



INTERNATIONELLA HANDELSHÖGSKOLAN
HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Konflikthantering i samband med införandet av ett affärssystem

Filosofie kandidatuppsats inom informatik

Författare: Hansson, Maria

Sanne, Therése

Thörnryd, Louise

Handledare: Mats-Åke Hugoson

Jönköping

December 2004



JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
Jönköping University

Managing conflicts when implementing a business system

Bachelor's thesis within informatics

Author: Hansson, Maria
 Sanne, Therése
 Thörnryd, Louise
Tutor: Mats-Åke Hugoson
Jönköping December 2004

Författarnas tack

Vi vill börja med att rikta vårt tack till dem som har hjälpt oss att genomföra denna uppsats och för att de har delat med sig av sin tid;

Mats-Åke Hugoson, adjungerad professor i informatik på
Internationella Handelshögskolan i Jönköping samt vår handledare i denna uppsats
– för bra ledning och diskussion kring vårt förfarande

* * *

Lars Kindberg, ekonomiansvarig på Mastec AB, kontaktperson
– för trevligt bemötande under uppsatsperioden och öppenhet vid intervjun

Plastema AB, Mouldex AB samt Mastec Precision AB
– för samarbetsviljan att genomföra enkätundersökningen

* * *

De som har hjälpt oss att korrekturläsa uppsatsen och gett oss feedback

Kandidatuppsats inom informatik

Titel:	Konflikthantering i samband med införandet av ett affärssystem
Författare:	Hansson, Maria Sanne, Therése Thörnryd, Louise
Handledare:	Hugoson, Mats-Åke
Datum:	2004-12-20
Ämnesord	konflikter, konflikthantering, systeminförande, affärsutveckling, affärssystem, ledarskap

Sammanfattning

Bakgrund: Kraven från omvärlden att organisationer skall högprestera är ett faktum och de trappas upp varje dag vilket innebär att behovet av förändringar i verksamheten ständigt finns på ledningens agenda. Förändringar innebär enligt Ahrenfelt och Berner (1992) alltid en konflikt och många människor har inte förmågan att se möjligheterna istället för hoten.

Mastec AB är en industrigrupp, bestående av sju dotterbolag, inom metall och plast med huvudkontor beläget i Huskvarna. Koncernen har valt att implementera Microsoft Business Solution Navision på alla dotterbolag för att på så sätt skapa ett enhetligt affärssystem. I och med implementeringen har dock konflikter uppstått.

Syfte: Syftet är, med utgångspunkt i konfliktteori, att undersöka vilka konflikter som kan uppstå i samband med införandet av ett affärssystem med anknytning till parallell affärsutveckling samt ge exempel på hur dessa konflikter kan hanteras.

Metod: Undersökningen påbörjades med en genomgång av lämplig litteratur inom konfliktteori. Den empiriska studien utfördes sedan på Mastec AB och inleddes med en kvalitativ intervju och följdes av en enkät på tre dotterbolag bestående av både kvalitativa och kvantitativa frågor. Utfallen från den empiriska studien analyserades sedan i förhållande till lämplig teori.

Resultat: Informationsbrist kan vara en orsak till att konflikter uppstår. Det mesta talar för att detta kan hanteras genom möten och ytterligare information. Det finns situationer där konflikter väljs att hanteras genom överkörning, exempelvis då tidspress föreligger. Studien visar också att det skett en parallell verksamhetsutveckling, dock inte medvetet. Även missförstånd kan leda till konflikter. Hantering av dessa kan exempelvis bestå av förändrat samarbete. Konflikter kan även uppstå när förväntningarna på verksamheten och systemet är diffusa.

Bachelor's Thesis in Informatics

Title:	Managing conflicts when implementing a business system
Author:	Hansson, Maria Sanne, Therése Thörnryd, Louise
Tutor:	Hugoson, Mats-Åke
Date:	20-12-2004
Subject terms:	conflicts, conflict handling, system implementation, business renewal, business system, leadership

Abstract

Background: Demands from the surrounding world concerning the fact that organizations must overachieve increases every day, which means that business changes always have to be on the management's agenda. According to Ahrenfelt and Berner (1992) changes always mean a conflict and many people do not have the ability to see the opportunities instead of the threats.

Mastec AB is a group of seven companies within the plastics- and metal industry with its headquarter situated in Huskvarna. It has chosen to implement Microsoft Business Solution Navision on all subsidiaries to attain a uniformed business system. In relation to the implementation, conflicts have arisen.

Purpose: The purpose is, with starting-point in conflicts theory, to investigate what conflicts that may occur when implementing a business system in connection to a parallel business development and also give examples on how to handle these.

Method: The investigation was initiated with a literature study with suitable references to conflicts. The empirical study was then carried out at Mastec AB and began with a qualitative interview which was followed by a survey that consisted of both qualitative and quantitative questions. The results from the empirical study were then analyzed in relation to appropriate theory.

Results: Lack of information can cause conflicts. This conflict may be handled through meetings and further information. There are situations when conflicts are chosen to be completely disregarded, which also is a way of conflict handling. The study shows that a parallel business development has occurred but not deliberately. Also misunderstandings can lead to conflicts. These can be handled by changing ways to collaborate. Conflicts can also arise when the expectations on the business and the business system are diffuse.

Innehåll

1	Inledning och förstudie	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Begreppsförtydligande	2
1.3	Förstudie på Mastec	2
1.3.1	Mastec	3
1.3.2	Införandet av Navision	4
1.3.3	Diskussion av uppsatsförfarande	5
1.4	Problemdiskussion	6
1.5	Syfte	6
1.6	Avgränsningar	6
1.7	Intressenter	6
1.8	Läsanvisningar	7
1.8.1	Kapitel 1: Inledning och förstudie	7
1.8.2	Kapitel 2: Affärsutveckling och IT-utveckling	7
1.8.3	Kapitel 3: Metod	7
1.8.4	Kapitel 4: Konflikter och konflikthantering	8
1.8.5	Kapitel 5: Fallstudie på Mastec	8
1.8.6	Kapitel 6: Analys	8
1.8.7	Kapitel 7: Slutsatser	8
1.8.8	Kapitel 8: Avslutande diskussion	8
2	Affärsutveckling och IT-utveckling	9
2.1	Förändringsarbete	9
2.2	Samordning mellan affärsutveckling och IT-utveckling	9
2.3	De sex hemskheterna	11
2.4	Intressekamp	12
3	Metod	13
3.1	Utgångspunkter för studien	13
3.2	Val av metodansats	13
3.2.1	Litteraturstudie	14
3.2.2	Kvalitativ eller kvantitativ ansats?	14
3.2.3	Slutdiskussion metodansats	16
3.3	Urval av studieobjekt till enkät	16
3.4	Sammanställning och analys av insamlad data	17
3.5	Värdering av studien	17
3.5.1	Reliabilitet	17
3.5.2	Validitet	18
3.5.3	Generaliserbarhet	18
4	Konflikter och konflikthantering	19
4.1	Konflikter	19
4.1.1	Destruktiva och konstruktiva konflikter	19
4.1.2	Ledaren och konflikter	20
4.1.3	Organisationen och konflikter	22
4.1.4	Förändring och konflikter	23
4.1.5	Behovet av konflikter	23
4.1.6	Orsaker till konflikter	24

