

Informella ledares roll vid en ERP-implementering

Kandidatuppsats

2015

Författare: Elias Johnsson & Pernilla Falk

Handledare: Magnus Bergquist & Ann Svensson

Examinator: Michel Thomsen & Maria Åkesson

© Copyright Elias Johnsson och Pernilla Falk, 2015, All rights reserved
Kandidatuppsats
Rapport, IDE11
Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik
Högskolan i Halmstad

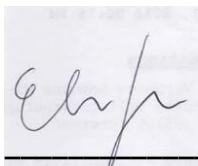
Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter som deltagit i vår studie och som genom intervjuer delade med sig av upplevelser och information. Det är tack vare er som studien gick att genomföra.

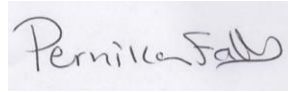
Vi vill även tacka våra handledare Magnus Bergqvist och Ann Svensson för engagemang, stöd och vägledning genom uppsatsprocessen.

Slutligen vill vi tacka övriga opponenter som vid seminarier under processens gång har kommit med värdefull feedback på vår studie.

Halmstad, 2015.



Elias Johnsson



Pernilla Falk

Abstrakt

Syftet med den här kandidatuppsatsen är att ge kunskap om vilka kritiska aktiviteter som en informell ledare kan stödja under en ERP-implementering, samt hur de kan arbeta för att stödja dem. Ett ERP-system är komplext och täcker de flesta av ett företags affärsprocesser. Därför är det ofta som olika aktiviteter under implementeringen av ett nytt ERP-system stöter på olika former av hinder. För att lyckas med aktiviteterna och få ett lyckat resultat av ERP-implementeringen är ledningen i företaget en viktig del. Ledningen kan motivera och leda sin personal och kan på så sätt öka chanserna att ERP-systemet blir accepterat av personalen. Ledningen består ofta av formella ledare, men den kan också bestå av informella ledare. En informell ledare är en person som erkänns som ledare, men som inte är i en ledande position. En informell ledare identifieras som en kollega, men är ofta mer utbildad inom vissa områden, vilket gör att personal kan vända sig till den informella ledaren vid problem och när de behöver hjälp. För att göra undersökningen genomförde vi intervjuer med tio olika personer ifrån fyra olika företag som inom två år avslutat en ERP-implementering. Aktiviteter som vi kommer att utgå ifrån och undersöka om en informell ledare kan stödja under en ERP-implementering är; användarträning och utbildning, kommunikation mellan avdelningar, processanpassningar, dataanalys och konvertering samt kontinuerligt stöd från ledningen.

Nyckelord: ERP, ERP-implementering, Problem i att lära sig att arbeta i ett nytt ERP-system, Formellt ledarskap, Informellt ledarskap.

Abstract

The purpose of this paper is to provide knowledge about which critical activities that an informal leader can support during an ERP implementation and how they can work to support them. An ERP system is complex and covers most of a company's business processes. Therefore, it is often that different activities during the implementation of a new ERP system comes across various forms of obstacles. To succeed in the activities and have a successful outcome of the ERP implementation, management is an important part. The management can motivate and lead their staff and can thus increase the chances of the ERP system being accepted by the staff. The management often consists of formal leaders, but it can also consist of informal leaders. An informal leader is a person recognized as a leader, but is not in a leadership position. An informal leader identified as a colleague, but is often more skilled in certain areas, allowing staff to turn to the informal leader with problems and when they need help. To do the survey, we conducted interviews with ten different people from four different companies who within two years completed an ERP implementation. Activities that we are going to start from, and investigate whether an informal leader can support during an ERP implementation is; user training and education, communication between departments, adapting processes, data analysis and conversion and ongoing support from management.

Keywords: ERP, ERP implementations, Issues in learning to work in new ERP-system, Formal leading, Informal leading.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	2
1.4 FRÅGESTÄLLNING	2
2. LITTERATURSTUDIE	3
2.1 FORMELLT LEDARSKAP	3
2.2 INFORMELLA LEDARE	3
<i>2.2.1 Super User</i>	5
2.3 LIKHETER OCH SKILLNADER MELLAN FORMELLA OCH INFORMELLA LEDARE	5
2.4 ERP	6
2.5 KRITISKA AKTIVITETER	6
<i>2.5.1 Användarträning och utbildning</i>	6
<i>2.5.2 Kommunikation mellan avdelningar</i>	7
<i>2.5.3 Processanpassningar</i>	8
<i>2.5.4 Dataanalys och konvertering</i>	8
<i>2.5.5 Kontinuerligt stöd från ledningen</i>	8
2.6 SAMMANFATTNING AV LITTERATURSTUDIE	9
3. METOD	10
3.1 VETENSKAPLIG ANSATS	10
3.2 LITTERATURGENOMGÅNG	10
3.3 URVAL	11
<i>3.3.1 Företag</i>	11
<i>3.3.2 Respondenter</i>	11
3.4 DATAINSAMLING	12
<i>3.4.1 Genomförande</i>	13
3.5 ANALYS	14
3.6 KRITISK REFLEKTION	15
3.7 ETIK	16
4. RESULTAT	17
4.1 GENOMFÖRANDE AV IMPLEMENTERINGSPROCESSEN	17
4.2 ANVÄNDARTRÄNING OCH UTBILDNING	18
4.3 FORMELLA LEDARE	19
4.4 INFORMELL LEDARE	20
<i>4.4.1 Vem blir en informell ledare?</i>	21
<i>4.4.2 Fördelar och nackdelar med informella ledare</i>	22
4.5 PROBLEMLÖSNING	23

5. ANALYS	24
5.1 ANVÄNDARTRÄNING OCH UTBILDNING	25
5.2 KOMMUNIKATION MELLAN AVDELNINGAR	26
5.3 PROCESSANPASSNINGAR	26
5.4 DATAANALYS OCH KONVERTERING	27
5.5 KONTINUERLIGT STÖD FRÅN LEDNINGEN	28
5.6 SAMMANFATTANDE TABELL ÖVER ANALYS	29
6. DISKUSSION	30
7. SLUTSATS	32
8. VIDARE FORSKNING	33
REFERENSLISTA	34
BILAGA 1, INTERVJUFRÅGOR	36

Figurförteckning

Figur 1 Intervjutabell	12
Figur 2 Kritiska aktiviteter.....	29

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vid en implementering av ett nytt Enterprise-system, ERP-system, innefattas många olika aktiviteter som genomförs under hela implementeringsprocessen (Bingi, Sharma & Godla, 1999). Exempel på aktiviteter som genomförs vid en ERP-implementering är användarträning, processanpassningar och överföring och anpassning av data (Mehrjerdi, 2010). För att aktiviteterna ska bli lyckade och för att resultatet ska bli lyckat så är ledningen en viktig del i genomförandet (Pielstick, 2000). Det är ledningen i en organisation som har huvudansvaret och påverkar aktiviteterna vid en implementering (Poell, Van der Krogt, Vermulst, Harris & Simons, 2006).

Ett ERP-system täcker många affärsprocesser som till exempel redovisning, lagerhantering och personalplanering (Vilpola, Väänänen-Vainio-Mattila & Salmimaa, 2006). Eftersom ett ERP-system är komplext och påverkar hela organisationen finns det flera aktiviteter som kan gå fel vid en implementering (Bingi et al., 1999). Ett problem som kan uppstå vid en implementering av ett ERP-system är att det kan skapas en ovilja bland de anställda att lära sig det nya systemet (Amoako-Gympah, 2004). En anledning till att det skapas en ovilja vid en implementering av ett ERP-system är att användarna inte får tillräckligt med kunskap och kompetens kring det nya systemet (Esteves, 2014). Därför är det viktigt att ledningen tidigt i implementeringen låter användarna ta del av utbildning och kunskap kring det nya ERP-systemet (Amoako-Gympah, 2004). I de fall där det saknas rätt kompetens i ledningen kring ERP-implementeringen skapas ett behov till andra källor som ger kunskap och ledning. I dessa fall kan informella ledare fylla de behov som saknas och påverka implementeringen.

Poell et al. (2006) identifierar informella ledare som antingen kollegor eller handledare. En informell ledare kännetecknas som en central individ i gruppen och en formell ledare kan använda sig av en informell ledare som ett fönster till övriga medarbetare (Miner, 2013). En formell ledare definieras däremot som en person som har ansvar, ska styra och fungera som en vägledare. Att ha en formell ledarroll i ett företag medför ofta stor arbetsbörda, många avbrott samt kortvariga och varierande arbetsuppgifter (Bakka, Fivelsdal och Lindkvist, 2006). Det som kan skilja mellan en formell ledare och en informell ledare är att den informella ledaren har ett mindre behov av att leda gruppen auktoritärt jämfört med den formella ledaren som har ett ansvar att leda gruppen (Pielstick, 2000). Det kan vara lättare för gruppen att känna tillit och ta till sig av informationen som den informella ledaren ger, eftersom den informella ledaren kan vara mer delaktig och engagerad i arbetsuppgifterna. Pielstick (2000) beskriver en informell ledare som en person som är mer delaktig i arbetsuppgifterna, mer engagerad och bra på att uppmuntra och motivera övriga gruppmedlemmar.

1.2 Problemdiskussion

För att stödja arbetet vid en ERP-implementering kan olika ledare i organisationen både formella och informella ledare användas för att underlätta arbetet. Det finns tidigare forskning kring vad en informell ledare är och hur de kan identifieras i en organisation. Men det finns inte några tidigare studier om den informella ledarens roll vid en implementering av ett nytt ERP-system (Esteves, 2014). Det genomförs många olika aktiviteter vid en ERP-implementering, många av dessa är kritiska eftersom det är mycket som kan gå fel vid genomförandet. Till exempel kan aktiviteterna dra ut på tiden och bli mer kostsamma för företaget om de inte genomförs på ett korrekt och effektivt sätt (Esteves, 2014). Det är inte alltid som ledningen har kunskapen eller tiden som krävs för att på egen hand stödja dessa aktiviteter. I dessa fall kan det vara så att en informell ledare kan stödja och underlätta genomförandet av ERP-implementeringen, eftersom det är bra med en person som tar på sig rollen som en handledare och är mer delaktig (Pielstick, 2000). Några aktiviteter som Somers och Nelson (2004) identifierar som kritiska vid en ERP-implementering är användarträning och utbildning, kommunikation mellan avdelningar, processanpassningar, dataanalys och konvertering samt kontinuerligt stöd från ledningen. I den här uppsatsen har vi därför valt att fokusera på vilka av dessa kritiska aktiviteter som en informell ledare kan stödja och hur.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ge kunskap om vilka kritiska aktiviteter som en informell ledare kan stödja vid en implementering av ett nytt ERP-system, samt hur de kan arbeta för att stödja dem.

1.4 Frågeställning

Frågeställningen som vi kommer att utgå ifrån är:

Hur kan en informell ledare stödja kritiska aktiviteter vid en ERP-implementering?

2. Litteraturstudie

I Litteraturstudien kommer vi att gå igenom både formellt och informellt ledarskap, likheter och skillnader mellan dessa två samt vad ett ERP är. Vi kommer också att ge förklaringar på de kritiska aktiviteter som genomförs vid en ERP-implementering och som vi har valt att fokusera på i den här uppsatsen.

2.1 Formellt ledarskap

En formell ledare är en person som har en definierad roll att ansvara, styra, visa vägen och fungera som en vägledare. En formell ledare har flera olika roller i arbetsgruppen och de mest framstående rollerna handlar om information- och beslutsroller till exempel informationssökare, initiativtagare och krislösare. Att ha en formell ledarroll i företaget medför att arbetet ofta innebär en stor arbetsbörda, många avbrott samt kortvariga och varierande arbetsuppgifter (Bakka et al., 2006). En formell ledare ska ha förmågan att leda en grupp mot ett gemensamt mål (Stashevsky & Burke, 2006).

En viktig del i ledarskap är att dela den gemensamma visionen. En definition av en bra formell ledare är att det är en person som har förmågan att skapa och förverkliga visioner och mål. Genom att ha en gemensam vision i organisationen skapar det gemensamma värderingar och övertygelser, vilket är en viktig del i företagskulturen (Pielstick, 2000; Tonnquist, 2014).

För att dela visionen är kommunikation inom företaget en viktig del och en viktig egenskap hos en formell ledare. Kommunikation används för att motivera, inspirera och engagera medarbetare och ledare. Kommunikation används också för att dela den gemensamma visionen, skapa bra relationer och forma kulturen i organisationen (Pielstick, 2000). En formell ledare ska genom kommunikation få medarbetare att förstå sina uppdrag och lösa problem (Tonnquist, 2014).

En formell ledare ska också tillhandahålla relationer för att skapa en bra miljö med en känsla av gemensamma mål och bra relationer (Pielstick, 2000). Det kan också handla om att ta hand om konflikter och problem (Tonnquist, 2014).

