.	
37	WJ	Mm. Om vi tittar på det här projektet, när kände ni att nu börjar användarna visa motstånd? Var det redan i början av, själva starten?	
38	R2	Nej, det kan jag inte säga.. men det jag kan minnas är några personer som var liksom mot	Phase
39	SS	Var det efter att ni hade gått live?	
40	R2	Nej det var redan från början. Men det är mer som personer, mer personlighetstyper.	Phase & User resistance
41	SS	Vi kommer komma till det också här snart	
42	R2	Ja de var liksom såhär negativa till förändring. Känslan var att det spelade inte så stor roll vilket system eller lösning man hade kommit med, utan mer att man ville inte ändra på saker, även om de inte funkade	User resistance
43	WJ	De här personerna du berättar om, hur stor kraft hade dem att påverka andra i organisationen?	
44	R2	I detta fallet, inte särskilt stor.	User resistance
45	WJ	Så det vara bara de få personerna ni skulle övertala?	
46	R2	Ja, i det här fallet hade företaget ett par tre interna konsulter från IT som var väldigt duktiga på affärssystem och processer som var väldigt drivande och som egentligen var de som samlade in kraven. De var väldigt positiva och ville framåt, men sen fanns det då några inom respektive verksamhetsområde som var lite surgubbar och tanter. Som var lite, ja... även om det blev bra, så vardär inget jubel och var där minsta lilla grej så...	User resistance
47	SS	Kändes det väsentligt då att hantera det? Eller man bara lät dem växa in i det på något sätt?	
48	R2	Alltså på nåt sätt så... det är ju problem med ansvar och så i ett sånt här projekt, för att på nåt sätt så är det ju inte vår personal. Vi kan ju inte säga ; "Så här är det, svälj det och skit i det". Ja, till viss del kan vi ju men det är någon form av balansgång där. Så att är det riktigt illa får man ju prata med vår beställare så att de tar tag i saker, för att det är ju inte helt oproblematiskt för att hur mycket ska vi ta hänsyn till någon som är motsträvig. För det innebär ju också kostnader i projektet. Om vi har sagt att vi ska göra på ett sätt och den personen tvunget vill göra på ett annat sätt så innebär det normalt sätt någon form av extrakostnad. Dels är frågan ifall det är bra att göra på sätter som den personen vill, och är det inte det så ska man ju inte göra det givetvis. Då får man ju ta en diskussion med kunden; "Ja men det här kommer kosta 100 000 extra, ska vi göra det då? Han har bra idéer liksom, även om han är lite besvärlig att jobba med"	User resistance

49	WJ	De här personerna, var det slutanvändare eller var det någon sorts mellanchefer?	
50	R2	Nej slutanvändare	User resistance
51	WJ	Men de hade ändå tillräckligt mycket... ni lyssnade på dem?	
52	R2	Ja, alltså de var viktiga inom sina områden. T.ex. som ansvarig för kundtjänst, eller vår motpart på kundtjänst. Sen fanns där ju processägare och så, men det var inte de som var motsträviga. Ofta kan de verksamheten bra, men kanske inte...	User resistance
53	WJ	Kanske alltid gjort på sitt sätt	
54	R2	Ja, sen har de i detta fallet varit med i flera projekt under de senaste åren så det är liksom tredje systemet på tre år så att det kan ju ha funnits en viss trötthet. För det är jobbigt att byta affärssystem. Man kan säga att grundproblemet är att nästan alla som är med... eller väldigt få blir frisläppta från sin linjeroll för att få jobba i projektet fullt ut i kundens organisation. Alla ska jobba med sina normala uppgifter, plus projektet. Man har två jobb. Så det är inte konstigt att det är tufft. Ofta är de med i projektet för att de är viktiga i sin linje, de kan sin linjeroll väldigt bra, och då kan man inte släppa linjerollen och man kan inte ta någon annan heller för då får man för dålig kvalitet i projektet. Det är en svår balansgång. Och som företag är idag, alla företag är väldigt slimmade, det finns liksom ingen som sitter och rullar tummarna och väntar på att få vara med i stora projekt	User resistance
55	SS	Men så ur ett motståndsperspektiv så var det ett lyckat projekt med få motsträviga?	
56	R2	Ja	Project description
57	SS	Tror du att vi kan identifiera varför det var så? För ofta uppstår det ju ett motstånd, om man inte hanterar det redan från planeringsfasen till exempel, gjorde man det i det här fallet?	
58	R2	Alltså jag tror att anledningen till att det gick smidigt var nog just för att de hade en akut situation som man var tvungen att lösa. Det var något som var tydligt för alla. Alla visste att vi behövde lösa det här. Och då tror jag att man slipper en del av motståndet som annars blir tydligare. Sen kan man jämföra med andra projekt, går man väldigt tydligt från något väsentligt sämre till något betydligt bättre så minskar ju motståndet.	Management strategies
59	SS	Ja, då har man ju kanske en tydlig bild vilken nytta systemet kan göra? Om man går från något väldigt dåligt?	
60	R2	Ja. Jag tror att nyttan är viktig. Kan alla se nyttan tidigt, så blir det mycket lättare att implementera. Kan man inte göra det, eller tvärtom säger att man inte ser någon nytta, då är det skittungt, kört nästan. Det blir inte bra. Det är inte... att implementera ett affärssystem är inte ett IT-projekt. Det är ett verksamhetsprojekt. Ser man det som ett IT-projekt så blir det inte bra. Jag kan i och för sig tänka mig ett mindre bolag med lättare processer, då kan man kanske låta IT sköta det. Men där affärssystemet är en del i hjärtat av verksamheten, och hanterar hela... ja då måste man ha folk med sig	Management strategies
61	SS	Hur var den här organisationen i sin kultur och struktur? Var den hierarkisk och stor eller mer platt?	
62	R2	Den var nog något mellanting. Inte extremt hierarkisk på det sättet, utan det fanns ju beslutskraft längre ned i organisationen. Det var ett typiskt svenskt bolag egentligen. Ingen var rädd för åsikter men samtidigt är det	Culture and structure

		också lite svårt ibland att avgöra vem det är som egentligen beslutar. Det är väl nackdelen med den svenska kulturen, ”är det någon som beslutar?”	
63	WJ	Om vi tänker på organisationen som helhet, var den mer individualistisk, där man tänker att ”så länge jag får mitt så är det bra” eller såg man mer nyttan på ett högre plan?	
64	R2	Nej, alltså... inte på användarnivå. De största problemen kring affärssystem generellt det är ju att det är ett väldigt avdelningstänk på alla företag. Nästan alla företag. Det är ofta konsulter som får hålla processtänket, det är liksom vår roll för vi kan inte optimera inköp på bekostnad av allt annat. Vi måste ju se att det som görs här får konsekvenser längre fram. Men det är relativt få ute i industrin som har den överblicken. Då är det i bästa fall IT-chef som har det, och ekonomichef och VD. Och sen kan det var folk som har varit länge i branschen, eller runt på olika företag. Men ofta är man väldigt insnöad på vad man gör på sin avdelning, och man ser inte konsekvenserna för de andra. Det är en stor utmaning, det gäller ju inte bara att involvera ägare på respektive del, utan även att få de att prata uppåt och tillsammans. Det här gäller egentligen inte bara under implementation utan även under förvaltning sen, där man jobbar vidare med systemet. Det är väl lite olika, men pratar vi större företag, eller mellanstora och stora, så är det kanske ofta liksom basfunktioner från början och sen bygger man ju på och förbättrar hela tiden och gör det mer up-to-date med verksamheten	Culture and structure
65	WJ	Om vi tittar på användarmotståndet, samma fråga, användarmotståndet, var det mer relaterat till ett individuellt plan eller var det mer ett systemperspektiv? Som att man ser kanske inte riktigt nyttan med det, utan att man är lite mer jag, och tycker inte att det är jättekul med förändringar och motståndet kan relateras till personligheten medan om man relaterar till systemet eller interaktion har man svårt att se hur systemet ska passa in i organisationen.	
66	R2	I det här fallet var det tydligt det första. Det var personlighetsdrag. Det har med typiskt äldre kanske, inte så förändringsbenägna, kanske lite så tycker att det var bättre förr. I det konkreta fallet. Sen kan det givetvis vara annat i andra fall också. Där man verkligen tycker, att typiskt är det väl så, att man tycker att det beslutas på hög nivå att så här gör vi för så här gör vi alltid, men sen kommer man ned på lägre nivå och då visar det sig att så är det inte alls utan att med de här kunderna har vi alltid gjort på det sättet. Och det kräver dem av oss, säger han då, annars får vi inte ha de här kudnerna kvar. Och då är det på nåt sätt att de som beställer säger en sak och användarna säger en annan, och så står vi där mitt emellan på nåt sätt. Den situatioenn kan man ju hamna i också, då är det mer systemrelaterat, att systemet liksom inte passar.	User resistance
67	WJ	rent generellt, det är kanske en svår fråga, men vad brukar normalt motståndet bero på? Är det relaterat till personlighet eller system?	
68	R2	Det beror nog på vilket system man jobbar med... Men, man kan säga att själva poängen med Bison som jag har jobbat med i alla år, det är ju att anpassa systemet efter verksamheten. Vi har inte en mall som säger att ni är ett företag tre och då har vi den här mallen och kör efter det. Utan det vi lever på är en dialog med kunden, vad är era unika fördelar och hur kan vi stödja det i systemet. Och då hamnar man ju mer på ett personligt motstånd. Eller det kan ju givetvis vara också att det är någon som inte gillar det, men i och med att vi har den filosofin så har vi inte så mycket av det där systemrelaterade motståndet. Sen kan det ju också vara annat,	User resistance

		man kan ju tycka att vi är dumma i huvudet eller att systemet är fult eller vad som helst. Men, inte kanske så mycket att det inte passar verksamheten. Pratar man om ett rent standardsystem där man installerar mall sju och sen är det liksom det man kör på, då har man nog mer av den här diskussionen att ”jaha, så här funkar ju inte vi”. Så det vi råkar ut för mer är väl att vi internt i bolaget kanske är att vi får ett besked från ett håll och ett från ett annat.	
69	SS	Oftare i toppstyrda organisationer då kanske?	
70	R2	ja det är det ju. Och att man tror att man vet, men att när man kommer ner på detalj så är det kanske inte riktigt så som man tror att det är	Culture and structure
71	SS	Men i den här specifika situationen, så beror motståndet till stor del på personligheten, var organisationen i stort förändringsbenägen? Jag tänker ifall vi kan hitta fler faktorer än nyttan som har bidragit till att det gick så enkelt	
72	R2	Ja. När vi pratar om en organisation så är det ju inget annat än massor med människor. Men det man kan säga är att, jag minns inte riktigt om det var precis innan eller precis efter, men de hade gått ihop två ganska stora bolag eller jämnstora bolag, och de höll på att flytta till nya lokaler. Så det var rätt mycket förändring, de köpte nya bolag och så. Så att ja, jag skulle säga att som bolag skulle man nog kunna säga att de definitivt var förändringsbenägna. Om man får göra skillnaden mellan bolag och organisation. Som organisation... ja, ganska, tror jag. Det handlar väl också om att det är ett handelsbolag, då handlar det mycket om att förändras hela tiden. Man anpassar sig efter kunderna, hör vad de vill och anpassar sig, göra det snabbare smidigare och billigare. Så att det ligger lite i deras natur. Hade det varit gruvindustrin, där man gjort på samma sätt i 300 år så är det nog mer... behöver man inte fundera så mycket. Så ja, både som bolag och organisation. Men givetvis i alla organisationer så finns det enskilda personer som är motstridiga. Men det är inget som på något sätt är extremt i det här fallet. Sen brukar det väl också bli så att det är ju rätt jobbigt att vara motsträvig, så även om man är så som person så brukar det väl vara så att de försvinner på ett eller annat sätt. Ibland är det kanske viktiga personer, och då kanske de håller sig kvar.	Culture and structure
73	SS	Just det. Men då var det här i handelsbranschen sa du?	
74	R2	Ja. Grossistverksamhet	Project description
75	SS	Bison är väl mest där?	
76	R2	Ja, absolut.	
77	SS	Tog man någon annan strategi för att hantera ett eventuellt uppkommande motstånd? Eller det var bara att folk kunde inse nyttan med systemet? Var där någon träning eller utbildning?	
78	R2	Mm. Jo, dels så involverade man vissa personer då från respektive avdelning i själva processen. Och det tror jag att de hade gjort redan tidigare också när man tog fram krav. Så då var det någon som höll i respektive process och pratade kanske med formell ansvarig för processen och nyckelpersoner. Så de var ju involverade på det sättet. Och sen var det ju involvering i projektet, även om det var under ganska kort tid, så var det ju liksom att vara med på tester o.s.v.	Management strategies
79	SS	Så de var involverade på olika sätt?	
80	R2	På olika sätt precis. Sen var det ju de i sin tur som till viss del skulle hålla utbildning kanske, det var ju superusers o.s.v. Det är väl det	Management strategies

		klassiska sättet att involvera användarna	
81	WJ	Skickade man ut någon information kontinuerligt gällande uppdateringar och så? Så att slutanvändarna hela tiden var uppdaterade kring vad som händer?	
82	R2	Vet inte, det kan jag faktiskt inte svara på. Vi gjorde inte det. Utan vi rapporterade givetvis till vår motpart, som då är IT-chefen, men huruvida det sen kom ut till allmän kännedom... de som var i projektet hade ju givetvis, det är rätt många som är i ett sånt projekt, de hade ju också koll. Men hur mycket man vet om man inte är aktiv i projektet det har jag ingen uppfattning om faktiskt. Jag skulle inte tro att de vet jättemycket. Men det är bara en gissning. Men jag skulle inte tro det. Det är väl frågan kanske också vilket intresse det finns hos övriga att få reda på... Det är säkert några som är jätteintresserade, och andra som känner "jaha, varför ska vi veta det?". Men jag tror inte att det är något som normalt sätt görs i större utsträckning. Det är väl detsamma i alla projekt, det är inte så mycket avrapportering, allmän avrapportering, under vägens gång liksom. Det kan nog finnas olika skäl till att man inte gör det. Samtidigt så missar man ju... Det är ju ett sätt att committa folk mer liksom.	Management strategies
83	WJ	Kanske också en klurig fråga, men, bison kan man säga anpassas efter organisationen och inte tvärtom. De här anpassningarna , är det något som ni får som förutbestämd kravspec av beställare eller är det kanske slutanvändare som får komma med åsikter och input?	
84	R2	Ja, jag skulle säga att det är liksom en blandning av det. På nåt sätt så kan man se i en kravspec att "det har ska vi kunna" men inte hur det ska göras, och där kan ju användarna ge input på hur det ska göras. Sen kan man ju inte säga att vi liksom ska ställa upp helt nya krav... Visst, kan man få in det i projektet så kan man kanske göra det men där ligger ju ett avtal bakom kravspecen kan man ju säga. Så när vi skriver ett avtal säger vi att den här funktionaliteten ska vi leverera i stort sett. Och då kan man ju liksom inte som användare lägga till. Men däremot är det viktigt att de är med och kanske förklarar de här kraven i mer detalj, och ofta visar det sig att där är fler dimensioner på många krav än det som är skrivet från början. Och det är väl det klassiska, som jag pratat om generellt, att IT-projekt är dyra och inte håller tider, så är det väl för att det är så svårt att definiera krav. Man kan göra det och tro att man överens, men går man ner på detalj så är det väldigt annorlunda. Givetvis det här med motstånd också, det är också en viktig faktor, gör folk inte det de ska göra i ett projekt för att de inte vill eller är emot det, då är det klart att då faller projektet i tid och så. Så att det tror jag också är en viktig faktor när man pratar generellt. Sen det sista är väl att om man ska bygga ett hus, då är det fyra väggar och ett tag, medan ett system kan ha sju väggar eller elva väggar, inget tak eller sju tak, eller elva tak och inga väggar o.s.v. Så att det är liksom att man kan göra lite vad som helst, där är inte yttre begränsningar på samma sätt som om man ska bygga något. Du kan inte komma till volvo och säga att du vill ha en bil med tre hjul. Eller ja, du kanske kan få det men den lär ju inte funka så bra. Det kan du ju få med affärssystemet	Management strategies
85	SS	Nu har vi nog tagit oss igenom de flesta av frågorna här	
86	WJ	Mm. Har du något du känner att du vill lyfta? Är där något du tycker att vi glömt fråga gällande användarmotstånd?	
87	R2	Det jag tycker är intressant är också hur man fortsätter sen. Det är ju ett sätt liksom, att... det är liksom en kort tid och då har man ofta hög	Phase