4.2	Hantering av konflikter.....	26
4.2.1	Ska konflikter alltid hanteras?	28
5	Fallstudie på Mastec	30
5.1	Genomförande av intervju	30
5.1.1	Sammanställning av intervju.....	31
5.2	Genomförande av enkät.....	33
5.2.1	Svarsfrekvens på enkät	34
5.2.2	Kvantitativa resultat från enkät.....	36
6	Analys.....	37
6.1	Affärsutveckling och IT-utveckling.....	37
6.1.1	De sex hemskheterna och implementeringen av Navision	39
6.2	Konflikter och konflikthantering	40
7	Slutsatser	45
8	Avslutande diskussion.....	46
8.1	Reflektioner och erfarenheter	46
8.2	Förslag till fortsatta studier	47
	Referenslista.....	48

Figurförteckning

Figurer

Figur 1 - Mastec (Mastec AB:1, 2004-11-24)	3
Figur 2 - Förändringsprocess där affärsutveckling och IT-utveckling samordnas. Författarnas egen översättning. (Hugoson, 2004-01-27).....	11
Figur 3 - Disposition av uppsats och tillvägagångssätt. Författarnas egen figur.	16

Tabeller

Tabell 1 - Två paradigmer för systemsyn (M-Å. Hugoson, personlig kommunikation, 2004-10-25).....	10
Tabell 2 - Olika synsätt på konflikter (Eriksson et al., 1993).....	20
Tabell 3 - Sammanfattning av faktorer att beakta vid utformning av frågor (Dahmström, 2000, s. 103).....	30
Tabell 4 - Svarsfrekvens på enkät, hämtat från bilaga 3	34

Bilagor

Bilaga 1 - Underlag till intervju.....	1
Bilaga 2 – Underlag till enkät.....	3
Bilaga 3 – Statistiskt underlag från enkätresultat	9
Bilaga 4 – Diagramresultat från enkätundersökning.....	25

1 Inledning och förstudie

I detta kapitel kommer vi att redogöra för bakgrunden till konflikthantering i samband med verksamhetsförändring och implementeringen av ett affärssystem. Vi kommer även att redogöra för den förstudie som genomfördes som en inledande del i uppsatsarbetet. Denna låg sedan till grund för såväl problemdiskussion och syfte, vilka också redovisas i detta kapitel. Vidare diskuteras de avgränsningar som vi har valt att göra samt vilka intressenter som uppsatsen kan rikta sig till. Som en avslutande del i inledningen ger vi med hjälp av läsanvisningar en överblick av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Konflikter uppstår överallt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ett område där det är vanligt att problem uppstår, är vid systeminförande (Eklund & Fernlund, 1998). Dock skall detta inte sättas synonymt till att konflikter alltid tar onödigt mycket energi och prestationsförmåga ur en organisation, utan det kan också innebära nya kreativa lösningar vilka kan vara fruktbara för organisationen. Det finns emellertid en ständig osäkerhet kring konflikter och valet att hantera dem eller inte. Många chefer upplever konflikthantering, och även att ge konstruktiv kritik, som särskilt svåra delar i sitt ledarskap (Mossboda, Rönnholm & Peterson, 2002). Oförmågan att hantera dem kan skapa just det som fruktas i organisationer – otydligt ledarskap och otrygghet på jobbet, vilket i sin tur kan leda till energiförluster och reducerad arbetsförmåga (Ahrenfelt & Berner, 1992).

En källa till otrygghet kan exempelvis vara förändringar. Kraven från omvärlden att organisationer skall högprestera trappas upp varje dag vilket betyder att behovet av förändringar i verksamheten ständigt finns på ledningens agenda. Förändringar innebär enligt Ahrenfelt och Berner (1992) alltid en konflikt, av en eller annan art, och många människor har inte förmågan att se möjligheterna istället för hoten. Emellertid behövs konflikter för utvecklingen av såväl människor som organisationer (Ahrenfelt & Berner, 1992).

Tidigare erfarenheter har gett oss insikten att när ett företag kräver en förändring som exempelvis kan omfatta logistik, effektivitet eller nya förvärv blir ofta ett naturligt steg att antingen införa ett affärssystem, om något sådant ännu inte används i verksamheten, eller att byta ut det affärssystem som för tillfället är i bruk. Vilket valet än faller på innebär det inte alltför sällan en omfattande förändring. Detta kan i sin tur vara upphovet till konflikter vilka skall hanteras, eller inte hanteras.

Under våren 2004 genomfördes en fallstudie på Mastec AB (vidare benämnt Mastec) i samband med en kandidatuppsats skriven av informatikstuderande på Internationella Handelshögskolan i Jönköping. En av de uppsatsförfattarna, Fredrik Skild, rekommenderade oss att vända oss till Mastec för att genomföra även vår kandidatuppsats. Anledningen var att företaget nyligen hade genomfört ett affärssystembyte och således passade väl in i vad vi önskade skriva om.

Mastec är en industrigrupp inom metall och plast med huvudkontor beläget i Huskvarna. Orsaken till ovannämnda fallstudie var att företaget var mitt i processen att byta ut de affärssystem som fanns på respektive dotterbolag och ersätta dem med ett gemensamt och således enhetligt affärssystem. Det nya affärssystemet var Microsoft Business Solution Navision (vidare benämnt Navision). Av de sju dotterbolag som Mastec består av, finns inrikt-

ningen mot plastindustri på två av dem och övriga inriktar sig mot metallindustrin. De två plastföretagen, Plastema AB (vidare benämnt Plastema) och Mouldex AB (vidare benämnt Mouldex), hade gamla affärssystem varpå dessa dotterbolag drev frågan hos koncernledningen att byta de gamla till ett mer modernt affärssystem. Som en följd av påtryckningarna från plastföretagen beslöt sig koncernledningen att byta affärssystem och då införa samma affärssystem på samtliga dotterbolag för att standardisera. Den lokala leverantören blev INVID Affärssystem AB, vidare benämnt som INVID i uppsatsen. (Skild, Thai & Älverdal, 2004).

Vid fallstudien på Mastec våren 2004 identifierades vissa konflikter. Enligt Skild et al. (2004) uppkom exempelvis oenigheter mellan INVID och Mastec. Bland annat lades en tidsplan fram från Mastec som INVID inte hade några invändningar mot, men denna tidsplan uppfylldes aldrig. Även delar som Mastec förväntade skulle ingå i konsultarbetet från INVID, exempelvis vissa rapporter, saknades vilket var en stor besvikelse för Mastec. Skild et al. (2004) anser dock att systemleverantören blev utsatt för felaktig beskyllning för uteblivna resultat, när det egentligen berodde på att beställaren visade bristande ansvar. Författarna menar också att Mastecs åtgärder gällande förändringsarbete var bristfällig. Ett nytt affärssystem kan betraktas som en möjliggörare för verksamhetsutveckling men en förutsättning för att utforska möjligheter till dessa förändringar är att användarna känner sig trygga i det nya affärssystemet (Skild et al., 2004).

1.2 Begreppsförtydligande

Då vi i uppsatsen genomgående använder ett antal begrepp som kan leda till otydlighet eller missförstånd har vi valt att redogöra för våra definitioner av dessa innan vi går in på den förstudie som genomfördes för att få en bättre inblick i vad Mastec ansåg om det som Skild et al. (2004) tog upp i sin uppsats.