2.2 Informella ledare

En informell ledare definieras som en person som inte är i en ledande position, men som erkänns som en ledare (Pielstick, 2000) och som kan hjälpa anställda att lära sig vad de behöver för att klara sitt jobb (Poell et al., 2006). I ett företag är den informella ledaren involverad i utbildning och lärande, men har oklara uppgifter och ansvarsområden (Poell et al., 2006). Den informella ledaren är ofta en central individ i gruppen, en roll som ökar vid motgångar och oväntade tragedier, då de informella ledarna ger ett emotionellt stöd till övriga gruppmedlemmar (Miner, 2013). Eftersom en informell ledare inte har en formell roll kan det finnas vissa svårigheter i att identifiera en tillräckligt kompetent person som ledningen kan ta hjälp av för att lära de andra i gruppen (Kumar, Maheshwari & Kumar, 2003). Poell et al. (2006) identifierar informella ledare som antingen kollegor eller handledare. Informella ledare är väl medvetna om att de hjälper anställda att lära sig sina arbetsuppgifter. Informella ledare kan öka

inlärningspotentialen på en arbetsplats genom att till exempel guida anställda till att bli mer självständiga och ge dem återkoppling på deras utförda arbete.

Poell et al. (2006) gjorde en undersökning hos 350 företag där de undersökte vilka handlingar som en informell ledare utför i en organisation. Baserat på undersökningen skapade de en lista med 32 punkter över vilka handlingar som en informell ledare utför för att hjälpa till vid inläring. De rangordnade listan utifrån vilka handlingar som inträffade mest frekvent och de mest frekventa handlingarna var:

- Hjälper till med problem som blir till på arbetsplatsen.
- Ger feedback och uppmuntran till de anställda kring deras arbetsprestationer.
- Uppmanar anställda att dela kunskap med andra.
- Organiserar arbetet så att de anställda klarar av att utföra arbetet på egen hand.
- Tar sig tid att lyssna och prata med de anställda om deras arbete.
- Lyssnar på de anställda kring vad de tycker är svårt.
- Visar högre form av ledande och är mer delaktig i projekt (Poell et al., 2006).

Det som driver och motiverar en informell ledare är en önskan om att känna sig behövd på arbetsplatsen och att vara med och göra förändringar (Boud & Middleton, 2003). Det handlar om att den informella ledaren ständigt vill öka sin förståelse kring arbete och organisation samt arbetsrelaterad kunskap. Bland sina kollegor vill den informella ledaren känna sig mer socialt accepterad (Poell et al., 2006).

Det kan finnas flera olika tillfällen där personen som är mest trolig att lära ut på en arbetsplats, den formella ledaren, kan vara oförmögen att göra detta på grund av deras strukturella begränsningar, till exempel vid en utbildning. Det kan vara svårt för de anställda att lita på den formella ledaren på grund av deras övervakande roll samt att de anställda vill uppfylla behovet av att framställa sig som kompetenta arbetare (Boud & Middleton, 2003). Vid dessa tillfällen kan det vara bra om en informell ledare istället tar den formella ledarens plats (Pielstick, 2000).

Det är inte alltid som en formell ledare som ansvarat för utbildningen har möjlighet att efter avslutad utbildning hålla kontakt med alla som deltagit i utbildningen. Därför är det viktigt för den formella ledaren att identifiera en informell ledare i utbildningsgruppen, för att genom den informella ledaren få ett fönster till övriga gruppen och på så sätt hålla kontakten och öka gruppens prestationer (Miner, 2013). När personer har blivit identifierade och upplärda i systemet kan det vara svårt för företaget att behålla dem i organisationen, för de blir intressanta på arbetsmarknaden på grund av de kunskaper i systemet som de har (Kumar et al., 2003).

Det finns olika aktiviteter inom den informella inläringen som ger kunskap, det kan vara att arbeta i grupper, arbeta bredvid någon och iaktta, ta sig an utmanande uppgifter samt att arbeta med kunder och lära från dem (Eraut, 2004). Den informella inläringen är olik den formella, eftersom informell inläring ofta är en social inläring som skapar en identitet och mening på arbetsplatsen. De personer som lär ut via social inläring har ofta rollen som en informell ledare (Boud & Middleton, 2003). Inläring sker hela tiden, det handlar framförallt om den informella inläringen, den ses ofta som en del av jobbet och en process för att göra jobbet rätt (Boud & Middleton, 2003). Storleken på

arbetsplatsen och antalet personal spelar stor roll i hur enkelt det är att lära sig informellt. Är det en stor arbetsplats med mycket folk finns det fler att lära sig ifrån, då de anställda kan hjälpa varandra (Eraut, 2004).

2.2.1 Super User

I vissa fall under en utbildning kan inte alla anställda delta vid utbildningarna. I dessa fall utbildas endast en begränsad del av de anställda. De anställda som utbildas antas ta ett mentorskap och lära vidare informationen till övriga anställda som inte deltog vid utbildningstillfället (Karuppan & Karuppan, 2007). Personerna som utses att gå extrautbildningar är vanliga anställda men med en extra kompetens eller intresse kring ett specifikt område i företaget (Hansen & Mørch, 2006). Dessa personer kallas i företagen för Super Users. Fördelen med att ha super users i organisationen är att tillgången till expertis finns i det dagliga arbetet. De anställda kan vända sig direkt till super users vid problem istället för att höra av sig till support (Karuppan & Karuppan, 2007).

Likheter mellan en informell ledare och en super user är att båda är personer som är anställda på företaget. De har ingen formell roll, men de har ett specifikt intresse för ett område, ett intresse de vill utveckla och de kan hjälpa medarbetare när de får problem. Skillnaden mellan en informell ledare och en super user är att en super user är utsedd av ledningen att få spetskompetensen, men de har ingen formell roll som super user (Hansen & Mørch, 2006).

2.3 Likheter och skillnader mellan formella och informella ledare

Likheter mellan en formell och informell ledare är att de är personer som anställda kan vända sig till vid frågor och problem (Tonnquist, 2014; Poell et al., 2006). En formell ledare har ett ansvar att styra och fungera som vägledare för de anställda (Bakka et al., 2006) och en informell ledare är medveten om att de hjälper anställda att lära sig sina arbetsuppgifter (Poell et al., 2006).

Det finns skillnader mellan en formell och informell ledare. En formell ledare har en definierad roll att ansvara och visa vägen i företaget (Bakka et al., 2006) medan en informell ledare inte har någon definierad roll i företaget (Pielstick, 2000). Informella ledare har inga tydliga ansvarsområden men erkänns som ledare (Poell et al., 2006). Ett karaktärsdrag för en informell ledare är att de har ett mindre behov av makt och att använda tvång eller rädsla för att få sin vilja igenom. En informell ledare är också mindre benägen att använda tvång för att bevisa sin auktoritet (Pielstick, 2000). Det uppfattas att informella ledare visar högre former av ledande än en formell ledare (Pielstick, 2000). En informell ledare anses vara mer delaktig i projektet, inkludera alla och visa mer respekt, de har en tydligare vägledning och anses ha en högre motivation än formella ledare (Pielstick, 2000).

Ledare är personer som anställda kan vända sig till vid problem, vara vägledande och hjälpa anställda, därför är olika typer av ledare viktiga att vid en ERP-implementering. Eftersom de formella ledarna inte alltid har kompetens eller tid för implementeringen kan de informella ledarna fungera som ett stöd för de formella ledarna och de anställda.

2.4 ERP

Ett ERP-system (Enterprise resource planning-system) är ett verksamhetsövergripande systemstöd som integrerar alla avdelningar i en organisation (Shebab, Sharp, Supramaniam & Spedding, 2004). Det ingår många olika moduler i ett ERP-system som medför att det går att täcka alla organisationens funktioner och processer med hjälp av olika moduler. Modulerna är integrerade för att ge användarna möjlighet att se och kontrollera vad som händer i övriga delar av organisationen. Några nyckelmoduler i ett ERP-system är ekonomi, logistik, personal och leverantörshantering (Yahia, 2010). Syftet med ett ERP-system är att integrera organisationens informationssystem och effektivisera organisationens affärsprocesser (Vilpola et al., 2006). En framgångsrik ERP-implementering medför att organisationens konkurrenskraft ökar genom bland annat effektivare processer, kortare ledtider, minskad redundans samt minskade lagerkostnader (Shebab et al., 2004). Eftersom ett ERP-system är verksamhetsövergripande medför det att en ERP-implementering är en komplex process som innehåller många olika aktiviteter. För att stödja de olika aktiviteterna är det viktigt att ledningen är aktiv under hela implementeringsprocessen. Stödet kan komma från både formella och informella ledare, eftersom informella ledare kan fungera som ett stöd för de formella ledarna till exempel om de formella ledarna saknar kompetens eller tid. Det finns många olika aktiviteter under en implementeringsprocess som är avgörande för om utfallet bli bra eller dåligt. Några aktiviteter som är kritiska under en ERP-implementering är användarträning och utbildning, kommunikation mellan avdelningar, processanpassningar, dataanalys och konvertering samt ett kontinuerligt stöd från ledningen (Somers & Nelson, 2004).

2.5 Kritiska aktiviteter

De kritiska aktiviteter som vi utgår ifrån baseras på aktiviteter som Somers och Nelson (2004) identifierar som kritiska under en ERP-implementering, aktiviteterna är:

- Användarträning och utbildning - Eftersom utbildning i systemet har identifierats som en viktig faktor för en framgångsrik ERP-implementering (Amoako-Gympah, 2004).
- Kommunikation mellan avdelningar - För ett ERP-system integrerar alla avdelningar i en organisation (Amoako-Gympah, 2004).
- Processanpassningar - Det är viktigt att organisationen hittar en balans mellan deras nuvarande processer och ERP-systemets anpassningskrav (Vilpola, 2008).
- Dataanalys och konvertering - Data som till exempel information om kunder och produkter måste bli överförd för att organisationer ska kunna fortsätta att köra sin verksamhet (Vilpola, 2008).
- Kontinuerligt stöd från ledningen - En avsaknad av ledarskap och förståelse kring projektet kan bidra till splittring i projektgruppen (Muscatello, Small & Chen, 2003). Det kan medföra att det tar längre tid och blir mer kostsamt att genomföra ERP-implementeringen (Mehrjerdi, 2010).

2.5.1 Användarträning och utbildning

Vid en implementering av ett nytt ERP-system förändras de anställdas arbetsuppgifter eftersom processerna och det dagliga arbetet förändras för att stödja det nya ERP-systemet (Vilpola et al., 2006). Ett ERP-system är utformat för att till stor del ersätta äldre system, det kan medföra att användarna av de gamla systemen har en ovilja till att

lära sig det nya systemet. Det beror på att användarna av det äldre systemet har egna erfarenheter och stor kunskap om det gamla systemet. Genom att det äldre systemet ersätts av ett nytt ERP-system medför det att användarna måste lära sig hur det nya systemet fungerar. Om användarna har en negativ syn på det nya systemet bidrar det till att de uppfattar det nya ERP-systemet som svårt att använda (Lapointe & Rivard, 2005). Det är viktigt att ledningen tydligt informerar användarna om syftet med implementeringen och hur den kommer att genomföras (Pielstick, 2000). Om en grupp användare anser att en implementering av ett system kommer att hjälpa dem i sitt arbete och öka sina befogenheter kommer de vara positiva till förändringen. En informell ledare är bra på att motivera och uppmuntra anställda, vilket kan öka användarnas acceptans för det nya systemet (Pielstick, 2000). Om de istället känner att de kommer förlora befogenheter kommer de att göra motstånd (Lapointe & Rivard, 2005). Eftersom en informell ledare tar sig tid att lyssna på de anställda om vad de tycker är svårt, kan det medföra att motståndet minskar eftersom de då kan hjälpa dem att förstå det som är svårt (Poell et al., 2006). Hur en person uppfattar användningen av ett system beror även på hur mycket kunskaper som finns kring systemet (Amoako-Gympah, 2004). Det är viktigt med en tidig utbildning av de anställda. Vid en tidig inläring minskar de anställdas negativa inställning mot det nya systemet och de lär sig att använda det nya systemet snabbare (Amoako-Gympah, 2004; Edmondson, Winslow, Bohmer, & Pisano, 2003). Utbildning i systemet har identifierats som en viktig faktor för en framgångsrik ERP implementering (Amoako-Gympah, 2004; Edmondson et al. 2003)

En annan anledning till tidig utbildning av användarna är att varje timma som användarna utbildas effektivt är senare värd fem timmar i arbete i organisationen (Scott, 2006). För anställda som har bra kunskap om systemet uppnår snabbare de kunskapskrav som finns och behöver inte lika mycket hjälp av arbetskamrater och helpdesk. En informell ledare är ofta mer motiverad att utvecklas vilket gör att de kan hjälpa till med problem som uppstår på arbetsplatsen och användare kan vända sig till dem vid problem istället för till bland annat helpdesk (Poell et al., 2006). Användare som är bra utbildade lägger mindre tid på att rätta till fel (Edmondson et al., 2003). Eftersom ett ERP-system är komplext och omfattar hela organisationen är det viktigt att fokusera på affärsprocesserna och inte på systemet i helhet vid utbildningen (Scott, 2006; Kumar et al., 2003). Men det kan också bli så att en utbildning som endast fokuserar på affärsprocesserna bidrar till att de anställda inte förstår syftet med hur de ska använda systemet i deras arbete (Kumar et al., 2003).