		användarinvolvering i många projekt, men sen när projektet är färdigt, på något sätt är det då jag tycker att det börjar egentligen. Och den resan är ju lätt att, att då är det IT som sitter och beställer grejer och sen tappar man kanske bort det här med att ta med användarna och förankra det. Och likadant där med mellan grupperingar inom bolaget, inte grupperingar, mellan avdelningar, att inköp och lager o.s.v. kan prata med varandra och lager och kundtjänst så att de liksom har öppna linjer och förstår varandra. ”Om jag gör så här, vad ställer det till för dig då på lagret?” ”Eller om vi levererar fel grejer, hur mycket jobb är det för någon annan avdelning?”	
88	SS	Tror du att det uppstår nytt motstånd under användningen sen?	
89	R2	Ja det tror jag att det kan göra. Och rätt mycket av funktionaliteten kommer liksom inte i början, utan kanske är någon ny fas som kommer sen. Och det är först då man kanske får full utväxling av sin implementation. Och då gäller det ju att inte tappa användarna på den resan. Och att... Den ultimata risken är ju på nåt sätt att användarna inte använder systemet i slutändan, utan arbetar vid sidan om i sina excelark eller om man har andra lösningar där man skriver för att man tycker att det inte funkar i systemet	Phase
90	SS	Har du upplevt det?	
91	R2	Ja absolut. Sen om det är sanktionerat eller inte vågar jag inte svara på. Men visst görs mycket, framför allt i större företag, så görs mycket vid sidan av. Av olika skäl.	User resistance
92	SS	Flyttar man in det sen manuellt i systemet då?	
93	R2	Ja ibland. Det beror ju på. Det är kanske inte huvudprocesser främst, utan kringprocesser. Reklamationer kanske. Då blir det sånt där enmansarbete, som bara funkar för en man. På ett stort företag så hade man kanske hela sin inköpsplanering i ett excelark som bara en person kunde, som hade gjort arket och allt.	User resistance
94	SS	Då är det bara hoppas att han aldrig blir sjuk...	
95	R2	Ja precis. Och det är säkert supereffektivt för den personen som kan allt liksom och vet precis vad man ska göra. Säkert ett perfekt verktyg för honom. Men, ur ett organisatoriskt perspektiv så är det ju värdelöst. För det är ju bara humankapital, för det finns ingen struktur, det finns ingen. Slutar han, och det gör inte sådana personer i och för sig men de kan dö eller något, och då har man ju ett problem.	User resistance
96	WJ	Men är det att förenkla allting om man säger att användarmotstånd i en förstudiefas så är det ganska, så är folk rättså positiva för då ska man ändra och det är allt kul och man ser bara fördelar, men sen ju längre implementationen går och sen gå live, kan dåligt eller mindre bra genomförda tidigare faser resultera i ett jättestort motstånd när det väl är dags?	
97	R2	Hmm. Det är intressant. Ja. Det beror nog lite på vilken situation man hamnar i från början. Anledningen till att man byter och att det kommuniceras, för det tror jag är väldigt viktigt. Och att det stämmer överens med användarnas bild och man inte har hittat på någonting. För att är användarna nöjda till exempel, och sen säger ledningen att ”nej det är inte bra, det systemet vi har” men man som användare vet att ”jo men det här är jättebra för mig” då har man ju ett dåligt utgångsläge. Och då tror jag inte att man är så positiv från början heller. Men har man ett system som man känner är begränsat, där man inte riktigt kan göra som man vill, då tror jag att det finns ett helt annat driv från början från de	Phase

		<p>personerna. Och lite förenklat kan man säga att det inte är de personerna som kritiska vid gå live, utan att det är de som inte varit med i projektet. Det är ur det perspektivet man ska se det här med att det gamla aldrig varit så bra som när man byter. Det är nog i huvudsak de som inte varit med under resan. För då vet man ju inte heller vilka beslut som är tagna och varför man ska göra så här istället för hur man gjorde innan, det man gjorde innan var ju mycket enklare. Man förstår liksom inte. Så det är jätteviktigt att förklara varför man gör, varför man byter, varför vi gör på det här sättet istället och vad tjänar vi på det. Och sen en faktor som är jätte jätte jätteviktig, som jag inte sagt något om kom jag på nu, det är att folk är rädda för sina jobb. Det är faktiskt en jätteviktig faktor, för att det man gör med affärssystem det är att man effektiviserar ganska mycket. Och vad händer då, jo då gör man sig av med folk. Det är ju aldrig en anledning som sägs, men det är ju ofta konsekvensen. Framför allt, ju större företag det är desto lättare. Har du kanske 30man på kundtjänst kan man kanske få ned det till 25. Är det ett litet bolag med 3man på kundtjänst så behöver man kanske ändå 3. Så att ju större det är desto större risk, sett ur den anställdes perspektiv, att man kommer göra sig av med folk. För det man vill med affärssystem det är ju att sånt som tidigare gjorts manuellt eller varit omständigt ska kunna göras snabbare och enklare. Och då blir det ju på nåt sätt personal över. I bästa fall kan man ju använda de till att göra något mer värdeskapande. Så kundtjänst kan kanske jobba mer proaktivt eller informera kunder o.s.v.</p>	
98	WJ	<p>Tror du att de anställda tänker på det? Alltså, om man ska implementera ett nytt system så tänker anställda ”Åh, ett nytt system, nu kommer folk att få gå”, är det en automatisk tanke?</p>	
99	R2	<p>Nej det tror jag inte att det är, men när man väl kommer ner på processerna så tror jag att man ser liksom det här. Det är framför allt när man kommer till nånting som är gjort manuellt; ”Nu har ni skrivit in alla de här leverantörsfakturorna för hand, nu ska vi få in alla dem i systemet elektroniskt istället så behöver vi inte registrera de längre”. Då krävs det ju ingen hjärnkirurg för att inse att man ligger lite risigt till. Så där är det väl liksom... det kan man se är baksidan också av användarinteraktion, det har jag varit med om också där det verkligen varit gatekeepers. Folk har suttit där och säger att ”nej men det där funkar inte, och det där går inte” just för att man är rädd om sitt jobb. Och det har jag sett tydligt. Inte i det här projektet, men i andra. Och det är ofta lågkvalificerat, eller om man får använda det uttrycket, men enklare arbetsuppgifter. Som är egentligen är ganska lätt att byta ut. Då är det ju klart.</p>	User resistance
100	WJ	<p>Har du någon gång varit med om ett sånt fall du beskriver, där det varit människor som varit väldigt rädda och känt ”nej men absolut inte” men ändå lyckats övertala dem till att ”jo men detta är ändå ett bra system”. Eller är det kört redan från början?</p>	
101	R2	<p>Ja jag vet inte. Jag har varit med om att man haft möten med folk som har verkligen suttit och bevakat sitt intresse och sådär. Och rimligtvis med avseende på att man är rädd att bli av med sitt jobb. Sen hur det hanteras, det är ju oftast kundens sak att avgöra. Vi bestämmer ju inte hur de ska göra. Där är vissa grejer man kan... som är ganska tydligt, man kan liksom bli av med något område. Men sen kan det ju vara på andra hållet också, att med det nya sättet att göra kommer någon att få väldigt mycket att göra, så de känner att ”det blir ju enorm arbetsbelastning för mig”. Men den faktorn är ju faktiskt, framför allt om</p>	User resistance

		man går från ett sämre system till något bättre, eller något som inte varit så väl anpassat efter det man håller på med. Då har man ju haft kanske mycket manuella rutiner o.s.v. Och då kan det bli problem att, just att involvera de i projektet, då kan det gå jättetrögt i projektet därför då får man så mycket motstånd och det är inte konkret på det man gör utan snarare av rädsla för något som kanske kommer hända sen eller att man inte ser sin roll i framtiden. Det är ingen rolig situation tror jag. Inte för någon av parterna. Men jag tror inte att det slår många direkt, att ett nytt system innebär att man blir av med jobbet. Det tror jag inte. Men när man kommer ner på detaljnivå, har man egna lastbilar och ska börja använda speditör istället, ja det är klart då kommer ju de att försvinna. Men det är ju såna grejer som kan hända. Det kan ju också vara på andra hållet, att man behöver anställa fler. Men där finns ju potentiellt motstånd, och kanske ganska allvarligt. För det ligger ju lite djupare i folk, snarare än att de kanske är lite gnälliga som personer. Så den är rätt tuff. Men det hamnar ju oftast på kunden att hantera det. Men det vi kan få in, är ju att få in såna personer i projektet.	
102	WJ	Vi gjorde någon liknande systemimplementering på sjukhuset där jag jobbade, och en strategi som var rätt häftig var att de tog den som var minst sugen på allting, var verkligen såhär att ”jag vill inte se det, vill inte ha med det att göra” och hon blev i alla fall superuser. Det var rätt häftigt, att se en människa som gick från att vara jättemotståndare gick mot att bli bäst. Är detta något ni har gjort någon gång?	
103	R2	Nej. På nåt sätt finns det väl två sidor av det. Jag kan förstå det där, det är väl något optimalt att få med sig de användarna på resan, men det man kanske inte får är väl de bästa idéerna och sådär. Men är det ett system som det bara är att lära sig så är det säkert jättebra. Men är det en fråga om hur man gör på bästa sätt, hur man på bästa sätt gör den här och den här processen, då tror jag kanske typiskt sätt att man inte väljer den personen. Men man kanske skulle haft med båda, jag vet inte. För där får du ju rätt bra folk som är på hugget, som är intresserade, för då funderar de vidare och sådär, för de kan ju ändå sin verksamhet rätt bra och kommer med idéer och så, så att det kan bli riktigt bra. Men den är intressant den där andra modellen, men jag har aldrig varit med om den.	
104	WJ	Men det blev bra, det blev riktigt bra. Men det är som du säger det var en relativt enkelt statisk process, väldigt ”såhär gör vi”.	
105	R2	ja men då tror jag kanske att det kan vara effektivt. Det är verkligen bakvänt. Men det kan säkert vara jättebra.	
106	SS	Nu har vi nog inga fler frågor.	
107	WJ	Är du nöjd?	
108	R2	Jag är nöjd	
109	SS	Den sista faktorn du nämnde var intressant, att man är rädd för jobbet	
110	R2	Ja, jag upplever att den är vanlig och säkert svår att få statistik och så på	User resistance
111	SS	Ja den är ju säkert förtäckt ofta i andra faktorer liksom	
112	R2	Ja. Sen tror jag att det är något som är avtagande efter hand. I och med att systemen blir bättre och företag har bättre rutiner så kanske det inte är därför man byter system längre utan man byter av andra skäl. Men någon form av effektivisering ligger det ju i det. Det är ju därför man har affärssystem, för att det ska vara enklare och snabbare och bättre. Så det ligger ju alltid en risk att folk blir av med sina jobb, eller att jobben förändras vilket kan vara lika jobbigt för vissa människor. Man kanske ska vara säljare också istället för att bara ta emot ordrar. Så att, det tror	User resistance

		jag är en viktig aspekt men rättså svår att greppa.	
113	WJ	Då håller vi.	
114	R2	Jag hoppas att ni har fått ut någonting i alla fall	
115	WJ	Jadå! Det var bra!	
116	SS	Tack så mycket!	
117	R2	Tack själva! Det var kul! Det var jättebra frågor!	

## 6.5 Appendix 5 – Transcript Interview 4

**Date:** 13:16, 6<sup>th</sup> of April, 2014

**Duration:** 44 minutes 53 seconds

**Interview format:** face to face

**Transcribed by:** William Jöneros

**Transcription checked by:** Sara Sivnert

**Case:** 3

### Attendants

**1. Researcher:** Sara Sivnert: SS

**2. Researcher:** William Jöneros: WJ

**3. Informant:** R3

**Company:** Kept anonymous.

Unit	Speaker	Text	Area
1	WJ	Hej, som jag berättade tidigare kommer du att vara helt anonym i denna studien. Har du läst igenom dokumentet vi skickade ut?	
2	R3	Nää jag har inte hunnit ta del av det.	
3	WJ	men det är ju som Sara sa, vi håller på med vår uppsats nu, och den handlar om användarmotstånd i en IS-implementation, och då tittar vi specifikt på vissa kontexter av implementationen.	
4	SS	Vi kommer också att tala om strategier för hur man hanterar motståndet.	
5	R3	Visst det går bra.	
6	WJ	då börjar vi med din bakgrund, kan du berätta lite.	
7	R3	jag vet inte hur mycket du vill ha, men bakgrunden är den att jag började jobba i den här branschen på 2000 och då började jag som konsult, jag hände på min dåvarande chef som en sorts ryggsäck men jag har varit med om allt från kodning till att hjälpa mina kollegor att skriva specifikationer. Och började konsulta ganska specifikt inriktat på verksamhet, vilket jag arbetade mycket med. Och sedan så började jag driva implementationsprojekt, ganska små från början och på våra befintliga kunder vilket vi gör väldigt mycket. Man kan kalla det för Kaizen. Då drev jag det under ganska många år och sedan i samband med att jag blev affärsområdeschef 2007 så har jag trappat av konsultandet mer och mer. Sedan har jag varit involverad i projekt på olika sätt, ibland som konsult, ibland som avlastare och ibland som projektadministratör. Så det är min bakgrund. Men jag måste varit med om tiotal implementationsprojekt och lika många projekt som inte varit implementationsprojekt men lika stora som om de vore implementationsprojekt, till exempel om man lägger ner en fabrik. Och det är det jag ska berätta mer om. Man lägger ner en fabrik, och bara göra supply chain lösningen men det växer till ett jättestor projekt.	
8	WJ	Om vi tittar på projektet du tänker på, berätta lite om företaget.	
9	R3	ja, det här projektet var just ett samanslagningsprojekt vilket innebär att vi har två bolag som har vars en fabrik, de tillverkar samma grejer, och då behöver man inte vara raketforskare för att inse att det borde man göra något åt, det är bättre att ha en fabrik och sedan har man två marknadsavdelningar istället. Och det var egentligen bara det som skulle göras, det var att ”bara” lägga ner en fabrik flytta in all data i en annan fabrik. Som då va större, det var grunden. Det var ett producerande bolag, sysslade med tillverkning som var kundorderstyrt dvs tillverkning från beställning för en speciell kund.	Project description
10	WJ	vad var det för system som användes?	

11	R3	de körde PRMS på båda siterna, olika versioner men det var inte viktigt egentligen. Men däremot var det anpassat på olika sätt, eller som vi säger ”skruvat” för att passa de olika organisationerna. Man kan tro att två producerade bolag som kör samma system gör det på samma sätt, men de gör de inte då de blivit uppköpta efter hand, då har man ganska olika syn på saker. Men man kanske inte tror det från början, vi kommer att komma till det men det var nog väldigt många från början som kanske trodde att det var ungefär samma sak man gjorde.	Project description
12	SS	Det är ett färdigt projekt?	
13	R3	det är färdigt sedan ett par år, men det har inneburit mycket efterjobb.	
14	SS	när man mäter huruvida projektet har gått bra, hur mäter ni det?	
15	R3	ja asså, en viktig del där är naturligtvis att ställa sig frågan: I normala fall, hur har det här gått när det gäller det ekonomiska men det här är inget normalt fall. Men om vi tittar på ett mer normalt fall en webbshops implementation, det tar cirka 1500 timmar att göra, ja det är klart att man gör sina månadsuppföljningar och till slut konstaterar man, ja det här gick ju bra. Det är ett sätt att mäta på. Sedan kan kunden också ha specifika krav att mäta, det kan vara till exempel att vi tycker det viktiga är det här. Det har jag också ett bra exempel från. Detta projektet var norra europas första webbshop där man kunde köpa kök och betala med kreditkort och sedan få det hemlevererat. Långt innan ikea tänkt tanken. Det gjorde vi från scrach, och va är då ett lyckat projekt, det visste varken vi eller kunden. Kunden hade det som en strategi, vi vill minska försäljningskostnaderna i våra butiker, jag vill att du ska sitta hemma och göra din egen läxa, du ritat först ditt egna kök och sen när jag är väl förberedd så kommer jag till butiken och stjälar timmar från en butiksanställd. Då tjänar jag 10 % eftersom vi minskar på försäljningskostnaderna. Hur mäter vi det då? Det är ju jättesvårt, vi kan se antal köp i webbshopen och de köpte faktiskt ganska mycket även om det inte var syftet. Men vi vet ju inte om de hade köpt i butiken annars eller är det nyförsäljning samt att vi har ingen aning om kalle gick till en köksbutik och fick hjälp med allt och sedan tog en kopia och beställde allt från webben. Det kan vi inte mäta så det är ett ganska typiskt exempel när man inte kan mäta alls. I andra fall kan beställaren säga att vi kommer att spara 200 timmar på att göra detta och då har vi en payback på 200 000 på ett år, och då kan vi mäta det. Vilket vi också gör väldigt mycket. Men det är kunden som styr.	Project description
16	WJ	om man hittar på tid, pengar och krav. Mäter ni ifall systemet används, och är det en faktor för framgång?	
17	R3	Du menar om systemet används eller inte?	Strategy
18	WJ	Ja precis,	
19	R3	väldigt kundberoende, jag förstår varför ni ställer den frågan, men då tänker vi att vi byter ut ett produktionssystem, de kan liksom inte använda systemet, det är en sak. Om vi tar andra exempel som virus management så kan vi helt enkelt inte använda det iheller. Från min sida har jag inte den bakgrunden att vi haft problem med det som en valmöjlighet för kunden. Det är klart att de har gjort det i något fall, men normalt skulle jag vilja hävda att de är duktiga på att använda systemen. Tar vi projekt upp till 100 timmar så är det en helt annan sak och bli väldigt intressant att diskutera, men då är det en helt annan sak och inget implementationsprojekt.	Strategy
20	SS	Projektet vi talar om, skulle du anse att detta är lyckat?	
21	R3	R- Nää, inte ur ett kostnadsperspektiv eller tidsaspekten det är i dagsläget ganska lyckat så tillvida att fabriken fungerar bra, de får ut de saker de ska	Project description

