



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

# Konstruktivt

# förändringsmotstånd

En fallstudie kring implementeringen av  
ett nytt ERP-system

**Andrés Fuentes**

**Fredrik Rantoft**

Gruppenr: 66

Handledare:

Richard Ek

Examensarbete

VT 2015

# Summering

**Titel:** Konstruktivt förändringsmotstånd - En fallstudie kring implementeringen av ett nytt ERP-system.

**Författare:** Fredrik Rantoft & Andrés Fuentes.

**Handledare:** Richard Ek.

**Utbildning:** Logistics Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT2015.

**Problembakgrund:** Att organisationsledningar ofta betraktar förändringsmotstånd som en destruktiv kraft som man bör motarbeta.

**Syfte:** Ett ifrågasättande av det antagonistiska synsättet kring förändringsmotstånd och hanteringen av det inom ERP-implementeringar.

**Frågeställningar:** Vad för faktorer är det som skapar förändringsmotstånd utifrån fallstudiens empiri? Hur skiljer sig chefers och deras underordnades respektive perspektiv åt kring interna diskussions- och beslutsprocesser under organisationsförändringar?

**Metod:** Abduktiv metod med kvalitativt semi-konstruerade intervjuer, observationer och kvantitativa enkätutdelningar.

**Slutsatser:** Att en nära, kontinuerlig och ömsesidig kommunikation hjälper chefer och förändringsledningar att betrakta och hantera förändringsmotstånd som konstruktivt genom att skapa ett öppnare diskussionsklimat för fler anställda att vara delaktiga i under organisationsförändringens beslutsprocess.

**Nyckelord:** Organisationsförändring (Change Management), förändringsmotstånd & ERP.

## Förord

Vi vill börja med att tacka de personer som hjälpt oss längs uppsatsens skrivande. Den största tacksamheten vill vi tillägna, Anders och hans kollegor för att ha ställt upp på intervjuer och delat med sig av sitt vardagliga och högst intressanta arbete på organisationen vi valt att studera. Det har varit lärorikt och inspirerande att få vara med och bidra med vårt “lilla gruskorn” till en så pass omfattande förändring och samtidigt kunnat förknippa så mycket av det praktiska arbetet som organisationen bedriver med all kännedom vi införskaffat oss under de tre åren på Campus Helsingborg. Förhoppningsvis kommer denna uppsats ge tillbaka lika mycket kvalitet som vi mottagit från såväl lärare och personal. Slutligen vill vi tacka vår handledare, Richard Ek för att ha bidragit med ett lugnande vägledande från början till slut!

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av båda författarna.

*Fredrik Rantoft & Andrés Fuentes*

# Innehållsförteckning

<b>Summering</b> .....	2
<b>Förord</b> .....	3
<b>1. Problembakgrund</b> .....	6
1. 0. 1. Enterprise Resource Planning (ERP) .....	7
1. 0. 2. Förändringsmotstånd under ERP-implementeringar.....	7
1. 0. 3. Fallstudien.....	7
1. 2. Syfte .....	8
1. 3. Avgränsningar .....	8
1. 4. Disposition .....	9
<b>2. Metod</b> .....	10
2. 1. Metodval.....	10
2. 1. 1. Fallstudie.....	10
2. 1. 2. Teoretiskt ställningstagande.....	11
2. 1. 3. Fallstudiens forskningsetik .....	12
2. 2. Urval och utförande.....	13
2. 2. 1. Urval .....	13
2. 2. 2. Utförande .....	13
2. 2. 3. Etiska överläggningar .....	15
2. 3. Reflektioner .....	16
2. 3. 1. Studiens reliabilitet och validitet.....	16
2. 3. 2. Övrig metodkritik.....	16
<b>3. Teori</b> .....	18
3. 1. 1. Kotters åttastegs-modell.....	18
3. 1. 2. En långsiktigt lyckad organisationsförändring.....	19
3. 1. 3. Chefens och medarbetarens verklighetsuppfattningar .....	20
3. 1. 4. Misslyckad förändring = misslyckad kommunikation.....	20
3. 1. 5. Förändringsmotstånd.....	21
3. 1. 6. Motstånd som följd av ERP-implementeringar.....	22
3. 1. 7. Bekämpningen av förändringsmotstånd.....	23
3. 1. 8. Uppmuntrandet av förändringsmotstånd.....	24
3. 1 Teorins användning .....	26
<b>4. Empiri</b> .....	27
4. 0. 1. Det nya ERP-systemet .....	27
4. 0. 2. Implementeringsprocessens fasbeskrivning:.....	28

4. 1. Den kvalitativa empirin.....	30
4. 1. 1. Före implementeringen .....	30
4. 1. 2. Under implementeringen.....	31
4. 1. 3. Efter implementeringen.....	32
4. 2. Den kvantitativa empirin.....	34
4. 2. 1. Före implementeringen .....	35
4. 3. 2. Efter implementeringen.....	37
<b>5. Analys.....</b>	<b>38</b>
5. 1. Utgångspunkt från Kotters modell .....	39
5. 1. 1. Förändringsprocessens värdeskapande .....	39
5. 1. 2. Visionsförmedlandet .....	40
5. 2. En långsiktigt lyckad organisationsförändring.....	41
5. 3. Bristande kommunikation .....	41
5. 3. 1. Snäva tidsramar.....	41
5. 3. 2. Processinformerings .....	42
5. 3. 3. Chefens och medarbetarens verklighetsuppfattningar .....	43
5. 3. 4. Bristande uppföljning.....	43
5. 4. Processens förändringsmotståndets förhållning.....	44
5. 5. “Alla vägar leder till kommunikation”.....	47
<b>6. Slutsatser &amp; Diskussion .....</b>	<b>48</b>
6. 1. Slutsats .....	48
6. 2. Diskussion .....	49
6. 3. Forskningskvalitet .....	50
6. 4. Potentiell vidareforskning .....	51
<b>7. Källförteckning .....</b>	<b>52</b>
7. 1. Intervjureferenser .....	55
<b>8. Bilagor.....</b>	<b>56</b>
8. 1. Bilaga 1 – Intervju Anders (kontaktperson) & Martin.....	56
8. 2. Bilaga 2 - Intervju Katia (Global project manager & projektledare) .....	57
8. 3. Bilaga 3 – Intervju. Mia (Purchase planner & Nyckelperson).....	58
8. 4. Bilaga 4 – Intervju. Annika (Process developer & projekledare.....	59
8. 5. Bilaga 5 - Enkät, Före implementeringen - Svenska.....	60
8. 6. Bilaga 6 - Enkät, Före implementeringen - Engelska .....	61
8. 7. Bilaga 7 - Enkät, efter implementeringen - Svenska.....	62
8. 8. Bilaga 8 - Enkät, efter implementeringen - Engelska .....	63

# 1. Problembakgrund

Numera är det nästan ett undervärderat faktum att de allra flesta organisationers överlevnad hänger ihop med en ständig anpassning till såväl tjänste- och teknologiska moderniseringar i takt med marknadens efterfrågan (Grönroos, 2008; Burnes, 2004; Nordin & Sahlberg, 2003). Forskningens gängse syn kring dessa anpassnings- och interna förändringsformer har även refererats till som *Change Management*, alltså *organisationsförändringar*. Cronqvist & Olsson (2010) menar att en organisationsförändring kan innebära en intern omstrukturering som förmår innefatta förändringar inom rutiner, personal, lokalisering, målsättningar eller teknologi. Bland dessa teknologiska utvecklingar så har Ganesh et al. (2014) belyst en särskild form av organisationsförändring kallad implementeringen av *ERP (Enterprise Resource Planning)* som förklaras i nästkommande stycke. Trots att organisationsförändringar blir en allt förekommande företeelse inom näringslivet i såväl takt som antal, så menar Prediscan et al. (2013) att människan varken blivit bekvämare eller van vid det eftersom förändringarna ibland ter sig alltför hastiga och omfattande. Med det förtydligt så innebär inte en förändring att individer per automatik ser negativt på den eller att den generella uppfattningen är mer positiv och hoppfull än det motsatta (Se: "Empiri"). Burnes (2004) hävdar att förhoppningarna till stor del bygger på en önskan att ständigt förbättras och förnya sig själv och sin verksamhet. Men hade detta positiva ingångsvärde även varit utfallet i samtliga organisationsförändringar så hade uppsatsens problematik och syfte förringats. Prediscan et al. (2013) påstår att vissa individers (och i detta fall medarbetares) bedömning av en sådan förändring ofta åtskiljs och ses genom olika perspektiv och verklighetsuppfattningar, som i sin tur riskerar att övergå från obekväma känslor till förakt och en motarbetning av förändringen. Prediscan et al. (2013) menar att en individ i ren instinkt ofta tenderar att reagera negativt gentemot förändring genom motstånd när den upplevs som alltför främmande och påträngande, något som kommit att kallas för *förändringsmotstånd*. De menar att dessa föreställningar och känslor uppstår som ett resultat av bristande kommunikation i form av informering och förberedande inför, under och uppföljningsvis kring organisationsförändringen. På grund av denna problematik så har forskningen inom Change Management studier kring förändringsmotstånd har blivit allt vanligare bland såväl akademiker som näringslivet. Lines et al. (2015) och Ahmed et al. (2006) är ett urval av Change Management studier som beskriver förändringsmotstånd som en destruktivt förväntad reaktionsakt från underordnade och lägre hierarkiskt anställda, och som i sin tur bör motverkas

och bekämpas från chefs- och ledningshåll. Waddell & Sohal (2006) och Thomas & Hardy (2011) hävdar däremot att förändringsmotstånd inte måste demoniseras och besegras utan snarare välkomnas som konstruktivt.

### **1. 0. 1. Enterprise Resource Planning (ERP)**

ERP som begreppet kortare sagt kommer att benämnas som, är enligt Ahmed et al. (2006) ett användbart integrerande mjukvaruprogram som hjälper organisationers aktiviteter såsom; fakturering, inventering, produktion, tillverkning och försäljning som följaktligen underlättar organisationens beslutsfattande samt stärker dess kapacitet. Jacobsen (2013) beskriver en ERP-implementering som en teknologisk förändring som reducerar onödiga kostnader och flaskhalsar (Heylighen & Gershenson 2003). Däremot hänvisar Jacobsen (2013) till flertalet studier som påstår att teknologiska organisationsförändringar inte alltid ger de förväntade vinster i effektivisering och produktivitet som dess syfte ofta är. Jacobsen (2013) refererar även specifikt till misslyckade ERP implementeringar med för ringa positiva effekter och försvarar teknologin för att istället beskylla medarbetare med både otillräcklig kompetens och intresse för att nyttja systemet.

### **1. 0. 2. Förändringsmotstånd under ERP-implementeringar**

Vid sökningar kring ERP-implementeringsstudier så är framgångsrika resultat få förunnat på grund av just förändringsmotståndets faktorn. Många av dessa studier som bland annat Lines et al. (2015) & Ahmed et al. (2006) manifesterar ofta en bekämpning av förändringsmotstånd och övrig uppstående problematik vid ERP-implementeringar. Dessa studier utmärker sig oftast i organisationsledningars eftersträvande att reducera förändringsmotstånd för att åstadkomma en så effektiv implementering som möjligt. Problematiken med det har precis som i första stycket blivit en form av jakt efter förändringsmotståndets ursprung för att bekämpa och besegra det utan att nyttja dess karaktär som en konstruktiv fördel till ERP-implementeringens utveckling.

### **1. 0. 3. Fallstudien**

Företaget (2015) som uppsatsen valt att riktas till innefattas av 17 500 anställda och finns i ungefär 100 länder inom Europa, Asien, Nordamerika och Sydamerika och har även över 1900

patenter. Kärnverksamheten (Prahalad & Hamel, 2003) baseras kring komponenter inom energi, miljö och matproduktion. De senaste åren har företaget påbörjat en fullständig ersättning av lokala ERP-system till ett organisationellt gemensamt system som preliminärt beräknas slutföras först vid slutet av år, 2019. Företaget anser att en intern förändring behövs då organisationen inte längre klarar av att sprida samma kunskap, prestationsdata och mätetal inom organisationen. Målsättningen är främst att därför förkorta informationshanterings tidsförlopp, förenkla interna upplärnings- och utbildningsinsatser och förbättra och förtydliga KPI-(Key Performance Indicators) värdena och övriga mätningar (Warren, 2011). Slutligen ämnar implementeringen att även skapa ett mer gemensamt och sammansatt databassystem med en ökad supportkvalitet genom systeminstallationen av standardiserade mjukvaror i samtliga kontor och fabriker. Företagets kontor och fabriker kommer framöver på grund av deras anonymitet att hänvisas som ”anläggningar”. Något vi slutligen vill tillägga gällande fallstudien är att man utgår ifrån Kotter (2006) åttastegs-modell när man ska göra en organisationsförändring.

## 1. 2. Syfte

Uppsatsen syftar att ifrågasätta det existerande antagonistiska synsättet kring förändringsmotstånd och hanteringen av det inom organisationsförändringar och ERP-implementeringar. Frågeställningarna riktar därför sig till att:

1. Identifiera förändringsmotståndets skapande faktorer utifrån fallstudiens empiri.
2. Skildra chefers och deras underordnades respektive perspektiv kring interna diskussions- och beslutsprocesser under organisationsförändringar.

Fallstudiens empiri ämnar därför stödja uppsatsens resonerande karaktär för att besvara frågeställningarna precis som teorin ämnar besvara syftet utifrån ett mer analyserande underlag.

## 1. 3. Avgränsningar

Uppsatsens avgränsningar kan härledas till metod delen då arbetet inte täcker en fullständig kvalitativ beskrivning från företagets medarbetarperspektiv, och i sin tur även en komplett kvantitativ beskrivning utifrån chefernas perspektiv. Detta på grund av tidsunderlättandet att genomföra mer detaljrika intervjuer med chefer innehavandes ett större helhetsansvar och



överblick kring ERP-implementeringen till skillnad från övriga underordnade som skulle krävt fler intervjuer till uppsatsen.

## 1. 4. Disposition

### **Metod**

Metodavsnittet kommer beskriva materialinsamlingsprocessen och hur uppsatsens syfte uppfyllts både kvalitativt och kvantitativt genom intervjuer samt flerspråkiga enkäter.

### **Teori**

Den teoretiska referensramen ämnar redogöra mer kring ERP-implementeringar och organisationsförändringar och även beaktandet och hanteringen av förändringsmotstånd som i sin tur utgör grunden för den slutliga empiriska tolkningen.

### **Fallstudien**

Det insamlade materialet redogör för beskrivningar kring organisationens olika produktionsanläggningar som vid materialinsamlingens skede antingen befann sig innan, under eller efter ERP-implementeringen. Här framgår personliga förväntningar och upplevelser från individer kring implementeringen i både intervjuer och enkäter.

### **Analys**

Empirin kommer genom teorin att analyseras för att identifiera de mest förekommande och framstående skillnaderna mellan chefs- och medarbetarperspektivet kring förändringsprocessens kommunikation och slutligen få mer klarhet kring den infindande förändringsmotståndets problematiken.

### **Slutsatser & Diskussion**

Dessa två kapitel kommer inneha ett tydligare stadgande av analysens huvudteman och även förbättringsåtgärder till forskningsområdet.

## 2. Metod

*Metoden innehåller bland annat information kring de teoretiska forsknings- och ställningstaganden som framgår i metodvalet och även ett avsnitt kring utförandet av den planerade metodiken under fallstudien, samt en sammanfattande kritisk reflektion kring metodvalet, dess kvalitet och förhållning till det litterära forskningsområdet.*

### 2. 1. Metodval

#### 2. 1. 1. Fallstudie

Uppsatsen har valts att göra via en fallstudiemetod, vilket Alvehus (2013) beskriver som ett avgränsat system med en egen identitet. Enligt Denscombe (2007) kan den även beskrivas som en metod att kunna fördjupa en förståelse inom ett avgränsat forsknings område. Detta är något som inte är lika enkelt vid studerandet av yttligt större och bredare forskningsområden. Anledningen till metodvalet är att få en mer praktisk understödd visualisering av ERP-implementeringar och kunna hämta en mer hållbar samt verklighetsförankrad empiri som ska kunna generaliseras inom forskningsområdet och bli applicerbar i andra liknande fall. Detta eftersom hämtade resultat och slutsatser lättare tenderar bli mer subjektiva snarare än objektiva (Denscombe, 2007). Denscombe (2007) menar att en kvalitativ metod överger all objektivitet men att vi i denna uppsats ämnat vara subjektiva för att uppnå syftet, vilket gjort denna metod lämpligast.