2.5.2 Kommunikation mellan avdelningar

Kommunikation mellan avdelningar är en kritisk aktivitet, eftersom ett ERP-system integrerar alla avdelningar i en organisation. Därför är det viktigt att alla personer i alla avdelningar samarbetar, kommunicerar och engagerar sig både under och efter implementeringen (Amoako-Gympah, 2004). Ledningen har en viktig roll för att säkerställa att personalen på olika avdelningar kommunicerar med varandra. En informell ledare kan stödja kommunikationen genom att de uppmuntrar personalen att dela med sig utav sina kunskaper till andra och på så sätt öka kommunikationen (Poell et al., 2006). Kommunikation mellan avdelningar skapar lämpliga nätverk och delar nödvändig information till alla personer i organisationen. Många organisationer har utvecklat en kommunikationsplan och har regelbundna rapporter för att hela tiden hålla användare informerade kring systemet och dess utveckling. Kommunikation ha visats ha

hög påverkan på acceptansen kring systemet, eftersom kunskapen ökar och användarmotståndet minskar (Somers & Nelson, 2004).

2.5.3 Processanpassningar

Ett ERP-system är ett standardiserat system vilket medför att organisationen behöver använda sig av Best Practice i affärsprocesserna (Prasanta, Dey, Clegg & Bennett, 2010). Det medför att organisationen kan förlora konkurrensfördelar när de omformar sina processer för att de ska passa in i det nya ERP-systemets processer. Därför är det viktigt att organisationen hittar en balans mellan organisationens nuvarande processer och systemets anpassningskrav (Vilpola, 2008). De personer i företaget som har bra kunskap om processerna och systemet är ledningen, vilket gör att de är viktiga vid val av processanpassningar. Om organisationen väljer att anpassa ERP-systemet efter sina nuvarande processer blir projektet mer komplext och kostsamt för organisationen (Prasanta et al., 2010). För anpassningar av ERP-systemet medför att det blir svårare för organisationen att genomföra systemuppgraderingar, eftersom deras ERP-system inte är standardiserat (Shebab et al., 2004). För att organisationen smidigare ska klara av att genomföra systemuppgraderingar när systemet är anpassat efter processerna, så är det bra om det finns någon i företaget som har goda kunskaper om både processerna och systemet (Prasanta et al., 2010). Det är viktigt att tidigt i implementeringsprocessen komma överens om vilka anpassningar som ska användas för att implementeringen ska bli framgångsrik (Somers & Nelson, 2004).

2.5.4 Dataanalys och konvertering

Ett ERP-system består av en gemensam databas som hela organisationen använder (Shebab et al., 2004). Därför är hanteringen av företagets data grundläggande för en lyckad ERP-implementering. Det gäller att korrekta uppgifter laddas in i det nya systemet och att hanteringen av data genomförs korrekt. Det är viktigt att data som finns i det gamla systemet konverteras och anpassas till det nya systemet (Somers & Nelson, 2004). Data som till exempel information om kunder och produkter måste bli överförd för att organisationer ska kunna fortsätta att köra sin verksamhet (Vilpola, 2008). Att hitta rätt data att ladda in i systemet och att konvertera den till ett konsekvent format är utmaningar som organisationen ställs inför. Ledningen har ofta bra kunskap om vilken data som är relevant för företaget att använda i det nya systemet och är därför viktigt vid dataanalysen (Prasanta et al., 2010). Det är viktigt att organisationen får återkoppling från användarna för att identifiera problem i data som lagras i systemet (Somers & Nelson, 2004). De informella ledarna tar sig tid att lyssna på de anställda och därför kan de identifiera problem som användarna upplever vid användningen av data (Poell et al., 2006).

2.5.5 Kontinuerligt stöd från ledningen

Stöd från ledningen nämns som en av de mest relevanta faktorerna vid en ERP-implementering (Somers & Nelson, 2004). Muscatello et al. (2003) gjorde en undersökning på företag som implementerade ERP-system och de skriver att ett vanligt problem var avsaknaden av ledarskap och förståelse kring projektet, det bidrog till en splittring i projektgruppen. I vissa organisationer kan det finnas mellanchefer som motsätter sig projektet eller har en egen uppfattning om hur projektet ska genomföras. Det kan medföra att projektet tar längre tid att genomföra och det medför i sin tur ökade kostnader för projektet (Mehrjerdi, 2010). Då är det viktigt att den högsta ledningen

använder sig av sin makt för att genomföra projektet och ger ett tydligt stöd till projektgruppen (Yahia, 2010). Ett annat problem som Muscatello et al. (2003) skriver om är att ledningen inte visade tillräckligt med synligt stöd under projektet vilket försämrade kommunikationen med medarbetarna. De aktiviteter som ledningen genomför som är mest kritiska under en implementering är att övervaka utvecklingen och ge direktiv till personalen (Somers & Nelson, 2004).

2.6 Sammanfattning av litteraturstudie

I organisationer finns det olika former av ledarskap, olika former av ledarskap stödjer olika aktiviteter under en ERP-implementering. För att genomföra en lyckad implementering är det därför viktigt med olika former av ledarskap. Det går att dela in ledarskap i formellt och informellt. Ett formellt ledarskap definieras som ett ledarskap där ledaren är utvald och har ett definierat ansvarsområde i organisationen. En informell ledarroll innebär att personen är medveten om att den hjälper till och fungerar som ett stöd för övriga anställda, men har ingen formell ledarroll. En informell ledare är ofta motiverad och engagerad kring att utvecklas på arbetsplatsen samt har en önskan om att känna sig behövd och vara med att påverka. Ett ERP-system är verksamhetsövergripande och en implementering av ett nytt ERP-system innefattar många olika aktiviteter. En del aktiviteter är mer kritiska och kräver mer arbete och engagemang från personal och ledning för att bli lyckade. De aktiviteter som vi har beskrivit i litteraturstudien är kritiska och kräver ledarskap och engagemang från olika former av ledarskap för att bli lyckade.

3. Metod

3.1 Vetenskaplig ansats

Den här kandidatuppsatsen baseras på vårt intresse för informella ledare och hur de kan påverka en ERP-implementering. Syftet med uppsatsen är att ge kunskap om vilka kritiska aktiviteter som en informell ledare kan stödja vid en implementering av ett nytt ERP-system, samt hur de kan arbeta för att stödja dem. Frågeställningen som vi utgår ifrån är: *Hur kan en informell ledare stödja kritiska aktiviteter vid en ERP-implementering?* För att besvara vår frågeställning valde vi att genomföra en intervjustudie med en kvalitativ ansats. Vid en kvalitativ ansats går det att använda olika metoder för att samla in data till exempel intervjuer, observationer och analys av text. En kvalitativ ansats används för att närma sig ämnet/problemområdet på ett tolkande sätt (Ryen, 2004). I vår studie har vi valt att använda intervjuer som huvudmetod för att samla in data. Intervjuer går att använda som antingen en huvudmetod vid forskning eller som en hjälpmetod för att komplettera annat insamlat forskningsmaterial. Det är speciellt användbart med kvalitativa intervjuer för att få information om respondentens egna erfarenheter, tankar och känslor (Dalen, 2008).

3.2 Litteraturgenomgång

För att få fram relevant litteratur som vi kunde använda oss av i uppsatsen sökte vi efter artiklar i databaserna Google Scholar och Summon discoverytjänst. Under tiden som vi sökte efter relevanta artiklar definierade vi ett antal nyckelbegrepp som antogs vara relevanta för uppsatsen. Nyckelbegreppen var följande:

- ERP
- ERP implementations
- Issues in learning to work in new ERP system
- Informal workplace trainers
- Informal Leading

Begreppen valde vi utifrån vår frågeställning som handlar om ERP och informella ledare. Med hjälp av begreppen fick vi fram relevanta artiklar som vi kunde använda som grund i vår litteraturstudie. Vi fick fram artiklarna genom att kontrollera hur många gånger de blivit citerade samt genom att titta och använda oss av referenslistan i de artiklar vi ansåg var relevanta. Med hjälp av artiklarna fick vi fram relevant information att använda i vår litteraturstudie och utifrån litteraturstudien kunde vi göra en jämförelse mellan teori och empiri.

Många av de artiklar som vi har använt oss av i uppsatsen är äldre än 10 år. Inom IT och ERP-system kan dessa artiklar framstå som föråldrade. Men efter att ha läst nyare versioner av andra artiklar har vi märkt att många fortfarande refererar till dessa lite äldre artiklar. Därför beslutade vi oss för att använda dem. Inom ledarskap har utvecklingen på forskningen inte förändrat synen på formellt- och informellt ledarskap lika mycket som inom IT. Därför har vi valt att använda oss av dessa artiklar i vår uppsats.

3.3 Urval

För att vi skulle kunna undersöka vår frågeställning så gjorde vi ett urval för att begränsa oss samt få fram relevant information. Det första urvalskriteriet vi hade var att företaget som vi genomförde intervjuer på skulle inom två år ha avslutat en ERP-implementering. Anledningen till att vi valde att begränsa oss till två år var för att vi ville att respondenterna skulle ha hunnit få distans till implementeringen samtidigt som de inte hade glömt hur den genomfördes. Vid kvalitativa intervjuer är urvalet av respondenter viktigt. Vilka ska intervjuas, hur många och utifrån vilka kriterier ska de väljas ut? Det är viktigt att antalet respondenter inte är för stort för genomförandet och bearbetningen av intervjuer är tidskrävande. Men det är samtidigt viktigt att intervjumaterialet som samlas in innehåller tillräckligt med kvalitativ data för att ge ett underlag för tolkning och analys (Dalen, 2008). I vår studie valde vi att begränsa oss till fyra stycken företag. Vi valde också att intervju två olika roller i varje företag. Rollerna som vi valde att intervju var: den person som hade varit ansvarig för ERP-implementeringen och en systemanvändare som hade arbetat i företaget under hela ERP-implementeringen. Vi valde att intervju både ansvariga och användare för att få olika perspektiv på implementeringen och aktiviteter som informella ledare genomför. Vi ville få de ansvarigas perspektiv för att få en mer övergripande data om implementeringsprocessen och om hur de upplevde de anställdas reaktioner. Genom att intervju systemanvändare ville vi undersöka om deras upplevelser var liknande samt vad de hade för erfarenheter från ERP-implementeringen.

Utifrån Somers och Nelson (2004) identifierade vi flera kritiska aktiviteter under en ERP-implementering. Vi valde att avgränsa oss till fem av aktiviteterna i studien och aktiviteterna som vi avgränsade oss till var användarträning och utbildning, kommunikation mellan avdelningar, processanpassningar, dataanalys och konvertering samt kontinuerligt stöd från ledningen. Anledningen till att vi valde dessa fem aktiviteter var för att vi ansåg att vi skulle kunna besvara vår frågeställning utifrån dessa aktiviteter.

3.3.1 Företag

Företagen som ingick i vår studie var små till medelstora företag, med anställda från sju personer till 300 personer. Anledningen till att vi valde små- till medelstora företag var för att vi utgick från att det skulle vara enklare att identifiera en informell ledare i dessa företag. ERP-systemen som företagen använde sig av var anpassade för små- till medelstora företag. Företagen som ingick i studien hade ingen koppling till varandra och de använde sig av olika ERP-system. Vi kom i kontakt med företagen genom att kontakta olika konsultfirmor som implementerar ERP-system, för att få information om företag som inom två år hade avslutat en ERP-implementering.

3.3.2 Respondenter

Totalt intervjuade vi 10 personer på fyra olika företag. För att tydligare se uppdelningen mellan intervjupersoner, företag och roller se intervjutabellen, figur 1. När vi valde lämpliga personer att intervju använde vi oss av ett subjektivt urval. Ett subjektivt urval är när forskaren har kännedom om det som ska undersökas och medvetet väljer personer som de anser kan ge mest värdefull data. En fördel med ett subjektivt urval är att det går att välja ut personer till undersökningen som antas vara avgörande och som kan

bidra med värdefull data (Denscombe, 2009). Fem av personerna som vi intervjuade var väl insatta och hade ansvarat för organisationens ERP-implementering. I ett av företagen som ingick i undersökningen var det två personer som hade delat på ansvaret för ERP-implementeringen, eftersom personerna hade haft olika ansvarsområden var det relevant för oss att intervju båda två. De övriga fem personerna som vi intervjuade var anställda på de fyra företagen som använde ERP-systemet i deras dagliga arbetsuppgifter och som hade arbetat i företaget under implementeringsprocessen. För att komma i kontakt med systemanvändare som hade arbetat i företaget under hela implementeringsprocessen, berättade vi för ERP-ansvarig om våra urvalskriterier. Sedan fick ERP-ansvarig på respektive företag välja ut lämpliga användare som vi kunde genomföra intervjuer med.