		ha ut så de har en bra leveranssäkerhet vilket var ett krav. Men i övrigt så var det i katastrof.	
22	WJ	Hur gjorde ni när ny fysiskt genomförde implementationen? Flyttades allt vid ett datum eller fasade ni in det?	
23	R3	njae, i princip så jobbade vi mot ett go-live datum. Det man kan säga är att dels lägger man ner en butik fysiskt, man säljer ut inventarierna och sedan får folket gå hem, och då är det inte så lätt att backa tillbaka för det finns bara en väg att gå. Men sedan kan man ju också skjuta på driftstartsdatumet, vilket gjordes i detta fall. Men det har också sin förklaring.	Strategy
24	WJ	Flyttade ni inventarierna från fabriken som skulle läggas ner till den andra fabriken?	
25	R3	Ja det kan man säga att vi gjorde, samma sak gäller uppsättningar av produkter, asså vi kan säga såhär, det de gjorde var att producera i princip samma produkter, de överlappade i de båda butikerna. 80 % jag bara hugger en siffra i luften. Artikelnumrena hette naturligtvis inte samma sak, för det hade ju varit smidigt, men så enkel är inte världen. Men en fysisk artikel som ser likadan ut här heter xyz, men så heter den abc här borta. Så det var ett migreringsjobb, ett översättningsjobb och det är inga konstigheter det gör vi. Och sedan så handlar det om, de hade säkert olika texter på produkterna, den heter bosse här och kalle där så produktkatalogerna var olika det innebär att kunderna fattat, kostar denna 10 000 där och 2 000 här, det var ju märkligt. Så att såna saker var olika även om de fysiskt sett var identiska produkter. Så man kan säga att sätta upp strukturer och operationer för att få ut grejerna var redan gjort. Men det klart att det var jobb med det också.	Project description
26	WJ	fanns det något motstånd i själva överflyttningsfaserna? I så fall hur ser det ut?	
27	R3	Asså man kan väl säga såhär, det stora motståndet var att om du tänker dig att du har två produktionssiter där den ena är liten och den andra är stor så säger man att den lilla fungerar bäst, Den har en leveranssäkerhet på 97 % medan den stora bara har 80% då är det ju väldigt lätt att säga att det lilla systemet är mycket bättre, då är det utgångspunkten framförallt att IT chefen som ska driva projektet är IT chef på det lilla bolaget, sen behöver man då inte vara hjärnkirurg för att förstå att näämen nu kan det bli jobbigt för då har vi lillebror och storebror syndromet. För då säger vi att nu ska vi ta ett system från den lilla spelaren som ska in i den stora spelaren och ingen ska säga något om det utan vi kör på. Där kan ni tänka själva, där uppstår ett visst motstånd. Så att det kan vi tala om.	Strategy
28	WJ	vad ledde fram till att man bestämde att köra med det lilla systemet? Var det IT-chefen som bestämde det?	
29	R3	Nää det var det egentligen inte, utan han kom till oss en dag och så berättade han att det var hemligt men att vi ska lägga ner den här fabriken. Det fick vi då inte tala om för att det ska förhandlas med facket, innan. Men i alla fall det var beslutat och då satt vi oss ner och kolla på vad det innebär. Fabriksflytten var en del som var supply chain, men det vi tittade på var just det att den lilla fabriken hade det lilla systemet, eller den nyaste versionen som naturligtvis var en trigger för att det finns en fördel i det. Om vi säger att vi ska ta ett system ograverat dvs oförändrat. De anpassningarna som finns där ska användas. Det ena fungerar bra med 97 % leveranssäkerhet, då var ju det lite tryngre triggars i det hela, då finns det en logik i att välja det lilla, det finns en viss funktionalitet som saknas i det gamla. Det vi ofta gör är en gap-fit analys det är ju att titta på vilka funktioner som finns i det lilla	Strategy

		systemet som det stora saknar, och vice versa. Vad kan man lösa i ett system på ett annat sätt utan att skruva det. Och det ledde fram till det här beslutet.	
30	SS	Var de nöjda med systemet i den stora fabriken?	
31	R3	Asså man kan inte säga att man var nöjd med systemet när man hade 80% leveranssäkerhet. En individ kan säga att han är nöjd, men den stora bilden där går det inte att säga att man är nöjd. Så att det är klart vi hade massa åsikter om varför det här inte fungerar.	User resistance
32	WJ	I det lilla systemet, var de nöjda där?	
33	R3	Ja, det vill jag nog hävda, vi gjorde ganska lite jobb där.	
34	WJ	hur många slutanvändare fanns hos den lilla kunden?	
35	R3	humm, inte en aning jag kan bara gissa, säg att bolaget har 600 anställda men då är inte alla användare, och det lilla bolaget va kanske en fjärdedel. Men då är det både ute i fabrik och administration.	Project description
36	R3	Joo det var en annan grej jag skulle säga, man ska tänka på en sak i sammanhangen, det lilla bolaget var väldigt IT-moget. Väldigt mycket IT vana kan man säga, mogna kompetenta människor, det stora bolaget, väldigt omogna och dåliga kravställare. Om man ska se en bild så är det väldigt individualiskt, ser till att hålla sin rygg fri, man ska aldrig kunna peka på mig och säga att det var ditt fel. Så det var två väldigt olika organisationer.	Culture and structure
37	WJ	berodde det bara på storlek, eller berodde det på något annat?	
38	R3	jag vet inte vad jag ska säga, det är jätteintressant för vår styrelseordförande har varit VD på det stora bolaget för 20 år sedan, jag frågade honom var det lika ovanligt då, hur fungerade det då? Och han tyckte liksom att detta är en typisk bruksort, mitt ute på vischan i småland och det är en mentalitet där man aldrig låter ta folk ansvar, man ger aldrig folk ansvar i onödan. Och då tar folk inte ansvar och då blir det inget av det. Medan det andra stället ligger i samma stad som Ikea har en fabrik. Och då kanske det drar dvs det är lättare att ragga folk dit. Det ligger närmare XXX, kanske inte nära men ändå en timme med tåg, medan det andra bolaget ligger 3 timmar bort.	Culture and structure
39	WJ	men det är ganska intressant att tänka på att två företag som ändå är näst intill identiska skiljer sig så mycket på grund av geografin.	
40	R3	ja exakt, det är ju det. Var exakt skillnaden ligger är svårt att säga men det är i alla fall väldigt tydligt.	Culture and structure
41	SS	Kan man se skillnad i hur de styrs? Altså i ledningen?	
42	R3	väldigt bra fråga, men jag kan tyvärr inte svara på det för den ena kunden vet jag väldigt mycket om och den andra vet jag mindre om men jag kan säga generellt så kan man säga att ansvarstagandet är mycket högre hos den lilla kunden, de tar ansvar och är drivande och de har en vi-känsla snarare än det stora bolaget som har en dem-känsla emot oss, snarare att de pekar finger på oss. Det kan man säga.	Culture and structure
43	SS	tror du att man har ett Go-live datum påverkar motståndet?	
44	R3	ja det kan det ju göra naturligtvis, men jag är inte säker på att det är det stora problemet här. Jag kan berätta vad det är men det kanske vi kommer till.	Phase
45	SS	om vi inte kommer till det så får du gärna säga det sen.	
46	SS	när upplevde man motståndet? Kunde man känna det innan flytten?	
47	R3	nää det kunde man inte, för det va såhär att den stora grejen var den klassiska vi struntar att förankra detta i verkligheten eller bland användarna, utan vi bestämmer uppifrån och toppstyr neråt. Och där har vi som leverantör väldigt lite att säga till om, vi kan ju råda och så men den IT-chefen tyckte att vi inte skulle vara för många involverade, det är bra, det är mycket bra men samtidigt får man den backlashen: om man inte involverar	Phase



		folk känner de sig utanför och då uppstår motstånd.	
48	WJ	Förstår vi dig rätt, det var ganska lugnt och tyst när det började men sen när det började närma sig driftstart så kom det.	
49	R3	Ja det stämmer.	
50	SS	men visste folk om att det var en förändring på gång?	
51	R3	Ja då kan man säga såhär: att under en viss tid av projektet så visste ingen förutom en hand full människor här och den IT-chefen, vi hade jättemånga hemliga möten för i och med att en fabrik ska läggas ner måste man förhandla med facket innan man gör det. Så under ett tag vill man inte berätta för någon. Och sedan när det blir officiellt vill man berätta i koncernen. Då visste alla att det får en påverkan. Sen gick det ganska långt tid innan slutanvändaren fick veta så här kommer det fungera.	User resistance
52	SS	har du någon aning om hur man informerade ut det till användarna?	
53	R3	njae, asså det var så att man samlade folket en morgon och berättade och det kommer få de här konsekvenserna och sedan gjorde man en press release. Men då kan man säga såhär, det har ju inget med systemet att göra utan man pratar om det organisatoriska.	Management strategies
54	WJ	vi hade det stora och det lilla, den lilla fabriken lades ner och sedan behöll man den stora. Men de som arbetade på den stora fabriken hur tyckte de? De fick ändå behålla sina jobb.	
55	R3	mm visst, men den stora grejen var att de fick ett system som de ansåg inte fungerade och det som hände var att vi hade en projektgrupp där ett par personer hos kunden ansvarade för att titta på de systemet som fanns i den lilla fabriken, kolla på ifall det här kommer att fungera hos oss och vidimera att det här kommer att fungera. Och de ställer sig upp på ett möte och säger: ”amen ja lägger min scoutheder på att detta fungerar, det är jättebra.” Men så visade det sig att det inte stämde över huvudtaget. Det visade sig senare att reklamationshandling har ju vi kört ut i excel, och det kan man göra när man har ett litet företag men det fungerar inte när man har ett stort bolag. Så det var jättemycket funktionalitet som man i projektgruppen sa amen det behövs inte vi ska köra på den här funktionaliteten det fungerar jättebra i det här bolaget så varför skulle det inte fungera i det andra bolaget. Och sedan var det det man beslutade och det hade vi inte så mycket att säga till om, utan garanterade de att nu har vi gjort vårt jobb, vi kan garantera att det här fungerar, och då tror vi på det. Och det som händer sen är så fort när man närmar sig en driftstart så kommer ”ja det är ju jättefint men det här behöver vi ju också lägga till”, varpå vi säger. ”Aamen, vi sa ju att vi inte skulle lägga till anpassningar”, ”Jamen det här måste vi ha, vi kan inte arbeta med den här listan i denna rapporten”. Så får vi göra det också så byggs det på, del efter del.	User resistance
56	SS	involverade man användarna i testfaserna?	
57	R3	Ja absolut, det var ju så man kom på att det inte skulle funka. Och när jag säger att det inte skulle funka menar jag att det är sanning med modifikation, för det är så att användarna hävdar att det inte fungerar, de sa detta accepterar vi inte, eller det här saknas. Så visst användarna va med.	Strategy
58	WJ	ni på decidokompetensor inget att säga till om? I så fall vad tror du det beror på?	
59	R3	därför det har inte leverantören, asså vi sitter inte normalt som projektledare. Vi kan leda våra interna delar av projektet men det är i 99 % av fallen kunden som tillsätter en projektledare. Och i vårt fall så var problemet att då sitter han i styrgruppen för projektet, men vi har ingen aning om vad han berättar för styrgruppen, det finns ingen transparans. Och det visade sig att	

		den killen som dessutom valde att lämna två veckor innan driftstart, och då menar jag fysiskt lämna, han sa upp sig, han hade ju farit med viss osanning angående projektet status, vad som funkar och inte funkar och hur går det. Och det lider vi ofta av, vi sitter inte i styrgruppen för vi är inte projektledare, och då tycker kunden av vi inte har där och göra.	
60	WJ	Så projektledaren berättar en bild för er och en annan för styrgruppen.	
61	R3	haha, Ja kan du tänka dig.	
62	SS	så då började motståndet i testfasen	
63	R3	ja någon stans där kan man nog säga att det kom.	User resistance
64	SS	och sedan när man hade implementerat, eskalerade motståndet då?	
65	R3	Ja det var nog lite kombination av det hela, för man kan inte skjuta en driftstart hur långt som helst, så vissa saker löste vi ju, och så som jag kommer ihåg det så var det sagt en preliminär driftstartsdatum vecka 34, dvs en bit efter sommaren och vi gick live på riktigt påsken efter, så det var ungefär ett halvår efter. Sedan hade ju vi, låt säga att vi jobbade med svallvågorna ett halvår. Och då menar jag att det mest akuta löstes innan och sedan driftstarten var lång för jag tror vi va på plats i två månader och det handlade om brandsläckning på brandsläckning. Och bara fix och trix. Sedan rullade man ur det och gjorde de här vi kallar fas 2 grejerna, dvs det här kan vi leva med under driftstart, vi testar det men fungerar det inte så gör vi om det. Sånt som inte är driftkritiskt liksom. Men det tror jag vi höll på med i cirka 6 månader.	Project description & User resistance
66	SS	håller ni på med service, och uppdateringar där fortfarande?	
67	R3	absolut, vi håller på med ett likadant projekt igen, men nu handlar det om att slå ihop två marknadsbolag, det är en annan grej men det är likt.	
68	SS	kan ni fortfarande uppleva motstånd?	
69	R3	nää nu är det nog inga problem så nä det vill jag inte uppleva, inte mer än vanligt. Till exempel de kan tycka att det här kan fungera bra eller dåligt i systemet. Och det är inget stort motstånd, snarare en vilja att förbättra.	User resistance
70	SS	jag vet att vi nuddade det här innan men när vi talar om kultur och struktur på bolagen, var det toppstyrt dvs hierarkisk?	
71	R3	njae asså tänk dig en klassisk fabrik, där finns en fabriksdirektör, fabrikschef som sitter på ett sätt högst upp, sedan har han sina chefer under sig inköp, logistik och lager, va det nu finns. Och produktion förstås. Sedan är det ett antal stödfunktioner IT bland annat och sen alla som arbetar i den operativa verksamheten. Men allt i den här koncernen kompliceras av en grej och det är att man har en matrisstruktur som innebär att det inte är glasklart till vem man rapporterar till, har man läst någon organisationsteori så vet man att matriser är bakgården av organisationsteori. Som man egentligen inte vill ta i med tång. Men då väljer man att använda det, som innebär att man egentligen inte rapporterar till en VD, utan han rapporterar till en koncern IT ledning, så vem är det som ger honom uppdrag, vem slår honom i huvudet när man tycker att något inte fungerar. IT ska vara en stödfunktion till verksamheten, och då kan man ju rimligtvis tycka att normalt en VD ska vara chef. Men detta kompliceras då det hela.	Culture and structure
72	WJ	hur var kommuikationen mellan de olika leden? Kan man uppleva att de inte kunde tala med varandra?	
73	R3	njaa, asså när man väl är uppe i stridens hetta då satt vi i mer eller mindre ett War room med alla människor som är involverade, och då tvingades folk att kommunicera, men jag tycker nog att det stora problemet i det här projektet att det inte fanns en förankring, att det fanns personer som överhuvudtaget	Culture and structure