Vi kommer, för att skapa en enhetlig begreppsapparat, att använda begreppen införande, implementering och installation som synonymer i uppsatsen. I denna rapport blir vår definition för ovan begrepp *den process inom vilken affärssystemet fysiskt installeras i verksamheten*. Med ordet affärssystem syftar vi endast på standardsystem och inte egenutvecklade system. Införandet av ett affärssystem kommer att benämnas endast som systeminförande. Vidare kommer även affärsutveckling och verksamhetsutveckling att användas synonymt.

Vår syn på konflikter kommer att följa Ljungström och Sagerbergs (1991) definition av begreppet, vilken lyder;

”Konflikt är en oenighet som vi lägger energi i eftersom resultatet påverkar våra liv och vårt välbefinnande.” (Ljungström & Sagerberg, 1991, s.11)

Med fallstudie menar vi i enighet med universitetslektor Jörgen Lindh (personlig kommunikation, 2004-10-13) en ingående studie av ett fall och ett företag under en längre tid där flera metoder används för att studera ett objekt.

1.3 Förstudie på Mastec

Förstudien som vi gjorde bestod av ett inledande möte med Lars Kindberg, där vi hade för avsikt att få en överblick av företaget samt diskutera tillvägagångssätt för vår uppsatsstudie.

Kindberg arbetar i koncernledningen på Mastec tillsammans med Mats och Sten Carlsson. Han ansvarar för de ekonomiska funktionerna på företaget samt följer upp dotterbolagens verksamheter.

Vi hade innan mötet ställt upp några övergripande frågor som vi hoppades skulle hjälpa oss att få igång en konversation med Kindberg. Vi kände att det också var viktigt för vår egen del att få lite information om själva implementeringen av Navision. De frågor vi hade ställt upp var;

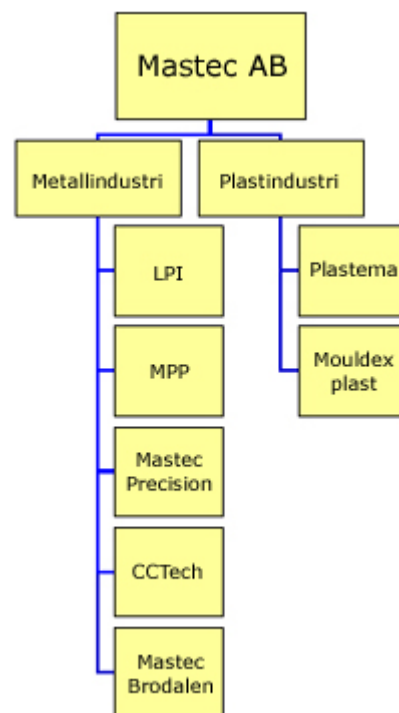
- Vad hade ni för affärssystem innan Navision?
- När infördes Navision?
- Hur lång tid tog implementeringen?
- Vem ansvarade för implementeringen?
- Vilka dotterbolag gällde implementeringen?
- Fanns ansvaret på dotterbolagen eller huvudkontoret?
- Har Du (med syftning på Kindberg) några förslag eller önskemål kring dispositionen av studien?

Måndagen den 11 oktober 2004 genomfördes detta möte på Mastecs huvudkontor i Huskvarna. Kindberg var trevlig och tillmötesgående och började med en kort företagspresentation med hjälp av en projektor. Han började med att berätta övergripande om Mastec, och vi har valt att komplettera med information ifrån koncernens webbsida.

1.3.1 Mastec

Det företag som kom att utvecklas till koncernen Mastec, bildades 1985 av familjen Carlsson och delägare är nu Mats och Sten Carlsson. Som nämnts tidigare är Mastec en industrigrupp som i dagens läge består av sju dotterbolag. Dessa arbetar inom skärande bearbetning av metaller, ytbehandling av aluminium, formsprutning av plast samt montering. Huvudkontoret med endast tre anställda är beläget i Huskvarna och dotterbolagen är belägna i södra Sverige (Mastec AB: 1, 2004-11-24)

Mastec vill att hög moral och god affäretik ska prägla verksamheten och att en svensk ledningsfilosofi skall kombineras med ett antal utländska produktionsfilosofier, bland annat Kaitzen och Lean Enterprise.



Figur 1 – Mastec (Mastec AB:1, 2004-11-24)

Genom denna kombination ämnar företaget att uppnå en effektiv produktion och bra kvalitet kombinerat med en effektiv administration. Vidare skall företaget kännetecknas av stort engagemang i dotterbolagen samt entreprenörsanda. Beslutsvägarna skall vara korta. En ambition är att personalen skall vara engagerade och drivas av tydliga riktlinjer samt trivas i företaget. Företaget skall ge varje anställd tillfälle att få relevant utbildning för respektive position (Mastec AB: 1, 2004-11-24).

Expanding ämnar ske genom både organisk tillväxt och via förvärv. Kindberg (personlig kommunikation, 2004-10-11) berättade vid mötet att Mastec är en väldigt ung koncern, endast tre år gammal, då förvärv tidigare inte gjorts. Framtida förvärv ska ske inom nuvarande inriktningar och även inom nya områden där samordning kan ske. År 2001 gjordes två förvärv av plastföretagen Plastema och Mouldex Plast. I september året därpå köptes det första metallbearbetande bolaget, Mastec Precision AB (vidare benämnt Mastec Precision) (Mastec AB: 1, 2004-11-24).

1.3.2 Införandet av Navision

Kindberg fortsatte efter företagspresentationen att berätta att alla dotterbolag hade olika affärssystem innan bytet till Navision. Detta var en anledning till att bytet gjordes, då ett enhetligt affärssystem önskades med tanke på att koncernen var, och fortfarande är, under expansion. Införandet av Navision skedde vid olika tidpunkter för de olika dotterbolagen. Det började med de två plastföretagen och fortsatte sedan med ungefär ett halvårs mellanrum att implementeras på övriga dotterbolag. Senaste implementeringen påbörjades i somras. Implementeringen tar i genomsnitt ett halvår, enligt Kindberg (personlig kommunikation, 2004-10-11).

När det gäller ansvarsfördelningen föll det totala ansvaret på Kindberg (personlig kommunikation, 2004-10-11). Detta innefattade bitar som val av system, kostnad för system, val av leverantör, ensam ansvarig för implementeringen och kontaktperson mellan dotterbolagen. INVID delade dock ansvaret för implementeringen samt hade utbildning för användarna. Denna utbildning var en grundkurs för samtliga användare vilken pågick under en dag. Då lärde sig användarna de mest grundläggande delarna i Navision, bland annat hur de kunde navigera, filtrera data och så vidare. Vidare genomfördes påbyggnadsutbildningar omfattande följande delar;

- *Ekonomidelar* för de som har ekonomirelaterade arbetsuppgifter, på 1-2 dagar
- *MPS-delar*, d.v.s. materialproduktionsstyrning, lager etc. för berörda, på 3-5 dagar
- *Tidsstämpling* (för samtliga användare)
- *CRM* (customer relation manager), *behörighetsinställningar* och *rapportdesign* (några få användare)

Kindberg (personlig kommunikation, 2004-10-11) berättade även hur han gick tillväga för att välja Navision. Han började med att titta på de större affärssystemen, såsom SAP och MOVEX, men kom fram till att dessa var för kostnadskrävande. Istället började han titta på affärssystem som riktade sig till små och medelstora företag.