Figur 1: Intervjutabell

Person	Företag	Typ av intervju	Roll
1	A	Fysisk	ERP-Ansvarig
2	A	Fysisk	Systemanvändare
3	B	Video	ERP-Ansvarig
4	B	Telefon	ERP-Ansvarig
5	B	Video	Systemanvändare
6	C	Fysisk	ERP-Ansvarig
7	C	Fysisk	Systemanvändare
8	D	Fysisk	ERP-Ansvarig
9	D	Fysisk	Systemanvändare
10	D	Fysisk	Systemanvändare

3.4 Datainsamling

Vi använde oss av intervjuer för att samla in data om vilka kritiska aktiviteter som en informell ledare kan stödja samt hur de kan arbeta för att stödja dem. Vi genomförde kvalitativa intervjuer, beroende på att kvalitativa intervjuer är speciellt användbara för att ge insikt om respondenternas egna erfarenheter, tankar och känslor (Dalen, 2008).

Vid intervjuerna har vi tagit hänsyn till att det är viktigt att undvika frågor i form av påståenden, för frågor i form av påstående kan lätt uppfattas eller fungera som ledande frågor. Påståenden blir lätt förslag på hur den intervjuade ska svara (Trost, 2010). Vi försökte därför få respondenterna att själva reflektera kring inlärning och informella ledare vid en ERP-implementering, det gjorde vi genom att formulera frågorna så att de inte var ledande, dvs. frågorna handlade inte specifikt om informella ledare. Frågorna var istället formulerade så vi frågade vem personalen vände sig till vid problem, om det

var någon som var mer aktiv under implementeringen och om alla hade samma utbildning i systemet.

För att ta fram relevanta intervjufrågor som kunde ge oss svar på vår huvudfråga använde vi oss av en intervjuguide där vi skapade olika teman. En intervjuguide innehåller centrala teman och frågor som tillsammans ska täcka de viktigaste områdena i studien (Dalen, 2008). Dalen (2008) skriver att alla teman och frågor ska ha relevans till den aktuella frågeställningen. Baserat på varje tema skapade vi intervjufrågor som vi använde vid intervjuerna. Vi skapade två olika intervjuer beroende på om vi intervjuade en ansvarig för ERP-implementeringen eller en systemanvändare. Intervjufrågorna som användes vid intervjuerna kan ses i bilaga 1. Vi baserade våra teman och intervjufrågor på teorier kring informella ledare och ERP-implementering. De olika teman som vi tog fram för vår intervjuguide var implementeringsprocessen, användarträning och utbildning, kommunikation inom organisationen och problemlösning. Efter varje intervju gick vi igenom informationen som vi hade tagit del av för att se om vi behövde omforma intervjufrågorna eller ändra ordningsföljden på frågorna till nästa intervju.

Vi använde semi-strukturerade frågor under intervjuerna för att det skulle finnas en möjlighet för oss att ställa följdfrågor och för att vi skulle få öppna svar samtidigt som vi hade färdigbestämda frågor att utgå från. Vi en semi-strukturerad intervju har personen som genomför intervjun en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras (Dalen, 2008). Personen som genomför intervjun är flexibel angående ordningsföljden på frågorna och respondenten har möjlighet att utveckla sina idéer. En semi-strukturerad intervju medför öppna svar och det viktigt att respondenten får möjlighet att utveckla sina svar (Denscombe, 2009).

Trost (2010) skriver att personen som genomför intervjun inte skall sammanfatta under pågående intervju, för sammanfattningar är ofta en preliminär tolkning av materialet, av det den intervjuade sagt och visat med kroppsspråket. Därför valde vi att spela in materialet från alla intervjuer så att vi i efterhand kunde gå igenom och analysera materialet. Men vid frågade först om tillåtelse från respondenten att spela in materialet (Myers, 2009). Alla respondenter som vi intervjuade godkände att vi spelade in intervjun.

3.4.1 Genomförande

Innan vi genomförde intervjuer med våra respondenter så genomförde vi två provintervjuer. Provintervjuerna genomfördes med en systemansvarig och en användare för att testa alla frågor. Den data som samlades in under provintervjuerna har vi valt att inte använda oss av i undersökningen. Vi genomförde provintervjuerna för att testa intervjufrågorna, inspelningsutrustningen samt ta reda på hur lång tid det tog att genomföra en intervju. Vi ansåg att det var viktigt att veta hur lång tid det tog att genomföra en intervju för att vi skulle kunna vidarebefordra den informationen till våra respondenter. Dalen (2008) skriver att i en kvalitativ intervjustudie är det bra att alltid genomföra en eller flera provintervjuer för att testa intervjuguiden och för att testa sig själv som intervjuare. Under en provintervju får forskaren också möjlighet att testa den tekniska utrustningen och kontrollera att den fungerar.

Vi genomförde sju av tio intervjuer på plats i företagen. Men ett av företagen hade inte möjlighet att ta emot oss och genomföra intervjuer på plats, därför genomförde vi två videointervjuer och en telefonintervju med dem. Intervjuerna som inte var fysiska påverkade till viss del intervjun, då det var svårare att läsa av kroppsspråket vilket ibland medförde att vi pratade samtidigt. Vid telefonintervjuer är det viktigt att försäkra sig om att informationen tolkas rätt, därför är det bra att upprepa delar av svaret för respondenten för att försäkra sig om att informationen uppfattas korrekt. En fördel med att genomföra telefonintervjuer är att respondenten inte ser att intervjun spelas in och det kan leda till att personen känner sig mer trygg och bekväm i situationen (Tjora, 2012). Vi anser att vårt resultat inte har påverkats av att vi genomförde två av intervjuerna via video och en via telefon, eftersom vi fick ut lika mycket relevant information från dessa som från de fysiska intervjuerna.

Det tog längre tid att genomföra intervjuerna med de ERP-ansvariga jämfört med användarna. Det beror på att ERP-ansvariga pratade mer beroende på att de hade mycket kunskap om bland annat implementeringsprocessen. Intervjuerna med ERP-ansvariga tog ungefär 45 minuter, medan intervjuerna med användarna genomfördes på ungefär 35 minuter.

3.5 Analys

När vi genomförde vår analys utgick vi ifrån fem grundläggande steg för hur en analys av kvalitativ data bör genomföras. Stegen som vi utgick ifrån var: förberedelse av data, förtrogenhet med data, tolkning av data, verifiering av data och presentation av data (Denscombe, 2009). Vi började med att transkribera och organisera allt material från intervjuerna. När att vi hade genomfört transkriberingen och organiserat allt material i textdokument, skrev vi ut materialet på papper och läste igenom det, vilket Denscombe (2009) beskriver som steg 2, förtrogenhet med data. Efter att vi hade blivit förtrogna med vårt insamlade material genomförde vi en innehållsanalys på texterna. En innehållsanalys används på all sorts text för att analysera den, vilket genomfördes genom att bryta ner texten i mindre enheter och utarbeta relevanta kategorier (Denscombe, 2009). Den analyserade och kodade datan presenterade vi i vårt resultat som slutligen gjorde det möjligt för oss att jämföra och verifiera datan i en analys och diskussion.

Vid kategorisering av materialet samlar forskaren ihop koderna som har tagits fram och grupperar dem i olika kategorier som är relevanta för frågeställningen (Tjora, 2012). Vi utgick från våra teman i intervjuguiden, för att få fram och välja ut relevant data. Det gjorde vi eftersom våra teman i intervjuguiden utgick från undersökningens syfte och frågeställning. Vi kodade innehållet i de transkriberade intervjuerna genom att ge varje tema en egen färg och när vi hittade data i den transkriberade texten som tillhörde ett speciellt tema så markerades texten med färgen som tillhörde det temat. Det som vi speciellt letade efter var vilka aktiviteter en informell ledare genomför samt positiva och negativa effekter av informellt ledarskap. Efter att vi hade kodat datan utifrån våra olika teman så skapade vi relevanta kategorier. Sedan gick vi igenom transkriberingarna ytterligare och samlade ihop data som inte tillhörde något tema, men som vi ansåg var relevant för undersökningen och skapade fler kategorier.

I resultatet valde vi sedan att till stor del rubriksätta de olika delarna utifrån de kategorier som vi skapade i innehållsanalysen. Utifrån vårt resultat skapade vi fyra olika roller av informella ledare som vi använde oss av i analys, diskussion och slutsats. Det gjorde vi för att lättare identifiera olika uppgifter som en informell ledare kan ha i en organisation. De fyra roller av informella ledare som vi skapade var super user, experten, ansvarstagaren och specialisten. I analysen kopplade vi sedan ihop och jämförde resultatet med vår insamlade litteratur. Vi valde att använda oss av de fem kritiska aktiviteterna som rubriker i vår analys, för att på ett enkelt sätt koppla ihop empiri och teori. I analysen letade vi efter likheter och skillnader mellan vårt resultat och litteraturstudien. Det vi fokuserade på var att koppla de informella ledarnas aktiviteter från resultatet med de fem kritiska aktiviteterna vid en ERP-implementering. Vi gjorde också kopplingar till hur de formella och informella ledarna utmärkte sig vid dessa aktiviteter.

3.6 Kritisk reflektion

Vid våra intervjuer med användarna märkte vi att många hade bra förkunskaper om systemet och hade varit med och aktivt deltagit vid implementeringen. Från början hade vi bara kontakt med ERP-ansvariga på företagen och det var de som valde ut vilka användare som vi skulle intervjua. Det hade varit intressant att få perspektiv från användare som tidigare inte hade någon kunskap och få reda på hur de kände kring implementeringen. Eftersom ERP-ansvarig valde ut vilka anställda vi skulle intervjua kan det ha påverkat att intervjuer med anställda till stor del utfördes med personer med stor kunskap och positiv inställning till systemet. Det kan ha medfört att vi inte fick så mycket data om de negativa aspekterna under implementeringsprocessen.

Ett av företagen hade precis genomfört sin utbildning och hade genomfört hela implementeringsprocessen under kort tid. Det gjorde att de till stor del förlitade sig på konsulten när det kom till frågor kring systemet och det var svårt för oss att identifiera en informell ledare i det företaget.

Under en intervju med en anställd på företag B kom vi fram till, med hjälp av våra intervjufrågor, att respondenten var en super user. För denna person blev rollen informell ledare mer blev tvivelaktig eftersom organisationen hade formellt utsett dem till att vara super users. Men eftersom respondenten inte fick några speciella förmåner för att vara super user och fortfarande hade kvar sina ordinarie arbetsuppgifter i företaget, valde vi att kategorisera dem som informella ledare.

Eftersom vi valde att genomföra intervjuer med företag som hade implementerat ett ERP-system inom två år, medförde det att när vi genomförde våra intervjuer så hade respondenterna fortfarande kunskap om den genomförda implementeringsprocessen. Två av företagen som ingick i vår undersökning hade avslutat ERP-implementeringen cirka tre till sex månader innan våra intervjuer. De andra två företagen hade avslutat implementeringen inom två år som var vårt grundkriterium. Men tre av företagen som ingick i undersökningen hade inte hunnit genomföra några systemuppdateringar på grund av att de nyligen hade genomfört implementeringen, det medför att det inte går att veta hur företagets processanpassningar kommer att fungera i framtiden när de genomför systemuppdateringar.

Vi anser att trovärdigheten av vårt resultat kan styrkas genom att vi valde företag som nyligen hade genomfört en ERP-implementering. I varje företag genomförde vi intervjuer med både ERP-ansvarig och systemanvändare för att två olika perspektiv på implementeringsprocessen samt informella ledare. Det går att styrka tillförlitligheten i det empiriska materialet genom att vi transkriberade alla genomförda intervjuer. När vi genomförde vår litteratursökning använde vi oss av olika databaser och litteraturen som vi har använt i litteraturstudien valde vi till stor del utifrån hur många gånger de hade blivit citerade samt hur aktuella de var.

3.7 Etik

När vi genomförde undersökningen anpassade vi oss efter vetenskapsrådet (2002) fyra forskningsetiska huvudkrav, vilka är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet handlar om att forskaren ska informera respondenten om syftet med forskningen. Informationen ska också omfatta delar som kan påverka respondenternas vilja att delta. Vi följde informationskravet genom att berätta om undersökningens syfte, vi gav också exempel på frågor samt informerade respondenterna om hur lång tid en intervju skulle ta.

Samtyckeskravet handlar om att respondenterna själv har rätt att välja om de vill medverka. Inför varje intervju berättade vi för respondenten att det var frivilligt att delta och vi frågade om ett godkännande för att spela in intervjun.

Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om respondenterna samt insamlad data ska förvaras på ett säkert sätt. Detta för att skydda respondenterna samt se till att inte obehöriga får tillgång till känslig information. Vi uppfyllde kravet genom att lagra data och information på ett sådant sätt så att det bara var vi som hade tillgång till materialet.

Nyttjandekravet innebär att insamlat material endast får användas för forskningens syfte och ändamål. Materialet som vi har samlat in kommer endast att användas till vår undersökning. Vi berättade också för respondenterna att de skulle vara anonyma och att det inte skulle gå att identifiera dem.

Anledningen till att vi följde dessa krav var för att skydda och respektera personerna som deltog vid intervjuerna och som hjälpte oss i vårt arbete (Myers, 2009).