		inte visste var de snackade om, för de sa att detta kommer fungera när det överhuvudtaget inte kommer att fungera. Och så, det är lite där det brister.	
74	SS	när man talar om kultur på en organisation så brukar man säga att man antingen är lite restriktiv emot förändringar och lite orolig över det, eller så är man mer risktagande. Kan du identifiera vilken de är ?	
75	R3	asså det är ganska lätt att säga i en organisation där folk drivs av att hålla sin rygg fri så är man oftast inte så förändringsbenägen iheller, folk är inte så drivande. Det är klart i deras fall det var inte så populärt, men kan man påvisa att en förändring gör det bättre för folk så då är det lättare att få folket med på tåget. Men om jag ber dig att förändra dig så säger du nej, men om ja säger att du får en miljon så gör du det. Asså det finns ju en reward, och om den är stor nog så kan man tycka det är jävligt kul med förändringar. Men i den typen av fabriksmodeller så finns det oftast inte kan man nog säga.	Culture and structure
76	SS	men på vilket sätt kunde man notera motståndet? Var det uttalat?	
77	R3	ja det var väldigt uttalat från användaren, de talade om att detta fungerar inte, det här kan vi inte använda och vart finns den funktionen. Så det var väldigt tydligt. Sen var det ju så att vi upptäckte delar hos lillebrodern där vi kände att vi kanske borde uppfattat det, eller borde haft bättre koll på vad som fanns och inte fanns. Men det fanns saker som han sa att det finns men det var en excel lista eller ett VB script som han körde, och då är man ute i gräzonen för så kan man inte riktigt jobba.	User resistance
78	WJ	om man skulle försöka att titta på användarmotståndet. Det finns lite olika typer, sånt man kan relatera till personen, systemet, eller interaktionen mellan system och organisationen. Hur skulle du säga att det karakteristiska motståndet såg ut i detta fall?	
79	R3	jag tror det är två delar, det fanns saker som rent praktiskt inte fungerade i systemet, asså rent praktiskt som inte va bra nog, det var inte anpassat för den större organisationen. Defitivt var det så, och att det krockar med deras arbetsrutin för det är väldigt mycket det handlar om också. Att reklamation är inte samma för dig som det är för mig eftersom vi jobbar på olika sätt med den. Det är det ena. Och det andra är definitivt personligt eftersom man inte fick vara med från början. Det tror jag definitivt.	User resistance
80	WJ	hade ni strategier för att lösa motstånd?	
81	R3	asså återigen, vi satt inte i förarstolen för det projektet, men strategin var ju att lösa problemen. Det var ju att se till så att funktionaliteten fanns där.	Management strategies
82	WJ	och utbilda personal?	
83	R3	ja det gör man ju alltid också, men rena saker som verkligen saknades, dom var man ju tvungen att skruva till annars hade det aldrig fungerat.	Management strategies
84	SS	men om systemet istället hade varit komplett, dvs det hade kunnat göra allt från början. Tror du motståndet hade uppstått ändå?	
85	R3	jag tror definitivt att det hade uppstått om folk hade varit tvungna att förändra sig. Om vi hade varit tvungen att få ut en viss sak och du kan göra det på två sätt, inget är bättre eller sämre bara det att du kan det ena och inte det andra. Då hade vi ändå fått det motståndet, det är jag övertygad om. De gångerna jag har varit med om att man ser ett mindre motstånd är om folk är med och får bidra själva då kan man definitivt underlätta, man lyssnar och låter dem ta del, det är inte alltid man behöver lyssna på det men tror man att man får vara med så blir det också ofta bättre i alla fall. Det är ju det ena. Och det andra är när man verkligen märker att det är förbättrar min vardag. Sen ska man tänka på en annan sak också. Vårt mål behöver inte vara så att man vill förbättra en truckförarens vardag men man kan förbättra bolagets vardag, så vi får ibland acceptera att folk inte tycker det är så roligt. Men	User resistance & Management strategies

		tyvärr det är inte mitt problem utan det är egentligen inte mitt uppdrag, vi kan tyvärr inte vara snälla mot alla för då kanske vi sumpar hela processen.	
86	SS	tror du motståndet bidrog till att ni var tvunga att skjuta upp införandet?	
87	R3	jo absolut, vi sköt ju på uppstarten ett halvår, så att motståndet var en del av det. Sen tror jag också att om alla användare hade lagt sig ner och sagt att vi accepterar vad som helst så hade det fortfarande inte fungerat. De är två ganska tydliga delar.	User resistance
88	SS	så förutom att man gjorde två ganska tydliga anpassningar, försökte man få med sig användarna?	
89	R3	njae, det kan jag not inte säga att man gjorde så aktivt. Projektledarens åsikt var att vi skulle hålla gruppen liten, och då gör man det. Att man involverar användarna i testerna, vilket man alltid gör.	Management strategies
90	WJ	när allt är bestämt och klart,	
91	R3	ja preics, man säger att ni gör vi såhär och sedan testar man det.	
92	SS	tror du man hade kunnat sköta det på något annat sätt?	
93	R3	humm, ja naturligtvis hade man kunnat göra det, hade man haft rätt kompetens i projektet från början så hade man ju löst väldigt mycket. Det är ju mycket möjligt att man kommit fram till att vi skulle behålla det systemet som för tillfället fungerar lite sämre men vi skruvar till det så att det fungerar bättre. Det hade naturligtvis varit ett alternativ. Eller att man redan från början säger nää vi ska faktiskt bygga på, jag vet inte hur mycket ni kodat men om man har ett system som lever i 10 år och har hela tiden gjort anpassningar i det så blir det efter ett tag ganska mycket spagetti och det är inte så bra. Ibland kan det vara bra att börja med ett fräscht system och sedan göra de förändringarna som krävs så att systemet hänger ihop på ett bättre sätt. Så en variant hade varit att ta det istället då, vi ska ta det lilla system eftersom det är bättre, men vi lyfter in alla anpassningar och gör det under kontrollerade former. Efter det hemliga mötet så sa jag och en kollega att det här blir ju ett stort projekt, under 1000 timmar är det inte men vi trodde att det skulle bli under 2000 timmar. Och då kan man själv förstå att detta var något helt annat än det som målades upp från början. För det vi skulle göra från början var egentligen inte alls ett fabriksprojekt för det skulle de göra själva från början utan vi skulle bara göra supply chain lösningen och då det kan innebära i vår värld att det finns en koppling från fabriken till ett ritsystem, marknadssystem EDI-kopplingar på ett antal olika ställen eller kopplingar till andra bolag, asså allt som ligger inom det begreppet. Så det var egentligen det vi var inkallade i från början. Sedan fabriksprojektet skulle vi kanske vara med på ett litet hörn där, men det skulle de egentligen göra själva. Men just det växte ju.	Management strategies
94	WJ	W –när ni satt på första mötet och fick klart för er vad ni skulle göra. Tror du att kunden inte visste vad det innabar, eller var det så att de ljög för er.	
95	R3	njae, ljög gjorde han definitivt inte, men ibland är det väldigt svårt att konkretisera komplexa modeller, asså det är väldigt svårt att ta till sig den komplexitet som finns i ett affärssystem och jämföra det till 100% i ett annat, det är extremt svårt och därför kan man ju säga kombinationen av att han nog mörkade, eller att han tyckte det fungerade jättebra. Men de gjorde massa fula grejer som ja sa innan, excel listor och VB script, så det var inte så komplett som han ville ge skenet av. Så det va nog så att man underskattade storleksskillnaderna i, eller om ja säger så att 97% leveranssäkerhet här, och 80 % där vem väljer jag, ja det är klart att jag väljer den med 97%, men det kanske är helt fel egentligen, det kanske inte alls är samma förutsättningar att göra det, detta kan jag tala om hur länge som	

		helst, för att de är så olika som bolag. För fabrikena såg inte likadana ut, de har olika filosofier när det gäller väldigt mycket grejer.	
96	WJ	är de uppköpta?	
97	R3	Ja det är samma koncern som äger ett tjugotal liknande bolag, som ett slags holdingbolag som då har köpt in dem som ett holdingbolag, men vill då strömlinjeforma allt så att man går från 37 exchange servrar till en och att man går från 18 olika antivirus program till ett. Och då kan man säga att en av strategierna var ju överlag att minska antalet produktionsstier, använd så få som möjligt till att försörja så många marknadsbolag som möjligt, och det hade jag också kunnat räkna ut med lillfingret, att man borde göra det. Så det är inget konstigt. Men att göra det på en powerpoint är jättelätt men sen kommer man ner på detaljer och det gör det svårt.	Project description & Strategy
98	SS	har vi nu nuddat det du tyckte var huvudproblemet?	
99	R3	jo men det tycker jag nog absolut vi gjort.	
100	SS	va bra, för vi har nog tagit oss igenom allt, eller jag vill också fråga om man körde någon träning för användarna? Där de fick någon hands on på systemet.	
101	R3	Ja det gör man alltid, men jag kan inte riktigt säga hur den var för jag va inte så involverad i den biten. Jag var mest involverad i de strategiska stora bitarna. Men man ger alltid någon form av träning. I den perfekta världen så kan man säga att man tar gisslan i organisationen, du tar de som betyder något i organisationen så gör du dem till gisslan och ser till så att de är väldigt peppade på iden. För då kan de inte, de måste trycka ut det bland sina användare. Då blir det mindre motstånd, och det är så vi försöker göra men i detta fallet var det nog inte så strukturerat. Men det är egentligen så vi försöker göra, ta gisslan det är det bästa. Och få dem till att tycka det är bra och få dem till att vara med på detta och sen kommer de försvara detta med näbbar och klor gentemot de andra på golvet eller vart det nu är någon stans. Och sedan är det skillnad i sverige, för sverige är ett konsensusland, i USA, Tyskland eller i Holland hade detta aldrig varit ett problem, men i sverige när det är så himla mycket konsensus så behöver man hantera detta på något sätt .	Management strategies
102	WJ	det är inget vi missat att fråga?	
103	R3	om vi går tillbaka till syftet, vad förväntar ni er få ut av detta? Sista dagen på terminen vad har ni kommit fram till då?	
104	SS	vi tror det finns kontextuella skillnader i implementeringar, dels som gör att implementeringarna ser annolunda ut, men också att man bör hantera det annorlunda.	
105	R3	så ni har en föreställning om att det finns olika strategier i olika kontexter, beroende på bransch	
106	SS	ja att det borde finnas, det finns inte uttalat idag men det är något sånt vi vill komma fram till.	
107	R3	ja kan säga såhär, att alla de projekt jag har varit med i eller drivit har ju rört sig mycket kring tredjeparts logistik och det bygger på lagerverksamhet, det finns logistikchef, förmän, truckförare eller plockare i industrin. Och det andra är fabrik på olika sätt, man kan säga såhär. Det är alltid bra att involvera användarna om man vill minska på motstånd, detta är naturligtvis det bästa, hade man tagit alla truckförare och låtit dem vara med och bestämma hade man förmodligen fått minsta motståndet, men man måste ställa det i paritet till vad kostar det tycker jag ialla fall, och man måste ställa det i paritet till vad händer om ett halvår, spelar det någon roll att vi hade motstånd överhuvudtaget? Vad händer egentligen om användarna muttrar	

		<p>lite. Skulle vi göra alla anpassningar som användarna vill från början så kostar det dubbelt så mycket kan vi säga, bara leker med siffrorna. Men om vi skiter i att göra hälften av dem, så tittar vi och det blir ett jävla gnissel och sen tycker de att detta fungerar inte. Men sen kommer du tillbaka om ett halvår då behöver du ju inte göra anpassningarna för då har de lärt sig att använda systemet så du har hela tiden det här. Ska vi ändra systemet eller människorna vad är dyrast, vad är bäst och vad är långsiktigt? Så att det finns jättemånga intressanta aspekter för om vi ska ta bort motstånd så kan man göra det på två sätt, antingen så lär man dem att använda standardsystemet för att det är bättre. Eller så gör du anpassningar för att blidka dem, och då kan man säga att det är jättebra, men nästa release uppgradering som kommer, då måste du återigen lyfta in alla anpassningar och då får du betala för det en gång till. Det är jätteintressant med motstånd men jag tycker personligen att man bör ha den typen av reflektion med i slutsatsen, att vad kostar det, är det viktigt eller inte, och för vem är det viktigt. Vems perspektiv har vi egentligen? Nu ser jag detta ur ett konsultperspektiv och då ser jag framför mig, gör jag ett projekt eller att jag äger ett bolag vill jag ju att man ska få en payback på det, jag ska ju villigt erkänna att jag bryr mig inte så mycket om vad användarna tycker egentligen om de är hyffsat nöjda så de inte obstruerar lösningarna för det är en annan sak. Men det kan jag nog säga det har inte varit så himla stor skillnad på olika projekt, det finns alltid motstånd, men om man involverar dem tidigt så underlättar det naturligtvis.</p>	
108	WJ	finns det generella skillnader mellan olika branscher, ser motståndet olika ut beroende på bransch ?	
109	R3	<p>återigen ja kan bara relatera till de två branscher jag arbetat i men det är klart att den här webbshopen vi höll på med, där är ju användaren slutanvändare och där vore man korkad om man till varje pris skulle vara så svår som möjligt, men jävligt bra då. Där handlar det till 99 % om user experience, att verkligen göra det enkelt för dem, och det tröskade vi nått jävulskt. Men då gjorde vi inte det genom att ta folk på stan. Jag råkade ha byggt ett hus nyligen och hade precis köpt kök och var väldigt insatt i det då jag hade varit igenom alla kökstillverkarnas sätt att sälja det och så vidare och vissa hade arbetat med det längre så de kunde ha en viss åsikt om det, och han som var marknadschef hade sina åsikter och reklambyrå som skulle göra designen hade sin åsikt. Så där hade man ju faktiskt inga användare alls. Men annars så kan jag säga att den stora skillnaden är hur mogna är användarna i systemen. För ju mognare de är i systemen ju lättare har de att ta till sig systemen, det är en skillnad.</p>	
110	SS	så en generell systemmognad ?	
111	R3	ja preics, och hur pass insatt är man i det man gör och hur det påverkar någon annan. Det jag gör är för att jag förstår varför man gör det, det är den stora skillnaden oavsett bransch, då är det mycket mycket lättare att folk har en mognad i systemen för då förstår dem varför man behöver ändra något, och många gånger kan de vara drivande i det själva och att man tycker detta är faktiskt bra.	
112	WJ	ska vi hålla,	
113	SS	ja det tycker jag	
114	WJ	tack så mycket	
115	R3	ja tack själv.	

## 6.6 Appendix 6 – Transcript Interview 5

**Date:** 13:25, 5<sup>th</sup> of April, 2014 and 12:00, 13<sup>th</sup> of April

**Duration:** 18 minutes 54 seconds and 49 minutes 51 Seconds

**Interview format:** Phone and face to face

**Transcribed by:** William Jöneros

**Transcription checked by:** Sara Sivnert

**Case:** 4

### Attendants

1. **Researcher:** Sara Sivnert: SS

2. **Researcher:** William Jöneros: WJ

3. **Informant:** R4

**Company:** Kept anonymous.

Unit	Speaker	Text	Area
1	R4	Svar,	
2	WJ	Hallå hallå, Jag heter William	
3	SS	Och jag heter Sara.	
4	R4	hallå, hallå.	
5	WJ	ringer angående intervjun som vi tänkte köra med dig idag.	
6	R4	Ja preics, det är tråkigt att ni åkt till XXX och jag var tvungen att åka till XXX.	
7	WJ	är det okej om vi kör intervjun per telefon medan du kör bil?	
8	R4	Absolut,	
9	WJ	innan vi sätter igång så skulle vi vilja fråga, är det okej om vi spelar in detta?	
10	R4	Javisst, jag kommer neka till allt. Haha	
11	WJ	och sedan skulle vi vilja säga att du kommer vara anonym, varken ditt namn eller företag kommer presenteras i uppsatsen. Och sedan har du möjlighet att hoppa av när du än vill ifall du känner för det.	
12	SS	Jag vet inte om du hunnit läsa informationen,	
13	R4	nej	
14	SS	då ska vi bara berätta lite kortfattat vad det handlar om. Och vi har ju valt att titta på användarmotstånd i implementeringsprojekt, och vi vill se hur strategier för att hantera sådana problem kan skilja sig i olika kontexter. Därför innebär det att det är ganska kontextspecifikt så det är ganska viktigt för oss att du kanske kan ha ett projekt i åtanke när vi har denna intervju. Samt om du kan välja ut ett projekt där motståndet har varit extra tydligt, eller ett projekt där kontexten varit utstickande, till exempel om det varit en väldigt stor organisation, eller om det varit hierarkiskt. Har du något sånt projekt vi kan tala om?	
15	R4	humm.. Jag har så många projekt	
16	WJ	Hur var ditt senaste projekt?	
17	R4	ja jag har ett projekt som jag håller på med nu, som heter XXX i XXX som är ett ganska intressant projekt, och det jag tvingas att göra just nu, det har och göra med motståndet i projektet faktiskt.	
18	WJ	det låter ju jättespännande.	
19	SS	Hur långt har ni kommit i den processen?	
20	R4	meningen var att vi skulle gå live idag, men det har blivit uppskjutet till 1 september. Framst med anledning till att kunden hinner inte riktigt med. Och det är väl ett av de vanligaste motstånden som finns.	Project description