Materialet består av interna organisationsbeskrivningar och personliga omdömen kring såväl förväntningar innan och intryck efter ERP-implementeringen. Materialet kommer ifrån fyra anställda inom företaget med mellan 2 till 15 års erfarenhet i organisationen tillika arbetsgivaren, vilket enligt Alvehus (2013) även kan ses som flera del fall inom samma fallstudie på grund av källornas olika härkomst (de olika anläggningarna). Vi har alltså studerat hur förändringen berört aktörerna på plats och hur samspelet fungerat mellan implementeringsledningen på huvudanläggningen och övriga anställda på andra anläggningar.

Vi vill även påpeka att vi inte har syfte att illvilligt kritisera företaget, utan snarare ha denna uppsats som feedback som implementeringsledningen kan utnyttja i fortsättningen utav implementeringsprocessen.

### **2. 1. 2. Teoretiskt ställningstagande**

Studien har både ett kvalitativt och ett kvantitativt angreppssätt till vilket den kvalitativa delen består av semi-konstruerade intervjuer och en enkät som motsvarar den kvantitativa delen.

Kvalitativ forskning är enligt Bryman (2011) en analys kring den humanvetenskapliga empirin som framtas via verklighetsuppfattningar från intervjuer. En semi-konstruerad intervju tillåter intervjumottagaren enligt Christensen et al. (2010) och Bryman (2011) att ha en förutbestämd mall med utrymme för tilläggande frågor utifall intervjuaren skulle känna nyfikenhet eller behov ifrån mottagarens svar, fördjupa sig i samtalsämnet eller styra diskussionen åt en annan riktning. Silverman (2010) och Alvehus (2013) stadgar en semi-konstruerad intervju hjälper intervjuaren att föra diskussioner och resonemang inom sitt önskade samtalsämne via mer samtida pålästa och relevanta följdfrågor. Detta samtidigt som diskussionens innehåll kan påverkas mer av intervjumottagaren. Bryman (2011) menar också att mottagaren genom denna metod inte upplever intervjun som ett förhör utan som en trevlig och avslappnad pratstund. Bryman (2011) vill dock belysa definitionssvårigheterna kring vad som är och inte är kvalitativ forskningsmaterial. Det vill säga att forskaren till skillnad från kvantitativa undersökningar inte styr forskningen i samma grad som vid kvantitativa, och att det snarare är deltagarens uppfattning som är väsentlig.

Den kvantitativa metoden tillåter forskaren att genom statistiska och numeriska insamlingar tolka dess empiri till mätbara resultat (Alvehus, 2013). En enkät är enligt Bryman (2011) ett formulär som tillåter respondenten att kunna förse forskaren med empiri och resultat via antingen elektroniskt eller skriftligt mätbara svar. En fördel med en enkät är att besvarandet av respondenten inte vanligtvis kräver lika mycket tid som en intervju. En annan positiv faktor med enkäter är hur Bhattacharjee (2012) menar att de kan besvaras av en större mängd personer som forskaren eventuellt inte hinner intervju, men som kan förse studien med givande data och empiri som dessutom är kostnadseffektivt att framta. Enkäten har dessutom utformats för respondenten att besvara den genom gradskalor från ett till fem, varav svaret tre var neutralt (Christensen 2010). Detta eftersom vi ville veta respektive medarbetares betygsättning av varje delprocess av ERP-implementeringen. Dessutom har respondenten tilldelats två tilläggande frågor med möjlighet att ge en tydligare bakgrund till svaren. Men den bakomliggande

huvudanledningen till de två tillvägagångssätten är att försöka hitta såväl numeriska och icke-numeriska förekommande fakta och teman inom den framtagna empirin (Bhattacharjee, 2012).

Alvehus (2013) beskriver en deduktiv ansats som utgåendes utifrån teoretiska föreställningar som prövas mot ett empiriskt material, och att en induktiv sådan bygger sina slutsatser ifrån empiriska data utan någon teoretisk förståelse. Dock påpekar han att dessa två ansatser inte riktigt går att leva upp till eftersom en deduktiv ansats inte helt kan utföras kvalitativt med en oberoende tolkning av forskaren, samt att den induktiva ansatsen likaså inte förmår tolkas genom en total uteslutning av en teoretisk förståelse. Därför bygger denna uppsats på en abduktiv ansats som enligt Alvehus (2013) handlar om att teorin och empirin kompletterar varandra genom att forskaren ständigt återkopplar och justerar bägge delar under studiens gång. Varken empirin eller teorin är alltså hugget i sten med en slutsats vars förklaring successivt växer fram (Alvehus, 2013, s. 110).

Uppsatsen har skrivits utifrån de fyra intervjumottagarnas verklighetsuppfattning och upplevelser kring ERP-implementeringen. Detta för att få närmare och pålitligare källor till de personer som sett och upplevt implementeringen internt eftersom vi författare redan står för transkriberingen och den externa bedömningen utifrån vårt perspektiv. Sedermera har materialet huvudsakligen analyserats utifrån ett positivt ställningstagande gentemot förändringsmotstånd.

### **2. 1. 3. Fallstudiens forskningsetik**

Fallstudiens berörda parter är och förblir konfidentiella för att beskydda deras intressen. Sedermera så har vi som författare obligationen att informera studiens berörda parter om studiens syfte för att förse dem med ett tillräckligt underlag för att kunna ta ett frivilligt beslut kring sitt deltagande. Dessutom har de även haft möjlighet att upphäva deras deltagande när det önskats. Slutligen blev de tillsagda att all framtagna material från studien, såväl positiv som negativ kommer att avslöjas (Bhattacharjee, 2012).

## 2. 2. Urval och utförande

### 2. 2. 1. Urval

Alvehus (2013, s. 66) konstaterar att; "I alla typer av undersökningar måste man göra en eller annan form av urval.", vilket inte gör denna studie till ett undantag. Det empiriska materialet har hämtats från intervjuer utav fyra olika källor med olika positioner i förhållande till implementeringen från tre olika anläggningar inom organisationen och elektroniska filer i form av diverse powerpoints. Resten av empirin har sedan kompletterats med en enkätundersökning som besvarats av 70 medarbetare från företagets olika anläggningar med tjänstpositioner vi inte känner till med hänseende till enkätens utformning för respondentens anonymitet. Intervjuerna har enligt Alvehus (2013) valts ut genom ett strategiskt och enligt Bryman (2011), målinriktat urval eftersom träffarna styrts upp med personer anknutna till ERP-implementeringens urvalsram genom sina respektive arbetsmiljöer och ledarpositioner. Däremot har enkäten utformats genom ett representativt urval som Bryman (2011) beskriver det, men resulterat i ett bekvämlighetsurval eftersom dess deltagare valts ut efter tillgängligheten som vår kontaktperson var manad att övertyga respondenterna till att besvara enkäten. Däremot har urvalet enligt Alvehus (2013) inte styrts forskningsfrågan eftersom svaren kommit i en så pass stor varierande, representativ och heterogen antalmättnad. Detta på grund av organisationens empiriska källor från olika anläggningar och för att respondenterna haft visat sig ha förväntningar innan ERP-implementeringen och upplevelser efter den. Dock är det holistiska urvalet också homogent eftersom samtliga anställda fört talan för samma arbetsgivare (Alvehus, 2013). Vi vill även tillägga att med tanke på att företaget är globalt så har enkätsvaren samlats in från olika länder och därmed att det kan finnas kulturella skillnader, något vi inte tror påverkar svaren då det är samma företag som gör implementeringen på exakt samma sätt.

### 2. 2. 2. Utförande

Empirins primära data har som bekant inhämtats via intervjuer med fyra anställda från tre olika anläggningar och enkäter från 70 respondenter (Christensen et al. 2010). Detta eftersom egen insamlad data (primära data) är direkt knutet till uppsatsens syfte för att vi velat få högre positioner inom implementeringen och övriga medarbetares verklighetsuppfattningar kring ERP-implementeringen från flera utav företagets anläggningar världen över. Dessa insamlingstillfällen

har i förväg designerats åt oss av vår kontaktperson så att vi inte självmant behövde hitta chefspositions anknutna personer till organisationsförändringen.

Samtliga intervjuer har gjorts ansikte mot ansikte med en semi-strukturerad metod vilket enligt Bryman (2011, s. 206) innebär att frågorna är mer allmänt formulerade för att få större och generaliserbara svar. Denna typ av struktur ger även intervjuaren möjligheten att ställa tilläggande frågor om denne skulle anse att mottagarens svar skulle intressera intervjuaren att vilja veta mer. Utöver det brukar även ordningsföljden variera ifall intervjuaren skulle anse en annan fråga passa bättre att ställa framför en annan fråga. Intervjuerna har även spelats in elektroniskt för att inte behöva koncentrera oss på att försöka minnas och eventuellt transkribera empirin felaktigt. Nackdelen med inspelade intervjuer är enligt Alvehus (2013) en fråga om obekvämlighet för mottagaren att känna sig påträngd, men fördelen är att den empiriska transkriberingen inte kan förvridas eller vinklas. Under intervjuerna har vi valt att ställa frågor gällande organisationsförändringens "före-faser" och dess förväntningar samt hur den utvecklats och gett för intryck under och efter implementeringen. Sedan har frågorna huvudsakligen handlat om de rådande diskussions möjligheter för underordnade att få uttrycka synpunkter och feedback till sina överordnade.

I vår uppsats har såväl den kvalitativa och den kvantitativa undersökningen dels bidragit till vår egna fördjupade förståelse inom det valda företagens samspel mellan ERP-implementeringen och medarbetarnas ställningstagande kring det. Men det har varit lika viktigt att knyta an studien till bland annat Change Management-forskningen. Vi utformade även fyra olika besöksenkäter som Christensen et al. (2010) beskriver det som, och dessa skickades ut till övriga icke tillkännagivna medarbetare i organisationen på antingen engelska och svenska för anställda i och utanför Sverige. Detta eftersom en enkät enligt Bryman & Bell (2013) har fördelen att tillåta respondenten uttrycka sig mer fritt då denne framstår som anonym och även ger forskaren fler svar inom en kortare tidsram på grund av intervjuernas längre genomförbara tid. Enkäterna konstruerades i fyra versioner, i svenska och engelska, innehavandes en "före-implementering och efter-implementering".

Den första intervjun gjordes med vår huvudkontakt som formar del av de nyckelpersoner som arbetar med implementeringen och delvis kring det nya systemets mjukvaruutveckling. Intervjun ägde rum med vår huvudkontakt på företagets huvudanläggning det vill säga anläggning L, i ett litet mötesrum den 26 mars 2015. Anledningen till denna intervju var att få närmare inblick i hur organisationsförändringen ansetts som nödvändig, systemets funktioner och faser, samt hur implementeringen applicerats hittills, detta gjordes för att försöka få huvudanläggningens perspektiv kring de lokala anläggningarnas anseende kring implementeringens positiva och negativa aspekter. Den andra intervjun utfördes den 22 april år 2015, med Katia (Global Project Manager & projektledare) som ska ansvara för implementeringen på anläggning L. Intervjuns syfte var att intervjua en anställd nära implementeringen med daglig kontakt med medarbetarna som berördes av den kommande förändringsprocessen. Detta för att få en tydligare bild av förväntningarna och den innehavda informerings grad som rådde kring den kommande implementeringen. Den tredje intervjun utfördes den 23:e april år 2015, på anläggning K med Mia (Purchase Planner & Nyckelperson) som var nyckelperson i förändringen. Syftet med fallet var att samtala med en medarbetare som upplevt hela implementeringsprocessen från börjat till slut. Den fjärde intervjun utfördes den 28:e april år 2015, på anläggning R med Annika (Process Developer & Projektledare). I vårt fall var det viktigast att bredda empirin och även informera oss kring en händelse i den fabriken då implementeringen påbörjats och sedan skjutits upp, och ta reda på de intryck som framgått efter det. Därför bestämde vi oss för att anpassa frågorna till den semi-konstruerade intervjun efter omständigheternas speciella karaktär.

### **2. 2. 3. Etiska överläggningar**

Tid, anläggning och datum med intervjumottagarna bestämdes ömsesidigt i för tid. Platserna till intervjuerna har genomförts i ett av anläggningens respektive mötes/konferens-rum för intervjumottagarna att känna sig mer avslappnade med såväl miljö och tid sett till närhet och bekvämligheten till deras personliga arbetsplats. Vi frågade samtliga personer om tillåtelse att spela in intervjun och var tydliga med att det endast var i utbildningssyfte vilket de accepterade. Intervjumaterialet har inte heller på något vis manipulerats utan presenterats på samma sätt som den mottagits (Denscombe, 2007; Bhattacharjee 2012). Vi har valt att anonymisera samtliga personer som intervjuats genom att endast skriva ut förnamn.

## 2. 3. Reflektioner

### 2. 3. 1. Studiens reliabilitet och validitet

Christensen et al. (2010) stadgar att validitet inom kvalitativa undersökningar kallas för intern validitet, något som avser det som skall mätas och att en extern validitet är mer generaliserbar. Denna studie kan inte inneha en statistiskt generaliserbar validitet inom den kvalitativa delen på grund av de ringa intervjuernas antal men däremot förmår den anses vara så i den kvantitativa delen med hänseende till antalmättnaden bland respondenternas svar (Alvehus, 2013). Istället handlar den kvalitativa delens generaliserbarhet mer om hur väl man transkriberat empirin, vilket oblikerar informationsöverföringen att ske under en hög trovärdighetsgrad av en verklighetsspeglning (Alvehus, 2013). Dock innehar studien en hantverksvaliditet eftersom vi kontinuerligt gått igenom analysen för att ifrågasätta dess rimlighet och problematisera det valda forskningsområdet för att belysa fenomenet ur olika synvinklar (Alvehus, 2013, s. 123) och eftersom Alvehus (2013) även påpekar reliabilitet som upprepningsbara forskningsresultat så blir det begreppet irrelevant i denna studie eftersom varsin individ har sin egen verklighetsuppfattning som gör kvalitativa arbeten svåra att upprepa.

Uppsatsens kvantitativa validitet avser att studien lyckats mäta det vi velat mäta, vilket i detta fall anses som uppfyllt då empirin lyckats få med övriga medarbetares åsikter kring ERP-implementeringen (Alvehus, 2013). Enkätens reliabilitet (upprepningsbarhet) är med undantag till bekvämlighetsurvalet och den korta tidsfristen upprepningsbar sett till att urvalet skedde i högsta möjliga slumpartade mån trots omständigheterna (Bryman & Bell, 2013). För att undvika faktorer som just tidsfristen så valde vi att skicka ut enkäten under måndagen, precis efter valborgsledigheten för att medarbetarna skulle känna mer framförhållning och avslappning vid besvarandet under följande vecka.

### 2. 3. 2. Övrig metodkritik

Problematiseringen har framställts genom beskrivningen av det antagonistiska synsättet kring förändringsmotstånd och hanteringen utav det för att sedan belysa andra infallsvinklar kring det. Det vi känner saknas bland det framskaffade materialet är ytterligare tre intervjuer med underordnade till de personer som vi intervjuat, vilket skulle inneburit två olika kvalitativa



perspektiv per anläggning. Vi anser att detta dels hade kunnat ge oss ett större holistiskt perspektiv då fler röster och åsikter hade brett ut problematikens helhet om chefens, respektive medarbetarens uppfattning kring ERP-implementeringen.