4. Resultat

I resultatet kommer vi att redovisa empirin som vi har samlat in genom intervjuer. Redovisningen kommer att göras utifrån olika teman som vi har fått fram när vi har letat efter ett mönster i intervjumaterialet. Eftersom alla som deltog vid våra intervjuer är anonyma och inte ska gå att identifiera, har vi valt att inte använda oss av namn, utan vi utgår från intervjutabellen (figur 1, i metoden).

4.1 Genomförande av implementeringsprocessen

I inledningen av implementeringsprocessen skapades det en kravspecifikation i alla företag förutom i företag C. I företag C gick implementeringen snabbt för de var tvungna att snabbt komma igång med ett nytt ERP-system, kraven och anpassningarna på systemet gjordes istället efter införandet.

ERP-ansvarig företag C: "Jag tror det stod i första offerten som vi fick i första veckan i februari att vi kan vara igång sista veckan i april. Men då sa vi att vi kör men vi ska vara igång om 7 dagar. Så det var väl inte optimalt men det har fungerat svinbra."

Vid framtagningen av kravspecifikationen i företag A kunde användarna vid intresse vara involverade och komma med synpunkter och önskemål. I företag B och D var det projektgrupper som skapade kravspecifikationen, i båda företagen bestod projektgruppen av utvalda personer i organisationen som hade en stor kunskap om företaget och deras olika processer. Användarna hade möjlighet att komma med synpunkter och förslag till anpassningsmöjligheter efter att implementeringen hade blivit genomförd.

Företag D ville komma igång med sitt nya affärssystem på tre månader, så de började implementera de delar som de ansåg mest nödvändiga, nämligen projekt- och ekonomidelen. Övriga delar i systemet har de skjutit upp på obestämd framtid.

ERP-ansvarig företag D: "Vi ville komma igång i alla fall i stora bitar av affärssystemet redan vid årsskiftet och det är ganska kort tid. Vi pratar om tre månaders införandetid. Då bestämde vi oss för att vi tar inte hela systemet, utan vi tar begränsade delar."

I alla företag skickades ett e-post med information ut innan implementeringen, i e-posten beskrev ledningen systemet och hur själva implementeringen skulle genomföras. Efter att implementeringen hade avslutats har det fortsatt komma ut e-post med information om ERP-systemet som innehåller viktig information om till exempel uppdateringar.

4.2 Användarträning och utbildning

Utbildningsprocessen för det nya affärssystemet såg olika ut i alla företagen. I företag A genomfördes en obligatorisk systemutbildning i mindre grupper på 5-10 personer, där användarna fick information om systemet och en grundutbildning. Efter grundutbildningen var det valfritt för användarna att gå på fler utbildningar i systemet. I företag B utbildade konsulterna en person från varje avdelning. Urvalet av vilka som skulle gå utbildningen med konsulterna var personer som visade ett särskilt intresse för det nya systemet och hade bra kunskap om processerna, de kom att kallas super users. Sedan fick de som var super users ansvaret att utbilda övriga medarbetare, först genomförde de inledande utbildning med generell information kring systemet, sedan utbildade varje super user användarna specifikt för processen/processerna på deras avdelning.

Användare företag B: *"Vi super users som var med då i implementeringen vi fick en egen utbildning direkt av konsulterna då som vi hade köpt systemet genom. Och för slutanvändarna så var det vi super users som stod för utbildningen."*

I företag C skedde utbildningen till en början enskilt och sedan skapades utbildningar i grupp beroende på vilken typ av kunskap som eftersöktes.

ERP-ansvarig företag C: *"Framförallt så har det mesta skett under tiden. I och med att vi inte hann testköra någonting egentligen. Vi hade en halv dag när vi han köra en demomiljö och då var det direkt att "Fan, vi hinner inte köra demomiljö, vi kör direkt i skarpmiljö".*

I företag D hade de en introduktionsutbildning för alla användare där det nya systemet presenterades och en grundkurs kring systemet presenterades, efter introduktionen utbildades personalen enskilt eller i grupp beroende på vilken typ av avdelning personen arbetade på. Gemensamt för alla företag var att utbildningen skulle resultera i att användarna skulle känna sig trygga att arbeta i systemet.

Alla företag använder sig av någon form av utbildningsmaterial, antingen har de fått utbildningsmaterial från konsulten eller så har de skapat eget utbildningsmaterial som är specifikt inriktat på företagets processer. I företag D har en person som var med i projektgruppen skapat manualer som är anpassade för varje enskild process i företaget, som användarna kan använda sig av. Personen har fått sin kunskap genom att ha varit delaktig under hela implementeringsprocessen, haft bra förkunskaper och lärt sig själv genom ett stort intresse.

För att motivera personalen i företag B till att antingen acceptera eller aktivt bidra till förändringen så använde de sig av ett bonussystem.

ERP-ansvarig företag B: *"Dessutom finns det andra sätt att motivera folk på det kan ju vara bonusar och såna saker, bonusen var graderad i olika nivåer beroende på vad man hade gjort för insatser i projektet."*

4.3 Formella ledare

De olika kategorier med formella ledare som vi har identifierat i företagen är: IT-chef, VD, projektledare, ERP-ansvarig, regionchef, CRM-ansvarig, ekonomi- och projektansvarig.

I företag A bestod de formella ledarna av en ledningsgrupp som hade huvudansvaret för systemet. De diskuterade med användare och informerade om implementeringen. De motiverade användare genom informationskampanjer och marknadsföring och de kontrollerade att användarna använde systemet i arbetet. IT-chefen i företag A, som också har en formell roll men som inte är del av ledningsgruppen, hade inget ansvar för implementeringen, men medverkade vid utbildningen för att öka motivationen bland de anställda.

ERP-ansvarig företag A: *"För att personalen verkligen skulle komma och vara med på utbildningen hjälpte det att ha med IT-chefen, för då deltog de, så IT-chefen blev projektledare".*

Några av personerna som är formella ledare i företag B är samlade i en styrgrupp. Styrgruppen hade ansvar för ERP-implementeringen och bestod av VD, ERP-ansvarig, regionchef och projektledare. Cheferna för varje avdelning står utanför styrgruppen, men är formella ledare. Det är ERP-ansvarig som har huvudansvaret för ERP-systemet och antalet systemlicenser i organisationen.

Eftersom företag C är ett mindre företag med cirka tio anställda är det VD:n för företaget som ensam identifierats som formell ledare. VD:n är mer utbildad i systemet, kan mer om processerna och har haft huvudansvaret för implementeringen.

I företag D var det den dåvarande VD:n som påbörjade processen med att införa ett ERP-system. Eftersom den VD:n inte längre arbetar i organisationen var det projektgruppen och projektledaren för ERP-implementeringen som ansvarade för systeminförandet. I företag D var det ERP-ansvarig som var ansvarig projektledare. De har också en projektorganisation, där det finns dokumenterat vem som ansvarar för vad, för olika personer i projektgruppen ansvarar för olika delar i systemet till exempel CRM, ekonomi och projekt. Det var ERP-ansvarig och den dåvarande VD:n som ansvarade för systemutbildningen.

4.4 Informell ledare

Eftersom vi inte har frågat om vem som är informell ledare under våra intervjuer har vi själva identifierat och definierat den informella ledaren med hjälp av materialet från våra intervjuer.

I företag A identifieras en informell ledare som en ansvarstagande person eller en specialist. En informell ledare kan systemet väldigt bra, har varit med under hela implementeringsprocessen och delar med sig av sin kunskap. Hen har ett stort intresse för systemet och avsätter tid för att gå på utbildningar kring systemet. Hen tar också ansvar att förmedla den extra kunskap som de får genom informella möten till exempel lunchmöten. De kan också vara personer som kan mycket om en liten del av systemet. De lär sig genom att testa sig fram och att prova nya saker i systemet. Det finns olika informella ledare för olika funktioner och de anställda hjälper varandra internt på olika avdelningar. Olika personer är specialister på olika delar i systemet och de delar gärna med sig av sin kunskap.

ERP-ansvarig företag A: "Ofta är det de mest intresserade personerna som deltar vid extrautbildningarna och sedan har de "lunchmöten" på de olika avdelningarna där de samlar övrig personal och har infomöten om vad de har lärt sig, så de för kunskapen vidare till."

I företag B identifieras informella ledare som super users. ERP-ansvarig i företag B har tillsammans med avdelningschefer utsett personer med bra kunskap om processer och hur processer integreras med andra processer till super users. En super user ska klara av att kommunicera till sina arbetskamrater hur de ska arbeta i ERP-systemet genom utbildningar och support. Vid processförändringar i ERP-systemet samlar personerna som är super users alla användare och förklarar vad som ändras, varför det ändras och hur det fortsättningsvis ska göras. Vid ändringar till exempel uppdateringar i systemet är det super users uppgift att se till att de inte stör någon annan funktion i systemet och att systemet fungerar korrekt. Super usern är "first line-support" i företaget, om inte super usern kan lösa problemet vänder den sig till ERP-ansvarig eller konsulten. Super usern ska klara av att regelbundet kommunicera med styrgruppen, projektgruppen och konsulten. Andra aktiviteter som super usern genomför vid en implementering är att de hjälper konsulterna att konvertera över data från det gamla systemet till det nya.

Användare företag B: "Om det är ändringar på gång och så vidare, så kan det påverka på många sätt och då får super usern i uppgift att se till att de inte stör någon annan funktion i systemet. Numera gör jag datakonvertering och processanpassningar själv."

I företag C identifieras en informell ledare som en person som kan mycket om funktionaliteten och har bred kompetens. Den informella ledaren i företag C hjälper övriga användare, kan programmera, konvertera data och ändra funktioner i systemet utan konsultens hjälp. I företag C fanns det mycket teknisk kompetens in-house och därför klarade de av att genomföra en snabb implementering. Hen var i många avseenden självlärd och hade ingen utbildning, utan hade fått sin tekniska kompetens genom att testa sig fram i systemet. Hen var med när konsulterna genomförde den första delen av datakonverteringen för att lära sig hur det gick till och vad som kunde gå fel.

Sedan använde hen kunskapen för att på egen hand formatera data i det gamla systemet så att den passade in i det nya systemet.

ERP-ansvarig företag C: *"Vi har en kille som har läst in allt och gör alla prisuppdateringar, prislistor allt egentligen. Han har inte fått någon utbildning alls utan han har lärt sig allt genom att sitta och mekka. Det är lite så han jobbar.*

I företag D identifieras den informella ledaren som en person med mycket kompetens och som tar ansvar. Personen har stor kunskap om systemet och var med under hela implementeringsprocessen. Personen hjälper till vid utbildning av användarna, finns som stöd och ger support till medarbetare samt har skapat utbildningsmaterial och manualer som är anpassade för varje process i systemet, för att medarbetarna enklare ska lära sig det nya systemet.

Användare företag D: *"Det är en person som har skapat alla rutiner och skapat alla lathundar för oss, så vi kan klara allting. Hon har satt rutinerna så det är nog hon som kommer hjälpa de nya. Hon får vara support."*

4.4.1 Vem blir en informell ledare?

Likheter mellan de olika typerna av informella ledarna är att de har ett stort intresse kring data, IT och ERP-system. Många av dem har kunskap från tidigare projekt, vilket ses som användbart vid en implementering. Det finns personer i dessa företag som har ett intresse om data, IT och ERP-system. Skillnaden jämfört med dem som vi identifierar som informella ledare är att personer inom företaget inte vänder sig till dem i första hand för att få hjälp eller kunskap.

I företag A kan vem som helst bli en informell ledare, det som krävs är ett intresse för systemet, att vilja lära ut sin kunskap till andra och att avsätta tid att gå på utbildningar kring systemet. Personen väljer själv att gå på utbildningar och det är ingen i ledningen som bestämmer det.

I företag B och D har de informella ledarna blivit särskilt utvalda av ledningen till att medverka vid implementeringen. I företag B benämns dessa personer som super users och i företag D har personen inte någon specifik roll som super user. I företag B finns det inga direkta riktlinjer för att bli en super user, utan det viktiga är personens lämplighet, till exempel att de är motiverade, vill utvecklas och är ansvarstagande. Det är ERP-ansvarig i företag B som tillsammans med respektive avdelningschef diskuterar och kommer fram till personer som är lämpliga att vara super users. I företag D utsågs en person av ledningen vid starten av implementeringen att finnas som stöd, kraven på personen var liknande som de i företag B. Skillnaden var att personen i företag D inte fick en specifik roll som super user.

ERP-ansvarig företag B: *"Det är oftast vi som frågar, ERP-ansvarig inom koncernen har en dialog med cheferna i respektive enhet och frågar om "att vi är i behov av en super user ansvarig inom försäljning, inköp, lager vilka vill ni sätta där?" Och så diskuterar man det tills man hittar rätt personer."*

ERP-ansvarig företag D: *"Vi har inte kallat det för super user, men vi har systemadministratörer i systemet".*

För att bli en informell ledare i företag C handlar det mest om att ha förkunskap om systemet, teknisk kompetens och en vilja att lära sig nya saker i systemet. I Företag C förlitade de sig mycket på konsulterna och ringde oftast till konsulterna vid problem istället för att fråga runt på företaget.