Bland utbudet identifierades Monitor, Microsoft Business Solution Axepta, Navision samt Jeeves. Kravet från Mastecs sida var att affärssystemet skulle vara modernt, inte för stort och inte för dyrt samt vara ett helt affärssystem som behandlade alla delar i företaget, förutom löner då företaget valde att ha ett separat system för detta. Vidare jämförde Kindberg ovan nämnda affärssystem enligt följande kriterier; programvara, huvudleverantör, lokal leverantör och pris (då främst installationskostnader).

Efter en jämförelse mellan affärssystemen kom Kindberg fram till att Navision verkade vara något enklare än övriga affärssystem, även om det enligt honom inte var den avgörande orsaken till valet. Det som avgjorde, enligt Kindberg, var den egna fingertoppskänslan att Navision var bättre. Viktigt var också hur kostsam installationen av affärssystemet skulle bli, samt det förtroende som INVID ingav. Dock tycker inte Kindberg att det går att snåla sig igenom en systemimplementation;

”Ska man kriga så ska man se till att man vinner.” (L. Kindberg, personlig kommunikation, 2004-10-11)

Valet föll alltså på affärssystemet Navision samt på den lokala leverantören INVID, vilka skulle implementera och utbilda användarna på Mastecs dotterbolag i samband med införandet av affärssystemet. Drygt ett halvår efter implementeringarna på de två första dotterbolagen implementerades Navision på ytterligare två dotterbolag, varav Mastec Precision var ett av dem.

1.3.3 Diskussion av uppsatsförfarande

Gällande tillvägagångssättet för vår kommande uppsatsstudie på Mastec föreslog vi att vi kunde titta på tre roller i företaget; *ledning*, *IT-ansvarig* och *beställare* av systemet. Genom detta förfarande skulle vi kunna studera både konflikter ur olika rollperspektiv men också om och i så fall vilken typ av affärsutveckling som genomfördes parallellt med införandet av Navision. Detta tillvägagångssätt visade sig dock inte förefalla som en god idé då Kindberg vid implementeringen hade alla tre roller. Istället föreslog Kindberg att vi skulle titta på de tre första dotterbolag på vilka Navision hade implementerats, det vill säga Plastema, Mouldex samt Mastec Precision. Dessa företag kommer att presenteras under avsnitt 5.3. Vi föreslog genomförandet av en enkätundersökning på dessa företag. Fördelen med de tre bolagen var att Navision förmodligen stadgat sig i respektive verksamhet samt att de liknade varandra i antalet användare av Navision. I och med en enkät skulle vi ha möjlighet att undersöka vilka konflikter som kan uppstå i och med ett affärssystemsinförande och få reda på mer om dessa konflikter. Något som också intresserade oss var graden av affärsutveckling, vilket vi också tänkte oss kunna undersöka i enkäten. Vi ansåg dock inte att en enkät var tillräcklig utan beslutade tillsammans med Kindberg att även genomföra en längre intervju med honom för att få en bättre bild av koncernledningens åsikter om konflikter och affärsutveckling.

1.4 Problemdiskussion

Vi tror att en stor andel av de företag som byter alternativt inför ett affärssystem förbiser en parallell affärsutveckling. Ett rimligt antagande är att om affärsutveckling förbises vid implementationen av ett affärssystem ökar grogrunden för konflikter. Detta då de anställda kan ha en föreställning om att verksamheten förändras i och med det nya affärssystemet samt att affärssystemet i sig då skall lösa alla tidigare problem. Det kan medföra att vidare affärsutveckling inte genomförs, det vill säga att hantering av exempelvis gamla attityder och arbetssätt inte förändras. Ett ytterligare steg i denna kedja kan bli att de anställda blir frustrerade över det nya affärssystemet, i Mastecs fall Navision, då de inte upplever någon förbättring i verksamheten. Förutom de konflikter som redan finns i verksamheten innan systembytet genomförs, kan även nya konflikter uppstå. Denna diskussion leder fram till ett antal forskningsfrågor;

- Fanns det någon parallell affärsutveckling vid införandet av Navision?
- Vilka konflikter kan uppstå i samband med införandet av ett affärssystem?
- Vilka orsaker kan ligga bakom de konflikter som uppstår?
- Hur hanteras konflikterna?
- Finns det situationer där konflikter måste ignoreras?

1.5 Syfte

Syftet är, med utgångspunkt i konfliktteori, att undersöka vilka konflikter som kan uppstå i samband med införandet av ett affärssystem med anknytning till parallell affärsutveckling samt ge exempel på hur dessa konflikter kan hanteras.

1.6 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår uppsats till de konflikter som inträffar i samband med införandet av ett affärssystem i tillverkande företag, i vårt fall Mastec. I vår fallstudie kommer vi att avgränsa alla konflikter som inte beträffar de konflikter som hanterades av projektgrupperna på dotterbolagen, av koncernledningen eller av båda, vid införandet av Navision. Detta betyder att konflikter mellan medarbetare inte kommer att tas i beaktning, om de inte är relaterade direkt till införandet av Navision.

Vi har även valt att avgränsa oss genom att inte ta upp några tekniska aspekter på systeminförandet och inte heller arbetsprocessen eller vilka faser som en implementeringsprocess kan bestå av. Vi har inte heller tagit upp begreppet IT governance för att beskriva relationen mellan ledare och IT tydligare, då uppsatsen inte riktar sig direkt mot ledarskap.

1.7 Intressenter

Det kan vara av intresse för individer som planerar att införa ett nytt affärssystem alternativt byta det affärssystem som de för tillfället använder sig av att läsa denna uppsats. Detta för att erhålla mer kunskap om konflikter och hanteringen av dem, för att

på så sätt ha lättare för att genomföra ett byte. Vidare kan det vara intressant för konsulter som implementerar affärssystem, då de kan kombinera egna erfarenheter med åsikter från en beställare.

Även för informatikstuderande vilka överväger att arbeta med affärssystem och förändringsprojekt kan det vara intressant att få mer kännedom om konflikter, då de uppstår överallt och om de har kunskaper om ämnet kan de ha lättare för att hantera framtida yrkessituationer.

Klart intressantast är det för Mastec ur den synvinkeln då resultatet direkt kan appliceras på deras verksamhet. Detta kan ge en riktvisning om hur Mastec kan gå tillväga vid nästa implementering av Navision, när koncernen planerar för framtida förvärv. På så vis kan hela implementeringsprocessen gå ännu smidigare och konfliktfriare.

1.8 Läsanvisningar

För att ge en överblick över uppsatsen har vi valt att beskriva samtliga kapitel och de delar som dessa tar upp.