En annan potentiell förbättring till vår intervjumetodik skulle också varit att inte påbörja de semikonstruerade intervjuerna för hastigt utan försökt ”värma upp” mottagaren med andra samtalsämnen för att lära känna varandra bättre och skapa mer bekvämlighet och ett större förtroende mellan oss. Därför hade vi alltså kunnat fördjupa våra intervjukunskaper ännu mer från de intervjumetoder som Bryman (2011) förespråkar. Det är dock svårt att förutse vad för konsekvens det hade bringat om det istället utträttats, men utgåendes från Brymans (2011) argument så hade intervjumottagarens respons varit bättre och kanske svaren även utförligare och mer avslöjande om detta gjorts. Eftersom anläggning K även var den enda utav tre anläggningar som fullt ut genomfört och mottagit den nya ERP-implementeringen så minskades den hämtade kvalitativa empirins representativitet från samtliga av organisationens anläggningar som deltagit i ERP-implementeringen.

Även bortfall uppkom vid enkätinsamlingen kan härledas till en person som inte besvarade hur höga förväntningarna denne hade kring förändringen, samt att endast respondenterna från de svenska enkäterna besvarade hur högt man rankade sitt eget deltagande och engagemang under implementeringsprocessen. Slutligen hade vi gärna önskat fler enkätsvar och intervjuat fler personer från anläggningar som genomfört implementeringen. Detta tror vi skulle gett uppsatsen en större validitet utifrån en jämnare och bredare empiri.

## 3. Teori

*I denna del kommer relevant teori för studiens tillämpningsområde att presenteras för att ge underlag till analysen och sedermera besvarandet av syftet. Underlaget berör Kotters förändringsmodell, ERP-implementeringar, organisationsförändringar, den interna kommunikationsbetydelsen och förändringsmotstånd. Kapitlet ämnar beskriva och definiera långsiktiga organisationsförändringar som framgångsrika och betona vikten av kommunikation mellan över- och underordnade, samt förändringsmotstånd som resultatet av kommunikationens och förändringsprocessens brister. Slutligen skildras även ett bekämpande och uppmuntrande i såväl betraktning som hantering kring förändringsmotstånd.*

### 3. 1. 1. Kotters åttastegs-modell

För att ta sig an och lyckas med en organisationsförändring så syftar Kotter (2006) att en organisationsledning bör närma sig förändringen genom en åttastegs-modell byggandes på följande åtta steg;

1. *Börja med att skapa en känsla av angelägenhet:* Alla parter berörda av förändringen bör förstå dess bakomliggande anledning och konsekvenser för dem och för organisationen. Detta görs genom att informera, inbjuda och skapa ett öppet och större engagemang och deltagande i hela organisationen.
2. *Bilda därefter en sammanstyrd grupp* formad och bestående av individer med olika kompetenser inom förändring och ledarskap som ska ansvara för att styra och leda förändringsprocessen.
3. *Utveckla en vision och en strategi* som den ihopsamlade gruppen sedan förmedlar till förändringens alla inblandade aktörer. Kotter (2006) påpekar att steg tre ska förtydliga organisationens förändringsmålsättningar för att samtliga medarbetare skall känna sig mer målmedvetna och kollektivt sträva åt ett mer gemensamt mål.
4. *Förmedla därefter visionen* mer direkt och individanpassat till medarbetare genom att från chefshåll lyssna på sina underordnades åsikter och synpunkter.
5. *Ge de anställda befogenhet att kunna bidra till förändringen* genom att underlätta och undanröja eventuella onödiga byråkratiska förändringshinder uppströms inom hierarkin.

6. *Att skapa kortsiktiga vinster utmed den långsiktiga processen.* Eftersom organisationsförändringsresultat lättare utmärker sig efter en längre period så anser Kotter (2006) att medarbetarnas motivation växer genom mindre men fler frekventa belöningar och bonusar som görs för att deras motivation inte skall dämpas med förändringsprocessens längre tidsförlopp utan ständigt stimuleras för att undvika att hämma förändringsutvecklingen.
7. *Att individen inte skall ge upp* eller snarare sagt nonchalera och byta bort sin långsiktiga inställning mot en mer kortsiktig och belöningsinriktad attityd enbart på grund av att de ovannämnda kortsiktiga vinsterna kasseras in. Istället rekommenderas det att man bör försöka bibehålla samma målsättning och motivation för att aktivt nå en mer komplett och slutgiltig förändring.
8. *Förankra de nya värderingarna i företagskulturen* för att se till att förändringens utvecklingsriktning skrider som planerat och att resultatet fastställs (2006).

### **3. 1. 2. En långsiktig lyckad organisationsförändring**

Angelöw (2010) beskriver en organisationsförändring som en ständigt pågående process som organisationsledningen ständigt bör vara medveten om och anpassa sig till planeringen vid initieringen av en förändringsprocess. Jacobsen (2013) beskriver likaså en organisationsförändring som en fortlöpande utvecklingsprocess men att den under en längre tid präglas av händelser och handlingar som konflikter eller samarbetsformer. Tillika kan en organisationsförändring beskrivas som en utvecklande kraft enligt Cronqvist & Olsson (2010). Sedan finns det olika grader och betraktarperspektiv kring vad exakt som är en mer lyckad organisationsförändring än en annan. Därför förklarar Cronqvist och Olsson (2010) en lyckad organisationsförändring som resultatet av en högre delaktighet bland de individer som berörs av den. Burnes (2004) beskriver en organisationsförändring som en ständig livsform skapad av individer varav förmågan att hantera det ligger i organisationens, det vill säga individernas kompetens. Byström (2013) hävdar även att en riktig förändring först sker när majoriteten av en organisation enar sig bakom förändringsidén och att förändringsinverkan huvudsakligen ligger i hur mycket individen väljer att stötta förändringen och hur väl kommunikationen förts mellan förändringsledningen och medarbetarna.

### **3. 1. 3. Chefens och medarbetarens verklighetsuppfattningar**

Att individer uppfattar verkligheten olika beror på flera faktorer. Diamond (1986) menar att individer på en arbetsplats har skilda uppfattningar med hänseende till personliga erfarenheter, relationer till kollegor och arbetsgivare samt karriärfaktorer såsom anställningsvillkor och lön. Nordin & Sahlberg (2003) förklarar även att huvudanledningarna till oenigheter och motstånd under en organisationsförändring är att de ovannämnda faktorerna inte förstås eller respekteras emellan individerna under kommunikationsprocessen. De hävdar även att respekt i detta fall är en egen personlig värdering som varje individ uppfattar annorlunda. Däremot hävdar Nordin & Sahlberg (2003) att förståelsen mellan medarbetare och i teorins fall chefer baseras på att förmedla ut rätt budskap till sina anställda innan, under och efter en förändringsprocess, detta görs för att öka samtliga anställdas förståelse bakom förändringens anledning, planering och målsättningar. Jacobsen (2013) menar att kommunikationsmetodiken varierar men att de mest förekommande metoderna utgörs av utbildningskurser och mer frekventa flöden av samma budskap. Han menar även att man inte skall underskatta medarbetares undermedvetna då den ofta bearbetar budskapen även om varje individ ibland inte tar sin personliga tid till att lyssna och intressera sig för det.

### **3. 1. 4. Misslyckad förändring = misslyckad kommunikation**

Byström (2013) och Jacobsen (2013) menar att huvudanledningen till en misslyckad organisationsförändring beror som beskrivet i ovanstående stycke på hur kommunikation framförs, men även kring dess kvalitet. Detta eftersom förändringen inte nödvändigtvis accepteras även om den formellt nått ut till medarbetarna ofta och på flera sätt. Jacobsen (2013) påpekar även att tysta eller anade överenskommelser är extremt riskfyllda eftersom dessa kan utgöra tändgnistan för missuppfattningar och negativa efterföljande konsekvenser. Burnes (2004) menar att man dock inte skall tvinga medarbetare att ställa sig bakom förändringen utan ge dem möjligheten att agera på ett bevåg eftersom organisationens utvecklings förutsättningar minskar tack vare mindre ifrågasättande. Jacobsen (2013) likt Kotter (2006) menar att chefer därför bör försöka förmedla ut en angelägen känsla bland organisationens individer att se en organisationsförändring som nödvändig för organisationens framgång.

Ovanstående stycke beskrivs i ett instruerande sammanhang för att påvisa värdet av ett högre deltagande bland samtliga förändringsberörda aktörer för att effektivisera processens genomförande. Utöver värdeskapandet så menar Lines et al. (2015) att man kan höja engagemangsgraden genom en fyrstegs-modell där organisationsledningen först och innan förändringsinitieringen bör utforma förändringsprocessens avgränsning och storlek. Följaktligen skall en mindre omfattande men liknande testimplementering genomföras för att kunna få en tydligare förhandsblick i chefernas bedrivna arbete och medarbetarnas reaktioner och samspel med ledningen. I tredje hand skall mer realistiska mål sättas i proportion till förväntningarna sett till de intryck och lärdomar man kunnat hämta utifrån testimplementeringen. Slutligen bör det fjärde steget innefatta skapandet av en mer samordnad projekt- och förändringsledning med en högre grad av kompetens och erfarenhet, vilket även Prediscan et al. (2013) stadgar som gynnsamt för organisationsprocessen.

### **3. 1. 5. Förändringsmotstånd**

Diamond (1986) beskriver förändringsmotstånd som ett resultat av bristande kommunikation mellan ledning och medarbetare, vilket i sin tur leder till att medarbetare anser den kommande förändringsprocessen vara främmande för att de inte bekantat sig nog med den. Prediscan et al. (2013) menar att främmande inslag inom organisationsförändringar får individen att känna sig utanför sin egen komfort zon, som innefattar miljöer och handlingar som en individ inte är van vid. Anledningen till att förändringsprocessen ses på detta vis beror på okunskap som konsekvens av att informationen inte nått ut till tillräckligt tydligt eller ofta, eller på ett sätt som inte tilltalat dem. Men Diamond (1986) menar att det också kan bero på ett bristande intresse på grund av faktorer som kan härledas tillbaka till en bristfällig kommunikation som förts mellan ledning och medarbetare vid tidigare skeden eller inför förändringsprocessen. De är dock viktigt att påpeka att förändringsmotstånd både kan vara konstruktivt och destruktivt. Destruktivt motstånd är enligt Ahmed et al. (2006) åsikter som medarbetaren innehar med syfte att enbart klaga och motverka förändringsprocessen utan inslag av förbättringsförslag. Waddel & Sohal (2006) beskriver därför konstruktivt förändringsmotstånd som ifrågasättande synpunkter som medarbetaren vill framföra med förhoppning att förbättra organisationsförändringens helhet och sin egen arbetsplats, vilket de menar görs oftare ju mer medarbetarna trivs med sin arbetsgivare

Ahmed et al. (2006) hävdar till skillnad från Prediscan et al. (2013) att förändringsmotståndet inte nödvändigtvis uppkommer under förändringens huvudprocess utan både före implementeringen beroende på upplärnings- och utbildningskvaliteten och vid slutskedet när resultatet visat huruvida de uppsatta målen uppnåtts och allas förväntningar mötts. Däremot menar Ahmed et al. (2006) att det uppstådda förändringsmotståndet från före och efter faserna sätter ytterligare prägel genom negativa utfall vid framtida organisationsförändringar, vilket försvårar spårbarheten av dess härkomst och möjligheten att hantera det.

Empirin i Lines et al. (2015) visar att förändringsmotstånd är förekommande inom organisationer vars förändring inte leds av etablerade och formellt utsedda ledningar bestående av kompetenta och erfarna individer. Han hävdar även att motståndet kan härledas till en organisations hierarkiska nivåer och inte bara till lägre hierarkiskt anställda. Detta eftersom en medarbetare inte per automatik behöver vara missnöjd som resultat av tidigare nämnda motståndsanledningar utan på grund av sin rådande karriärsutveckling sett till sin ålder, vars faktor väge tyngre med individens åldrande. Slutligen framhäver Lines et al. (2015) risken som en organisationsledning utsätter sig för när man utlovar alltför optimistiska uppnådda mål och i synnerhet inom en kortare period. Denna risk framgick när organisationer som kommunicerade mer långsiktiga och mer realistiska förväntningar inte stötte på lika mycket motstånd i jämförelse med de som uppsatt betydligt ambitiösare mål inom ett kortare tidsförlopp.

### **3. 1. 6. Motstånd som följd av ERP-implementeringar**

När en medarbetare strävar att lära sig ett nytt teknologiskt system så menar Söderström (2010) att övergången från ett entusiastiskt anammande och uppgivenhet tenderar att bli hårfin när kunskaps- och databasövergången blir för markant. Detta är något Söderström (2010) beskriver som normalt eftersom ERP-implementeringar ofta innebär helomfattande organisationsförändringar men att chefer har skyldighet att underlätta denna kommunikativa överföring genom en fullständig support till medarbetarens behov. Han menar även att kan bristande support före implementeringen eller vid uppföljning efter slutfasen kan leda till psykiskt påfrestande konsekvenser för personal som brukar systemet dagligen provocerar fram förändringsmotstånd som resultat av medarbetarens minskande motivation.

Även om implementeringen av ett nytt ERP-system har syfte att utveckla ett företags IT-system så kvarstår vetenskapliga studier som visar att dess implementeringar sällan resulterat planenligt. Andersson & Gustavsson (2014) anser att organisationsförändringsforskningen med tiden breddats tillräckligt med underlag för vad organisationsledningar bör och inte bör göra vid ERP-implementeringar för att inte misslyckas eller stöta på problematik man hade kunnat undvika. Bland dessa åtgärdsmetoder så nämner Andersson & Gustavsson (2014); Top management support till medarbetarna, tätare och mer närgången kommunikation, utökad kvalitet inom träning och utbildning, större och mer ömsesidigt engagemang och anpassningen av förväntningar efter realistiska milstolpar och mål.

### **3. 1. 7. Bekämpningen av förändringsmotstånd**

Många studier inom förändringsmotstånd stadgar medarbetares ifrågasättande synpunkter och missnöje som destruktivt förändringsmotstånd, något som tycks ha en hämmande effekt på organisationsförändringar och att förändringsprocessen först gynnas vid reduceringen och motverkningen av dessa krafter (Lines et al. 2015; Prediscan et al. 2013; Ahmed et al. 2006; Jacobsen 2013; Angelöw 2010; Cronqvist & Olsson 2010). Lines et al. (2015) rekommenderar varje organisation att insätta en samordnad projekt- och förändringsledning med syfte att reducera förändringsmotstånd. Dessutom menar de att en organisationsförändring gradvis bör genomföras inom ett avgränsat tillämpningsområde genomsyrat med långsiktigare och ambitiöslösa målsättningar för att dels undvika en alltför omfattande och för medarbetarna obekvämlig förändring, men även reducera besvikelserisken som resulterar i en högre grad av förändringsmotstånd. De påpekar förändringsmotståndet som resultatet av att medarbetarna känt sig isolerade och osedda till vilket de rekommenderar att organisationsledningars tillsättning av mer resurser och från chefer skapa större engagemang och närvaro bland de anställda. Även Prediscan et al. (2013) förespråkar liknande åtgärder i form av extra insatt kompetens ifrån konsulter för att handlingskoordinera förändringsprocessen vilket leder till att medarbetarna accepterar förändringen över tid. Dock understryker de vikten att från organisationsledningen inneha ett mer långsiktigt tålamod för dessa externa medel och en internt större kännedom kring motståndets härkomst och anledningar. Detta för att kunna koordinera organisationens finansiella balans och undvika ett under- eller överskott av resurser vid hanteringen och reduceringen av motståndet. Jacobsen (2013) påpekar också vikten av att kunna identifiera förändringsprocessens

berörda aktörer för att kartlägga och ta itu med för- och motsträvande krafter gentemot förändringen. Eftersom förändringsmotståndet enligt Jacobsen (2013) skapas av missförstånd och feltolkningar så ämnar han att framhäva betydelsen av chefers kommunikation genom mer tydligt förmedlade förändringsmålsättningar. För att chefer ska bedriva det arbetet så poängterar han därför vikten av att få hela organisationens formella ledning att delta och tro på förändringen som i sin tur skulle motivera medarbetarna att engagera sig mer i förändringsprocessen och stötta dess uppsatta mål. Cronqvist & Olsson (2010) nämner också tydligare och mer direkt kommunikation mellan ledning och medarbetare som ett riskminimerande av förändringsmotstånd. Men även om dessa kommunikations metoder och idéer ger mer tydlighet i den existerande hanterings och beaktande frågan av förändringsmotstånd så kvarstår dock frågan kring huruvida det är möjligt att se ett eventuellt förändringmotstånd som positivt gynnsam och konstruktiv för organisationsförändringen när den väl uppstått.