21	SS	Frågan är då om ni har hunnit diskutera igenom strategier för hur ni ska hantera det motstånd som finns.	
22	R4	njae det har vi gjort lite grann, vi gjorde en riskanalys redan från början där en grej fanns och det var lixom att vad man inte hinner med, och strategierna för det var bland annat att man ska signalera det i tid och att man ska dela ut arbetet på andra osv. Och om det inte räcker så måste man ge projektet mer tid, och det var tyvärr där vi landade.	Strategy
23	WJ	Hur ser projektet ut. Vilken omfattning, hur ser kunden ut? Vilken bransch och vilket system ska implementeras?	
24	R4	Vi ska implementera NAV, som är ett tillägg på projekthantering och bolaget jobbar med att, om ni tänker er ett XXX så har dom allihop en typisk entre, det är lixom en stål eller aluminium profil där det sitter massa glasrutor och så är det automatiska dörrar som öppnar sig när man kommer. Företaget bygger sådana entreer, inte bara på XXX då. Och det går till så att man först ritar entren i cad och sedan spottar cad ut en förteckning av alla grejer man måste ha, du måste ha 150 sånna aluminiumprofiler, du måste ha 200 glasrutor, du måste ha 2734 skruvar, 800 meter gummilistor och en jävla massa grejer. Och sedan ska det stoppas in i ett NAV där vi har armyförteckningar som kompletterar det med timmar som behövs i butiken för att bocka dessa aluminiumprofilerna och klippa ihop dem och skruva samman dem och sedan så behöver de då: alla dessa sakerna som ska köpas in ska det bli inköpsordrar av, och sen ska de få ihop hur mycket pengar de behöver köpa pengar för, hur mycket tid och extern entreprenad de behöver köpa in, och så vidare. Så detta är ett helt nytt sätt för kunden att jobba där man skjuter ner mer arbete på dem som är säljare i bolaget för de ska helt plötsligt då medverka i ganska stor utsträckning med att rita de här grejerna, och jobba med mängdförteckningar och vidare. Och då tycker de helt plötsligt att de har fått väldigt mycket att göra, det här stod det inte i mitt anställningskontrakt och så uppstår det ett motstånd för att det blir en omorganisation och olika människor får nya grejer att göra som man inte jobbat med tidigare.	Project description & User resistance
25	SS	så det påverkar deras vardagliga arbete.	
26	R4	Ja det gör det ju, för att de har redan väldigt mycket att göra, och så helt plötsligt så ska de lixom göra det på ett annat sätt vilket leder till att man inte känner sig trygg i hur man gör det längre. Sedan måste de också engagera sig i projektet också för att testa att ta beslut på hur man ska göra.	Project description
27	SS	har du någon aning om antalet slutanvändare det handlar om?	
28	R4	ungefär 30.	Project description
29	WJ	om vi tittar på strategin för implementeringen. Du nämnde att ni egentligen skulle ha Go live idag, har det skett fasat eller är det Big bang?	
30	R4	nää vi har hållt på med projektet sedan i augusti tror jag och vi har hittills lagt ungefär 2000 timmar på det.	Phase
31	SS	har ni implementerat någon del av systemet, eller skulle hela systemet gå live idag ?	
32	R4	hela systemet skulle go live idag. Det är svår att implementera delar av dessa systemet utan det lixom blir ju att de flesta grejerna går live samma dag, och sedan har man någon mindre viktig del så får man ta den lite senare.	Phase
33	WJ	har du upplevt att valet av strategi har påverkat användarmotståndet?	
34	R4	ja det är det ju helt säkert, vi har ju en strategi att vi inför de här systemet	Strategy



		enligt surestep. Och hade vi inte gjort det så hade det blivit ännu grötigare så känner vi att vi har väldigt bra kontroll på vad vi har kvar att göra och det blir väldigt tydligt i projektet att vi är försenade på grund av att kunden inte har gjort sitt.	
35	WJ	Hur fungerar surestep? Vilka huvudsteg finns i den metodiken, samt är det delat i faser ?	
36	R4	Ja surestep är uppdelat i ett antal olika faser. Design, analys, develop, deployment och operations, i princip börjar man med att vara överrens om vad som ska göras i analysfasen och sen så designar man hur det ska gå till i designfasen. Och sedan färdigställer man det under developmentfasen och sedan inför man det i deployment och vi befinner oss just nu i deploymentfasen kan man säga. Sen surestep man kan säga i sin mest ortodoxa variat är den enligt vattenfallsprincipen du måste först vara helt klart med analysen innan du kan gå igång med designfasen. Och helt färdig med designfasen innan du kan börja med development. Vi tillämpar den inte riktigt på det viset.	
37	WJ	gör ni den mer agil?	
38	R4	Ja vi är lite mer agila på det sättet att vi kan ju i analysfasen komma fram till att där är 22 anpassningar som vi vet ska göras och utav de 22 så är det 10 st som vi vet exakt hur de ska göras medan där är 12 stycken som vi måste lägga mer tid på för att ta reda på hur det ska gå till. Men då kan vi ju sätta igång och utveckla de 10 st som vi vet exakt hur de ska gå till innan vi är klara med designen med de 12 som vi inte är helt säkra på. Så det kan vi säga att vi jobbar på det viset istället.	
39	SS	om vi återgår till motstånd. Är det slutanvändarna som uttryckt ett motstånd i detta fallet?	
40	R4	ja det är det ju, och detta systemet ska införas på tre orter samtidigt också. De har huvudkontoret i XXX, de har ett kontor i ZZZ och de har ett säljkontor i YYY. I ZZZ har man egentligen huvudsakligen fabriken så de enheterna som varit inblandade i projektet är egentligen de i XXX och i ZZZ. Men i YYY, där sitter likadana människor i YYY som i XXX så därför har man avsiktligt valt att inte koppla in YYYarna för mycket eftersom de är lite längre bort, det är bättre att vi har gjort uppsättningen, vi är färdiga med designen och allt ihopa innan vi visar för mycket för YYYarna. Och sedan har man gjort de första visningarna för YYYarna, och då uppstår det massa frågor, men herregud så här kan vi inte göra, och allt annan möjligt.	User resistance
41	WJ	har de olika arbetssätt beroende på vilket kontor vi talar om.	
42	R4	nää egentligen har de inte det för alla ska ju göra likadant, men det gamla systemet har, är det någon som har velat göra på ett eget sätt så har ingen haft synpunkter på det. Det finns en äldre kille där uppe han har kört all sin projektplanering på en jättestor whiteboard inne på kontoret. Sedan har han flippat upp notispapper på det. Och har därigenom en örnkoll på sina projekt. Och sen så är det ju inte meningen att han ska behöva göra det längre utan han ska ha örnkoll genom att kolla i systemet. Och det är inte så lätt för honom att acceptera.	Project description
43	SS	Men tror du att motståndet har uppstått först nu vid implementeringen, eller uppstod det tidigare i implementeringsfasen ?	
44	R4	det finns ju en hatkurva som vi kallar det. Från början så vill alla byta system för först så har de ju något jävla skit, jag får inte ut detta eller detta och det är jättejobbigt. Så bygger de upp förväntningar på vad det nya systemet ska göra och de drar gärna upp förväntningarna mycket högre än vad man egentligen som säljare behöver göra. Man kan ju elda upp sig	Phase

		oerhört över hur bra det nya systemet är innan de ens sett systemet. Sen efter hand som man kommer in i projektet, efter had så jobbar de sig in i projektet så sjunker detta, för där är en tröskel för att man ska förstå hur det här fungerar. Efter ytterligare ett tag så liksom kommer man över tröskeln, men man ser andra grejer, och så känner man sig. Eller man hinner inte riktigt med därför man måste göra sitt vanliga arbete, chefen är ju på mig för det. Och sen så helt plötsligt en dag så är det 2 veckor kvar till go live och då rasar allt. Amen herregud hur fan ska vi kunna göra detta, jag fattar inte ens hur detta fungerar, eller hur detta fungerar. Och detta funkar inte alls.	
45	WJ	förstår vi dig rätt om vi säger att motståndet ligger och pyr hela tiden, och när go live närmar sig så	
46	R4	det va kunden som ringde, Jag måste ta detta jag kan ringa er när jag är klar.	
47	WJ	det fungerar fint.	
48		<b>13052014 Del två</b>	
49	R4	Så har man tre olika orter, och har arbetat på väldigt olika sätt. På det ena kontoret då i YYY så finns där då gamla uvar som har arbetat där jättelänge och har stor erfarenhet och alltihopa men de är ganska långt från huvudkontorer och är vana att sköta sig själv i stor utsträckning. Så man har inte velat ha med dem i projektet för man har bedömt att det blir dels krångligt dels att de bor i YYY och de har kanske en attityd som gör att det hade varit svårt att inkludera dem. Ställa dem för ett fullbordat faktum men ändå ge dem en möjlighet att liksom ha synpunkter. Men ändå ganska tillrättalagd. Och när vi då har slutavsnävarutbildning så ville man ju innan vi sätter igång berätta för alla så här har vi tänkt att vi ska jobba och då har ju scenariot varit att att YYYarna säger så vill vi inte jobba och detta är inte alls bra och så vidare så här har vi alltid gjort. Det var ju ett sannolikt scenario, men så blev det inte utan den största motståndaren eller förmodade motståndaren tyckte att det såg ganska bra ut. Så det blev liksom platt fall för motståndet. Men det gick bra.	Project description
50	WJ	det låter häftigt, senast talade vi om en hatkurva, man höjer förväntningarna högre än vad systemet kan motsvara, Ja tänker om vi utvecklar ett system och i slutet av processen så inkluderar ni YYYarna. Hur kan det komma sig att de inte tyckte det var några problem?	
51	R4	jag vet inte faktiskt, det kan ju bero på att det var faktiskt ett ganska bra system, det kan bero på att de kanske egentligen inte tyckte att det nuvarande systemet var speciellt bra. Det kan också bero på att de inser att det inte är bra om jag sätter mig emot detta. Jag tror det är en kombination.	User resistance
52	SS	har man gjort riskanalyser, där man bedömt att dessa människor kommer att vara motstridiga.	
53	R4	ja de har det gjort, som en del av vår projektmetod så när vi gör kick off på projektet så har vi ju samlat alla nyckelanvändarna och då gör vi då en övning där vi liksom någon form av brainstorming inser vilka risker som finns där vi låter nyckelanvändarna prata ganska mycket, men vi vet ju lika risker som kan ändras så vi liksom frågar vad tror ni om det här. Och sedan klassificeras dessa. Och sedan spånar vi då fram : vad gör vi om detta inträffar så att alla dom här riskerna som kan finnas och hur sannolika de är och vad har vi för strategi om de inträffar och vad har vi för strategi för att de inte ska inträffa. Det gör vi inledningsvis så det använder vi som ett instrument under hela projektet sen och diskuterar utifrån.	Strategy
54	SS	brukar motståndet vara en riskfaktor?	
55	R4	absolut, den största anledning till att projektet tar längre tid eller att... det finns ju två grejer man inte vill att ett projekt ska göra. Det ska ta längre tid	User resistance

		<p>och kosta mer. On time och on budget vill man ju ha. Men det blir ju aldrig on time och on budget om man får lyssna till kunderna. Det är något som alla IT projekt har att arbeta med. Den största anledningen till det är nog användarna, de är det största hotet mot att lyckas för anledningen till att det tar längre tid är ju oftast att man inte visste vad man skulle göra när man började. Det dyker upp grejer och det är klart att man som leverantör kan ha varit dålig på att fråga men det är säkert lika vanligt eller ännu vanligare att kunderna inte berättar allt och hur man än fiskar så kan man inte få fram det. Det finns en grej som vi brukar kalla standardfällan som går till så att man har ett område som vi vet att detta är kritiskt för oss, vi måste kunna fakturera ungersk moms det är skitviktigt. Jamen va bra då analyserar vi detta och tar fram en lösning som hanterar ungersk moms. Men sen säger kunden att redovisningen och reskontra där har vi inget konstigt så det är enligt standard. Och så sätter man inte sig in i standard och som leverantör är det då jätteenkelt att när kunden säger det är ska vi ha som standard det är säkert inget konstigt då säger man inte som leverantör det kan nog vara lite konstigt så det är nog bäst vi tittar på det också. Och så hittar man någon grej som är konstig som blir konstigt och det blir mycket dyrare. Och sedan när man börjar grotta sig in i det så visar det sig att såhär kan vi inte göra säger kunden. Hur gör alla andra för att då är där någon del i standardprogrammet som inte riktigt funkar som kunden hade förväntat sig. Och de har inte stämt av sina förväntningar och ingen säger något för att vi har ju löst det svåra problemet och då förutsätter man att de enklare sakerna fungerar. Och så måste man lösa problemet så tar det längre tid och kostar mer.</p>	
56	WJ	<p>när man bestämmer hur långt tid och pengar det ska kosta, tar man alltid höjd eventuella problem, dvs. Läger man på lite extra, eller försöker man slimma det i den mån det går.</p>	
57	R4	<p>man försöker slimma ner det så mycket som möjligt. Vi vill helst inte slimma ner det men ofta så hamnar man i ett konkurrensläge. Detta händer oss hela tiden, att någon leverantör säger att detta tar 200 timmar. Vi hade ett case det var ett ganska litet bolag med 15 användare, och då kan man tro att ett litet bolag tar kortare tid än ett stort bolag. Inte sant?</p>	
58	SS	Mm	
59	R4	<p>så är det inte, därför att ett litet bolag som ska ha redovisning, fakturering, produktion, service och projekt. Om det är 15 användare som ska köra alla delarna eller om du är 50 användare så tar det ungefär lika långt tid, ja det är klart att det tar lite mer tid för företaget med 50 användare för att de är mer ansluta, och det är fler som ska utbildas. Men uppsättningen av modulerna tar lika långt tid oavsett du är 15 eller 50. Så hade vi ett projekt där vi förstod att kunden var lite priskänslig. Så vi sa att amen vi kan göra detta på 400 timmar och då visste vi att vi hade fått verkligen avgränsa oss till att säga det är bara detta. Det ska inte finnas något tolkningsutrymme för att detta också ska med. För då kostar det mer. Och vi sa till kunden 400 timmar och vi hade precis gjort detta till en nästan likadan kund och det hade tagit nästan 1400 och kunden hade varit och träffat detta bolaget, de tyckte det var jättebra, det va precis samma sak. Kunden hade då sagt 400 timmar, är ni inte kloka. Vi har fått ett annat förslag från ett annat bolag. De ska göra det på 160 timmar va är det som ni ska hålla på med i 400 timmar. Ja vi har aldrig gjort det på 400 timmar så vi måste anstränga oss på att göra det på 400 timmar. Så hur ska någon annan hinna med och göra det på 160 timmar. Jag vet att det inte gick, men kunden förväntar sig och tror att detta inte är något konstigt utan det är bra standardgrejer, och så vet man inte hur</p>	

		standardgrejerna fungerar och sen gör det att det tar längre tid. Så användarna många gånger de är ju inte vana vid att göra denna typ av jobb man gör det ca var 10onde år, oftast är det nya människor som ekonomichefen som driver projektet och de har ofta aldrig varit med om det. Att det tar längre tid och kostar mer på grund av användarna är nog det vanligaste.	
60	SS	men, som i detta fall , då hade man ett förväntat motstånd, vad hade man lagt upp för strategi för att lösa det? Man exkluderade användarna från projektgruppen.	
61	R4	man exkludera dem så tillvida, projektgruppen bestod av en nyckelanvändare, produktionschefen han va ansvarig för alla produktionsflödena, en väldigt framåt säljare va ansvarig för alla säljflöden inköpsmänniskan var ansvarig för inköp och ekonoinkillen va ansvarig för de flödena. Då kontoret i YYY så fanns där projektledar och säljare och de fanns även på kontoret i XXX så att deras kunskap behövdes egentligen inte för att genomföra projektet. Utan de fick precis som många använda användare liksom tugga och svälja när nyckelanvändaren från XXX liksom bestämde lite grann hur det skulle bli. Så det var inte bara dem på det kontoret som fick tugga och svälja utan det var många som fick göra det. Men att de satt på ett eget kontor gjorde liksom att de kunde skapa en egen värld. Men strategin för att hålla dem glada vara att under hela tiden hålla alla användarna uppdaterade med vad som händer, nu kommer detta att hända och så vidare.	Strategy
62	WJ	inkluderades användarna redan från första dagen då detta bestämdes	
63	R4	alla slutanvändarna fick reda på att man skulle byta system och att det sattes upp en projekt grupp samt vilka deltagare. Han som va säljchef var också ansvarig för de som satt i YYY så han har ju talat med dem och berättat hur vi kommer att göra, men inte i detalj hur det kommer bli men vid någon tidpunkt så måste det vara första gången som användarna får reda på hur det blir. Och då var man lite grann så att nu kommer de säga så kan vi inte göra, oj vad jobbigt det kommer bli.	Management strategies
64	WJ	då antar jag att du kallar detta projektet framgångsrikt.	
65	R4	ja såhär långt så skulle jag kalla det, vi är hemska nöja då länge, och kunden tycker också det är framgångsrikt. Att vi sen valde att skjuta på tidplanen var mest egentligen kunden, jag skulle vilja säga att 75 % berodde på kundens beslut, hade vi velat så hade vi kunnat hålla tidplanen. Vi hade fått starta utan vissa funktioner som vi hade fått lösa på vägen efter. Men kunden kände liksom att där är många i organisationen som inte känner sig riktigt mogna och som är oroliga för hur det ska gå, och har inte hunnit lägga tillräckligt mycket tid på tester. Så det hade blivit ganska stökigt med en driftstart därför valde man att skjuta på det.	Project description
66	WJ	skulle du kalla det en platt organisation	
67	R4	jamen asså det är en ganska platt organisation. Det är en tvåvåningsorganisation, det är nyckelanvändare organisation, de är ju inte någon som sitter där och är avdelningschef, men säljavdelningen, säljsidan i detta projekt har en mycket stor roll eftersom deras arbete kommer förändras väldigt mycket med det nya systemet. Och den personen som är nyckelanvändare är inte säljchefen utan det är en säljare så han har ju kommunikation med säljchefen där säljchefen lite grann får tugga och svälja det de kommer fram till. Så det är en väldigt platt organisation som drivs framåt av unga framåt människor vilket gör att det är roligt att jobba med dem. De lyssnar och förstår hur det ska gå till och de kan också hantera	Culture and structure