1.8.1 Kapitel 1: Inledning och förstudie

I detta kapitel kommer vi att redogöra för bakgrunden till konflikthantering i samband med verksamhetsförändring och implementeringen av ett affärssystem. Vi kommer även att redogöra för den förstudie som genomfördes som en inledande del i uppsatsarbetet. Denna ligger sedan till grund för såväl problemdiskussion och syfte, vilka också redovisas i detta kapitel. Vidare diskuteras de avgränsningar som vi har valt att göra samt vilka intressenter som uppsatsen kan rikta sig till. Som en avslutande del i inledningen ger vi med hjälp av läsanvisningar en överblick av uppsatsen

1.8.2 Kapitel 2: Affärsutveckling och IT-utveckling

I förstudien diskuterades affärsutveckling som en parallell del till införandet av ett affärssystem. Vi har kunskap i ämnet sedan tidigare, dock behövs en fördjupning göras innan val av metod kan ske. I detta kapitel kommer således de delar vilka är viktiga att ta i beaktande vid införandet av ett affärssystem att belysas. Fokus ligger på samordningen mellan implementeringen av affärssystemet och utvecklingen av verksamheten. Även svårigheter i förändringsprojekt och systeminförande tas upp.

1.8.3 Kapitel 3: Metod

Vi kommer i detta avsnitt att beskriva vårt val av metodansats med utgångspunkt i vårt syfte. Vidare redogör vi för vårt planerade tillvägagångssätt för datainsamling på Mastec och anledningarna till våra val. Vi kommer även att ta upp det planerade införandet vid sammanställning och analys av insamlad data. Slutligen kommer en värdering av studien att göras.

1.8.4 Kapitel 4: Konflikter och konflikthantering

Här redovisar vi de kunskaper och teorier som vi genom litteraturstudier har införskaffat oss. Dessa teorier syftar dels till att ge ökad förståelse kring uppsatsämnet konflikthantering och dels till att utgöra en grund för vår fallstudie på Mastec. Vi kommer att redogöra för vad en konflikt är, i vilka situationer konflikter kan uppstå och varför, hur de kan hanteras samt av vem de bör hanteras.

1.8.5 Kapitel 5: Fallstudie på Mastec

Vi kommer nu att projicera den generella konfliktteorin genom en fallstudie på Mastec för att studera våra forskningsfrågor. I detta kapitel beskrivs studieobjekten samt de faktorer som kan påverka utfallet av studien.

1.8.6 Kapitel 6: Analys

I analysdelen av uppsatsen har vi använt oss av de teorier som vi byggt upp uppsatsen kring samt den enkät och intervju som låg till grund för den empiriska delen i rapporten. Enkätundersökningen har försett oss med information om hur konflikthanteringen vid ett systeminförande på Mastec uppfattades på tre av Mastec dotterbolag; Plastema, Mouldex och Mastec Precision. Se bilaga 3 och 4.

I den här delen förs också en diskussion kring de medverkande företagen och insamlad data. Detta kopplas sedan till teorin från kapitel 2 och 4.

1.8.7 Kapitel 7: Slutsatser

Från analysen i föregående kapitel har vi dragit slutsatser vilka följer våra forskningsfrågor och därmed uppfyller vårt syfte.

1.8.8 Kapitel 8: Avslutande diskussion

I detta kapitel reflekterar vi över uppsatsen och arbetet med uppsatsen. Erfarenheter som vi har fått redovisas samt förslag till fortsatta studier inom ämnet.

2 Affärsutveckling och IT-utveckling

I förstudien diskuterades affärsutveckling som en parallell del till införandet av ett affärssystem. Vi har kunskap i ämnet sedan tidigare, dock behövs en fördjupning göras innan val av metod kan ske. I detta kapitel kommer således de delar vilka är viktiga att ta i beaktande vid införandet av ett affärssystem att belysas. Fokus ligger på samordningen mellan implementeringen av affärssystemet och utvecklingen av verksamheten. Även svårigheter i förändringsprojekt och systeminförande tas upp.

2.1 Förändringsarbete

Goldkuhl och Röstlinger (1988) anser att en förändring innebär att behovet av att åtgärda ett problem i verksamheten finns och att detta behov tillgodoses. Förändringsarbete är komplex uppgift då det kan vara svårt att få struktur på arbetet och det material som framarbetas. Författarna menar att förändringsarbete ofta innebär stora problem och svårigheter. Ibland kan till och med fler problem skapas än lösas. Ofta sker förändringsarbete på ett ostrukturerat sätt och inte alltför sällan sker en alltför snabb fokusering på tekniska lösningar. Vidare framhäver författarna att kommunikationen mellan olika intressenter i utvecklingsprojektet många gånger är otillfredsställande.

En situation kan enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988) tolkas på olika sätt beroende på att personer kan ha olika sätt att se på verksamheten, referensramar och värderingar. Vidare påverkar också skillnaden av förståelse och kunskap för den specifika situationen. När människor bedriver verksamheter utförs handlingar ofta vanemässigt dag efter dag. Etablerade rutiner har blivit så vanliga att de inte längre ifrågasätts. Ofta tas det för givet att så som görs idag skall också göras i framtiden. I och med en förändring bör detta traditionella arbetssätt ifrågasättas och värderingar, kunskaper samt regler behöver ofta rekonstrueras.

2.2 Samordning mellan affärsutveckling och IT-utveckling

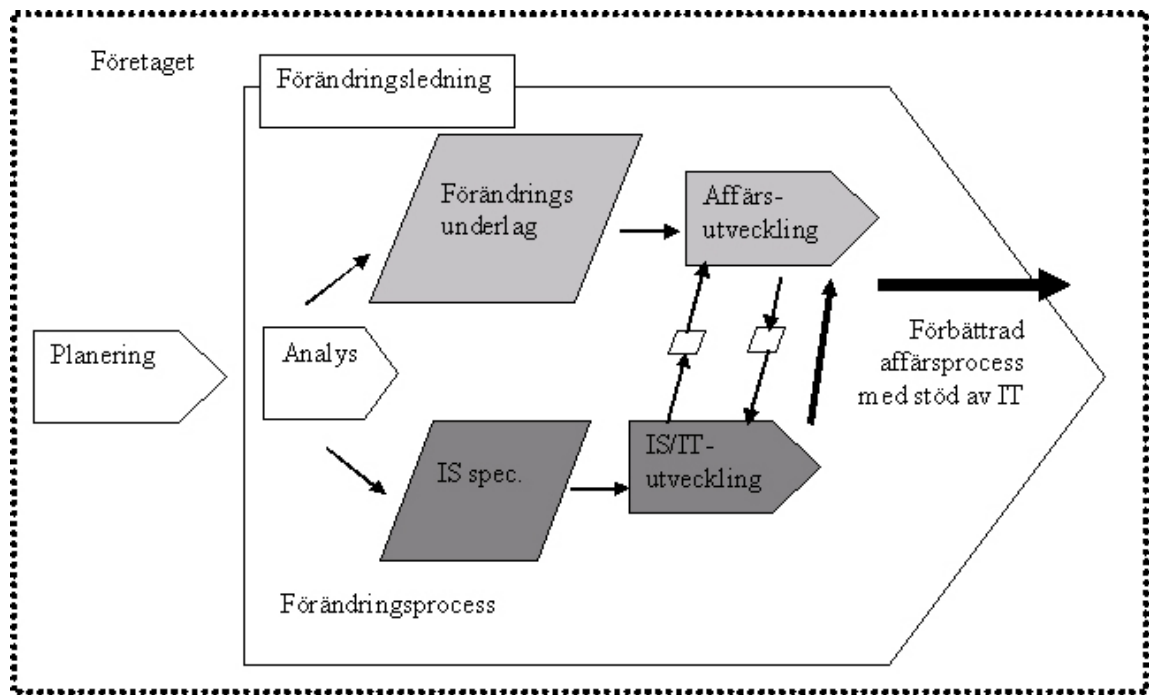
Enligt Mats-Åke Hugoson, adjungerad professor i informatik på Internationella Handelshögskolan i Jönköping (personlig kommunikation, 2004-10-25), kan en klar skillnad identifieras mellan affärsutveckling och IT-utveckling. Hela verksamheten kan ses som ett system, där affärssystemet är en del i det hela systemet, det vill säga ett större sammanhang. Vidare benämner Hugoson två paradigmer för hur system kan betraktas; *one system approach* och *structural approach*. Skillnaderna mellan dessa beskrivs nedan:

Tabell 1 - Två paradigmer för systemsyn (M-Å. Hugoson, personlig kommunikation, 2004-10-25)

One system approach	Structural approach
<i>Informationssystemssyndromet</i> : utgångspunkten är affärssystemet. Om affärssystemet fungerar så kommer företaget automatiskt att få fördelar av det.	”Företaget är systemet”: Mål, anställda, tid och processer tas i beaktande.
Analys → spec. av IS → utveckling av IS	Analys → spec. av IS och verksamhet → utveckling av IS/IT och verksamhet
Utveckling slutar efter systemimplementering	Koordination av affärsutveckling och IT-utveckling. Pågående och dynamisk.

Hugoson (personlig kommunikation, 2004-11-25) har förklarat ovanstående resonemang enligt ”Figur 3”. Företaget börjar med att planera översiktligt innan förändringsprocessen påbörjas. Ofta anlitas en extern utvecklingsgrupp av företaget. Denna grupp kan se objektivt på företaget. Efter detta görs en verksamhetsanalys, även kallad förändringsanalys. Denna analys skall generera två processer; dels ett förändringsunderlag och dels en specifikation av affärssystemet. Dessa skall sedan parallellt följas åt i utvecklingen av både verksamheten och affärssystemet.

Utvecklingen av affärssystemet har en teknisk inriktning medan affärsutvecklingen har en humanistisk inriktning. Exempel på förändringar i verksamheten kan vara de som nämndes tidigare vilka Goldkuhl och Röstlinger (1988) diskuterar, det vill säga rekonstruktion av värderingar, kunskaper och regler. Hela förändringsprocessen skall övervakas av de som ansvarar för förändringsprocessen. Produkten av hela förändringen blir i slutändan en förbättrad affärsprocess med stöd av IT, det vill säga affärssystemet. Här är alltså inte affärssystemet i fokus, utan en del i det totala systemet – företaget.



Figur 2 - Förändringsprocess där affärsutveckling och IT-utveckling samordnas. Författarnas egen översättning. (Hugoson, 2004-01-27)

2.3 De sex hemskheterna

Det finns sex faktorer som kan drabba IT-projekt och leda till konflikter. Dessa kallas för de sex hemskheterna och definieras nedan (Hugoson, personlig kommunikation, 2004-11-18);

1. IT-lösningen väljs ofta först, istället för att utgå ifrån verksamhetsbehovet. Därefter letar man efter möjlig nytta för att just denna lösning skall väljas.
2. Samma instans (vanligen en ganska IT-dominerad projektledning) analyserar och bedömer både kostnader och förväntade effekter.
3. Projektgruppen ser som sin huvuduppgift att realisera och implementera IT-projektet. Ansvar för affärsutvecklingen är i denna situation ofta inte klarlagt. Att driva projektet vidare kan således bli självändamålet.
4. I investeringsunderlag tas endast monetära effekter i beaktande för att öka kostnadsbesparingarna.
5. Storsystemstänkandet – ett affärssystem ska ge effekter överallt på mycket diffus basis.
6. Projektet syftar till att utveckla och implementera IT-projektet, vilket betyder att en handlingsplan för hur effekterna skall följas upp inte diskuteras under projektets gång. Detta leder till att det inte finns någon plan för uppföljning efter införandet av affärssystemet.

2.4 Intressekamp

Det är inte bara de två systemsynerna som kan skapa konflikter i samordningen mellan affärsutveckling och IT-utveckling. Företagsledningen och de övriga anställda har ofta inte gemensamma intressen av användningen av informatik. Företaget blir således ett forum för konflikter och en mer eller mindre organiserad kamp mellan de två parterna (Andersen, 1994). När två parter med olika intressen står mot varandra kommer arbetsformen i de flesta fall att innebära en förhandling mellan dem. Om denna intressekamp uppstår är det omöjligt att inta en neutral hållning.

”De som har detta konfliktperspektiv hävdar vanligtvis att det är arbetarna som är den svagare parten i processen. Det är den starkare partens premisser som dominerar arbetet. Därmed är det också ägarnas och ledningens normer för vad som är ett bra informationssystem och god systemutveckling, som drar upp riktlinjerna för det arbete som skall utföras.” (Andersen, 1994, s 79).

3 Metod

Vi kommer i detta avsnitt att beskriva vårt val av metodansats med utgångspunkt i vårt syfte. Vidare redogör vi för vårt planerade tillvägagångssätt för datainsamling på Mastec och anledningarna till våra val. Vi kommer även att ta upp det planerade förfarandet vid sammanställning och analys av insamlad data. Slutligen kommer en värdering av studien att göras.

3.1 Utgångspunkter för studien

Denna uppsats kommer att fokusera på ett känsligt ämne – konflikthantering. För att kunna genomföra en studie på ett objektivt sätt har vi identifierat ett antal utgångspunkter för att ledsaga oss själva i uppsatsarbetet;

- Eftersträvan av djup kunskap om konflikter och konflikthantering medför att resterande faktorer gällande ett systeminförande måste förbises.
- Det är vårt ansvar att vara opartiska mellan koncernledningen och dotterbolagen i kritiken och informationen kring deras konflikter och hanteringen av desamma.
- Samordning mellan teori kring konflikter och erfarenheter i den empiriska studien skall eftersträvas för att testa teori mot praktik.
- Den empiriska undersökningen skall inte vara påträngande och pressa studieobjekten gällande deras personliga integritet i syftet att få fram information om konflikter och konflikthantering, om dessa känner sig obekväma i situationen.

3.2 Val av metodansats

Eftersom huvudämnet i vår uppsats är konflikthantering, vilket faller under psykologiska aspekter, anser vi att målet är en helhetsförståelse i ämnet. För att få en så fullständig och balanserad uppsatsstudie som möjligt har vi fört en diskussion angående bäst lämpat tillvägagångssätt med utgångspunkt i vårt syfte och våra utgångspunkter. Vi anser att vårt syfte är uppdelat i två delar;

- I. Att undersöka vilka konflikter som kan uppstå i samband med införandet av ett affärssystem med anknytning till parallell affärsutveckling.*
- II. Att ge exempel på hantering av konflikter i samband med införande av affärssystem med anknytning till parallell affärsutveckling*

För att uppfylla samtliga delar i syftet har vi planerat för olika tillvägagångssätt, med början i litteraturstudier för att söka djup kunskap om konflikter och konflikthantering.