### **3. 1. 8. Uppmuntrandet av förändringsmotstånd**

Hittills har teorin försökt förklara hur uppkomsten av förändringsmotstånd kan reduceras och motverkas. Andersson & Gustavsson (2014) menar dock att mycket utav forskningen kring organisationsförändringar alltför ofta förespråkar att reagera på förändringsmotstånd i efterhand när det väl uppstått. Därför rekommenderar han en mer proaktiv ansats vid förändringsmotståndets hanteringen för att undvika dess uppkomst. Men eftersom organisationsförändringar enligt Jacobsen (2013) sällan genomförs utan inslag av förändringsmotstånd så ämnar detta avsnitt förklara förhållningssättet som en organisationsledning kan ha gentemot det när det väl uppstår. Med anledning till organisationsförändringens oförutsägbara utfall trots noggrann planering så vill Byström (2013) betona kommunikationens betydelse (Se; misslyckad förändring = misslyckad kommunikation) genom ställningstagandet för en mer debatterande och diskussionsinbjudande kommunikationsform före, under och efter förändringen för att inte låta förändringsmotståndet växa fram på grund av ignorans. Thomas & Hardy (2011) hävdar att chefer vid uppkomsten av förändringsmotstånd inte bör demonisera sidor eller grupperingar utan försöka hantera det som konstruktiv feedback och en gynnsam konflikt för organisationsförändringen. Burnes (2004) menar också att chefer ofta uppfattar sina medarbetares ifrågasättande och missnöjda åsikter som förändringsmotstånd precis som medarbetare uppfattar chefer som likgiltiga gällande deras åsikter, detta på grund av bägge



parters subjektivitet. Thomas & Hardy (2011) menar att det oftast beror på båda parter strävan efter organisatoriskt inflytande att vilja uppnå organisationens bästa men som i sin tur skapar en subjektiv motsträvighet från antingen chefers eller medarbetares perspektiv. Men eftersom chefer och organisationsledningar alltid har det sista ordet så anser Thomas & Hardy (2011) att cheferna bör vara sina egna medlare och diplomater i denna konflikt för att omvandla den till en positiv sådan.

Man bör alltså försöka problematisera organisationens makthavare snarare än förändringsmotståndet eftersom det är makthavarna som reglerar hur mycket av motståndet som tillåts ta plats i beslutsprocesser. Därför anser Thomas & Hardy (2011) att dessa konflikter bör ses som nyttosamma debatter för organisationsförändringen. Det beror på att bägge parter åsikter inte bara tillåts komma till tals utan även influera beslutsprocessen för att visserligen nå fram till kompromissande lösningar, men en betydligt positivare ”win-win” situation för alla parter för att slutligen åstadkomma framgångsrika organisationsförändringar och effektivare implementeringar av ERP-system. Till skillnad från bland annat Prediscan et al. (2013) så hävdar Waddell & Sohal (2006) att chefer som lägger tid och kraft på bekämpandet av förändringsmotstånd istället bör lägga samma mängd arbete på att försöka lära känna förändringsmotståndet ursprung och utvecklingsanledning och de bakomliggande individernas anspråk för att slutligen utnyttja åsiktsunderlaget till organisationens beslutsprocesser och förändringens förmån.

### 3. 1 Teorins användning

Teorin har hittills försökt beskriva organisationsförändringens kännetecknande element och både chefs och medarbetares respektive verklighetsuppfattningar kring förändringsprocessen och hur en bristande kommunikation sinsemellan riskerar hämma förändringsprocessen för att slutligen resultera i förändringsmotstånd. Teorin kommer sedan i argumentationen sättas i kontext kring hur chefer och organisationsledningar kan arbeta för att reducera förändringsmotståndsrisken men att även se dess uppkomst som en möjlighet att förbättra förändringsprocessen ytterligare. Detta genom att ha en ökad och mer förtroende baserad kommunikation mellan över och underordnade i mån för medarbetarnas ökade deltagande i förändringsprocessen och organisationsförändringens diskussions- och beslutsprocesser. Kotters (2006) åttastegs-modell finns med hänseende till företagets ERP-implementerings utgångspunkt från dess teori. Hädanefter hänvisar vi dock till Kotter (2006) då Rathgeber endast varit med och skrivit skönlitteraturen i "Our Iceberg Is Melting" (Kotter & Rathgeber, 2006) men inte självaste åttastegs-modellen, vilken är Kotters egen teori. Delar av Kotters faser är dessutom teoridelens enda referensområden som utelämnas ifrån analysen.

## 4. Empiri

*I följande avsnitt presenterar vi empirin som grundar sig på fyra intervjuer, elektroniskt material, samt en enkätundersökning kring de anställdas interna intryck och förväntningar kring företagets förändringsprocess under ERP-implementeringen. Fallstudiens empiri ämnar att skapa ett resonerande underlag till organisationsförändringar och båda frågeställningars besvarande som grundar sig i chefers och medarbetares respektive perspektiv kring interna diskussions- och beslutsprocesser, men även identifieringen av förändringsmotståndets skapande faktorer. Förekommande namn från intervjuerna är;*

- *Annika (Process Developer & Projektledare) på anläggning (R)*
- *Mia (Purchase Planner & nyckelperson) på anläggning (K)*
- *Katia (Global Project Manager & projektledare) på anläggning (L)*
- *Anders (Independent specialist) på anläggning (L).*

*Övriga åsikter som insamlats via enkäter som går under anonyma profiler. Bokstäverna R, K och L kännetecknar anläggningarnas förkortningsinitialer.*

### 4. 0. 1. Det nya ERP-systemet

För närvarande har företaget anläggningar belägna i cirka ett trettiotal länder som använder sig utav olika sorters IT-system och med tiden internt utvecklade skräddarsydda system för att komplettera dessa, vilket med tiden har visat sig vara ohållbart för organisationen som upplevt att man inte längre klarat av att standardisera informationsflödet i form av prestationsdata och måttal som i sin tur försvårat informationshanteringen inom företaget. Eftersom finansieringen upphört kring utvecklingen av de föregående systemen så har målsättningen därför varit istället implementera ett nytt ERP-system med mjukvarunamnet Microsoft Dynamics. Företaget hoppas därför att detta skall förenkla kundens ärenden med företaget vilket ska leda till; att producera tydligare, mer standardiserad information, förse sina anställda med en gemensam support och slutligen underlätta expansionen och etableringen av mer ekonomiskt lönsammare anläggningar.

#### **4. 0. 2. Implementeringsprocessens fasbeskrivning:**

Först träffar huvudanläggningens implementeringsledning den högsta chefen på anläggningen som implementeringen ämnar äga rum i, för att förklara och informera varandra om projektet och anläggningens situation och slutligen komma överens. Sedan informerar förändringsledningen mellan- och underchefer om den kommande implementeringen under en period på 1 till 3 månader för att sedermera ha ett internt möte mellan förändringsledningens överordnade och skapa en grupp specifikt för anläggningens implementering innan processen kommer igång:

**1. Mobilisering (Äger rum 12 månader innan förstudien och pågår mellan 2-5 dagar).**

*Klargörande av organisationens integrations- och utvecklingsbehov innan initieringen av anläggningsberedskap för kommande handlingar, som i sin tur görs med hjälp av så kallade nyckelpersoner vars uppgifter handlar om att medla mellan medarbetaren och chefen samt en styrande kommitté som deltar i beslutsprocesser med representanter från varje anläggning. Detta för att förbättra kontakten mellan huvudanläggningen och lokala anläggningen och framföra deras respektive synpunkter.*

**2. Utformning och förtydligande av processmall.**

*En problemlösningsrapport inbyggd inom implementeringsramarna upprättas för organisationens utvecklingsbehov innan påbörjandet av förstudien.*

**3. Administrativa förberedelser.**

*Initieringen av anläggningshandlingar inom utbildnings- och upplärningskurser samt MRP (Material Requirements Planning) handlingar.*

**4. Förstudien (Startdatum fastställs minst 6 månader innan schemalagd initiering).**

*Första dataöverföringen inleds tillsammans med en uppföljningsanalys inom implementeringsramarna och dess upplärningar. Fasens pågående tid ses som flexibel på grund av anläggningens olika storlekar och ämnar fixa småsaker som mobiliseringen missade genom en observationsgrupp som rapporterat kring anläggningens produktion och processer.*

**5. Implementeringen av systemet.**

*Den sista konfigurationen av dataöverföring inleds och testas samtidigt som de sista utbildningarna och praktiska upplärningarna genomförs och avslutas. Även denna fasens pågående tid ses som flexibel av samma ovanstående skäl.*

**6. Teknologisk support.**

*En supportuppföljning på tre månader inleds efter implementeringens slutförande med hjälp av IT-specialister med syfte att bistå personal med frågor och funderingar kring det nya systemet.*

**7. Förmånstagande fas.**

*Brukande av anläggningens nya specifika fördelar som resultat av ERP-implementeringsslutförandet samtidigt som delar av projektgruppen återvänder för att observera utvecklingsresultat och hämta lärdomar till nästa implementering.*

*Tabell 1. Nedanstående tabell ämnar visa de aktuella faserna för respektive anläggning som intervjuerna behandlat och ägt rum i.*

<b>Anläggning</b>	<b>Aktuell fas</b>
L (Huvudanläggningen)	Ännu inte påbörjat mobiliseringen.
K	Genomförd och avslutad ERP-implementering.
R	Påbörjad mobilisering som avbrutits och skjutits upp.

Tilläggningsvis fastställer företaget att det inte bör pågå mer än fyra månader mellan förstudien och implementeringsstarten. Implementeringens tidsplan är att vid år, 2016 vara halvvägs genomförd för att preliminärt slutföras vid år, 2019. Utöver anläggning K som genomfört implementeringen så finns det anläggningar i och utanför Sverige som just nu genomfört eller genomför implementeringen som inte finns i tabellen men deltagit i enkätens empiri.

## 4. 1. Den kvalitativa empirin

*Detta avsnitt har endast transkriberats utifrån intervjumottagarnas personliga åsikter, upplevelser, intryck och förväntningar från sina omgivningar och nära kollegor, vilket inte är direkt representativt för övriga medarbetares perspektiv.*

### 4. 1. 1. Före implementeringen

#### **Intryck av det nuvarande systemet**

Mia som arbetar på anläggning K berättade att “majoriteten av medarbetarna förstod behovet av ett nytt ERP-system för att de själva arbetat och framfört systemutvecklande synpunkter genom sina nyckelpersoner” (Purchase Planner & Nyckelperson), vilket gjordes för att de ansåg det föregående systemet saknat en fungerande support samt utvecklingsmöjligheter. Även på anläggning L framgick medarbetarnas entusiasm kring implementeringen samtidigt som de flesta redan var tillfreds med det nuvarande systemet. Problemet var snarare att delar av produktionen hanterades för ofta med externa system på grund av det nuvarande systemets begränsade funktioner vilket förstärkte medarbetarnas förväntningar kring implementeringen av det nya ERP-systemet. Ett exempel på detta är hur anläggning R har kompletterat sin verksamhets operativsystem med ett externt skräddarsytt system för att skapa etiketter på det sätt de ville ha, något som nuvarande systemet inte kunde uppnå. Samtliga intervjumottagare betonade medarbetarnas obekvämlighet kring det kommande systemets nya och annorlunda engelska menyer, trots det så fastslog samtliga intervjumottagare att det i överlag var många som var positivt inställda gentemot implementeringen.

#### **Organisationsförändrings erfarenheter**

Sett till förändringsgruppen ansvarandes för ERP-implementeringens helhet så berättade Anders (Independent specialist) att den gruppen hade arbetslivserfarenheter utav olika organisationsförändringar och att de var teoretiskt pålästa kring organisationsförändringar där deras och resten av företagets litterära och huvudsakliga utgångspunkt är *Our Iceberg Is Melting* utav Kotter & Rathgeber (2006). Tack vare den nämnvärda erfarenheten så berättade Anders att gruppen dämpat sina interna målsättningar till ett mer realistiskt mål eftersom de inte förväntade

sig att de ursprungliga uppsatta tidsmålen skulle nås men däremot få implementeringen att sträva i önskad riktning och fart.

#### 4. 1. 2. Under implementeringen

##### **Snäva tidsramar**

Tidsmässigt så upplevde medarbetarna på anläggning K att de till implementeringen fick för lite förberedande tid då de inte fullt ut hann vänja sig vid det nya systemets nya funktioner trots att de vid ERP-initieringen haft en “kickoff” i utbildningssyfte och flertalet andra upplärningstillfällen. Detta eftersom implementeringsledningen på huvudanläggningen informerat anläggning K om processinitieringens schemalagda startdatum, men påbörjat den tidigare än planerat då projektledaren och ledningen ansett att anläggningen var färdig för att börja. På samma sätt som implementeringen upplevdes för hastig så tyckte Mia att implementeringen dessutom avslutades för abrupt med en utlovad support som sedermera blev otillräcklig och enligt henne “orsakade mer frustration bland medarbetare som ständigt stötte på hinder med det nya systemet och som hade fortsatta funderingar kring dess funktioner” (Purchase Planner & nyckelperson). Sammanfattningsvis upplevde hon inte det nya systemet som snabbare och mer effektivt än det förra.

##### **Bristande kommunikation**

Anläggning R blev vid våren 2014 informerade att mobiliseringen skulle påbörjas vid början av höstkvartalet, men att implementeringsprocessen också inletts tidigare och överraskat medarbetarna när många anställda fortfarande var på sommarledigheter och resten sysselsatta med andra projekt, vilket Annika (Process Developer & projektledare) ansåg var resultatet av en bristande kommunikation från huvudanläggningen, men att medarbetarna ändå accepterade den plötsliga schemaändringen och rättade sig välvilligt efter den. När det första utav mobiliseringsfasens möten ägt rum var planen att påbörja upplärnings- och utbildningsmomenten, men så blev inte fallet. Istället sköts implementeringen upp, vilket skedde utan informering till den bakomliggande anledningen. Annika berättade även att förändringsledningen från huvudanläggningen vid detta skede skickade repetitiva rapporter för anläggning R att revidera som hon efter en tid uppfattade som “meningslöst eftersom man känt på sig att

processen stagnerat men inte fått det bekräftat” (Process Developer & projektledare). I efterhand visade sig förändringens anledning till avstannade bero på att förändringsledningen från huvudanläggningen haft en otillräcklig och bristfälligt anpassad planering kring programmeringstid och resurser på anläggning R. Huvudanläggningen L hade även enligt Annika (Process Developer & projektledare) dessutom begärt att anläggning R inför utbildningsmomenten skulle ställa resurser och personal till förfogande utan en tydlig schemalagd planering med detaljer kring respektive individs sysselsättningar och processroll eller hur varje arbete skulle fördelas. Den rådande planeringsovissheten påverkade inte nödvändigtvis intervjumottagarens personliga intryck på processen nämnvärt negativt, men att denne gärna velat ha ett tydligare informationsflöde från huvudanläggningen kring de uppstådda situationerna.