		situationen på ett bra sätt. Så att det är en tvåvåningsorganisation .	
68	WJ	är den benägen till förändring?	
69	R4	Ja det vill jag nog hävda, sen är det alltid så att, ju äldre folk är normalt det finns undantag. Men ju större motstånd finns det, jag har alltid gjort såhär, jag kan alla grejer i det gamla systemet. Ska jag verkligen lära mig något nytt för att göra på samma sätt. Man har egentligen inget intresse i utveckling. Och det är ju det som lixom, det måste finnas ett intresse från användarna att vilja utvecklas.	Culture and structure
70	SS	vad var anledningen till att man misstänkte motstånd?	
71	R4	det fanns användare där som hade skapat egna metoder för att hålla koll på sina projekt och det kan vara så att den personen inte riktigt har förstått än att ska vi göra på ett annat sätt innebär det ju inte att vi kan göra likadant längre. Vilket innebär att han får skruva ner sin whiteboard med alla sina post-it lappar och ställa undan den. Så att det kommer säkert komma en backlash. Men den första visningen så syntes inte detta.	Management strategies
72	SS	tror du det är ett personlighetsdrag eller har det med att göra att man måste ändra processer?	
73	R4	en kombination kanske för att det är ganska vanligt att det finns någon stark person som oftast är informell ledare på något sätt som har jobbat med detta i alltid så du ska inte komma och berätta för mig hur jag ska göra. Man skulle nog kunna ge den personen några såna personlighetsdrag det är den som lixom inte vill.	Culture and structure
74	WJ	om vi tittar på typ av motstånd. Sara nämnde personligt motstånd, system eller integration. Vilket skulle du säga är det vanligaste? Är det det äldre människor som inte vill förändra sig eller relateras motståndet till att systemet där jag måste ändra arbetsprocesser?	
75	R4	jag tror att allt motstånd alltid kommer i form av rädsla för att det blir jobbigare, någon form av egoism, om detta förändras kommer jag få det sämre.	User resistance
76	SS	men som denna organisationen i stort skulle du inte kalla egoistisk, snarare kollektivt.	
77	R4	ja det kan jag hålla med om, de är duktiga på det, det är i alla fall den uppfattning jag får.	Culture and structure
78	SS	sen är det i så fall de i YYY som sticker ut?	
79	R4	det har funnits andra människor som varit motståndare inledningsvis så var produktionschefen väldigt kritisk till allt, faktiskt.	User resistance
80	SS	i planeringsstadiet?	
81	R4	ja både i planeringsstadiet och under början av införandet . Det tog ett tag innan vi kunde vända över honom till systemet.	User resistance
82	SS	hur gjordes det?	
83	R4	ja hur gjorde vi det, till en del så använde vi på något sätt... det va en bra fråga det är bara sånt som vi är så vana att göra så man tänker inte på hur vi gjorde. Men en del så tror jag att vi utnyttjade nyckelanvändarna så de blev ambasadörer, och att vi skapade så mycket fördelar för honom så att han inte kunde stå emot. För oftast blir det så att du måste göra lite mer för att nisse, pelle och ulla ska göra lite mindre, idag sitter de dränkta i arbete. Om du kan fixa detta så blir deras vardag enklare, så kan de lägga lite mer tid på att göra något annat. Det har vi argumenterat en del kring och pratat om.	User resistance
84	SS	har det varit något incitament för honom då?	
85	R4	Jaa lite grann kanske, sen har han velat se , han har varit skeptisk till vårt sätt att jobba. Är vårt sätt lika bra som det sättet han har jobbat på innan. Och där har vi ju sagt en grej till exempel det gamla systemet ni har idag har ni haft i	User resistance

		13 år ni har säkert lagt 5000 timmar på att utveckla detta under de 13 åren för att passa precis ert arbetssätt. Och nu bytar vi till ett standardssystem vi har inte lagt en enda timme för att anpassa det till er, utan det ser bara ut som det gör. Om vi hade lagt 5000 timmar på det så hade detta också blivit exakt som ni gör, men nu ska ni ju göra annorlunda vi ska börja om från början och använda mer standard. Och då liksom sjunker det in att man får kanske tänka att jag kanske får ta detta för att något annat verkar mycket bättre. Men alla användarna har ju, eller många har ju gått till jobbet där man gör sina grejer och det kan man, vissa användare vill ju hem sp fort som möjligt och inget nytt ska störa dem och då är man ju väldigt taggarna utåt, kom inte och ändra det jag kan. Medan andra personer är mer pragmatiska, dessa arbetsuppgifterna är så himla tråkiga så kan jag slippa det är jag jätteglad. Men det är väl okunskap och rädsla.	
86	SS	du nämnde träning, eller att man utbildar användarna, är det någon annan strategi som man har planerat inför för att undvika motstånd? Till exempel planerat fler möten eller kick-offer	
87	R4	Mm, man har haft en del, man har inte haft extramöten. Men på dessa planerade möten, säljkonferanser till exempel så har man lagt in pass där man har pratat om det så man har arbetat mycket med intern information.	Management strategies
88	SS	har du någon aning om hur flödet sett ut, har det gått ut till hela organisationen?	
89	R4	ja det har gått ut till hela organisationen man har ett internt nyhetsbrev där det har stått om projektet.	Management strategies
90	WJ	ska ni köra igång med utbildning nu?	
91	R4	ja nu har vi börjat slutanvändarutbildningarna egentligen, det gjorde vi genom att först berätta vad de har att förvänta sig, de har fått se hur man lägger upp projekt och hur man gör vissa delar av det dagliga i systemet. Innan midsommar så ska vi ha en sån avstämning till. Då ska vi säga att nu är vi i princip klara med allt, det kommer bli jättebra och trevlig sommar och sen den 13 augusti så ska vi ha en heldagsutbildning och där är två grupper av människor som kommer att använda systemet, de är 6-8 man. De är säljare och projektledare som är med om en ganska stor förändring för dem. Så då är det en heldagsutbildning. Först grundutbildning sedan en yrkesutbildning en för säljare och en för projektledare. Sedan har de 10 dagar på ett beting ska sitta och arbeta i tester, du ska lägga upp minst 25 olika projekt, du ska göra alla dessa momenten, vi ska mäta så att de gör alla grejerna.	Management strategies
92	WJ	De har bara fått se vilka förväntningar de kan ha, men än så länge hur går tankarna för användarna?	
93	R4	ja det va där vi trodde liksom att de skulle säga att det aldrig går, de är dessutom från YYY så de ligger i gnällbältet.. näämen de tyckte att det såg bra ut. Och det var ändå en 4 timmars aktivitet.	User resistance
94	SS	tror du fokus på sprida information har varit effektivt?	
95	R4	ja det har det säkert varit, om vi inte gjort något utan bara visat första gången så tror jag att det hade blivit en annan approach.	Management strategies
96	SS	är det en vanlig strategi, att man ser till så att alla får reda på vad som händer?	
97	R4	ja det måste man göra, det är jätteviktigt.	Strategy
98	WJ	finns det några skillnader mellan detta projektet och andra projekt, då detta är så framgångsrikt.	
99	R4	Detta är ett projekt som skiljer ut sig från ganska många andra projekt. Det är att projektorganisationen som vi driver ser ut så att man har en styrgrupp	Strategy

		och den befolkas av han som köper systemet och han som säljer det. Får affärsägare och kundens systemägare och sedan så har vi en projektgrupp som befolkas av en projektledare från oss en sedan en motsvarig från kunden som vi kallar projektkoordinator. Och sedan så konsulter och nyckelanvändare. Den projektkoordinatör hos kunden har en central roll för han ska tillsammans med projektledaren egentligen bestämma hur vi ska göra och olika grejer. Men det är projektledaren som driver, men projektkoordinatör ser till att organisationen gör vad som behövs, och följer upp och jagar och kollar samt dessutom blir någon typ av ubersuper användare, han kan hela systemet och sätter sig in i alla detaljer men det är ju ett gigantiskt jobb egentligen för den personen. Men i detta fallet så har man tagit in en människa i organisationen som har stark anknytning till organisationen men har ingen formell roll utan han i princip anställdes in i företaget för att ha den rollen under detta projektet så han hade inga andra arbetsuppgifter så han hade inga andra störande uppgifter. Så han har ju kunnat lägga i alla fall 90 % av sin tid på att göra detta och det är ganska sällsynt att man får den uppbackningen från kunden utan det är oftast typiskt i våra projekt en ekonomichef som får det jobbet,	
100	SS	utöver sitt vanliga uppdrag?	
101	R4	Ja, utöver sitt vanliga heltidsarbete.	Strategy
102	SS	så det har varit avgörande?	
103	R4	ja det kan jag mena.	Strategy
104	SS	nyckelanvändarna, har de fått resurser och timmar?	
105	R4	ja de har dem, men de har inte riktigt hunnit med. Vi har kört tis och tors då de ängnat sig åt att jobba åt detta. Och den första halvan projektet så bestämde vi att de sitter hos oss, och de kör inte till jobbet utan de kör till oss, och så har vi ett rum som blir ett projektrum, så sitter vi och jobbar där. I vissa fall är vi med och jobbar, och i andra fall är vi inte med. Men de sitter där och jobbar och de blir inte störda av kollegor eller telefon utan de kan fokusera på det och det är jätteviktigt att man kommer ifrån den egna miljön för att kunna fokusera. Det är också något som vi brukar använda som strategi. När vi kan så får ni gärna använda våra lokaler.	Strategy
106	WJ	kunden måste ha varit väldigt mogen och insett att det tar mycket tid. Tidigare projekt, är det så att man inte kan lägga till resurser på grund av pengar eller är det så att man inte inser omfattningen.	
107	R4	Jag tror inte man inser omfattningen, flr att många projekt som tar längre tid än vad man tänkt sig de tar längre tid för att det slutar med att man får göra de saker som vi redan från början kunnat säga att vi hade kunnat göra dessa grejerna. Om man förenklar det hela, vi ska göra detta projektet, det tar 1400 timmar att göra detta vi har 5 andra projekt som är liknande de har tagit mellan 1200-1600 timmar och då finns det parametrar som säger att det kommer ta 1400 timmar. Men 1400 timmar kan vi inte ta så om vi bara avgränsar och tar det som är absolut nödvändigt så kan vi bli klara på 600 timmar. Sedan när man är färdig så slutar det på 1493 timmar, men det var ju det vi sa från början men vi har ju lagt till massa saker. Så i många fall så är det nog att kunden inte inser vad de själv ska göra.	Culture and structure
108	WJ	kan det vara så att kunden är för fokuserad på att skära ner kostnader och tid, och i det tankesättet skjuter man sig själv i foten?	
109	R4	och som leverantör måste man lixom utveckla vissa verktyg och metoder för att göra vissa grejer. Lite gran så kan man säga att ni bad om det, ett typiskt exempel på något som ofta tar längre tid än vad man inser. Och grejen är att det saknas en metod för att ta reda på hur långt tid det ska ta i förväg det är	Strategy

		<p>när man ska konvertera kundens data, alla artiklar och kunder. Då säger kunden ja och så ska vi läsa över kunder, artiklar och såna grejer i det nya systemet. Det tar väl inte så långt tid? Va svarar man på det? Njae antingen kan man svara det tar inte så långt tid, eller så kan man svara att det kommer ta hur långt tid som helst. Men vad vi har gjort där då att, amen då har vi ett excelark, ett för kunder, ett för titlar och ett för artiklar. Och då har vi alla fält som finns i navisions kundregister så får kunden den så säger man till kunden att då fyller du bara på med din data så det stämmer, sen läser vi in det och det tar 1 dag per register så det tar tre dagag. Det är bara det att när kunden fyller på datan så visar det sig att deras artikeluppgifter är ruttna, man kan ofta se årsringarna i kundregistret. De älsta kunderna har då när de lades in så fanns det inget fält för mobiltelefon så då står det ett 101-nummer i adressfält två. Massa såna grejer när man skrivit fel så när man läser in det så fungerar det inte. Det finns inget postnummer som heter rune, och det blir ju supertydligt att det inte går att läsa in för den ska ju validera in postnummer och rune är inget postnummer så allt stannar. Så då kan man säga till kunden att det tar ca 3 timmar att läsa in era produkter om ni fyller in allt rätt, men det är ingen kund som reder ut och göra det därför dels hinner de inte kolla igenom alla postnummer dessutom är man inte van att göra allt arbete, sen så vet de inte vad alla de fält som finns i ett kundregister i navision är. Till exempel vad är vad är produktbokföringsmall, men vi har ett konto här angående var det ska bokföras, det finns inte med här, det måste ni lägga till. Nää det behövs inte för det översätter vi, men där går alla kunder fel.</p>	
110	WJ	men ni är tvungna att konvertera data?	
112	R4	ja ofta är man lite tvingad till att göra ett lite oschysst trick därför att andra leverantörer gör likadant, amen det tar inte så långt tid det är bara och läsa in det finns färdiga excellark för det. Men tiden för att fylla på det tar längre tid. Och så slutar det med att kunden säger att kunden säger kan inte ni göra det. Så blir det tillägg vilket innebär att det tar längre tid det också. Det kanske inte är motstånd men.	
113	WJ	njae men det är absolut relevant. Det är intressant och veta vad som leder till motstånd, och vilka bakomliggande faktorer. Men det var en sak jag funderade på, vi hade en intervju tidigare där det var två bolag som tillhörde samma concern men hade olika arbetssätt, skiljer det något sig mellan YYY, XXX och ZZZ?	
114	R4	ja det gör det nog, och det vill man inte ur företagsledningsperspektiv, man vill att alla ska göra på samma sätt men över tiden så gör det ju inte det. I YYY finns det en kille som gör sin projektplanering genom att klistra post-its på en whiteboard, han får ju en jättebra överblick, men skulle han köra av vägen så vem reder ut det då? Så därför vill man ha en gemensam metodik där alla gör lika. I detta fallet så är det en ganska viktigt grej som är en driver för hela projektet och det är. De lever ju på byggprojekt och för länge sedan så gjorde man så att när man fakturerade kunden så.. om ja fakturerar dig... vi ska göra detta det kostar 3 miljoner, innan vi sätter igång så fakturerar jag en miljon, när jag gjort 50% så fakturerar jag en miljon till och när slutbesiktningen är slutförd så fakturerar jag en miljon till. Och sedan så när jag gör den första faktureringen på en miljon så tar jag upp det i resultaträkningen, och när jag levererat så har jag tjänat en till, inte förrän jag gjort slutbesiktningen så tjänar jag min sista miljon. Men det är inte riktigt rätt för första gången jag fakturerar dig så har jag ju inte lagt ner något alls, ja jag har lagt ner säljarbetet men inte levererat något. Så då ska	Project description