3.2.1 Litteraturstudie

Eftersom utgångspunkten ligger i konfliktteori kräver syftet att vi till att börja med tittar på litteratur angående ämnet konflikter. Litteraturstudier är essentiella för att skapa en god grund att stå på för en vidare balanserad undersökning. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) ingår litteraturstudier i den grupp vilken kallas för sekundärdata. Författarna beskriver detta som data som redan har samlats in vid ett tidigare tillfälle. Exempelvis kan detta vara rapporter, vetenskapliga journaler och böcker. Vår litteraturstudie kommer främst att bestå av böcker beträffande konflikter och konflikthantering. Styrkan med sekundärdata är att det är billigare än primärdata (Lundahl & Skärvad, 1999).

Litteratur är dock inte tillräckligt för att svara till syftet, då vi är intresserade av konflikter i en specifik situation – i samband med införande av ett affärssystem. En av utgångspunkterna beskriver vår intention att pröva teori mot praktik. För att uppfylla denna del av syftet krävs en empirisk undersökning, vilken grundar sig på vårt syfte, våra utgångspunkter samt den förstudie som osystematiskt genomfördes på Mastec.

3.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ ansats?

Från den osystematiska förstudie kommer vi hädanefter att övergå i en systematisk undersökning, vilken kommer att ligga till grund för vår analys och våra slutsatser. Detta för att uppfylla den första delen i syftet, vilken är av undersökande karaktär. Liksom i litteraturstudien ämnar vi att nå djup kunskap, då detta följer en av våra utgångspunkter för uppsatsarbetet.

Vi har dels möjligheten att inrikta oss på en studie i form av intervjuer alternativt göra en enkät som riktar sig till en större grupp studieobjekt. Dessa tillvägagångssätt faller under vad Lundahl och Skärvad (1999) benämner som kvalitativ respektive kvantitativ metodansats. Ett ännu bättre angreppssätt för uppsatsen är att tillämpa en kombination av tillvägagångssätten. Detta kallas enligt Bell (1995) för triangulering och innebär mer konkret att existensen av vissa företeelser samt sanningshalten i vad olika människor säger kontrolleras genom att samla in information från många olika informanter. Detta tycker vi är ett bra angreppssätt för att i vår uppsats få möjlighet att kontrastera ett intervjuresultat mot ett enkätresultat. Vi kommer att studera litteratur i anknytning till intervjuförfarande och tillvägagångssätt för utformning av enkäter. Vi anser att detta är nödvändigt för att öka trovärdigheten i uppsatsen.

Fördelen med intervju är att studieobjekten kan vara mer öppna med sina åsikter vilket är positivt då konflikthantering är ett känsligt ämne. Intervjun kommer att ha en kvalitativ ansats, då ett rimligt antagande är att vi får djupast svar direkt från Kindberg på det viset. Genom intervjun kommer vi att samla in data själva, något som Lundahl och Skärvad (1999) kallar för primärdata. Vi anser att det inte är någon god idé att genomföra någon form av gruppintervju då vi tror att detta kan leda till att studieobjekten inte uttrycker sin åsikt om konflikter när andra medarbetare lyssnar. Denna slutsats har vi dragit då det är logiskt att en person inte vill stöta sig med en medarbetare och på så vis utveckla en konflikt dem emellan.

Eftersom uppsatsen fokuserar på konflikter betyder detta att relationer mellan bland annat medarbetare sätts på sin spets. Därför tror vi att det är bättre med personlig intervju då en konversation kan föras runt de eventuella konflikterna. På så sätt kan vi bland annat också ta del av attityder, föreställningar och värderingar kring det aktuella ämnet, något som är svårare i en enkät. Enligt Holme och Solvang (1997) kännetecknas intervjuer av att information samlas in i närhet till studieobjektet just för att få en djupare förståelse av fenomenet som studeras. Att nå djupare förståelse är något som ingår i hermeneutiken, med syftet att en person förstår en annan persons handlingar (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1991). När det gäller konflikter anser vi att det är viktigt att som utredare kunna sätta sig in i en tredje parts åsikter och känslor. Därför är detta enligt våra utgångspunkter ett bra angreppssätt för att erhålla djup kunskap i uppsatsen.

En fördel med att ha en kvalitativ ansats före en kvantitativ är att den kvalitativa enligt Repstad (1999) är mer flexibel, då tillvägagångssättet kan ändras under arbetets gång. Nackdelen för uppsatsarbetet är att det är mycket tidskrävande att genomföra en kvalitativ intervju och vissa frågor kan komma att bli så känsliga att den som intervjuas inte vill delge sina svar. Detta är extra känsligt i vårt uppsatsämne då det kan ha förekommit exempelvis konflikter mellan olika medarbetare, chefer såväl som övriga anställda. Detta är något som inte är lätt för någon part att tala om.

Vi kommer förutom intervjun att även kombinera en kvalitativ ansats och en kvantitativ sådan i en enkätundersökning. Den kommer att bestå av alternativfrågor vilka kommer att ha syftet att kunna kvantifieras och dels kommer den att bestå av öppna frågor vilka är av mer kvalitativ art. En enkätundersökning samlas in av utredaren och räknas således liksom intervjuer som primärdata (Lundahl & Skärvad, 1999). Fördelar med att genomföra en delvis kvantitativ studie i form av en enkät är att det är möjligt att ha en större urvalsgrupp. Av den orsaken kan en enkät leda till att vi får reda på fler konflikter än vi skulle få vid ett mindre antal intervjuer. Vid en enkät får studieobjektet också mer tid till eftertanke än vad som ryms inom en intervju. En annan fördel är att vi kan nå ut till flera studieobjekt och få ett tillfälle att kunna kvantifiera svarsresultaten.

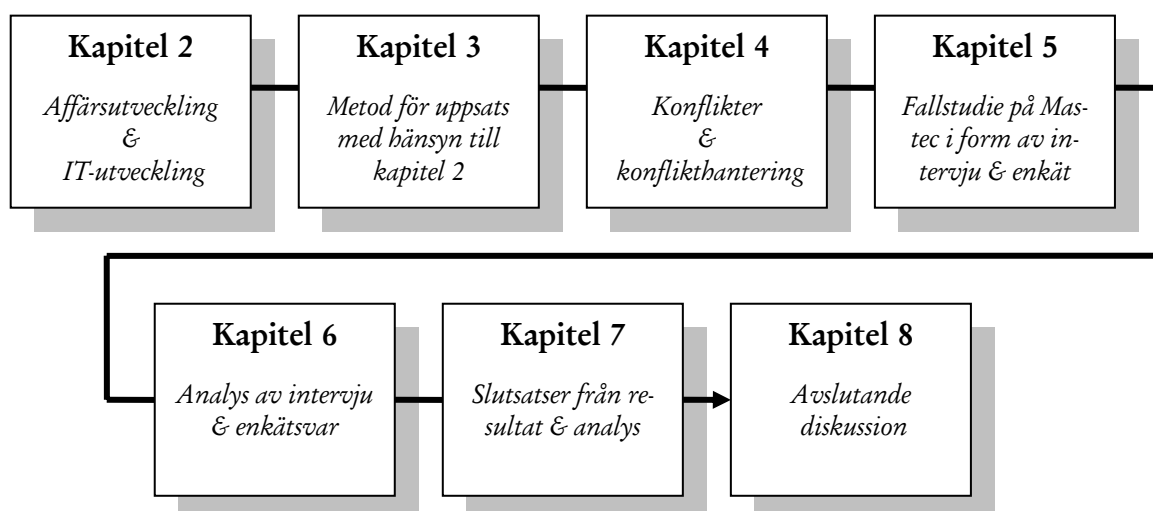
Enligt Lundahl och Skärvad (1999) samt Wiedersheim-Paul och Eriksson (1991) syftar nämligen en kvantitativ ansats till att mäta handlingar, händelser samt tillstånd för att kunna göra statistiska analyser och därmed generaliseringar i den mån det är möjligt. Det vi vill uppnå med enkäten är att kunna göra mätningar och självklart om möjligt statistiska analyser. Intervjufrågorna planeras att innefatta konflikter och konflikt-hantering. Vi har även valt att ta upp affärsutveckling i enkäten, då problemdiskussionen ledde fram till en forskningsfråga inom detta område. Emellertid kommer öppna frågor att behövas för att ge de medverkande möjlighet att delge oss mer precis information om konflikterna, det är dessa frågor som kommer att generera kvalitativt material. När vi konstruerar vår enkät och kommer vi att skifta från en hermeneutisk ansats till en mer positivistisk. Lundahl och Skärvad (1999) menar att det inom positivismen är viktigt att betona att det är verkligheten som observeras. Vi hoppas kunna använda den information vi får under intervjun för att lättare formulera enkätfrågorna. Detta för att minimera missuppfattningarna hos de studieobjekt för vilka