#### 4. 1. 3. Efter implementeringen

##### **Bristande uppföljning**

Precis som implementeringsprocessen stadgar så ska det finnas en möjlighet till en fullständig IT-support efter ERP-implementeringens slutförande, men att det i efterhand på anläggning K saknades någon support att vända sig till då tekniska hinder stöttes på, vilket försvårade och förlängde problemlösningens tid, något som fick medarbetarna på anläggning K att känna sig förargade och övergivna. Vid intervjutidsskedet så berättade Mia (Purchase Planner & nyckelperson) att det dessutom gått ett år sedan implementeringens slut och att supportbristerna varken hörsammats av förändringsledningen på huvudanläggningen eller förbättrats. Mia påpekade även att enkelt åtgärdade problem som sådana var extra viktiga att åtgärda i tid för att hålla motivationen och arbetsmoralen hög bland medarbetarna på anläggning K. Hon var samtidigt oroad att bristen på åtgärder i sin tur riskerade att medarbetarna skulle skapa negativa intryck och uppfattningar kring förändringsprocessen som sedan skulle spridas till andra fabriker som ännu inte genomfört implementeringen. På grund av systemet som inte fullt ut kunde användas tack vare såväl supportbrist men även begränsade funktioner, så drabbades även K platsens produktion på grund av systemets feltolkningar kring prognoser och kund beställningar, vilket tvingade de anställda på anläggningen att kompletterings verkställa produktionens avstannade delar med hjälp av buffertar och manuella lösningar.



## Beslutsprocessens öppenhet

Mia hävdade att “En del medarbetare på anläggning K inte verkade intresserade att influera besluts- eller förändringsprocessen, men att det fanns en grupp mellanchefer med synpunkter som gärna velat vara mer delaktiga men inte gavs den chansen” (Purchase Planner & nyckelperson). Eftersom Mia fastslog att medarbetarnas hörsammade åsikter kunde gynna förändringsprocessen så menade hon att denna företeelse försämrade implementeringens utvecklingsförutsättningar och reducerade medarbetarnas engagemang. När hon tillfrågades om sin inställning gentemot förändringsmotstånd så betonade hon vikten av att se det för vad det egentligen var, ett resultat av förändringsprocessens brister och “en potentiell utvecklande faktor till organisationsförändringen” (Purchase Planner & nyckelperson). Hon poängterade även medarbetare med mindre befattningar som minst lika viktiga som chefer vid beslutsprocesser eftersom “allas åsikter är lika värda” (Purchase Planner & nyckelperson).

Även Katia såg positivt på att fler möjligheter skulle ges till medarbetare att få dela med sig mer av sina tankar “så länge de ämnade att bidra till processen” (Global Project Manager & projektledare). Vid ett tidigare skede så hade denna inställning enligt henne haft en bra effekt hos sina underordnade vid en tidigare förändringsprocess, men då hon enbart ansvarade för en grupp på 20 personer. Intervjumottagaren fastslog även att en person i hennes anställningsbefattning ”inte bör söka sig till den tjänsten om man fruktar medarbetares ifrågasättande och förändringsmotstånd eftersom det bara blir kontraproduktivt för bägge parter och hämmar förändringsprocessen” (Global Project Manager & projektledare). Även Katia förklarade att “det alltid finns missnöjda individer med negativa inställningar till förändringar men att dessa bör uppmuntras att vilja diskutera och nå fram till gynnsamma kompromisser för alla parter” (Global Project Manager & projektledare). Intervjumottagaren berättade även att denne sedan innan etablerat närgångna relationer med medarbetare på huvudanläggningens andra avdelningar, vilket förenklade tillgången till en mer direkt information kring medarbetarnas åsikter som hon menar inte hade varit lika enkelt att införskaffa utan dessa relationer.

Vid anläggning R så berättade Annika (Process Developer & projektledare) om sin ambition att stärka och vidga diskussionsforumet för samtliga medarbetare genom att utnyttja varje avdelnings morgonmöten för medarbetare att dela med sig sina synpunkter för avdelningschefen.

Om dessa synpunkter sedan kan lösas på plats under samma dag så raderades ärendet från protokollet, men om inte så skulle dessa framföras vidare och hanteras på en högre chefsnivå. Hon hade även vid ett tidigare projekt inbjudit några utvalda medarbetare underordnade till möten med syfte att lära känna medarbetarnas uppgifter och bekanta sig med dem på ett mer personligt plan för att skapa en mer förtroendebaserad relation. Annika berättade att dessa möten syftade på att få sken av individers åsikter och synpunkter och i synnerhet från personer som normalt inte brukar uttrycka dessa. Detta för att hon framöver till projektets genomförande kunde ta mer hänsyn till de anställdas egentliga anspråk och inte bara chefernas eller förändringsledningens, vilket i efterhand gav goda resultat då det var något som medarbetarna belyst. När intervjun med Annika led mot sitt slut så ville hon slutligen betona vikten av att "inte lämna de anställda med ett ERP-system utan alternativ att varken avböja eller ifrågasätta det" (Process Developer & projektledare), vilket mer eller mindre tvingar de anställda att engagera sig trots att de eventuellt inte visar det öppet och skapa missnöje. Intervjumottagaren menade att förändringens förbättringsmöjligheter inför den kommande implementeringen därför låg i att engagera medarbetaren mer och att ansvaret låg i värderingsskapandet mellan chefen och medarbetaren. Detta eftersom chefen har skyldighet att skapa ett förändringsvärde för medarbetaren och belysa ERP-systemets positiva aspekt och konsekvens för den anställde.

## 4. 2. Den kvantitativa empirin

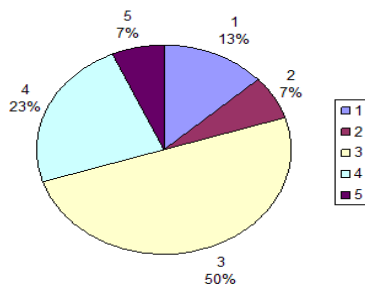
*För att kunna jämföra förväntningar och upplevelser så utformade vi två olika sorters enkäter för medarbetare som ännu inte upplevt ERP-implementeringen och för de som hade det. Empirin är uppbyggd genom enkätens formulerade frågor och samtliga av de fyra enkäternas svar har avrundats till hela procenttal. Enkäten har besvarats genom att kryssa i en siffra i skalan 1-5 där 1 representerar; "väldigt lite", 3 representerar; "Neutral till frågan" och 5 representerar; "väldigt mycket". Återigen är denna empiridel endast representativ för medarbetarnas upplevelser och åsikter och inte för chefers åsikter. Majoriteten av svaren som kom in hade skett före implementering då implementeringen är ny och att det därmed ej finns så många som kan svara på den.*

#### 4. 2. 1. Före implementeringen

##### Organisationsförändrings åsikter och erfarenheter av dylikt

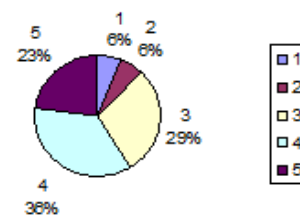
Bland respondenterna så hade majoriteten antingen neutrala (29 procent) eller positiva (59 procent) inställningar kring organisationsförändringar medan 12 procent var negativa. Men när det kom till huruvida medarbetarna hade positiva eller negativa erfarenheter av liknande stora förändringsprocesser så var cirka 50 procent neutrala svar, 20 procent negativa erfarenheter kontra 30 procent som haft positiva sådana.

Vilket intryck har du från tidigare lika stora förändringar som denna?



Figur 1.

Vad de anställdas inställning var till organisationsförändringar

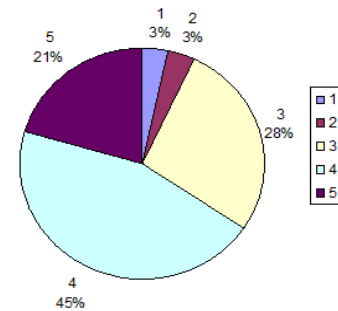


Figur 2.

##### Systeminformerings

Vid frågan om hur väl informerade respondenterna kände sig kring det nya ERP-systemet innan dess initiering så ansåg 66 procent vara väldigt eller ganska informerade och att enbart 6 procent hade sämre kännedom gällande systemet. Resterande 28 procent ansåg sig vara neutrala.

Hur väl informerad kände du dig angående det nya ERP-systemet?

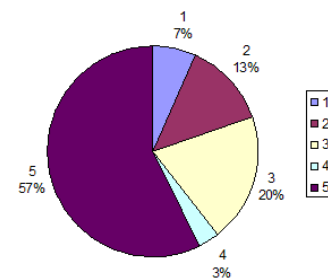


Figur 3.

##### Förståelse för implementeringsanledningen

Huruvida medarbetarna förstod de anledningarna till ERP-implementeringen så ansåg 60 procent sig förstå dessa bra eller väldigt bra. Medan 20 procent saknade samma förståelse och att resterande 20 procenten var neutrala.

Förstår du varför det nya ERP-systemet ska implementeras?

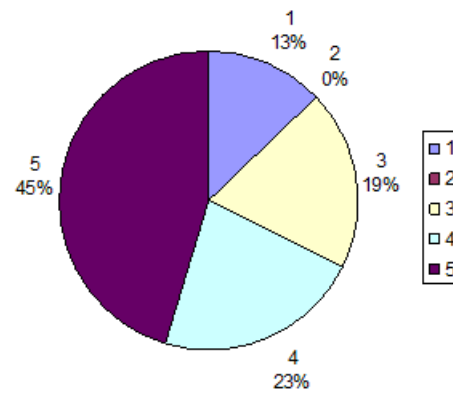


Figur 4.

### Behov av det nya systemet

Cirka 68 procent påstod att deras anläggning hade behov av ett nytt ERP-system. När respondenterna sedan fick utveckla sina svar så löd motiveringarna i stil med att "Det nuvarande systemet saknar mycket som vi behöver för att verkställa ordrar" (anonym medarbetare), och att det föregångna systemet saknade en fullt fungerande support och säkerhet samt utvecklingsmöjligheter. Många menade även att ett nytt system var nödvändigt vilket det här svaret sammanfattar väl; "*One system, one information, more efficiency and better understanding*" (anonym medarbetare). Utöver dessa 68 procent så hävdade 19 procent att de inte brydde sig mycket kring frågan samtidigt som 13 procent inte ansåg sig behöva byta ut det föregångna systemet. Av dessa så hade en respondent utvecklat svaret att hen hellre föredragit en uppdatering av det föregångna systemet istället för implementeringen av en ny.

Anser du att det nya ERP-systemet behövs vid er platsanläggning ?

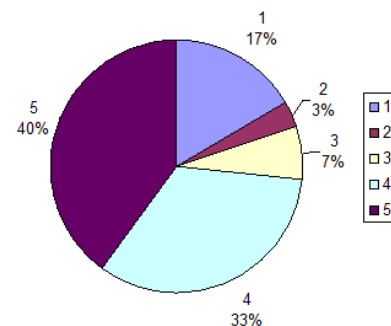


Figur 5.

### Förväntningarna

Bland respondenternas förväntningar inför implementeringen så var endast 7 procent neutrala, 20 procent med förhållandevis låga förväntningar och 73 procent med höga förväntningar på att ERP-implementeringen skulle resultera i ett bättre utfall.

Hur höga förväntningar har du på implementeringen?

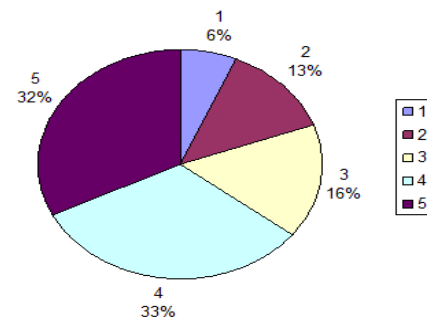


Figur 6.

### Beslutsprocessens öppenhet

Majoriteten (cirka 65 procent) av respondenterna ansåg att sina åsikter värderades av chefer och ledning medan 16 procent var neutrala. 19 procent ansåg sina värderingar och förmåga att influera i beslutsprocesser vara förringade. Det fanns även medarbetare som hänvisade sitt inflytande till

Känner du att du kan influera och påverka beslut på din arbetsplats?



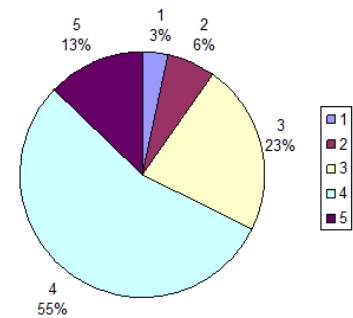
Figur 7.

sitt säte i styrgruppen för respektive delprojekt, men att förmågan att påverka de slutgiltiga besluten ändå inte var tillräcklig.

### Företagets interna kommunikation

Vid denna fråga så fastslog majoriteten att företagets internt bedrivna kommunikation antingen var tillfredsställande (55 procent) eller väldigt bra (13 procent). 23 procent var neutrala vilket resulterar i att 9 procent var kritiska till det.

Hur skulle du betygsätta den interna kommunikationen inom organisationen?



Figur 8.

### 4. 3. 2. Efter implementeringen

#### Systeminformerings

Vid hur väl informerade medarbetarna känt sig innan implementeringen så ansåg 50 procent sig vara väldigt dåligt informerade kring systemets innehåll medan 50 procent ansåg sig vara neutrala i frågan.

#### Förståelse för implementeringsanledningen

75 procent av de anställda förstod det nya ERP-systemet implementerings anledningar medan de resterande 25 procentenheterna var neutrala i frågan. Inga var alltså oförstående i frågan.

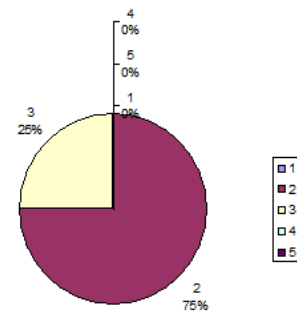
#### Behov av det nya systemet

75 procent av de anställda ansåg att deras anläggning behövde det nya ERP-systemet medan de resterande 25 procenten var neutrala.

#### Upplevda förväntningar

Utifrån upplevda förväntningar så var 75 procent av respondenterna besvikna eller väldigt besvikna i förhållande till deras förväntningar innan implementeringsprocessens start, och resten svarade neutralt.

Hur de anställda ansåg att deras förväntningar blev uppfyllda

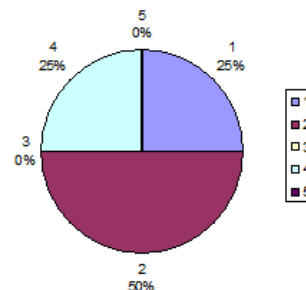


Figur 9.

### Företagets interna kommunikation

75 procent utav respondenterna var kritiska till den interna kommunikationen i företaget medan endast de resterande 25 procentenheterna var tillfredsställda med den. Även två respondenter hävdade bland annat att den uppsatta tidsplanen för sin anläggning inte fungerat varav den ena personen beskyllde kommunikationen som en starkt bidragande effekt på dennes minskade engagemang kring implementeringen. Den andra medarbetaren upplevde att förändringsprocessens ansvariga underskattat dess implementeringstid och att det i sin tur också orsakat tidsplaneringens brister.

Vad de anställda tyckte om den interna kommunikationen i företaget

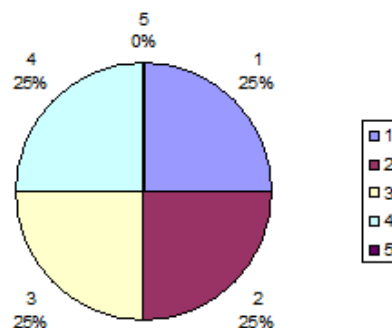


Figur 10.

### Beslutsprocessens öppenhet

25 procent intog en neutral ställning i denna fråga medan endast 25 procent ansåg att sina synpunkter värderades och tilläts komma till tals under organisationsprocessens beslutsmoment, vilket pekade på att 50 procent kände det motsatta.

Hur de anställda kände att de kunde påverka & influera beslut



Figur 11.