4.4.2 Fördelar och nackdelar med informella ledare

Att ha en person i företaget som är ansvarstagande, engagerad och villig att dela med sig av sin kunskap säger alla intervjupersoner är positivt. De fördelar som alla ERP-ansvariga säger finns med en sådan person är att personalen kan vända sig till dem vid problem i systemet, de har bra kunskap om systemet, de vidarebefordrar information informellt och är motiverade till arbetet och förändringar.

ERP-ansvarig företag D: *"Absolut finns det fördelar, det är så att har man motiverade medarbetare så går allting lättare. Helt klart."*

I företag B identifieras fler fördelar, fördelarna är att de ansvarar för systemutbildningen, tar på sig mer ansvar så att förändringsarbetet går lättare längre ner i organisationen och det har bättre effekt om en kollega på samma "nivå" berättar om förändringar, för de förstår varandra bättre.

ERP-ansvarig företag B: *"Kan du få ansvarstagande människor längre ner i organisationen är det mycket lättare att genomdriva en förändring."*

I företag B och D har de informella ledarna som uppgift att kontrollera att eventuella förändringar inte stör någon annan funktion i systemet. I företag C är det till stor del experten som sköter datakonverteringen. Super user i företag B sköter till viss del datakonverteringen om de själva känner att de har den kunskap som krävs. ERP-ansvarig i företag C säger att fördelarna med att ha personer i företaget som sköter datakonverteringen är att de inte behöver ta hjälp av konsulter lika mycket.

Systemansvariga i företag B och D ser inga nackdelar med personer som tar på sig mer ansvar. I företag A säger systemansvarig att en nackdel är att det finns en risk att de experimenterar och testar sig fram i systemet, det kan göra det komplicerat för andra användare att förstå systemet. Systemansvarig i företag C säger att ansvarstagande personer lätt kan få för mycket arbete, att alla plötsligt vänder sig till den personen och att han eller hon inte hinner med sina ordinarie arbetsuppgifter. Det liknar en nackdel som en anställd i företag B identifierar.

Användare företag B: *"Vi super users har mycket i vårt dagliga jobb att vi inte hinner med de uppgifter som innebär att vara en super user. Men de flesta som är super user gillar systemet och har inga problem med att det tar tid och det är inga problem att avsätta tid för att jobba med systemet."*

4.5 Problemlösning

Gemensamt för alla företag i vår studie är att de informella ledarna ofta har stor kunskap om systemet och företaget. Det gör att de informella ledarna kan hjälpa till vid utbildning, processutveckling, systemanpassningar, verksamhetsförändringar och support vid en ERP-implementering. Uppstår det några problem inom dessa områden kan de informella ledarna ofta stödja både ledningen och de anställda.

I företag A vänder sig personalen till personer som de vet har stor kunskap om systemet. Kan inte någon av de personerna hjälpa dem, får de själva föra vidare frågan till ERP-ansvarig. Om inte ERP-ansvarig kan lösa problemet så är det bara de som får vända sig till supporten hos systemleverantören.

När en användare i företag B får problem i systemet så vänder de sig till sin super user som finns på varje avdelning. Om inte super usern kan hjälpa användaren går super usern vidare och frågar stabsfunktionen för ERP-gruppen, som arbetar med systemet på daglig nivå. Om inte de kan lösa problemet vänder de sig till systemleverantören för hjälp. En super user kan också vända sig direkt till systemleverantören beroende på omfattningen av problemet, men en användare kan inte vända sig direkt till systemleverantören utan de måste gå genom en super user.

Användare företag B: "Det är många som vänder sig till mig vid problem, kan inte jag vänder jag mig antingen direkt till konsulterna eller så går jag vidare till systemägaren. Det beror lite på om det kostar pengar eller inte det som man undrar över."

I företag C har alla i företaget stor kunskap om system i allmänhet. Får de problem i systemet försöker de hjälpa varandra men oftast vänder de sig till konsulten när de får problem som är kopplade till systemet.

I företag D är det projektgruppen som har mer utbildning och kan systemet bättre och vid problem vänder sig personalen oftast till dem. Om inte de kan lösa problemet vänder de sig till konsulten eller systemleverantören som har en supportfunktion.

Användare i företag D: "man försöker lösa det på egen hand först så klart, det lär man ju sig på. Det kommer ju att bli fel så här i början, men det förstörs ju inget och det kommer säkert vara en övergångstid innan och man blir ju duktigare och duktigare, så är det."

I företag B och D kunde systemanvändarna vända sig till en informell ledare om de hade önskemål om ändringar eller anpassningar av systemet. I företag C var det VD:n som tog emot önskemål om processförändringar eller systemanpassningar från användarna.

Användare företag D: "När man använder systemet praktiskt kommer man på att det här hade varit så mycket lättare om vi gjorde såhär, det ger ju nya möjligheter med det också. Projektgruppen blir bombaderade med nya idéer, "kan vi inte göra så här istället?"

5. Analys

Syftet med uppsatsen är att ge kunskap om vilka kritiska aktiviteter som en informell ledare kan stödja vid en implementering av ett nytt ERP-system, samt hur de kan arbeta för att stödja dem. I analysen kommer vi att göra kopplingar mellan vilken form av informell ledare som stödjer vilken eller vilka av de kritiska aktiviteterna vid en ERP-implementering. Aktiviteterna från ERP-implementeringen hämtar vi från litteraturen, där Somers och Nelson (2004) identifierar kritiska aktiviteter under en ERP-implementering. Aktiviteterna som en informell ledare genomför hämtar vi från resultatdelen.

En informell ledare kännetecknas av att vara en central individ i gruppen och identifieras som antingen en kollega eller handledare (Poell et al., 2006). Genom att informella ledare tar olika former av ledarroller som formellt inte finns i organisationen men som det finns ett behov av hjälper de företaget att fylla dessa behov. Informella ledare är framförallt personer med ett stort intresse och stor kunskap kring företaget, företagets processer och system. Informella ledare fungerar ofta som problemlösare. Därför kan olika typer av informella ledare vara resurser vid olika typer av problem. Genom att de tar på sig olika roller så är informella ledare olika beroende på vilka behov som organisationen har. Baserat på resultatet har vi kategoriserat olika typer av ledare som vi har identifierat i fyra olika roller. Rollerna grundas på en koppling mellan litteraturstudie och empiriskt material. Rollerna som vi identifierade är:

Super User – Är utsedd av företaget, har bra kunskap i systemet och processerna, får avsatt tid till utbildning och att hålla i utbildningar för användare. Har en tydlig roll.

Experten - Kan alla delar i systemet bra och är en person som många frågar vid problem. Är inte utsedd av företaget, utan innehar kunskaper genom intresse och eget engagemang.

Ansvarstagaren - Tar frivilligt på sig uppgifter, går extrautbildningar för fördjupad kunskap och informerar sedan övrig personal, ser till att alla känner sig trygga med att arbeta i systemet samt hjälper användare när de får problem.

Specialisten - Kan en specifik del av systemet bra, till exempel ekonomi. Uppstår det problem i ekonomidelen kan specialisten inom ekonomiprocessen ofta lösa problemet.

Vi kommer i analysen att undersöka hur dessa roller kan stödja de kritiska aktiviteterna vid en ERP-implementering.

5.1 Användarträning och utbildning

Alla företag som deltagit i vår undersökning genomförde någon form av utbildning när de implementerade sitt ERP-system och användarträning och utbildning hade stöd av alla våra identifierade former av en informell ledare. Hur utbildningen såg ut skiljde sig mellan de olika företagen. I företag A genomfördes endast en grundutbildning medan i övriga företag var det först någon form av grundläggande utbildning och sedan genomfördes utbildningar som var inriktade på de olika processerna. Eftersom ett ERP-system är komplext och omfattar hela organisationen är det viktigt att fokusera på affärsprocesserna och inte på systemet i helhet vid utbildningen (Scott, 2006; Kumar et al., 2003). Men det kan också vara så att en utbildning som bara fokuserar på affärsprocesserna medför att de anställda inte förstår syftet med varför och hur de ska använda systemet i sitt arbete (Kumar et al., 2003). I företag A var det en ansvarstagande eller specialist som hjälpte till under användarträningen och utbildningen. Personen gick självmant på utbildningar i systemet eller lärde sig själv specifika delar i systemet och kunde sedan dela med sig av sin kunskap till övriga användare. Företag B använde sig av en super user vid utbildningen av användarna. Företag B har en super user på varje avdelning och super usern har som uppgift att utbilda personalen på sin avdelning.

I samband med utbildning har informella ledare visat sig kunna hjälpa anställda att lära sig vad de behöver för att klara sitt jobb (Poell et al., 2006). De informella ledarna är väl medvetna om att de hjälper de anställda att lära sig sina arbetsuppgifter. Informella ledare kan öka inlärningspotentialen på en arbetsplats genom att till exempel guida anställda till att bli mer självständiga och ge dem feedback om deras utförda arbete (Poell et al., 2006). I företag D var det en ansvarstagande person som skapade manualer som de anställda kunde använda sig av för att veta hur de skulle genomföra en specifik process eller rätta till fel. Den ansvarstagande personen hade också rollen som expert och klarade därför av att skapa manualer till användarna. Manualerna gjorde att medarbetarna i företag D blev mer självständiga och inte behövde fråga om hjälp lika ofta.

Tidig inlärning av systemet minskar de anställdas negativa inställning mot det nya systemet och de lär sig att använda det nya systemet snabbare (Amoako-Gympah, 2004; Edmondson, Winslow, Bohmer, & Pisano, 2003). Aktiviteter som en informell ledare genomför under en ERP-implementering är att de organiserar arbetet så att de anställda klarar av att utföra det på egen hand, de tar sig tid att lyssna och prata med de anställda om deras arbete och vad som de tycker är svårt (Poell et al., 2006). De personer som vi har identifierat som informella ledare i företagen har som uppgift att ta hand om personalen och finnas som ett stöd, till exempel när de behöver hjälp i systemet. Inlärning sker kontinuerligt på en arbetsplats, ibland är den formell genom utbildningar och ibland är den informell genom att kunskap delas mellan anställda. Den informella inlärningen ses ofta som en del av jobbet och en process för att göra jobbet rätt (Boud & Middleton, 2003). I företag A vidarebefordrade den informella ledaren information genom informella möten till exempel lunchmöten. I företag B utförde den informella ledaren utbildningar för övrig personal. I alla företag som ingått i vår undersökning har den informella ledaren varit synlig och personalen har kunnat vända sig till dem vid frågor och problem.

5.2 Kommunikation mellan avdelningar

Aktiviteten kommunikation mellan avdelningar är det framförallt super user och ansvarstagare som stödjer. De stödjer aktiviteten genom att förmedla information mellan avdelningar, personal och ledning. Många organisationer har utvecklat en kommunikationsplan och har regelbundna rapporter för att hela tiden hålla användare informerade kring systemet och dess utveckling (Somers & Nelson, 2004). Inför och under ERP-implementeringen har företagen som vi undersökt delat information angående implementeringen mellan avdelningarna via e-post med information. Informationen vid implementeringen kom från antingen de formella- eller informella ledarna. Kommunikation används för att motivera, inspirera och engagera medarbetare och ledare, kommunikation används för att dela den gemensamma visionen, skapa bra relationer och forma kulturen i organisationen (Pielstick, 2000). I företag A, C och D var kommunikationen mellan medarbetarna och den formella ledaren viktig och användes för att förmedla information om implementeringen, motivera och hjälpa de anställda. Det var inte ofta som informationen gick via en informell ledare. Men i företag B förmedlade ledningen informationen till de anställda genom en super user. När medarbetarna i företag B hade önskemål eller något som de ville berätta för ledningen så gick de till en super user som sedan vidarebefordrade informationen till ledningen.

En formell ledare ska genom kommunikation få medarbetare att förstå sina uppdrag och lösa problem (Tonnquist, 2014). I företag B har super users identifierat problem i kommunikationen mellan ledning och medarbetare. Därför försöker ledningen tillsammans med super users samla alla medarbetare ett par gånger per år för att tillsammans diskutera om det finns några förbättringsmöjligheter. De diskuterar till exempel hur de ska göra för att förstärka en process och göra den mer tydlig för att alla användare ska förstå processen. I företag C var det VD:n som ansvarade för att kommunikationen mellan avdelningarna skulle fungera. Det är vanligt att en informell ledare uppmanar de anställda att dela med sig av sin kunskap (Poell et al., 2006). I företag D har ledningen försökt få de anställda att vara delaktiga under implementeringen, de har fått vara med på utbildningar och de informella ledarna delar med sig av informationen från möten som anställda inte har deltagit på. Rollen som den informella ledaren har i företag D går att identifiera med en ansvarstagare eftersom de tar ansvar och ser till att de anställda får reda på information som de har missat och de ser till att kommunikationen mellan avdelningarna fungerar.

5.3 Processanpassningar

Processanpassningar stöds av ansvarstagaren, super usern och experten. De stödjer processanpassningarna genom att vara med och påverka vid förändringar eller systemanpassningar. Eftersom de informella ledarna ofta har stor kunskap om företaget och kan processerna bra, är processanpassningar en av de vanligaste aktiviteterna en informell ledare stödjer.