		<p>man använda sig av successiv vinstavräkning som betyder att: om jag fakturerar dig en miljon när jag börjat så är det egentligen en skuld till dig men jag har ju egentligen inte några intäkter på det vilket innebär att jag får lägga ner massa kostnader på projektet men jag har inga intäkter. Så det har uppstått en obalans mellan kostnader och intäkter. Men om jag vet att projektet kostar 3 miljoner och att motsvarande kostnader så efter första månaden så har jag kanske lagt ner 8 % av projekttiden då får jag vinstavräkna 8 % av de tre miljonerna fast att jag bara fakturerat en miljon, men det är det ju täckning för i den miljonen och så varje månad så kan jag ta fram en del av hur långt jag kommit så får jag ju en resultaträkning som inte snurrar utan det ser ut som att det går ganska bra varje månad, eller så går det ganska dåligt. Men jag får ju ta fram den del av intäkter som jag lagt ner kostnader för, det måste dem göra, det är en driver för projektet man måste byta vinstavräkningsmetod för det går inte att hålla på så här. Man har ingen aning om man tjänat pengar eller inte.</p>	
115	SS	Har det alltid varit så?	
116	R4	<p>Ja, så har det alltid varit, vilket innebär att ekonomiavdelningen har haft jättesvårt under varje månad att göra bokslut. Även om det inte är ett jättelitet bolag så är de ju privatägda så det är bara ägaren, VD som ska titta på resultat räkningen. Det är ju inget aktiekollektiv som vill kolla hur det går. Men i alla fall. Och byta till denna successiva vinstavräkningen innebär att alla säljare och projektledarna måste ha järnkoll på sina projekt varje månad ska de göra en uppskattning på hur långt tid vi har kvar. Är det 8 eller 12 % vi har kvar. Och det är en gigantisk skillnad jämfört med innan för de har inte behövt bry sig, men nu måste de bry sig om detta.</p>	Project description & User resistance
117	SS	förstår man nyttan med det?	
118	R4	<p>njae, det har varit jättemycket diskussioner kring detta och den diskussionen är inte vår, utan det är ekonomichefens, där vi måste hjälpa ekonomichefen med argument, men den kampen står hon för. Att få folk att förstå att det är nya mätvärden, att jag måste lobba massa grejer här och så får jag inte se mina gamla mätvärden, men de är ju inte relevanta du ska få nya mätvärden. Jag vill inte jag vill behålla mina gamla annars kan ja ju inte jämföra med mina tidigare värden.</p>	User resistance
119	SS	det blir ett helt nytt sätt, och förstår man inte varför så måste det kännas helt meningslöst att göra det	
120	R4	<p>ja så där får man försöka förklara varför, och det finns i projektet men vi äger inte det riktigt, vi får bara understödja ekonomichefens arbete emot de väderkvarnarna.</p>	
121	WJ	<p>ja förstår att som kund vill man inte ge ifrån sig ansvaret, men kan ni känna att kunden gör något som är jättetokigt men ni saknar mandat att göra förändring, ni kan förstås säga till men hur fungerar det?</p>	
122	R4	<p>njae jag vill nog tycka att vi är ju åtminstone väldigt delaktiga, det vill vi vara, om vi känner att det inte är så måste vi ta upp det i styrgruppen så kunden förstår det. Men en grej som har hänt är att kunden.. ja vi hade en kund en gång, de var grossister av möbler och sålde det till möbelbutiker. Och det är ju en bransch där om man hittar det rätta produktsortimentet så blir det jättestora volymer och det är ganska blandade marginaler så de är ju vana vid att göra affärer lite som hästhandlare. Men man kan inte genomföra ett affärssystemprojekt på det sättet så en svårighet kan ibland vara att övertyga kunderna om att vi ska genomföra detta enligt vår metodik inte er metodik det fungerar inte. Det är inte möbler ni ska köpa nu, utan det är tankar och ideer samt att få folk med sig. Och det är vi nog bättre så därför</p>	Culture and structure

		vill vi nog gärna tycka att vi äger ganska stort ansvar i projektet och att vi gör projektet enligt den metodik vi har så man inte gör projektet på det sätt de är vana vid att göra affärer.	
123	WJ	gör man det tydligt redan från början?	
124	R4	ja, man måste få accept på metodiken, och då vill vi oftast ta lead i projektet, det är därför det heter projektledare och projektkoordinator, vi driver projektet. Det är ju vår projektledare har fått mandat av styrgruppen att driva projektet enligt den metoden och till det priset och till den tiden. Men det finns ett motstånd i det, så brukar vi inte handla grejer. Det är egentligen så att vi säljer ideer och saker som inte går att ta på, vi målar upp visionen av en fantastisk lösning, men den finns inte vi måste först lägga 500 timmar på att utveckla den innan ni kan ta på den så det handlar om att ni köper en ide, och man måste acceptera möjligheten till den ideen.	Culture and structure
125	WJ	brukar du ha motstånd kring det, asså precis i början. De säger vi brukar alltid göra såhär och ni föreslår något annat.	
126	R4	Ja det kan det vara,	Culture and structure
127	WJ	brukar det vara svårt att övertala dem?	
128	R4	ja, när man tänker på det så brottas vi nog med det hela tiden och det handlar om att: de företagen vi jobbar med är oftast handelsföretag och de är ju vana vid att köpa grejer, så lägger man det på en hylla så finns det där, man kan testa produkten, man vet allt om den, vilka skruvar och så vidare. Men en ide kan man ju inte veta något om och den kan ju se olika ut hos oss jämfört med kunden så det är nog en ganska svår grej faktiskt. Vi säljer ju inget som finns.	Culture and structure
129	SS	jag vill bara klargöra, vi talar ju om XXX, är de producerande eller distribuerar de?	
130	R4	nää de är producerande också, vad de gör kan man säga: det är en glaskupol på det huset, de skulle kunnat gjort det. Men då ritas de ju en ritning på hur den ska se ut, eller så får man en ritning av en arkitet. Sedan ska man göra konstruktionen på det. Först räknar man ut antalet aluminiumprofiler man behöver för att platsa in glaset, hur många glasrutor. Och sedan när det är gjort så skickas det till fabriken i ZZZ och så sågar de till aluminiumprofilerna och skruvar ihop dem så att det blir bra. Sedan packas det ihop och körs ut till bygget där man sedan skruvar ihop det. Så de har en fabrik.	Project description
131	WJ	jag funderande på en annan sak, kan du berätta lite om din bakgrund?	
131	R4	ja, vart ska vi börja. Jag är egentligen teletekniker eller teleingenjör på gymnasienivå sedan har jag jobbat med försäljning ganska mycket. En anställning som jag lärde mig mest på och är mest stolt över är att jag sålt damsugare på electrulux vilket handlar om personlig försäljning, om man sen säljer en damsugare eller en ide så finns det massa verktyg och ideer man ska använda sig av sen började jag efter lumpen på en datorfima och sålde datorer och sedan snubblade jag inte på affärssystem och började på ett företag i XXX som hette XXX där vi utvecklade ett eget affärssystem. Och det va typ 84 och sedan har jag arbetat med affärssystem sedan dess.	
132	WJ	och nu är du projektledare?	
133	R4	ja, när jag jobbar mot kunder så jobbar jag med projektledning, befintliga kunder. Sedan jobbar jag jättemycket tillsammans med säljavdelningen med pre-sale och det handlar om systemarkitektur om ja ska göra en anpassning som ska innehålla detta här så måste man lixom kunna designa den i tanken lixom och göra en prototyp av den och sälja in den ide och visionen, så här	

		skulle vi kunnagöra.	
134	SS	så implementationer av affärssystem, hur länge har du arbetat med det?	
135	R4	sedan 84/85 något i den stilen.	
136	WJ	det var nog allt, du känner inte att vi missat något?	
137	R4	njae det är det inte.	
137	SS	men då håller vi tack för intervjun	

## 6.7 Appendix 7 – Transcript Interview 6

**Date:** 10:47, 30<sup>th</sup> of April, 2014

**Duration:** 45 minutes 48 seconds

**Interview format:** Phone

**Transcribed by:** Sara Sivnert

**Transcription checked by:** William Jöneros

**Case:** 5

### Attendants

**1. Researcher:** Sara Sivnert: SS

**2. Informant:** R5

**Company:** Kept anonymous.

Unit	Speaker	Text	Area
1	SS	Jag vill börja med att tala om för dig att vi spelar in intervjun, om det är okej med dig?	
2	R5	Ja	
3	SS	Och så vill jag meddela att du är anonym i rapporten och att du när som helst kan avbryta intervjun om du inte vill svara mer. Det är helt frivilligt att vara med.	
4	R5	Mm	
5	SS	Jag är Sara. Och jag läser magisterprogrammet i Informationssystem i Lund. Vi skriver uppsats just nu som handlar om användarmotstånd vid implementering av informationssystem.	
6	R5	Mm	
7	SS	Syftet med undersökningen är att ta reda på hur valet av strategi för att hantera användarmotståndet kan variera i olika kontext. Då vi vill studera olika kontext är det ganska viktigt att vi i det här sammanhanget och under den här intervjun kan fokusera ett implementeringsprojekt som du har i åtanke när du svarar på frågorna. Det är alltså inte den generella erfarenheten vi är ute efter, utan istället erfarenheten utifrån ett specifikt projekt. Det är bra om du därför kan välja att ha ett projekt i åtanke där kanske användarmotståndet varit särskilt tydligt eller ett projekt där kontexten har några specifika karaktärsdrag.	
8	R5	Jag kan egentligen komma att tänka på projekt av båda dessa exempel. Ett i offentlig sektor och ett där användarmotståndet varit väldigt tydligt. Det beror på vad du helst vill att jag ska prata om?	
9	SS	Vi skulle kunna prata om de båda två, där vi börjar med det ena. Var användarmotståndet väldigt tydligt i den offentliga sektorn?	
10	R5	Ehm. Nej det har det inte direkt. Det har funnits till viss del men inte med någon överdriven tydlighet. Användarmotstånd finns egentligen alltid till viss del, men i det här fallet tycker jag absolut inte att det varit överdrivet tydligt.	
11	SS	Okej. Och i det andra projektet var användarmotståndet väldigt tydligt?	
12	R5	Mm.	
13	SS	För enkelhetens skull börjar vi med det då.	
14	R5	Mm, det kan vi göra.	
15	SS	Vi kan kanske börja med en presentation av dig?	
16	R5	Mm. Jag jobbar på XXX, med ca 2-3000 anställda. Min roll är projektledare och applikationskonsult.	
17	SS	Okej. Hur länge har du jobbat där?	
18	R5	Jag har jobbat här i två år.	

19	SS	Okej. Kan du på en höft säga hur många implementationsprojekt du varit delaktig i?	
20	R5	Jag har varit inblandad i ganska många, men där jag haft någon mer betydande roll och väldigt god insyn från början till slut är ungefär fem projekt. Sen har jag kunnat vara inblandad och kanske bara hjälpt en kollega några få timmar, men det känns inte som att det är något jag kan använda som underlag till denna intervjun.	
21	SS	Nej. Vilket är det huvudsakliga systemet du implementerar?	
22	R5	Ett CRM-system.	
23	SS	Mm. Omfattningen på CRM-systemet när du implementerar, brukar det röra hela organisationen?	
24	R5	Det är jätteolika. Det beror på företaget. Vissa företag vill att hela organisationen ska ha tillgång till systemet, medan att bara vissa avdelningar förväntas använda det, medan i andra företag förväntas alla använda det. Ofta är det riktat mer mot säljare och säljavdelningar.	
25	SS	Just det. Men om vi pratar mer specifikt om det här projektet, kan du beskriva det? Vad hade det för omfattning och vad var det för typ av företag som implementerade?	
26	R5	Ja. Det är ett företag inom privata sektorn. Det är ett företag med ca 4000 anställda inom bank och finans.	Project description
27	SS	Och det var CRM-systemet?	
28	R5	Precis.	Project description
29	SS	Är det slutfört?	
30	R5	Ja, implementeringen är färdig. Sedan kör vi hela tiden projekt för att öka användandet och det pågår ännu. Men jo, själva implementeringen är färdig.	Project description
31	SS	Mm. Är där något annat som är väldigt specifikt för det här projektet som du tycker är relevant att ta upp? Något som gjorde att det här projektet sticker ut från andra projekt?	
32	R5	Nej, det är nog egentligen inte... Utan det man isåfall kan säga är att det är kundrelationssystem och företaget har väldigt många kunder. Ganska ofta för det här CRM-systemet så är det företag som inte har sådär jättemånga kunder, men varje säljare har 100-150 kunder var som de håller koll på. Det här företaget jobbar med business to business och typiskt är då att de inte har jättemånga kunder utan snarare jobbar med key account managing och får fler kunder, absolut, men jobbar inte med så jättemånga. Det här företaget jobbar däremot mycket med telemarketing, vilket innebär att de kan ringa in flera tusen bolag i månaden, så det är kanske ett lite annorlunda sätt att jobba med B2B, där de har väldigt många kunder. Deras kundmarknad är väldigt stor. De kontakter väldigt väldigt många bolag och frågar ifall de är intresserade av deras produkt. De är nästan mer likt ett business to customer företag. Man ringer väldigt mycket, och det är liksom ett annorlunda sätt att hålla på med CRM.	Project description
33	SS	Mm. Har du någon aning om hur många användare som berördes i det här projektet?	
34	R5	Hur många användare som är inne i systemet?	
35	SS	Mm	
36	R5	Alla har tillgång till systemet. Det är ungefär 4000.	Project description
37	SS	Okej	
38	R5	Men sen är det inte alla... eller, hmm, man uppmanar alla att använda systemet men sen är det inte alla som gör det dagligen, eller har behov av att	

		använda det dagligen.	
39	SS	Nej. Hur implementerade ni systemet? Fasade ni in det, eller var det mer en big-bang implementering?	
40	R5	Det var en big-bang implementering på ett sätt. D.v.s. att alla har tillgång till det samtidigt. Men fortfarande så fasade vi in vissa affärsenheter så att användandet ökade mer och mer. Man anpassade det lite mer efter hur varje affärsenhet ville göra lokalt.	Strategy
41	SS	Okej, mm.	
42	R5	Själva implementeringen var ju en big-bang, men vi fasade in användarna.	Strategy
43	SS	Ja precis. Upplevde du att strategin påverkade motståndet från användarna?	
44	R5	Ja det tror jag nog. Jag tror att eftersom att vi har gjort enstaka satsningar på systemet, och att det inte varit ett krav att man ska använda det, så tror jag att det uppfattades lite jobbigt sen att använda det. Det var bara vissa som hade kravet på sig att använda det redan från början. De känner att de inte har behövt använda det innan, trots att systemet funnits, och förstår inte varför man måste gå in och lära sig sen utan känner att man inte riktigt behöver det. Jag tror att motståndet ökat på grund av detta.	Strategy
45	SS	Just det. Och det upplever du har att göra med att man fasade in användarna i efter hand?	
46	R5	Mm, precis. Utan att egentligen ha någon tydlig strategi, utan mer lokala satsningar där man känner att nu vill vi också in.	Strategy
47	SS	Man kan ofta dela in projekten i olika faser; planering, implementering och efterfaser. Upplevde du starkast motstånd i någon av faserna?	
48	R5	Nej, jag skulle nog säga att det var så få användare inblandade under hela implementeringer. De flesta blev inblandade efter live-datum,.	Phase
49	SS	Okej, så det är egentligen efter implementeringen som motståndet börjar synas?	
50	R5	Mm.	Phase
51	SS	Kunde man höra användarnas åsikter redan i planeringsstadiet?	
52	R5	Visst.. Vissa kunde man. Vi hade en begränsad grupp av användare, kanske inte slutanvändare, utan snarare superusers, och de kunde höras.	Phase
53	SS	Var de positiva?	
54	R5	Ja, det var de. Inte överdrivet, men de var positiva. Det var kanske inget system som de verkligen har längtat efter. Utan mer att vissa av sakerna som ska skötas har inte haft systemstöd tidigare och det skulle bli kul att tex. Kunna bearbeta en större mängd kunder och sådär. Det var kanske inte att systemet i sig var jättebra	Phase
55	SS	När under implementeringen tror du att motståndet föddes? Även om det bara är till liten utsträckning	
56	R5	I normala fall är det under planering, men i det här fallet är det inte så. Här uppstod motståndet först efter implementeringen.	Phase
57	SS	Forskning har visat att när motstånd uppstår redan i planeringsfasen beror detta ofta på brist på kommunikation, uppfattades detta projekt som ett positivt projekt av användarna?	
58	R5	Det gjorde man nog, men det är viktigt att komma ihåg att bara vissa nyckelpersoner var inblandade redan i början. Det var inte alls en stor mängd personer, utan bara de som efterfrågade systemet.	Phase
59	SS	Man kommunicerade alltså inte ut något alls till resterande användare?	
60	R5	Nej. Det är klart att kanske någon visste om vad som pågick, men mer eller mindre ingen kommunikation skedde. Man visste inte varför eller hur.	Phase
61	SS	Mm. Under implementeringen, var det då fortfarande så att slutanvändarna inte var inblandade?	