## 5. Analys

*I detta avsnitt kommer det empiriska materialet att analyseras med grund utifrån organisationens ERP-implementering och dess förhållande till förändringsmotstånd. Detta görs genom sammankopplingen av implementeringens genomförande i de tre utvalda anläggningarna och identifieringen av förändringsmotståndets skapande faktorer. Sedermera skildra förändringsledningens och medarbetarnas olika verklighetsuppfattningar kring förändringsprocessen och kommunikationen som i sin tur kommer avsluta kapitlet med beskrivningen kring hur man betraktat och hanterat förändringsmotstånd och vår egen rekommendation kring det.*

### 5. 1. Utgångspunkt från Kotters modell

#### 5. 1. 1. Förändringsprocessens värdeskapande

Utifrån intervjuerna så framgick det att merparten av medarbetarna inte vantrivdes med det förgångna systemet, men att det daterats på grund av de bristande utvecklingsmöjligheterna, vilket bidrog till att de slutligen förstod behovet av ett nytt ERP-system som nödvändigt för alla parter bästa. Alltså hade medarbetarna en förhoppning att det nya systemet skulle vara räddningen för de rådande tekniska omständigheterna i fabriken. Utan denna angelägenhet skulle det inte bara hämma organisationsförändringens helhetsprocess utan även leda till bristande engagemang och deltagande från medarbetarna. Ett exempel på bristande engagemang är hur Annika (Process Developer & projektledare) på anläggning R skämtsamt berättade att vissa anställda brydde sig mer om färgen på sina pennor än implementeringens konsekvenser, vilket ger oss anledningen att påpeka det viktiga i Burnes (2004) beskrivning av att man inte skall tvinga medarbetare att ställa sig bakom förändringen såvida de inte vill det. Men eftersom företaget upphört med uppdateringen av dessa IT-system så har det varit en bidragande faktor till det nya ERP-systemets värdeskapande eftersom individerna indirekt men ovetandes varit tvungna att slutligen begära ett nytt system i hopp om en förbättring av de teknologiska aspekterna. Detta visade sig även stämma för genom en genomsnittlig värde på 71 procent av medarbetarna som upplevt och inte upplevt implementeringen som ansåg sina anläggningar ha behov av ett nytt ERP-system, och att en motivering löd; *“One system, one information, more efficiency and better understanding”* (Anonym medarbetare).

Såväl Kotter (2006) som Jacobsen (2013) stadgar att värdeskapande även leder till ett ökat engagemang och entusiasm bland medarbetare att vilja driva förändringsprocessen gentemot målet. Detta är något som bör ses som ett sätt att effektivisera processens genomförande, men att risken ändå föreligger i att dessa anställdas förväntningar också förmår att bli för höga och enligt Ahmed et al. (2006) och Lines et al. (2015) övergå till förändringsmotstånd ifall förändringsprocessen inte lever upp till dessa. Resonemanget stöds av enkätunderlaget då 73 procent av medarbetarna hade höga eller väldigt höga förväntningar inför implementeringen, vilket hänger ihop med genomsnittet av 67 procent av "före-implementering"- och "efter-implementering"-respondenter som förstod systemets implementeringsorsak. Eftersom 40 procent utav respondenterna som inte upplevt implementeringen, inte förstod dessa anledningar så bör detta anses vara en talande bild till att medarbetarna antingen var nöjda med det dåvarande systemet eller att informationen inte nått ut på ett så effektivt sätt som organisationen förutbestämt till sina medarbetare vilket kräver en annan eller mer frekvent kommunikationsform för att reducera denna målgrupp och undvika att provocera fram en onödig reaktion i form av förändringsmotstånd. Därför är det mer rekommenderbart att från ledningshåll försöka hålla förväntningarna mer realistiska och dessutom lägre genom en tydligare kommunikation av ERP-implementeringsfasernas innehåll samt resultat och försäkra sig om medarbetarnas lägre förväntningsnivåer (Söderström, 2010).

### **5. 1. 2. Visionsförmedlandet**

Genom förändringsledningens kompetens och erfarenhets rika mångfald likt Anders sa i hans intervju (Independent specialist) samt nyckelpersonernas medlande på respektive anläggning, så tillåts organisationen att utveckla en vision och strategi utifrån ledningen som de tillsammans med nyckelpersoner och övriga chefer sedan förmedlar ut till förändringens alla inblandade aktörer. Därför är det enligt Byström (2013) oerhört viktigt för dessa nyckelpersoner att ha en nära relation till övriga medarbetare för att därmed och kunna individanpassa denna kommunikation till alla värderingar och åsikter. Detta stadgar Kotter (2006) mellan punkterna 2-4 i sin modell då han påpekar att dessa handlingar inbjuder medarbetarna till att bli mer medvetna och likt ovanstående stycke, även mer angelägna att kollektivt sträva åt förändringsprocessens gemensamma mål.



## 5. 2. En långsiktigt lyckad organisationsförändring

ERP-implementeringens helhetsprocess med alla anläggningar inkluderade förmår enligt Jacobsen (2013) beskrivas som en ständigt pågående och långsiktig förändringsprocess, vilket skett då förändringsledningen hävdade att implementeringens positiva effekter och resultat inte skulle bli omedelbara eftersom de förstått att överföringen av kunskap och data inte skulle vara en enkel process utan oförutsägbara företeelser, vilket Jacobsen (2013) också stadgar. Eftersom antagandet visade sig stämma då flera anläggningar upplevde svårigheter både före, under och efter implementeringen så är det därför viktigt för implementeringsledningen att få samtliga anställda att betrakta implementeringen som en utvecklande process över tid och inte som en "quick fix". Däremot påpekar Byström (2013) att en förändringsprocess först blir framgångsrik när medarbetarna först väljer att enas för att arbeta och sträva för den, vilket innebär att implementeringsledningen inte bör vänta sig att förändringsprocessen självmant skall bevisa sitt positiva utfall för medarbetarna. Burnes (2004) menar därför att cheferna och i detta fall implementeringsledningen har ett ansvar att utnyttja sin egen kompetens för att ständigt informera och göra medarbetarna delaktiga i sin arbetsplats bakomliggande processer, vilket görs för att undvika att engagemanget inte enbart ökar före och under förändringsprocessen utan även är konstant eller växande när den väl slutförts genom chefernas kommunikativa uppföljning.

## 5. 3. Bristande kommunikation

### 5. 3. 1. Snäva tidsramar

Det visade sig att både anläggning R och K fick uppleva liknande incidenter då mobiliseringsinitieringsdatum tidigarelagts. I fallet för anläggning R så hade datumet ändrats från början av höstkvartalet till sommaruppehållet utan en egentlig förklaring till varför. För anläggning K hade mobiliseringsstarten tidigarelagts på grund av förändringsledningens korta genomföringstid till förfogande, som resulterade K anläggningens medarbetares ogillande med hänvisning till deras korta förberedelsestid, men att implementeringen trots det startat tidigare. Därför menar vi att förändringsledningen borde etablerat en tidigare kommunikation med anläggning K för att undvika scenariot som uppstod, vilket Lines et al. (2015) stödjer vid sitt påstående att

organisationsförändringar bör ske långsiktigt, långsamt och inneha mindre ambitiösa tidsmålsättningar för att undvika en högre grad utav förändringsmotstånd. Även Prediscan et al. (2013) anser att organisationsförändringar bör genomföras med ett långsiktigt och ömsesidigt tålamod från ledningens sida eftersom förändringsmotstånd ofta tenderar att försvåra och därmed förlänga processtiden.

Utöver det korta tidsfönstret mellan mobilisering och implementering så upplevde anläggning K att slutförandefasen också var för hastig och att den efterföljande supporten som existerade för att bidra med hjälp till medarbetarna inte höll en godkänd nivå i form av framförhållning och assisterande kvalitet. Mia (Purchase Planner & Nyckelperson) menade därför att ERP-projektledningen ansåg implementeringen vara färdig i ett för tidigt skede, vilket resulterade i att anläggning K kände sig övergivna med ett nytt och ännu inte helt bekant system som de kände sig redo att bruka, som innebär att processen därför återigen antingen var för snävt planerad, eller att upplärnings- och utbildningsnivån inte höll en lämplig kvalitet för förändringsprocessens tidsfönster. Ahmed et al. (2006) påpekar sådana organisationsförändringsbrister inom upplärning som en huvudfaktor till förändringsmotståndets uppkomst vilket även stärks av de 75 procent medarbetare som efter ERP-implementeringen kände sig besvikna i förhållande till sina förväntningar.

### **5. 3. 2. Processinformerings**

När mobilisering på anläggning R initierades och sedermera sköts upp så var intervjumottagarens besvikelse talande vilket förvisso inte framträdde i det talspråk som denne använde utan i det burkade tonläget och kroppsspråket. Intervjumottagaren påpekade även att man gärna sett ett bättre agerande från implementeringsledningen på huvudanläggningens sida då processen avstannat och anläggning R inte blivit informerade kring situationen utan fortsatt motta reviderings rapporter från förändringsledningen. Byström (2013) och Jacobsen (2013) betonar sådana tysta överenskommelser som riskfaktorer till förändringsmotståndets uppkomst. Eftersom många av medarbetarnas kännedom vid det skedet kunde beskrivas som antingen ny och färsk eller obefintlig och att enkäterna även visade ett genomsnitt på enbart 58 procent (från före ERP, och efter ERP) som ansåg sig vara väldigt eller ganska informerade, vilket stärker Prediscans et al. (2013) tes om individers obekväma känslor kring förändringsprocessers främmande inslag

och som i sin tur leder till Diamonds (1986) & Jacobsens (2013) slutsats om förändringsmotståndets resultat av ett bristfälligt kommunikationsarbete mellan ledning och medarbetare. Genom denna incident som sedermera ledde till att organisationen sköt upp implementeringen så tilläts förändringsmotståndet att växa okontrollerat utan förändringsledningens vetskap fram till dess framtida återupptagning. Konsekvensen av detta skapar enligt oss en risk som försvårar nästa implementeringsförsök ytterligare såvida implementeringsledningen på huvudanläggningen innan dess inte väljer att följa upp ärendet och säkerställa sin kännedom kring situationen på anläggning R.

### **5. 3. 3. Chefens och medarbetarens verklighetsuppfattningar**

På anläggning R visade det sig råda otydliga riktlinjer kring hur man som chef eller medarbetare på anläggningen kunde påverka och influera implementeringsplaneringen innan dess påbörjande, vilket enligt Jacobsen (2013) återigen belyste de kommunikativa bristerna som skapar frustration och skadar förtroendet emellan förändringsledningen och medarbetarna som i sin tur ökar förändringsmotståndsriskerna. Att kommunikation ses som nyckelfaktor under organisationsförändringar är något som speglats i såväl intervjuerna som enkäterna. Trots det har resultaten varit intressanta för oss då majoriteten av företagets medarbetare ansåg den interna kommunikationen innan implementeringen som antingen tillfredsställande (55 procent) eller väldigt bra (13 procent) och att enbart 9 procent var missnöjda. Däremot ansåg 75 procent av de som genomfört implementeringen att kommunikationen var bristfällig. Ytterligare underlag för att kommunikationen under förändringsprocessen brast var hur medarbetarna på anläggning R blivit mer frustrerade tack vare de otydliga kommunikationsvägarna som bedrivits mellan dem och förändringsledningen på huvudanläggningen under mobiliseringsperioden. Detta pekar på interna bekymmer som kunde åtgärdats genom att förse tid till att åhöra medarbetarna och kommunicera oftare med dessa utmed processens gång. Dock behöver inte det uppstådda missnöjet per automatik reduceras genom att enbart hörsamma medarbetarnas åsikter, utan att även ge dessa en verkningsgrad inför beslutsprocesserna.

### **5. 3. 4. Bristande uppföljning**

Något Kotter (2006) stadgar i steg åtta från sin åttastegs-modell är vikten av att förankra de nya implementerade värderingarna i företagskulturen efter förändringsprocessen för att se till att de

tekniska och moraliska utvecklingarna skrider i rätt riktning. Men eftersom anläggning K redan vid början haft motgångar under sin alltför hastiga implementering så blev medarbetarnas dämpade motivation och engagemang en bidragande orsak till att de nya värderingarna kring företagskulturen inte bara förvärrades utan även förankrades ytterligare då anläggningen inte fick den kvalitet av IT-supportuppföljning som implementeringsprocessen ordagrant beskriver. Utifrån medarbetarnas utvecklade enkätsvar kring anläggning K processens helhet så uppenbarades deras missnöje kring denna support som enbart fanns tillgänglig och fullt funktionerande under en kortare period, vilket även framgår i steg sex (se: 4. 0. 2.) efter implementeringens slutförande, men att dess assistans gentemot medarbetare med funderingar eller i behov av hjälp med orders dröjde allt längre för att besvaras och stundtals inte alls. Med hänseende till detta så framgick den potentiella förbättringsmöjligheten kring den teknologiska supportfasen för att utvärdera om den bör förstärkas ytterligare genom mer insatta resurser eller en eventuell förlängning av dess tidsperiod.

#### 5. 4. Processens förändringsmotståndets förhållning

När intervjumottagaren vid ett tidigare projekt på anläggning R valde att samtala med sina underordnade för att få bekanta sig med "golvpersonalens" anspråk och synpunkter så förstärktes kommunikationen emellan bägge parter tack vare skapandet av ett förtroende för båda att uttrycka åsikter för varandra (Jacobsen, 2013). Byström (2013) menar att detta hjälper att skapa en mer debatterande och diskussionsinbjudande kommunikationsform både före, under och efter förändringsprocessen. Enligt Waddell & Sohal (2006) så minimeras även risken att ifrågasättande med konstruktiva åsikter förblir osagda, vilket får den anställde att vilja delta mer i förändringsprocessen vid vetskapen om sina utökade förutsättningar att påverka och influera processen. Cronqvist och Olsson (2010) menar att sådana förutsättningar bidrar med en större mångfald av idéer till beslutsprocesser som i sin tur inkluderar fler positiva krafter inom organisationsförändringens utveckling. Svårigheten för en chef att inbjuda till dessa dialoger är dock tidskrävandet av att hörsamma en större mängd individer och dessutom insamla synpunkter. För det innebär nämligen inte att alla individer har synpunkter, vilket enkäten vid påvisar genom de 16 procent neutrala svar kring huruvida de ville influera förändringsprocesser eller inte. Vi menar att detta beror på att de eventuellt inte ser ett intresse i att vilja influera

processen, eller att blivit likgiltiga som resultat av att ens arbetsgivare historiskt sett inte hörsammat medarbetarens åsikt.

Som vi tidigare hävdade så ville samtliga intervjumottagare uppmantra medarbetare till att framföra synpunkter som i sin tur hjälper förändringsledningen att reducera förändringsmotståndets uppkomst (Andersson & Gustavsson 2014). Samma tre intervjumottagare fastställde även att det inte går att radera förändringsmotståndet från så pass omfattande organisationsförändringar som denna ERP-implementering, men att de inte fruktade fenomenet utan ansåg kommunikation vara lösningen på "problemet". Men när enkätrespondenternas åsikter trädde fram kring huruvida de kände möjligheter att få uttrycka dess åsikter, så svarade en majoriteten (55 procent) av de som ännu inte genomfört implementeringen att sina åsikter värderades av chefer och ledning, vilket innebär att 19 procent ansåg att sina synpunkter förringades. Utifrån de som genomfört implementeringen så visade sig dock att medarbetarna genom ERP-implementeringen uppfattat ärendet annorlunda. 50 procent tyckte nämligen att de varken kände sig kapabla eller tillåtna att kunna påverka beslut kring sin egen arbetsplats. En av respondenterna hänvisade även i sitt utvecklade svar till sitt eget inflytande i styrgruppen för respektive delprojekt, men att förmågan att påverka de slutgiltiga besluten trots detta inte var tillräcklig.