Implementeringen av ERP-systemet tog längre tid för företag A och B beroende på att de gjorde fler anpassningar i systemet för att möta sina processer jämfört med vad företag C och D gjorde. Väljer en organisation att anpassa ERP-systemet efter deras nuvarande processer blir projektet både mer komplext och kostsamt (Prasanta et al., 2010). I företag C och D anpassade de inte processerna från början utan använde sig av de standardiserade processerna som finns i ERP-systemet. Företag C och D anpassade

istället systemet efter hand som användarna lärde sig att använda systemet och kom med synpunkter på hur de ville att systemet skulle vara uppbyggt för att bättre möta deras processer. Synpunkterna kom framförallt ifrån den informella ledaren eftersom de hade mer kunskap om både processerna och systemet. Därför definieras de informella ledarna i företag C och D som experter under den här aktiviteten. De anställda hade också möjlighet att komma med synpunkter om systemet, deras synpunkter gick ofta genom den informella ledaren till antingen ledningen eller direkt till konsulten.

Det är viktigt att organisationer hittar en balans mellan organisationens nuvarande processer och systemets anpassningskrav (Vilpola, 2008). För att veta vilka processer som de behövde anpassa för att passa systemet och vilka systemanpassningar som behövde göras i det nya ERP-systemet, genomförde företag A, B och D en kravspecifikation innan implementeringen. I företag A var det användarna som till största delen skapade kravspecifikationen, de användarna kom i de flesta fall att identifieras som informella ledare eftersom de hade ett intresse om att vara delaktig i det nya systemet och ville utvecklas. Vi har identifierat de informella ledarna i företag A som ansvarstagande, för de valde självmant att vara delaktiga och påverka skapandet av kravspecifikationen. Kravspecifikationen användes sedan som en grund för vilka processanpassningar som skulle genomföras vid implementeringen av ERP-systemet. I företag B och D var det utvalda användare som hade bra kunskap om organisationens processer som tillsammans med konsulterna skapade kravspecifikationen. De utvalda användarna definierar vi som experter och super users.

Anpassningar av ERP-systemet medför också att det blir svårare för organisationen att genomföra systemuppgraderingar, eftersom deras ERP-system inte är standardiserat (Shebab et al., 2004). Det är bara företag B i vår undersökning som hittills har genomfört uppdateringar i systemet. I företag B har super users som uppgift att kontrollera att det går att genomföra systemuppdateringar utan att det påverkar övriga funktioner och integrationer. Några super users har mer erfarenhet och kan själva konvertera företagets data vid systemuppdateringar.

5.4 Dataanalys och konvertering

Eftersom en informell ledare ofta har stor kunskap om både systemet och företagets processer (Poell et al., 2006), kan de hjälpa till under dataanalysen och konverteringen. De former av informella ledare som stödjer de här aktiviteterna är super user och experten.

En utmaning som ett företag ställs inför under en ERP-implementering är att hitta rätt data att ladda in i det nya systemet och att konvertera den till ett konsekvent format. Därför är det viktigt att organisationen får feedback från användarna för att identifiera problem i data som lagras i systemet (Somers & Nelson, 2004). I företag B och C är det de informella ledarna som till stor del har hand om datakonverteringen. I företag B är det super users som stödjer aktiviteten genom att stödja uppdateringar och själva göra ändringar i företagets grunddata. I företag C är det en expert som är ansvarig för att korrekt data används och läggs in i systemet. En informell ledare tar sig tid att lyssna och prata med de anställda om deras arbete (Poell et al., 2006), det är en anledning till att det relevant data används vid konverteringen och problem kopplade till data snabbare blir identifierade. Alla personer som ingår i vår intervjustudie säger att det

finns någon i organisationen som de kan vända sig till vid problem och som har mer kunskap om systemet. Även om de personerna inte har kunskap att korrigera data på egen hand så har de en nära kontakt med konsulterna eller ledningen. Därför kan de informella ledarna vidarebefordra problem och nya idéer som personalen upptäcker när de använder systemet.

Det är viktigt att data ifrån det gamla systemet konverteras och anpassas till det nya systemet (Somers & Nelson, 2004). I företag C var den informella ledaren med vid konverteringen som konsulterna genomförde vilket medförde att den personen kände till data från det gamla systemet och idag vet den personen vilken data som är relevant och kan kontrollera att rätt data anpassas och konverteras till det nya systemet, därför går det att definiera den informella ledaren i företag C som en expert. Den informella ledaren i företag C var med konsulterna tidigt i processen och lärde sig allt om konverteringen, till exempel vad som fungerade och vad som inte fungerade och kan idag sköta det mesta av datakonverteringen på egen hand. Den informella ledaren vill ständigt öka sin förståelse kring arbete och organisation samt få ny arbetsrelaterad kunskap (Poell et al., 2006).

5.5 Kontinuerligt stöd från ledningen

Kontinuerligt stöd från ledningen är en aktivitet som de informella ledarna inte direkt kan påverka eller stödja. I de företag som har ingått i vår undersökning finns det ett kontinuerligt stöd från ledningen, men det är inget som de informella ledarna påverkar. Om den informella ledaren fungerar som en mellanhand mellan ledning och personal, kan det inte liknas med ett stöd från ledningen. Eftersom då får användarna ingen direkt kontakt med ledningen, utan allt går via den informella ledaren. Det den informella ledaren kan göra i en sådan situation är att uppmuntra ledningen till att ta mer kontakt med sin personal. Därför kan de informella ledarna indirekt ha en roll som ansvarstagande. Genom att en informell ledare ofta har daglig kontakt med användarna och användarna ofta vänder sig till dem vid frågor och problem så de kan meddela ledningen om vilka frågor som användarna ofta har.

De aktiviteter som ledningen genomför som är mest kritiska under en implementering är att övervaka utvecklingen och ge direktiv till personalen (Somers & Nelson, 2004). I företag A och D övervakar ledningen om systemet används aktivt av användarna, ledningen har möjlighet att se vilka användare som använder sig av systemet och vilka som inte gör det. Om användarna inte använder systemet skickas det ut en påminnelse via e-post om att de ska använda systemet. I företag D kan de anställda vända sig till både en ERP-ansvarig och den identifierade informella ledaren vid problem. De finns nästan alltid på plats i företaget och kunskapen och informationsdelningen mellan de anställda och dessa två personer sker kontinuerligt. Kommunikation och informationsdelning används för att motivera, inspirera och engagera medarbetare och ledare (Pielstick, 2000).

5.6 Sammanfattande tabell över analys

Super User = SU

Experten = E

Ansvarstagaren = A

Specialisten = S

Figur 2: Sammanfattande tabell på vilka kritiska aktiviteter under en ERP-implementation som en informell ledare stödjer och vilken form av informell ledare som stödjer dem

Aktiviteter/Företag	A	B	C	D
Användarträning och utbildning	A och S	SU		A och E
Kommunikation mellan avdelningar		SU		A
Processanpassningar	A	SU	E	A och E
Dataanalys och konvertering		SU	E	
Kontinuerligt stöd från ledningen				

6. Diskussion

I diskussionen kommer vi att diskutera och reflektera kring informella ledare och deras påverkan vid en ERP-implementering. Vi kommer även att diskutera de fyra olika rollerna som vi tidigare kategoriserade i analysen.

En informell ledares roll vid en ERP-implementering kan skilja sig beroende på deras tidigare roll i företaget. Ibland kan personen ha kunskap kring systemet sedan innan och i vissa fall kan personen visa ett intresse att lära sig och utvecklas i systemet. Beroende på vilken kunskap en informell ledare har och vilken roll de har i organisationen kan de stödja implementeringen på olika sätt. Det vanligaste är att de hjälper till vid användarträning och utbildning samt processanpassningar. Baserat på teori och insamlad empiri har vi identifierat att de informella ledarna ofta hjälper till vid användarträning och utbildning, eftersom de har stor kunskap om systemet och ofta vill dela med sig av kunskapen till andra. Informella ledare vill dela med sig av kunskapen eftersom de vill att övriga i personalen ska känna sig trygga i systemet och för att systemet ska komma igång och användas på ett effektivt sätt som möjligt. En nackdel med att vara personen som anställda vänder sig till vid problem är att ibland kan det vara svårt att hinna med sina ordinarie arbetsuppgifter, då en stor del av arbetsdagen kan spenderas med att hjälpa sina medarbetare. Vidare har vi kommit fram till att processanpassningar stöds av informella ledare eftersom de ofta har stor kunskap om företagets processer och arbetssätt och vet hur de kan anpassas i systemet för att bli mer effektiva. En informell ledare kan komma med förslag om hur systemet ska vara uppbyggt för att anpassas till den dagliga verksamheten.

Eftersom en informell ledare har kontakt med ledningen och övrig personal kan de fungera som en länk mellan dem och även fungera som en länk mellan olika avdelningar. En nackdel som vi identifierat med att all information går genom en person är att den personen blir den enda länken. Kontakten blir då inte lika personlig och det kan skapas ett vi och dem mellan personal, ledning och avdelningar. En fördel för både ledning och personal är att det underlättar att endast ha en person att informera och få information av.

Om en informell ledare har kunskaper om data i det gamla systemet, till exempel kundnummer och artikelnummer, kan de vara till hjälp vid överföringen av data från det gamla systemet till det nya systemet. Alla företag borde ha en person med en formell roll som arbetar och ansvarar för dessa uppgifter, för att inte förlita sig på att någon ska göra det, till exempel den informella ledaren. För om data som förs över till det nya systemet är lik tidigare data så kan det underlätta för övrig personal att lära sig systemet om det känner igen vissa delar redan från start.

Utifrån vår empiriska undersökning fanns det inget som pekade på att en informell ledare stödjer aktiviteten kontinuerligt stöd från ledningen. Det anser vi beror på att en ledare själv måste ta kontakt med sin personal, går ledningen istället genom en informell ledare stöds aktiviteten kommunikation mellan avdelningar. Det en informell ledare kan påverka är att säga till ledningen att ta kontakt med personalen. Därför kan en informell ledare påverka aktiviteten, fast på ett mer indirekt sätt

I analysen kategoriserade vi informella ledare i fyra olika roller. Eftersom informella ledare har olika roller i olika företag valde vi att skapa dessa olika kategorier, för att få en tydligare bild av olika roller som en informell ledare kan inta i en organisation. Den första rollen vi identifierade var super usern. Denna roll är problematisk som en informell ledare eftersom personen är formellt utsedd. En super user är en vanlig anställd men med en extra kompetens eller intresse kring ett specifikt område i företaget utan några speciella förmåner (Hansen & Mørch, 2006). Därför valde vi att kategorisera super usern som en informell ledare. I en av intervjuerna vi genomförde fick vi kontakt med en super user, den personen bekräftade att Hansen & Mørch (2006) teori om en super user stämmer. Utifrån vår analys har vi kommit fram till att en super user innefattar rollerna som en expert och en ansvarstagare, eftersom de ansvarar för utbildning och är en person som många vänder sig till vid olika problem. Det som skiljer dem åt är att super usern är formellt utsedd att vara en super user.

Skillnaden mellan en expert och en specialist som vi kommer fram till genom analysen är att en expert kan stora delar i systemet och är en person som anställda vänder sig till vid problem angående hela systemet. Vi har identifierat att experten oftast finns i mindre företag beroende på att mindre företag inte är indelade i olika avdelningar, utan en person kan ha flera olika arbetsuppgifter. En specialist har bred kunskap om ett specifikt område. Specialister finns mest i större organisationer där det finns flera olika avdelningar med flera anställda i varje avdelning till exempel ekonomi, HR och IT. En specialist har kunskap om sitt område eftersom de dagligen arbetar inom området, får de frågor om andra delar i systemet så kan de ha en bristande kunskap inom det.

Gemensamt för alla roller är att de har ett intresse för att lära sig systemet och de visar engagemang i organisationen som helhet. Specialisten skiljer sig från de andra rollerna genom att de oftast är placerade på en avdelning och därför har svårare att lära sig helheten i systemet. En problematik som vi kommit fram till är att det inte är alltid som person med stor kunskap kring systemet vill lära ut denna kunskap till andra. Det kan bero på tidspress eller att de vill känna sig behövda i organisationen. En super user har som arbetsuppgift att dela med sig utav sin kunskap och en ansvarstagare gör det frivilligt. Om dessa personer av olika anledningar upphör att dela med sig av kunskapen upphör deras roller och de kan istället bli kategoriserade som expert eller specialist beroende på hur bred kunskap de har. Skillnaden med en specialist och en expert jämfört med en ansvarstagare är att en ansvarstagarare frivilligt tar på sig extrautbildningar och är intresserad av att dela med sig av kunskapen till övriga anställda.

7. Slutsats

Frågan som vi har utgått ifrån i uppsatsen är: *Hur kan en informell ledare stödja kritiska aktiviteter vid en ERP-implementering?*

I företagen som vi har undersökt har vi kommit fram till att det finns olika former av informella ledare. De olika formerna av informella ledare stödjer olika aktiviteter vid en ERP-implementering.

De former av informella ledare som stödjer användarträning och utbildning är super user, experten, ansvarstagaren och specialisten. De stödjer användarträningen och utbildningen genom att antingen genomföra utbildningar med personalen, eller skapa manualer för hur personalen ska genomföra olika processer i systemet. De informella ledarna finns hela tiden till hands och personalen har möjlighet att fråga dem vid problem.