62	R5	Mm.	Phase
63	SS	Och nu efter implementeringen, när ni försöker få med användarna, upplevs motståndet fortfarande som stort?	
64	R5	Både ja och nej. Många användare tycker att systemet är svårt att använda och har svårt att förstå nyttan med det. Samtidigt vill de ändå kunna dra nytta av fördelarna med det, dvs. de efterfrågar ett liknande system vilket gör att de är positiva till tanken. Men sen när de väl ska börja använda det så har man inte riktigt tid, prioriterar det inte, eller tycker att det är lite klurigt. Det är därför många inte riktigt förstår nyttan med det. Och sen kan det vara någon få på affärsenheterna som tar initiativ och börjar använda det liksom, och den kanske är väldigt driven och positiv men får inte riktigt med sig de runtomkring. Eller så har kanske de runtomkring redan varit inne flera gånger, men inte riktigt fått den här ”aha-upplevelsen” och då har man såklart ett visst motstånd eftersom man inte vill satsa tid på det igen.	Phase
65	SS	Okej. Så man kommunicerar ingenting förrän efter implementeringen? Förutom till superusers?	
66	R5	Mm	Phase
67	SS	Och det är först då som motståndet blir påtagligt?	
68	R5	Mm.	Phase
69	SS	Om vi tittar på kulturen och strukturen på företaget som har implementerat, är där något väldigt specifikt som kan nämnas? Är det till exempel ett väldigt hierarkiskt företag eller är det mer platt?	
70	R5	Det är väldigt hierarkiskt. Och värt att nämna är att de flesta inom organisationen är inte särskilt systemmogna. Det är inte en typ av bransch som tar sig an system väldigt snabbt.	Culture and structure
71	SS	Är det bara system, dvs. brist på teknisk färdigheter? Eller är det över huvud taget förändringar som är svåra?	
72	R5	Förändringar över huvud taget. Det är en väldigt traditionell business och både uppifrån och nedifrån, alltså från ledningen är man inte så duktig på att hantera förändringar och nedifrån är man inte duktiga på att ta sig an förändringar, och kanske speciellt system.	Culture and structure
73	SS	Mm. När vi pratar om kulturella aspekter så kan man identifiera hur relationen mellan organisationens medlemmar ser ut. Då brukar man kunna skilja mellan om medlemmarna är sådana som serefter sina egna intressen, dvs. man är individualister, eller om man snarare är en stor grupp som ser efter varandras intressen, dvs. man är kollektivist, kan du identifiera hur denna organisationen ser ut ur denna aspekten?	
74	R5	Jag skulle säga att de är mer individualister. Det är en bransch där det nog ofta ser ut så. Men jag kan inte säga att detta är något som representativt för hela bolaget, för så bra insikt har jag inte på slutanvändaren. Jag tror säkert att det finns personer eller grupper som har ett väldigt gott samarbete. Jag vet att det finns några som har det, och som också är mer systemmogna, men generellt skulle jag säga att de är mer individualister. Det är min uppfattning	Culture and structure
75	SS	Mm. Sen brukar man också kunna titta på huruvida de känner sig hotade av framtiden och framtida förändringar.	
76	R5	Jag skulle inte säga att det här systemet i sig är något de känner sig hotade av. Det är inget system som kräver ”rätt” personal eller så eller att deras uppgifter direkt skulle bli hotade. Det skulle jag inte säga. Det upplever jag inte att de anser, att det skulle vara en anledning.	Culture and structure
77	SS	Okej. Men om man tittar på organisationen i helhet så är de inte benägna att förändras enkelt?	
78	R5	Precis. De är väldigt traditionella, där saker alltid har fungerat som de gör.	Culture and

			structure
79	SS	Man brukar också kunna titta på uppdelningen mellan könsroller, och brukar krasst säga att en feminin organisation är medlemmar mer fokuserade på relationer och att man ser efter varandra, snarare än i maskulina där fokus ligger på prestationer och pengar. Hur skulle du beskriva den här organisationen ur denna aspekten?	
80	R5	Jag skulle säga att de är mer av den maskulina typen. De är väldigt prestations-orienterade	Culture and structure
81	SS	Om du skulle beskriva omfattningen av motståndet, skulle du säga att alla användare visat motstånd?	
82	R5	Nej, absolut inte alla för de är så himla många så det skulle jag inte heller kunna veta. Jag skulle liksom aldrig få höra varenda persons röst. Men jag vet att det finns de som tycker att det är bra och positivt och tycker att den här förändringen kryddar deras vardag. Så det är absolut inte 100% motstånd, men det generella är att det inte uppskattas.	User resistance
83	SS	Om vi sätter det här projektet i kontrast till andra projekt. Är utsträckningen av motståndet mycket större än i andra?	
84	R5	Kanske inte mycket större, det nog normalstort. Men det som särskiljer det här projektet är att det var ganska få personer som initierade projektet och man använde sig mycket av en IT-avdelning som kravställare. Vilket ju inte är fördelaktigt om man vill ha med sig användarna, så jag skulle säga att projektet genomfördes kanske inte helt på ett fördelaktigt sätt om man ville ha med sig användarna. Så jag tror egentligen inte att det bara beror på att organisationen är tröga med förändringar, utan kanske också projektets utformning som har lite bäddat för att motstånd är en reaktion.	User resistance
85	SS	Så att de var få personer som initierade projektet tillsammans med IT-avdelningen tror du har bidragit till ökat motstånd från användarna?	
86	R5	Precis. Och därför är det också svårt för mig att jämföra med andra projekt. För det här är för mig ett ganska annorlunda sätt att implementera, och det är absolut inte representativt att jämföra det här projektet med andra där användarna har varit inblandade från början. De har man ofta en helt annan känsla.	User resistance
87	SS	Har du någon aning om varför man valde att driva det på det här viset?	
88	R5	Nej, alltså det var kunden som initierade det. Man kan liksom inte riktigt få med sig så många användare i ett projekt redan från början. Och sen tyckte man väl inte riktigt att man hade pengar till att kunna göra det heller.	User resistance
89	SS	Anser du projektet lyckat?	
90	R5	Till viss del. Det är lyckat utifrån aspekten varför det skulle börja användas. Från början var det kanske bara tänkt att användas av några få personer så har man insett att där är fördelar med det, och att den stora investeringen det inneburit kanske kan dras nytta av från flera personer. Det vill säga man har ändrat sin åsikt lite och utifrån den ändrade tanken för vad projektet ska användas till så är det inte lyckat, för då har man inte fått in alla användare, men utifrån den gamla tanken där det skulle stödja ett visst antal personer och ett visst antal projekt så är det lyckat. De få personerna det berörde har varit nöjda.	Project description
91	SS	När ni mäter huruvida projekt är lyckade eller ej, vilka aspekter tittar ni på då?	
92	R5	För implementeringsprojekt tittar vi på tid, pengar och användande. Och i det här fallet så var tid och pengar, jag vet inte om nådde målet direkt för det minns jag inte, men det var ingenting som upplevdes väldigt negativt i efterhand, men däremot så användades då då, lite beroende vilket av projektets scope man tittar på, för baserat på vad man initialt ville med projektet så är det	Project description



		lyckat, men den senare tanken med projektet har man inte uppfyllt	
93	SS	Mm. Kan du säga ifall användarmotståndet har haft en stor inverkan på projektets outcome?	
94	R5	I : Absolut. Jag skulle säga att det är det absolut viktigaste. Den viktigaste aspekten utifrån beställaren är kanske tid och pengar, men utifrån hela organisationen så är användandet mycket viktigt och motståndet huvudorsak	User resistance
95	SS	Hur skulle du beskriva typen av motstånd? Är det att folk bara låter bli att använda systemet uttrycker de sitt missnöje?	
96	R5	Både och. Mest låter man bli att använda det. Men till viss del uttrycker man också motståndet. Det har varit väldigt olika från person till person också.	User resistance
97	SS	Mm. Och grunderna till motståndet har egentligen inte så mycket med systemet att göra om jag förstod dig rätt?	
98	R5	Nej inte systemets utseende eller så, utan det är mer strategin kring implementeringen. En bidragande orsak är att de inte är så benägna att förändras. Systemet som sådant ser man inte som negativt, däremot har man svårt att se nyttan med det.	User resistance
99	SS	S:Hur hanterar man motståndet nu?	
100	R5	Man har försökt anpassa systemet till att bli ännu lite mer lättanvändligt, även om det nog egentligen redan är så pass lätt att använda att man hade kunnat använda det om man gav det lite tid, men speciellt har man satsat på att kommunicera ut anledningar och försöka ändra till en mer gemensam tanke om hur och varför man ska använda det	Management strategies
101	SS	Mm. Går det att identifiera några specifika aktiviteter man gjorde för att hantera problemet med motstånd?	
102	R5	Man har gjort olika engagemang för att förklara varför systemet är viktigt. Man har förmedlat nyttan, men detta har egentligen bara gjorts till vissa användargrupper, så alla användare har inte varit berörda. Och sen så har man försökt att förbättra kvaliteten i systemet, tex datan i systemet och utseendet för att göra det enklare	Management strategies
103	SS	Så huvudaktiviteterna har varit kommunikation och anpassningar i systemet?	
104	R5	Precis, man har försökt ändra bilden av det "onödiga" systemet. Låter man försöka visa på nyttan med det; om du gör så här så kan du få ut den här informationen och sådär.	Management strategies
105	SS	Uppfattar du någon av de här aktiviteterna som mer eller mindre effektiv?	
106	R5	Jag skulle säga att förmedla nyttan med systemet är det mest effektiva. Har varit det mest effektiva. Snarare än att försöka anpassa systemet. Allting går ju förstås hand i hand, men om man skulle sätta de i relation till varandra tror jag att kommunikationen är mest effektiv.	Management strategies
107	SS	Mm. När man valde strategier för att hantera problemet med användarmotstånd, upplevde du att där fanns andra strategier man hade kunnat välja, men att man av någon anledning har begränsats?	
108	R5	Jag skulle nog säga att det inte finns någon som har undersökt alla och vilka strategier som hade kunnat användas. Jag tror liksom att haft en idé om att ifall vi gör så här så blir det bättre, jag tror inte att man har haft en idé om problemet och satt sig ner och diskuterat hur man bäst löser det. Man har inte gjort det på den nivån, det har inte varit någon satsning på den nivån.	Management strategies
109	SS	Vad beror detta på? Är det begränsade resurser eller är det helt enkelt att man uppfattar dessa strategierna som bättre redan från början?	
110	R5	Man tror att dessa strategierna är bättre, man har inte tittat på möjligheterna att hitta andra strategier. Men jag skulle inte säga att det beror på begränsade resurser. De här förslagen som har tagits fram har inte varit jättekostsamma processer skulle jag säga. Det beror ju på vad man jämför med men det är	Management strategies

		liksom något de både har råd med och hade velat lägga på systemet om man hade en bra anledning.	
111	SS	Märker man något nu? Har strategierna visat sig effektiva?	
112	R5	Jo det har dem. Absolut.	Management strategies
113	SS	Så man börjar få med sig användarna?	
114	R5	Mm.	Management strategies
115	SS	Om du hade fått göra om, hade du valt att göra på något annat sätt då?	
116	R5	Ja, jag hade fått med mig användarna redan från början, absolut. Det tycker jag är jätteviktigt.	Management strategies
117	SS	Så kombinationen av de här två strategierna vi pratade om tidigare, har varit det mest effektiva i det här fallet?	
118	R5	Precis. Jag tror att beror på systemet och projektet, men jag tror inte att den ena är bra nog att utesluta den andra liksom	Management strategies
119	SS	Jättebra. Tack så mycket för ditt deltagande	
120	R5	Tack själv!	

## References

- Akkermans, H., & van Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 35-46.
- Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). Information and business process equality: the case of SAP R/3 implementation. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 2.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 7(3), 266-275.
- Alvarez, R., & Urla, J. (2002). Tell me a good story: using narrative analysis to examine information requirements interviews during an ERP implementation. *ACM SIGMIS Database*, 33(1), 38-52.
- Amoako-Gyampah, K. (2007). Perceived usefulness, user involvement and behavioral intention: an empirical study of ERP implementation. *Computers in Human Behavior*, 23(3), 1232-1248.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices* (Vol. Book 3): USF Tampa Bay Open Access Textbooks Collection.
- Bradley, J. (2008). Management based critical success factors in the implementation of Enterprise Resource Planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*, 9(3), 175-200.
- Bryman, A., Bell, E., & Nilsson, B. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder: Liber ekonomi*.
- Brynjolfsson, E., Renshaw, A., & Van Alstyne, M. (2012). The matrix of change. *Sloan Management Review*.
- Conner, D. R. (2006). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*: Random House LLC.
- Davison, R. (2002). Cultural complications of ERP. *Communications of the ACM*, 45(7), 109-111.
- Dominguez, J. (2009). The curious case of the chaos report 2009. *Project Smart*.
- Gable, G., & Stewart, G. (1999). *SAP R/3 implementation issues for small to medium enterprises*. Paper presented at the Proceedings of the 5th Americas Conference on Information Systems, Milwaukee, WI.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture\*. *Journal of management studies*, 29(6), 783-798.

- Gosain, S. (2004). Enterprise information systems as objects and carriers of institutional forces: the new iron cage? *Journal of the Association for Information Systems*, 5(4), 151-182.
- Gupta, A. (2000). Enterprise resource planning: the emerging organizational value systems. *Industrial Management & Data Systems*, 100(3), 114-118.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 75-89.
- Jiang, J. J., Muhanna, W. A., & Klein, G. (2000). User resistance and strategies for promoting acceptance across system types. *Information & Management*, 37(1), 25-36.
- Joshi, K. (1991). A model of users' perspective on change: the case of information systems technology implementation. *MIS quarterly*, 229-242.
- Keen, P. G. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of the ACM*, 24(1), 24-33.
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). INVESTIGATING USER RESISTANCE TO INFORMATION SYSTEMS IMPLEMENTATION: A STATUS QUO BIAS PERSPECTIVE. *MIS quarterly*, 33(3).
- Klaus, T., & Blanton, J. E. (2010). User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*, 19(6), 625-636.
- Klaus, T., Wingreen, S. C., & Blanton, J. E. (2010). Resistant groups in enterprise system implementations: a Q-methodology examination. *Journal of Information Technology*, 25(1), 91-106.
- Krumbholz, M., & Maiden, N. (2001). The implementation of enterprise resource planning packages in different organisational and national cultures. *Information systems*, 26(3), 185-204.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. 2a upplagan. Studentlitteratur: ISBN 978-91-44-05598-5.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *Mis Quarterly*, 461-491.
- Legris, P., Ingham, J., & Colletette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management*, 40(3), 191-204.
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. (2003). The impact of organization size on enterprise resource planning (ERP) implementations in the US manufacturing sector. *Omega*, 31(3), 235-246.
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2008). Affärssystem.
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430-444.

- Markus, M. L., & Tanis, C. (2000). The enterprise systems experience—from adoption to success. *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, 173, 207-173.
- McNulty, T., & Ferlie, E. (2004). Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations. *Organization Studies*, 25(8), 1389-1412.
- Nah, F. F.-H., Lau, J. L.-S., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process management journal*, 7(3), 285-296.
- Rabaa'i, A. A. (2009). *The impact of organisational culture on ERP systems implementation: lessons from Jordan*. Paper presented at the Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems 2009.
- Rao, S. S. (2000). Enterprise resource planning: business needs and technologies. *Industrial Management & Data Systems*, 100(2), 81-88.
- Recker, J. (2013). *Scientific Research in Information Systems: A Beginner's Guide*. New York: Springer.
- Rivard, S., & Lapointe, L. (2012). INFORMATION TECHNOLOGY IMPLEMENTERS' RESPONSES TO USER RESISTANCE: NATURE AND EFFECTS. *MIS quarterly*, 36(3).
- Ross, J. W., & Vitale, M. R. (2000). The ERP revolution: surviving vs. thriving. *Information systems frontiers*, 2(2), 233-241.
- Sarker, S., & Sarker, S. (2000). Implementation failure of an integrated software package: a case study from the Far East. *ANNALS OF CASES ON INFORMATION TECHNOLOGY APPLICATIONS AND MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS*, 2, 169-186.
- Selander, L., & Henfridsson, O. (2012). Cynicism as user resistance in IT implementation. *Information Systems Journal*, 22(4), 289-312.
- Shanks, G. G., Parr, A. N., Hu, B., Corbitt, B. J., Thanasankit, T., & Seddon, P. B. (2000). *Differences in Critical Success Factors in ERP Systems Implementation in Australia and China: A Cultural Analysis*. Paper presented at the ECIS.
- Stratman, J. K., & Roth, A. V. (2002). Enterprise Resource Planning (ERP) Competence Constructs: Two-Stage Multi-Item Scale Development and Validation\*. *Decision Sciences*, 33(4), 601-628.
- Succi, M. J., & Walter, Z. D. (1999). Theory of user acceptance of information technologies: an examination of health care professionals. *Systems Sciences, Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference*, pp. 7-pp.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3).