Vad är då anledningen till dessa åtskilda uppfattningar kring organisationens interna diskussionsklimat? Vi anser huvudanledningen till detta vara förändringsledningens utgångspunkt ifrån att majoriteten av de anställda varit positivt inställda till förändringsprocessen (ERP-implementeringen) och att de inte prioriterat behovet att hörsamma specifika synpunkter från anställda, eftersom de inte ansåg missnöjet vara nämnvärt stort. Därför vill framhäva är att man därför inte bör se ett eventuellt förändringsmotstånd som resultatet av enbart missnöjda medarbetare, utan att dess uppkomst kan härledas till anställda som velat uttrycka sin omtanke att vilja förbättra utvecklingsförutsättningarna för sin egen arbetsgivare och arbetsplats. Detta resonemang kan stärkas vid att en individ inte ser samma värde och intresse att vilja uttrycka sina eventuella förbättringssynpunkter ifall de inte skulle brytt sig eller uppskattat sin arbetsgivare lika mycket. Därför vill vi främja ett öppet diskussionsklimat inom organisationen, vilket vi menar är det första steget vid utnyttjandet av motstånd som något produktivt för

organisationsförändringen. Detta bygger på en ”win-win” situation som Thomas & Hardy (2011) betonar i sin teori samtidigt som alla självfallet inte kan vara med och bestämma i alla frågor eftersom auktoritära beslut i slutändan måste tas och respekteras, men att det finns utrymme att uttrycka sig angående dessa i ett konstruktivt syfte. Eftersom företagets implementeringsbeslut kring det nya ERP-systemet gjordes utifrån implementeringsledningen på huvudanläggningen så innebär det per automatik att samtliga anläggningars medarbetare inte får uttrycka sig varje fråga och taget beslut. Däremot bör förändringsledningen försöka kartlägga varje anläggnings behov utifrån utvecklingsbehovsrapporten innan initieringen av dess implementering, vilket även Kotter (2006) stadgar i sin fjärde punkt (se: 4. 0. 2.). Detta för att utveckla ERP-implementeringen planenligt men utefter en behovsanpassad process och kommunicera på ett mer personligt plan med både individer och grupper utan motsträvande faktorer såsom förändringsmotstånd.

Det finns överlag ett större värde vid hanteringen av förändringsmotstånd än vad förändringsledningar i allmänhet ofta inser, fallstudien med företaget är ett exempel på detta, då mycket utav förändringsmotståndet skulle kunna förbättra förändringsprocessen och effektivisera ERP-implementeringen ytterligare. Kotters (2006) åttastegs-modell ska också belysa en hanteringsmetod kring förändringsmotstånd, vilket åstadkoms genom att ge anställda befogenhet att kunna bidra till förändringsprocessens underlättande, men att möjliggörandet av det enbart hänger på chefers ansvar som bör undanröja byråkratiska hinder uppströms inom hierarkin för medarbetarna att ”träda fram”. Eftersom företaget även bekräftat att de utgår ifrån Kotter (2006) så belyser det problematiken ytterligare då man inte helt uppfyller ett av åttastegs-modellen mest grundläggande steg, nämligen att ge anställda den befogenheten, vilket ska leda till att de anställda känner att de har en möjlighet att påverka och influera beslut och därmed motivera dem. Detta försöktes göra genom nyckelpersoner och styrande kommittén med liknande syften. Men dessa befattningar innebär inte att processen kommer skötas av sig själv, utan att förändringsledningen medvetet bör sträva att parallellt följa upp både sina teoretiska utgångspunkter och sin egen ERP-planering parallellt.

## 5. 5. “Alla vägar leder till kommunikation”

Vi anser att empirin och teorin sammanfattningsvis gett oss anledningen att koppla samman alla huvudteman i detta avsnitt med begreppet, kommunikation. Kommunikation ses därför i förhållande till den värdeskapande processen som ett reglageverktyg för chefer och organisations- eller förändringsledningen att bestämma i vilken grad de vill informera sina anställda för bidragandet till ett önskvärt engagemang och i sin tur även positiva men realistiska och uppnåbara förväntningar.

Utifrån intervjumottagarna så visade det sig att bristande kommunikation var resultatet av frustration bland medarbetare på både anläggning K och R när bägge mobiliseringar och implementeringar inletts och avslutats tidigare än schemalagt och önskat. Detta framgick även i enkätens personliga motiveringar kring förändringens helhets intryck. Intervjumottagarna var även tydliga med att det inte var implementeringens tidsperiod, start- och slutdatum eller dess intensiva process som var medarbetarnas tändgnista till frustration, utan att de bara velat bli mer informerade kring de plötsliga ändringarna så att de i så fall kunnat vara mer förberedda på organisationsförändringens dynamiska oförutsägbarheter. När anläggning K dessutom upplevde att implementeringens “navelsträng” i form av den uppföljande supporten klipptes för snabbt mellan dem och förändringsledningen på huvudanläggningen, så var frustrationen egentligen inte heller riktat till det nya ERP-systemets funktioner som de ännu inte lärt sig avläsa, utan gentemot kommunikationens ökade frånvaro. Kommunikationsbristen och vikten av dess avgörande betydelse uppenbarade sig ytterligare då medarbetarna på anläggning R inte heller var medvetna kring vilka former de under förändringsprocessen kunnat (om de velat) ta initiativ till att öka kommunikationen sinsemellan dem och förändringsledningen på huvudanläggningen. Som ovanstående stycke stadgar så är det med andra ord organisations- och förändringsledningen som i slutändan reglerar kommunikationsflödet och informerar de anställda kring vilka slussar som dessa skall kanaliseras igenom.

## 6. Slutsatser & Diskussion

### 6. 1. Slutsats

*I detta avsnitt ämnar slutsatserna att väva ihop analysen i ett kortare format för att främst besvara uppsatsens syfte och spegla ett besvarande av problematiseringens frågeställningar.*

Till den första frågeställningen så visar den granskade fallstudien att förändringsmotståndet är ett resultat av en bristande kommunikation mellan implementeringsledningen och medarbetare, medan besvarandet av den andra frågeställningen lyder att det råder delade uppfattningar mellan dessa parter kring organisationsförändringens diskussions- och beslutsprocesser, och i sin tur även förändringsmotstånd. Även om samtliga av intervjumottagarna visade sig förstå och uppmuntra förändringsmotstånd i konstruktivt syfte till ERP-implementeringens förmån så fastslog en majoritet av enkätrespondenterna (medarbetarna) att de inte upplevde att deras åsikter värderades.

Uppsatsen syftade på att ifrågasätta det antagonistiska synsättet kring förändringsmotstånd och hanteringen av det under organisationsförändringar och ERP-implementeringar. Därifrån har uppsatsen ämnat att förse läsaren med en annan och förhoppningsvis mer positiv infallsvinkel gentemot det. Vår slutsats i relation till syftet är därför att en nära och kontinuerlig kommunikation hjälper förändringsledningen att förändra sitt betraktande av förändringsmotstånd till ett mer positivt sådant och ha en inbjudande inställning gentemot dess skapelse. Kommunikationen skall därför i samtliga fall byggas kring ett öppet diskussionsklimat inom företaget för de anställda att känna sig inbjudna att vara mer delaktiga och kunna påverka förändringsprocessen. Slutligen menar vi att detta förbättrar och utvecklar förändringsprocessen och på sikt även organisationen.



## 6. 2. Diskussion

Vi anser motverkandet av förändringsmotstånd vara förmånlig till organisationsförändringen så länge syftet ter sig som destruktivt och inte konstruktivt förändringsmotstånd. Fördelen med detta tillvägagångssätt är dess riskminimerande av förändringsprocessens hämmande eftersom hanteringen av förändringmotstånd ofta kräver extra insatt tid och resurser. Men när förändringmotstånd väl uppstått som menar vi att den inte längre bör motverkas, utan inbjudas att ta plats för diskussion. Thomas & Hardy (2011) hävdar att förändringsmotstånd inte kan reduceras när det väl uppstått genom att bekämpa det utan istället få den att känna sig välkommen. De menar att detta i sin tur skulle leda till att motståndet skulle sakna en motpols kraft och därmed inte ha något att motsätta sig emot, vilket istället skulle neutralisera motståndet till en synpunkt istället. Detta hade möjliggjort för implementeringsledningen att hörsamma och undersöka möjligheten att ta till sig dess kritik till förändringsprocessen.

Kartläggningen kring huruvida en synpunkt eller ett ifrågasättande är destruktivt eller konstruktivt kan därför liknas till en metafor då det blotta ögat ser fler detaljer av ett objekt ju närmare det observeras. För att tydliggöra praktikens verklighet så menas det inte att en chef kan kategorisera synpunkter som destruktiva eller konstruktiva enbart via observation från nära håll, utan att det återigen ämnar återkomma till betydelsen av kommunikation. Detta eftersom en närmare relation mellan chef och medarbetare definierar graden av öppenhet och förtroende emellan parterna vid samtal och dialoger vilket Waddell & Sohal (2006) och Thomas & Hardy (2011) menar är den enklaste miljön och plattformen för en chef att kunna identifiera medarbetarens anspråk och åsikter. Vi vill därför fastställa att motverkande av förändringsmotstånd inte bör förväxlas med ett negativt betraktande av det, vilket sker för att dess skapelse påpekar en brist inom förändringsprocessen, vilket vid dess hörsammande kan omvandlas till förändringsprocessens potentiella utveckling genom anpassningen till förändringens berörda individer. Även om chefer skulle inkludera medarbetares åsikter och synpunkter innan beslutstaganden så vi vill dock poängtera att allt per automatik inte alltid bör ifrågasättas eftersom auktoritära beslut i slutändan måste respekteras för att upprätthålla förändringsledningens planering och målsättningar som central drivkraft.

Eftersom Prediscan et al. (2013) menar att samtliga individer inte öppet väljer att visa sitt motstånd under förändringsprocesser så osynliggörs dess problem och försvårar hanterandet av det. För att därför upptäcka det så bör chefer göra sina anställda medvetna om deras möjligheter att kunna påverka beslutsprocesser runtom sin arbetsplats och skapa ett värde för även de mest tystlåtna individer att vilja dela med sig av sina åsikter. Ett sådant handlande skulle enligt Andersson & Gustavsson (2014) förebygga uppkomsten av förändringsmotstånd istället för att låta tiden förstora och förvärra individens omdöme och intryck. Empirin och teorin har gett oss anledningen att tro att den metodiken får individen att se ett personligt vinningsvärde i förändringen och känna sig mer delaktig som i sin tur stärker arbetsmoralen och reducerar risken för förändringsmotstånd till framtida förändringsprocesser och ERP-implementeringar.

### 6. 3. Forskningskvalitet

Christensen et al. (2010) hävdar att validitet avser det som uppsatsen velat mäta. I denna studie har man mätt och identifierat förändringsmotståndets skapande faktorer och skildrat förändringsledningens och medarbetarnas olika perspektiv kring förändringsprocessens diskussions- och beslutsmoment. Detta har mätts utifrån jämförelsen mellan de empiriska svaren från intervjuerna och enkäterna. För att öka uppsatsens validitet så har även det litterära urvalet försökt förbli så varierande och relevant som möjligt genom materialinsamling ifrån böcker och elektroniska artiklar. Tre intervjuer utfördes varav två av dessa inte hade upplevelse intryck ifrån ERP-implementeringens efter-stadie, och utifrån enkäterna så var antalet respondenter som inte genomfört implementeringen en majoritet. Dessa omständigheter har vägts in vid material analyserandet för att öka uppsatsens validitet ytterligare. Inom kvalitativa studier så är generalisering ofta svårt att uppnå, men däremot anser vi uppsatsen inneha en bra reliabilitet då studiens resultat även skulle kunna hämtas utifrån andra företag med liknande ERP-implementeringar. Vi har försökt utföra denna studie och insamlat vårt material med högsta möjliga objektiva inställning och verkställt insamlingsprocessen på samma likvärdiga sätt under hela processen. Detta för att kunna öka resultatets trovärdighet och reliabilitet. Under intervjuerna har vi också alltid ämnat vara neutrala och inte influera den insamlade empirin.

Eftersom det finns annan forskning inom positivt förändringsmotstånd så har vår uppsats inte visat sig inneha den hypotetiska originalitet som vi antog innan arbetet påbörjades. Däremot har den haft en betydligt högre signifikans inom forskningsområdet då arbetet ämnat utveckla resonemanget kring konstruktivt förändringsmotstånd genom att få med dess avgörande uppkomst faktorer. Förhoppningsvis kommer uppsatsens resultat generera samhällliga konsekvenser genom belysningen av den problematik som råder inom organisationsförändringar när förändringsmotstånd äger rum, samt vad för bemötande och handlingsplan en förändringsledning kan inta i sådana sammanhang. Konsekvensen av denna studie skulle därför kunna hjälpa andra organisationer att tampas med problematiken på ett mer lämpligt sätt som uppsatsen hävdar, och i sin tur förbättra förutsättningarna för fler ERP-implementeringar och organisationsförändringar.

## 6. 4. Potentiell vidareforskning

Till framtiden så önskas bredare och framförallt djupare studier kring området konstruktivt förändringsmotstånd. Detta för att få mer fältstudier kring om denna uppsatsens huvudsakliga tesers och slutsatsers hållbarhet. Eftersom reliabiliteten i denna studie är relativ så kan uppsatsens resultat därför användas som underlag till kommande fältstudier. För att utveckla uppsatsens resonemang ytterligare så skulle en liknande men mer omfattande studie kunna verkställas genom en bredare kvalitativ och kvantitativ del.

För att ge en annan infallsvinkel till förändringsmotståndets problematiken så hade man kunnat utföra en studie där det framgår mer kring varför chefer och förändrings- och organisationsledningar kategoriserar medarbetarnas missnöje som motstånd. Följaktligen hade vi även gärna velat se kontinuerliga uppföljningar kring ERP-implementeringar och ifall medarbetarnas omdöme försämrats eller förbättras i förhållande till hur den tedde sig före, under och precis efter implementeringen. Vi tror att detta hade gett ett tydligare svar och underlag till huruvida ERP-implementeringar bör ses som mer positivt långsiktiga, vilket i sin tur hade kunnat öppna upp för fler studier kring hur utformningen av ERP-processens implementering och funktioner påverkar individer.

## 7. Källförteckning

Ahmed, Z U. Zbib, I., Arokiasamy, Arokiasamy S., Ramayah, T., Chiun, L, M., (2006). *Resistance to Change and ERP Implementation Success: The Moderating Role of Change Management Initiatives*. Asian Academy of Management Journal.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Andersson, C & Gustavsson, S. (2014). *How could resistance to change be reduced in an ERP implemenation project?* Lunds universitet: Department of Industrial Management and Logistics.

Angelöw, B. (2010) *Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring*. Stockholm: Natur & Kultur

Bhattacharjee, A. (2012) *Social Science Research: Principles, Methods and Practises*. 2nd ed., Tampa, FL: Global Text Project.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stocholm: Liber.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Burnes, B. (2004). *Kurt Lewin and complexity theories: back to the future?*. Journal of Change Management

Byström, A-K. (2013). *Towards commitment or resistance - understanding change communication practises in a culture change process*. Umeå universitet: Department of culture and media studies.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning: En handbok*. 3 uppl., Lund: Studentlitteratur.

- Cronqvist, C., & Olsson, L., (2010). *Organisationsförändring - Att skapa positiva attityder*. Högskolan Kristianstad.
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide for small-scale social research projects*. 3rd ed. Maidenhead: Open University Press.
- Diamond, M.A. (1986). Resistance to Change: A Psychoanalytical Critique of Argyris and Schons Contributions to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*, vol. 23:543-562.
- Företaget. 2015. *About us*. Anonym hemsida. (Hämtad 2015-04-15).
- Ganesh, K., Mohapatra, S., Anbuudyasankar, S, P., Sivakumar, P. (2014). Enterprise Resource Planning: *Fundamentals of Design and Implementation*. Springer International Publishing Switzerland.
- Grönroos, C. (2008) *Service Management och marknadsföring - Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Stocholm: Liber.
- Heylighen, F & Gershenson, C. (2003). *The meaning of Self-organization in Computing*. Brussels: CLEA, Free University of Brussels.
- Jacobsen, D-I. (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kotter, J & Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg Is Melting*. Macmillan.
- Lines B, C., Sullivan, K, T., Smithwick, J, B., Mischung, J. (2015). *Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations*. International Journal of Project Management

Nordin, E., & Sahlberg, E. (2003). *Förändring ur ett medarbetarperspektiv - en studie av uppkomna attityder och reaktioner vid en förändringsprocess*. Linköpings universitet: Ekonomiska Institutionen.

Prahalad, C, K., & Hamel, G. (2003). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Prediscan, M., Bradutanu, D., Nadina, R, R. (2013). *Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change*. West University of Timisoara: Management Department, Faculty of Economics and Business Administration.