Super user och ansvarstagare är de former av informella ledare som stödjer kommunikation mellan avdelningar. I större företag fungerar de som en mellanhand. De kan vara en kontakt mellan ledningen, andra informella ledare och personal på andra avdelningar. De informella ledarna vidarebefordrar information från ledningen till användarna samt från användarna till ledningen. I mindre företag är det mer vanligt att kontakten mellan ledningen och användarna är mer personlig och de informella ledarna behöver inte stödja den kontakten.

Den form av informell ledare som stödjer processanpassningar är super user, ansvarstagare och expert. De stödjer genom att de kan identifiera och vidarebefordra problem i systemet som både de själva och användarna upptäcker till ledningen eller direkt till konsulterna. De kan också kontrollera att nya Anpassningar och uppgraderingar inte stör nuvarande funktioner och integrationer.

Den form av informell ledare som stödjer dataanalys och konvertering är super user och expert. De stödjer genom att kontrollera att rätt data används och förs in i det nya systemet. De kan genomföra datakonverteringen på egen hand, vidarebefordra problem med data från användare till ledning och genomföra systemuppdateringar.

Informella ledare kan uppmuntra ledningen till att ha kontinuerlig kontakt med medarbetarna. Eftersom en informell ledare ofta har daglig kontakt med användarna och användarna ofta vänder sig till dem vid frågor och problem så kan de meddela ledningen om vilka frågor som användarna ofta har.

Informella ledare fungerar ofta som ett stöd vid en implementering, både för ledning och för användare. De har ofta stor kunskap kring företaget, processerna och systemet. De finns som ett stöd, mellanhand, rådgivare och kontrollant. Om det finns engagerade och motiverade personer bland de anställda så är det lättare för ledningen att få personalen motiverad och intresserad av att genomföra förändringar.

8. Vidare forskning

För fortsatt vidare forskning inom det här området föreslår vi en fördjupad forskning, med observationer och intervjuer både under och efter en ERP-implementering. Genom observationer kan en vidare forskning visa hur en informell ledare arbetar i praktiken under en ERP-implementering. Det hade varit intressant att se om det blir en mer kritisk syn på informella ledare och ERP-implementeringen om forskaren själv handplockar intervjupersoner och inte blir hänvisad till personer av företagets ERP-ansvarig. Genom observationer kan forskaren identifiera informella ledare, som de kan genomföra intervjuer med.

Referenslista

- Amoako-Gympah, K. (2004). ERP implementation factors A comparison of managerial and end-user perspectives. *Business Process Management Journal*, Vol. 10 Iss 2 pp. 171 - 183.
- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2006). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 5., rev. och aktualiserade uppl. Malmö: Liber
- Bingi, P., Sharma, M., Godla, J. (1999). Critical Issues Affecting an ERP Implementation. *Information Systems Management*, 16:3, 7-14.
- Boud, D., Middleton, H. (2003). Learning from others at work: communities of practice and informal learning. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15 Iss 5 pp. 194 - 202.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning AB
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur.
- Eraut, M. (2004) Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education* Volume 26, Issue 2, 2004.
- Edmondson, A., Winslow, A., Bohmer, R.& Pisano, G. (2003). Learning how and learning what: Effects of tacit and codified knowledge on performance. *Improvement following technology adoption*. *Decision Sciences* 34 (2).
- Elo, S. and Kyngäs, H. (2008). *The qualitative content analysis process*. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 62, No 1, pp. 107-115.
- Esteves, M. (2014). An empirical identification and categorisation of training best practices for ERP implementation projects. *Enterprise Information Systems* Vol. 8, No. 6, 665–683
- Hansen, H, Mørch, A. (2006) Super Users and Local Developers: The Organization of End-User Development in an Accounting Company. *Journal of Organizational and End User Computing*, Volume 18, Issue 4
- Karuppan, C, Karuppan, M. (2007) Resilience of super users' mental models of enterprise-wide systems, *European Journal of Information Systems*
- Kumar, V., Maheshwari, B., Kumar, U. (2003). An investigation of critical management issues in ERP implementation: empirical evidence from Canadian organizations. *Technovation* 23 (2003) 793-807.
- Lapointe, L. & Rivard, S. (2005) A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29, 461–491.
- Miner, R. (2013) Informal Leaders. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 10.4 (Oct 2013): 57-61.
- Muscatello, J., Small, M. & Chen, I. (2003). Implementing enterprise resource planning (ERP) systems in small and midsize manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*. Volume 23 Issue 8
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business and management*. London: Sage Publications Ltd
- Pielstick, C. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *The journal of Leadership Studies*, 2000, Vol. 7, No. 3.
- Plaza, M., Ngwenyama, O-K., Rohlf, K. (2010). A comparative analysis of learning curves: Implications for new technology implementation management. *European Journal of Operational Research*. Volume 200, Issue 2, Pages 518–528.
- Poell, R., Van der Krogt, F., Vermulst, A., Harris, R.& Simons, M. (2006). Roles of Informal Workplace Trainers in Different Organizational Contexts: Empirical Evidence from

- Australian Companies. HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY, vol. 17, no. 2.
- Prasanta, K., Dey, B., Clegg, T., & Bennett, D.J. (2010). Managing enterprise resource planning projects. *Business Process Management Journal* Vol. 16 No. 2, 2010, pp 282-296.
- Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudie*. Malmö: Liber AB.
- Scott, J. (2006) Post-Implementation Usability of ERP Training Manuals: The User's Perspective. *Information Systems Management* 22.2 (Spring 2005): 67-77.
- Shehab, E.M., Sharp, M.W., Supramaniam, L., & Spedding, T.A. (2004). Enterprise resource planning, An integrative review. *Business Process Management Journal*, Vol. 10 Iss 4 pp. 359 - 386.
- Somers, T & Nelson, K (2004) *A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle*. *Information & Management* 41 pp 257–278
- Tonnquist, B. (2014) *Projektleddning*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.
- Tjora, A. (2012) *Från nyfikenhet till systematisk kunskap*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Vilpola, I., Väänänen-Vainio-Mattila, K., Salmimaa, T. (2006). Applying Contextual Design to ERP System Implementation. Experience Report, Usability in the wild. April 22-27, 2006.
- Vilpola, H. (2008). A method for improving ERP implementation success by the principles and process of user-centred design. *Enterprise Information Systems* Vol. 2, No. 1, February 2008, 47–76.
- Yahia Zare Mehrjerdi, (2010). Enterprise resource planning: risk and benefit analysis. *BUSINESS STRATEGY SERIE,S VOL. 11 NO. 5 2010*, pp. 308-324.

Bilaga 1, Intervjufrågor

Intervjufrågor till ERP ansvarig: Implementeringsprocessen

- Hur många anställda finns det i er organisation?
- Vilket ERP-system använder ni er av i organisationen?
- Hur många systemanvändare har ni i organisationen?
- Vilket år startade ni er implementeringsprocess?
- När blev ni klara med er implementeringsprocess?
- Hur arbetade ni innan ERP-implementeringen?
- Hur gick ni tillväga vid implementeringen, använde ni er av konsulter till hela implementationen eller bara till utvalda delar?
- Upplevde du att det fanns några problem med er ERP-implementering och vilka var de största hindren, vad var svårast under implementeringen?
- Hur reagerade personalen på att ni skulle implementera ett nytt ERP system?
 - Reagerade de olika? Varför och på vilket sätt?
- Vad gjorde ni för att motivera personalen att genomföra förändringen?
- Fick personalen komma med önskemål under implementeringen?
- Vad gjorde ni för att personalen skulle var uppdaterad och visste vad som skulle hända när ni implementerade systemet?
- Märkte ni att de var några i personalen som var mer aktiva under förändringen? Både positivt eller negativt?
 - Hur utmärkte sig dessa personer?

Användarträning och utbildning

- Hur genomfördes systemutbildningen, utbildades alla på en gång eller utbildade ni några åt gången?
- Vem ansvarade för utbildningen?
- Har ni tillgång till eget utbildningsmaterial?
- Har alla användare samma utbildning eller är vissa mer utbildade?
- Hur gör ni vid nyanställningar angående systemutbildningen? Får de lära sig själva och fråga kollegor? Eller har ni någon person som är ansvarig för att nyanställda lär sig systemet?
- Hur arbetar ni för att säkerställa att personalen har den kunskap som de behöver för att arbeta i systemet?

Kommunikation inom organisationen

- Hur ser ansvarsfördelningen i organisationen ut?
 - Är det du som chef som har allt ansvar eller har ni några anställda som ansvarar för något?
- Hur fungerar kommunikationen mellan olika avdelningar?
 - Har ledningen direkt kontakt med de anställda? Eller har ni någon person som fungerar som en extra länk mellan ledning och personal?
- Finns det personer i personalen som utmärker sig genom att de vill ha mer ansvar?
 - Hur arbetat ni med dessa personer? Hur utmärker sig personerna?

- Finns det personer som gärna tar på sig mer ansvar än vad de behöver?
Fördelar:
 - Anser du att det finns några fördelar med att ha personal som tar på sig mer ansvar? I så fall vilka?
- **Nackdelar:**
 - Ser du några nackdelar med att det finns personer som tar på sig mycket ansvar och försöker vara med och bestämma?

Problemlösning

- Om du får problem på arbetsplatsen, vem vänder du dig till då?
- Om du får problem i systemet, vem vänder du dig till då?
 - Finns det någon i personalen som du vänder dig till vid problem, dvs någon som har stor kunskap om systemet?
- Hur gjorde ni för att föra över data från det gamla systemet till det nya systemet? Gjorde ni det själva, tillsammans med konsult eller endast konsult?
- Använder ni er av liknande data i det gamla och nya systemet? T.ex. liknande kundnummer?
- Var det någon i företaget som hjälpte till under dataöverföringen?
- Har ni någon som ansvarar för att datan i systemet är korrekt? I så fall vem?
- Använder ni er av super users?
 - Hur definierar ni en super user?
 - Vad finns det för riktlinjer för att bli en super user?

Intervjufrågor till anställda:

Implementeringsprocessen

- Upplevde du att det fanns några problem vid ERP-implementeringen och vilka var i så fall de största hindren, vad var svårast under implementeringen?
- Hur reagerade du på att ni skulle implementera ett nytt ERP system?
- Var du motiverad till att genomföra förändringen?
 - **(Vid ja)** Vad fick dig att bli motiverad?
 - **(Vid nej)** Varför var du inte motiverad?
- Fick du som anställd komma med önskemål under implementeringen?
 - **(Vid ja)** Kom du med några önskemål?
 - Hur gjorde du för att få igenom dina önskemål?
 - Hur reagerade cheferna på önskemålen?
 - **(Vid nej)** I efterhand, hade du önskat att du fick komma med önskemål? I så fall varför?
- Kände du dig uppdaterad och visste vad som skulle hända under implementeringsprocessen?
 - **(Vid ja)** Hur blev du uppdaterad?
 - **(Vid nej)** Hade du önskat att du fick mer information om implementeringsprocessen? I så fall varför?
- Var det någon/några av er i personalen som var mer aktiv under förändringen, både positivt eller negativt?
 - Hur utmärktes sig dessa personer?

- Försökte personerna vara med och påverka er under implementeringen?

Användarträning och utbildning

- Hur genomfördes systemutbildningen, utbildades alla på en gång eller utbildades några åt gången?
- Vem var det som ansvarade för utbildningen?
- Har/hade du tillgång till eget utbildningsmaterial?
- Har alla användare samma systemutbildning eller är några mer utbildade i systemet?
- Vet du om ni använder er av super users?
 - **(Vid ja)** Vilka är det i så fall som är super users?
 - Om du skulle vilja, har du möjlighet att bli en super user?
 - Hur skulle det då gå till?
- Vet du om det finns någon person som är ansvarig för att ny personal lär sig systemet? Eller får de lära sig själva?
 - Vet du om de får gå någon speciell utbildning innan de börjar arbeta i systemet?
- Känner du att du har den kunskap som behövs för att du ska kunna använda systemet fullt ut och känna dig trygg i användandet?

Kommunikation inom organisationen

- Känner du att det är cheferna som bestämmer, eller har ni i personalen möjlighet att få igenom era åsikter?
- Är det någon i personalen som vill ta på sig mer ansvar än de andra?
- Försöker den/de personerna vara med och bestämma och ta en formell ledarroll?
 - Hur märks det av?
 - Ser du några fördelar/nackdelar med dessa personer?

Problemlösning

- Vem vänder du dig till om du får problem i det dagliga arbetet?
- Vem vänder du dig till när du får problem i ERP-systemet?
- Om du upptäcker att data i systemet inte stämmer, vem vänder du dig till då?
- Om den "vanliga" problemlösaren inte är tillgänglig, vem vänder du dig till då?
- Är det några som vänder sig till dig vid problem?

Elias Johnsson, affärssystemsprogrammet
Högskolan i Halmstad

Pernilla Falk, affärssystemsprogrammet
Högskolan i Halmstad



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se