Silverman, D. (2010) *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Söderström, J. (2010). *Jävla skitsystem!* Stockholm: Karneval förlag.

Thomas, R & Hardy, C,. (2011) *Reframing Resistance to Organizational Change*. Scandinavian Journal of Management

Waddell, D., & Sohal, A, S,, (2006). *Resistance: a constructive tool for change management*. Australia, Melbourne: Department of Management, Monash University

Warren, J., (2011). *Key performance indicators (KPI) - Definition and action: Integrating KPIs into your company's strategy*. At internet.

## **7. 1. Intervjureferenser**

Anders & Martin, Anläggning L. Independent specialist & deltar i implementeringsledningen, (2015-03-26).

Katia, Anläggning L. Global Project Manager & projektledare för implementeringen, (2015-04-22).

Mia, Anläggning K. Purchase Planner & Key-person/nyckelperson i implementeringen, (2015-04-23).

Annika, Anläggning R. Process Developer & Projektledare för implementeringen, (2015-04-28).

## 8. Bilagor

### 8. 1. Bilaga 1 – Intervju, Anders (kontaktperson) & Martin

2015-03-26, Independent specialist, kontaktperson Anders & Martin på huvudanläggningen, L.

Fråga;	Motivering;
1. Anser ni att målen ni satt upp gällande tid och budget är realistiska?	Att veta om implementeringen gått till enligt den schemalagda planen
2. Är det någon i teamet som tidigare jobbat med en sådan här stor förändring eller motstånd tidigare?	Att veta om tidigare erfarenheter med liknande förändringar
3. På vilket sätt anser ni att konsulterna bidrar med kunskap till införandet/skapandet av systemet?	Om de på något sätt hade någon som vägledde dem gällande dessa frågor.
4. Har ni i värsta fall en annan plan eller lösning gällande om ni stöter på någon oförutsedd problematik angående implementeringen?	Få reda på hur de är handlingsförbereda
5. Hur och hur länge ska ni följa upp förändringen hos alla anläggningar?	För att se om det stämmer överens med resterande intervjuottagarna
6. Förväntade ni er ett visst motstånd?	Om de var beredda att stöta på motstånd
7. Hur pass effektivt och smidigt har genomförandet varit än så länge?	Få reda på hur de ansåg att implementeringen fungerat
8. Har samarbetet funkat som det skall mellan den interna projektledningen och de lokala cheferna på anläggningarna?	Deras syn på hur samarbetet fungerat från implementeringsledningshåll
9. Hur lång tid har förändringen pågått vid varje anläggning?	Få en uppskattning om vilken tid det tar
10. Tycker ni själva att genomförandet i sin helhet går som önskat sett till den tidsplan som följs?	Se om de kritiserar genomförandet och i så fall hur och vad
11. Har ni lärt er något nytt att addera till förändringen utifrån de implementeringar som påbörjats?	Veta om de är självkritiska och försöker utveckla konceptet
12. Finns det något än så länge som ni hade velat i efterhand göra annorlunda?	Se om de är medvetna om misstag begåtts
13. Som vi förstått det så ger ni bara ut ca 1/10 utav förändringen nu och sedan får de lära sig med tiden hur programmets funktioner ska fungera. Vet alla om det eller det förväntar sig ett fullt färdigt system?	Att kunna diskutera förväntningar och informerande kommunikation till de anställda.



## 8. 2. Bilaga 2 – Intervju, Katia (Global project manager & projektledare)

2015-04-22, Katia, Global Project Manager & projektledare - Huvudanläggning, L. (Före implementeringen)

Fråga:	Motivering:
1. Vad är de anställda på anläggningens generella tankar angående ett nytt ERP-system? Anser de att det behövs?	Att kunna jämföra hur projektledaren anser det ser ut kontra enkätsvaren
2. Förstår de varför förändringen sker?	Kunna jämföra åsikt med enkätsvaren
3. Tror du att de anställda har förväntningar på systemet och i så fall vad tror du att dessa förväntningar i så fall innebär?	Kunna jämföra åsikt med enkätsvaren
4. Verkar de optimistiska?	Kunna jämföra åsikt med enkätsvaren
5. Anser du att när folk har åsikter angående något som påverkar deras arbete, att de tar upp dessa eller om de väljer att vara tysta angående det? (Rent generellt).	För att kunna jämföra åsikter gällande detta med enkätsvaren
6. Hur mycket anser ni att ni på plats kan påverka implementeringen?	Att veta hur de anser de kan påverka implementeringsprocessen
7. Anser ni att ni har behövt "värma upp" de anställda för att få dem att bli positivare gällande implementeringen?	För att ta reda på om de anställda var negativa inför implementeringen och om någon åtgärd utformats för att lösa detta
8. Hur förbereda anser ni er vara vid kommande oförutsedda händelser angående implementeringen som gör att den inte går enligt planerna? Här menar vi socialt, ekonomiskt samt tidsmässigt.	Se om svaren stämmer överens med intervjun med Anders & Martin men även om det nämns något om motstånd
9. Om i så fall, hur kommer ni bemöta dessa typer av oförutsedda händelser?	För att kunna utveckla tidigare fråga
10. Vad tycker du att man kan ha gjort bättre gällande förändringen än så länge?	Jämföra om intervjumottagaren delade samma uppfattning som Anders & Martin

### 8. 3. Bilaga 3 – Intervju, Mia (Purchase planner & Nyckelperson)

2015-04-23, Mia, Purchase Planner & Nyckelperson). Anläggning, K. (Efter implementeringen)

Fråga:	Motivering:
1. Do you think the employees understood or perhaps now have understand the reasons behind the ERP implementation?	Kunna jämföra Mias uppfattning kontra enkätsvaren
2. How much have you let staff engage and interact in the change process, and how?	Kunna jämföra Mias uppfattning kontra enkätsvaren
3. How and in what way would you like to describe the communication during the change process as a whole?	Se intervjumottagarens uppfattning då denna haft en rakare kontakt med implementeringsledningen
4. Are there any particular parts that you feel that could have been handled better? In other words? What <i>have</i> you learned?	Se intervjumottagarens uppfattning då denna haft en rakare kontakt med implementeringsledningen
5. What is the procedure to when a change process doesn't go as planned?	Se om hantering av risker går till likadant i hela organisationen
6. What do you feel is most important when working with a group of people in a change project?	Se hur intervjumottagarens tankar är kring organisationsförändringar för att se om dessa levs upp till under implementeringen
7. What personal expectations did you have before the implementation and do you feel that they have been met?	Se om intervjumottagarens förväntningar påverkat henne på något sätt
8. Did you ever feel any doubts as in need to be convinced before or the process began or because of encountered problems? How?	För att förstå om de stött på hinder som lett till problem under processen
9. How did you regard those moments? As problems?	Se om kommunikationsbrister existerar
10. What is you personal view on change to resistance?	Se vilken sorts uppfattning till motstånd hon hade för att jämföra med de andra som intervjuats
11. Do you regard disagreements as contra productive?	Om hon delade samma uppfattning som oss och om dessa generellt delades på anläggning K

## 8. 4. Bilaga 4 – Intervju, Annika (Process developer & projekledare 2015-04-28, Annika, Process Developer. Anläggning, R. (Före implementeringen).

Fråga:	Motivering:
1. Vad arbetar du som?	Hennes bakgrund
2. Berätta lite om förstudien som började och sedan avbröts förra året	Hennes uppfattning om vad som hände
3. Vad för svårigheterna stötte ni på?	Se om diverse scenarion lett till problem
4. Hur ser det ut i dagsläget?	Om problemen än existerar
5. Vad tycker du att lund bör tänka på?	Få ut konstruktiv kritik
6. Behövde företaget övertala dig att bli projektleddare för implementeringen?	Se om det var påtvingat eller inte, betyder mycket för motivation och engagemang
7. Utbildar företaget er kring förändringsprocesser och kring förändringsmotstånd?	Se om hon har någon sorts bakgrund om hon har erfarenhet och kan utnyttja detta
8. Hur ställer du dig till bakslag och motstånd?	Hennes uppfattning gällande till hur vi vill framställa motstånd
9. Kan alla projektleddare genomföra samma arbete som du och få samma resultat?	Hur hon går tillväga i diverse organisationsförändringar
10. Har ni diskuterat och rådslagit med anläggning K?	Se om det existerar bra intern kommunikation inom organisationen
11. Vad är de anställda på anläggningens generella tankar angående ett nytt ERP-system? Anser de att det behövs?	Se om det stämmer överens med enkätsvaren
12. Förstår de varför förändringen sker?	Om inte = bristande kommunikation
13. Tror du att de anställda har förväntningar på systemet och vad tror du att dessa förväntningar i så fall innebär? Optimistiska?	Se om intervjuottagarens svar stämmer överens med enkätsvaren. Hur hon tolkar förväntningar och vad det leder till.
14. Hur tycker du att förändringen kunde gjorts bättre?	Konstruktiv kritik
15. Anser du att folk med åsikter väljer att dela med sig av dem?	Se om ett öppet diskussionsforum existerar eller inte, viktigt enligt oss för att göra motstånd produktivt.
16. Hur mycket anser ni att ni på plats kan påverka implementeringen?	Om intervjuottagarens uppfattning stämmer överens med enkätsvaren.
17. Anser ni att ni har behövt "värma upp" de anställda för att få dem att bli positivare gällande implementeringen?	För att ta reda på om de anställda var negativa inför implementeringen och om någon åtgärd utformats för att lösa detta
18. Tror du att dina kollegor på anläggningen delar samma syn kring motstånd som du?	Så att man vet den generella bilden på plats K gällande motstånd.
19. Hur ser du på när folk ifrågasätter?	Att stärka intervjuottagarens uppfattning om motstånd

## 8. 5. Bilaga 5 - Enkät, Före implementeringen - Svenska

Vi är två studenter från Lunds universitet som genomför vår kandidatuppsats kring \*företagets\* pågående ERP-implementering runt om sina kontor och fabriker, och vi skulle vara väldigt tacksamma om ni tog 2-5 minuter av er tid till att fylla i denna enkät. Bortsett från tillkännagivandet av deltagarens anläggning så är och förblir deltagaren av denna enkät anonym. Enkäten svaras genom kryssandet av en ruta med ett "X" mellan 1-5 där 1 representerar; "väldigt lite", 3 representerar; "Neutral i frågan" och 5 representerar; "väldigt mycket".

Tack på förhand för din tid!

### Före implementering

Frågor	L	R	E	Annan	
I vilken av dessa kontor/fabriker är du stationerad?					
////////////////////////////////////	1	2	3	4	5
Vad är din personliga åsikt kring omfattande organisationsförändringar?					
Hur väl informerad anser du dig själv vara kring den kommande ERP-implementeringen (Endeavour-programmet)?					
Har du förstått anledningarna till varför det nya systemet skall implementeras?					
Till varken grad anser du att ett nytt ERP-system behövs?					
Förklara gärna ditt svar i en kort motivering					
Hur höga är dina förväntningar kring det nya systemet?					
Vad har du fått för intryck från tidigare liknande organisationsförändringar (Kryssa i siffran 3 ifall du inte har någon erfarenhet)					
Hur högt rankar du ditt eget deltagande och engagemang under implementeringsprocessen?					
Anser du dig ha inflytande till att kunna delta och påverka kring beslut rörande din arbetsplats och arbetsuppgifter?					
Hur väl tycker du att den interna kommunikationen fungerar hos din arbetsgivare?					
Beskriv kortfattat hur tycker du att ERP implementeringen fungerat hittills?					

## 8. 6. Bilaga 6 - Enkät, Före implementeringen - Engelska

We are two students from Lund University doing our bachelor thesis about the companys' ongoing ERP-implementation around the organization and in order to gather material to our work, we would be very grateful if you took 2-5 minutes of your time to answer this survey. The responder of this survey is classified as anonymous apart from the display of which office the responder works at. The survey is answered by marking an "X" in a square from 1-5, where 1 represents the answer; "very little", three represents; "neutral opinion" and 5 represents; "very much".

Thank you in advance for your time!

Frågor	L	R	E	Annan	
I vilken av dessa kontor/fabriker är du stationerad?					
////////////////////////////////////	1	2	3	4	5
Vad är din personliga åsikt kring omfattande organisationsförändringar?					
Hur väl informerad anser du att du var kring Endeavour innan dess implementering såhär i efterhand?					
Förstår du vid det här skedet anledningarna bättre till varför det nya systemet implementerades?					
Anser du att det nya ERP-systemet behövdes för din arbetsplats?					
Förklara gärna ditt svar i en kort motivering					
Känner du att dina förväntningar över- eller underträffats?					
Vad har du fått för intryck från tidigare liknande organisationsförändringar (Kryssa i siffra 3 ifall du inte har någon erfarenhet)					
Hur högt rankar du ditt eget deltagande och engagemang under implementeringsprocessen?					
Anser du dig ha inflytande till att kunna delta och påverka kring beslut rörande din arbetsplats och arbetsuppgifter?					
Hur väl tycker du att den interna kommunikationen fungerat under implementeringen?					
Hur väl tycker du att den interna kommunikationen fungerat efter (nu) implementeringen?					
Beskriv kortfattat hur tycker du att ERP implementeringen fungerat i sin helhet?					

## 8. 7. Bilaga 7 - Enkät, efter implementeringen - Svenska

Vi är två studenter från Lunds universitet som genomför vår kandidatuppsats kring \*företaget\* pågående ERP-implementering runtom sina anläggningar, och vi skulle vara väldigt tacksamma om ni tog 2-5 minuter av er tid till att fylla i denna enkät. Bortsett från tillkännagivandet av deltagarens anläggning så är och förblir deltagaren av denna enkät anonym. Enkäten svaras genom kryssandet av en ruta med ett "X" mellan 1-5 där 1 representerar; "väldigt lite", 3 representerar; "Neutral åsikt" och 5 representerar; "väldigt mycket".

Tack på förhand för din tid!

### Before implementation

<u>Questions</u>	S	Sh	Other		
In which of the se offices are you an employee?					
////////////////////////////////////	1	2	3	4	5
How positive is your personal view on comprehensive organizational changes?					
How well informed do you reckon yourself regarding the ERP-system ?					
Do you understand the reasons to why a new ERP system is to be implemented?					
Do you regard a new ERP-system as necessary for your location?					
Please explain your answer briefly (text)					
How high are your expectations on the implementation?					
What impressions do you have from previous organizational changes similar to this magnitude? (Fill in answer, 3 if you don't have previous experience)					
Do you feel yourself to have an influence to affect and give opinions concerning decisions affecting your workplace and duties?					
How well do you grade the internal communication within the organization?					
Describe briefly how your overall ERP implementation experience has been?					

## 8. 8. Bilaga 8 - Enkät, efter implementeringen - Engelska

We are two students from Lund University doing our bachelor thesis about company's ongoing ERP-implementation and we would be very grateful if you took 2-5 minutes of your time to answer this survey. The responder of this survey is classified as anonymous apart from the display of which office the responder works at. The survey is answered by marking an "X" in a square from 1-5, where 1 represents the answer; "very little", three represents; "neutral opinion" and 5 represents; "very much".

Thank you in advance for your time!

Questions	S		Sh			Other	
In which of these offices are you an employee?							
////////////////////////////////////			1	2	3	4	5
How positive is your personal view on comprehensive organizational changes?							
How well informed do you reckon yourself to have been before the start of the ERP-system (The Endeavour programme)?							
Did you understand the reasons to why a new ERP system was being implemented?							
Did you regard a new ERP-system as necessary for your location?							
Please explain your answer briefly (text)							
Were your expectations before the start ERP implementation met and fulfilled?							
What impressions do you have from previous organizational changes similar to this magnitude? (Fill in answer, 3 if you don't have previous experience)							
Grade your degree of commitment and participation during the implementation process							
Do you feel yourself to have an influence to affect and give opinions concerning decisions affecting your workplace and duties?							
How well do you grade the internal communication within the organization during the Endeavour programme?							
How well do you grade the internal communication within the organization after (now) the Endeavour programme?							
Describe briefly how your overall ERP implementation experience has been?							