enkäten avser. På så vis skapar vi möjligheten att använda resultaten som ett statistiskt underlag.

3.2.3 Slutdiskussion metodansats

Den valda metodansatsen beskrivs sammanfattningsvis enligt figur 3. Efter beskrivningen av metodansatsen kommer vi att söka information om konflikter och konflikthantering, för att sedan genomföra en fallstudie på Mastec. Vi har kommit fram till att det lämpligaste angreppssättet för oss är att börja denna fallstudie med en intervju och fortsätta med en enkätundersökning, vilket skapar en triangulering.

Genom triangulering kommer vi att dra nytta av styrkorna i både den kvalitativa och den kvantitativa ansatsen och får även möjlighet att pröva intervjurest resultaten i enkäten. Våra primärdata kommer att representeras av kvalitativ ansats i intervjun och av både en kvalitativ- och en kvantitativ ansats i enkäten. Detta för att försöka uppnå så djup kunskap som möjligt. Våra insamlade data kommer att analyseras och därefter kommer slutsatser att dras. Som en avslutande del i uppsatsen kommer en diskussion att föras där egna reflektioner kring uppsatsarbetet tas upp, samt förslag till fortsatta studier inom ämnet.



Figur 3 - Disposition av uppsats och tillvägagångssätt. Författarnas egna figur.

3.3 Urval av studieobjekt till enkät

Efter förstudien har vi med hjälp av Kindberg identifierat de grupper till vilka vi kan rikta enkäten. Som beskrivs i förstudien är dessa tre dotterbolag en del av totalt sju dotterbolag inom koncernen. Vi har även diskuterat med vår uppsatshandledare Mats-Åke Hugoson och kommit fram till att det bästa är att skicka enkäten till dotterbolagens projektgrupper. Genom att göra detta hoppas vi kunna få en bättre bild av hur de ansvariga upplevde de eventuella konflikterna och hanteringen av dem samt hur de anställdas upplevde detsamma.

3.4 Sammanställning och analys av insamlad data

Vi kommer att göra en sammanställning av resultaten från intervjun respektive enkäten. Intervjusvaren kommer att redovisas i löpande text, medan svaren från enkäten kommer att sammanställas i diagram för varje enskild fråga, då detta är möjligt. Vid öppna frågor kommer sammanställningen att ske i löpande text, i enighet med intervjun. Detta för att analysen ska bli mer överskådlig och därmed lättare att tolka.

De kvalitativa och kvantitativa insamlade data kommer sedan att analyseras i förhållande till varandra med det teoretiska ramverket som utgångspunkt. Vi kommer således att ställa de svar vi fått på intervjun, de öppna enkätfrågorna och övriga enkätfrågor mot varandra och mot teorin. På det sättet kommer vi att jämföra alla svar mot varandra och även mot vårt teoretiska ramverk. Vi kommer att försöka finna förklaringar till de utfall som vi har fått och på så sätt få fram ett resultat. Detta resultat kommer sedan att redovisas i våra slutsatser.

3.5 Värdering av studien

För att förhålla oss kritiskt till vårt eget förfarande har vi valt att diskutera faktorer som kan påverka uppsatsen. De delar som vi ser är mest kritiska är reliabiliteten, validiteten samt generaliserbarheten.

3.5.1 Reliabilitet

Anledningen till vårt angreppssätt att börja med en intervju för att därefter pröva utfallet i en enkät är för att få en högre reliabilitet på uppsatsen. Uppsatsarbetet är tidsbegränsat och vi har därför ingen möjlighet att enbart genomföra intervjuer, vilket vi tror skulle ge det mest pålitliga och djupgående resultatet. Vi vill dock genomföra *en* intervju med Lars Kindberg och utifrån resultatet av denna utforma en enkät som kan skickas till en större urvalsgrupp. Detta för att erhålla en förhållandevis god bild av konflikthanteringen inom Mastec vilket vi anser att vi får genom att rikta oss till olika parter i koncernen. Vi kommer även att spela in intervjun med hjälp av en bandspelare för att förhålla oss objektiva. Genom att göra detta ökar också reliabiliteten eftersom vi kan lyssna på intervjun i flera omgångar och på så sätt säkerställa Kindberg svar.

För att nå ut till studieobjekten, till vilka vi kommer att rikta enkäten, måste hänvisning ske via vår kontaktperson som vi beskriver under avsnittet 1.3. Detta tillvägagångssätt kan störa vårt resultat och uppsatsens reliabilitet, då personer på företaget kan väljas utifrån deras inställning till bytet till Navision. Det bästa hade varit om detta urval skett slumpmässigt. Lundahl och Skärvad (1999) betonar vikten av att ha ett representativt urval. Vi kan dock heller inte vara säkra på att det är just de personer till vilka enkäten är skickad, som i slutänden svarar på den, eftersom vi inte är där och kan se när de besvarar den. Även detta kan påverka uppsatsens reliabilitet.

Vi har inkluderat frågor om INVID i enkätundersökningen, men vi har inte för avsikt att dela ut en liknande enkät till dem. På så vis kommer vi endast att få Mastecs

synvinkel på situationen, vilket kan ge en orättvis bild av INVID som missunnas möjligheten att förklara sin ståndpunkt. Detta kan minska reliabiliteten på uppsatsen.

3.5.2 Validitet

Ett hinder vid den empiriska studien kan bli konsten att ställa rätt frågor i både enkät och intervju, eftersom vi inte känner personerna som arbetar på dotterbolagen eller känner till deras arbetssätt. Då vi inte vet detta kan det vara svårt att ställa rätt frågor för att få fram de fakta om konflikter vi vill åt.

Eftersom begreppet konflikt är abstrakt blir det också svårt för de medverkande att besvara frågorna om vi inte har formulerat oss tydligt och precist. På denna punkt kan därmed validiteten minska i uppsatsen. Om missuppfattningarna i enkätfrågorna minimeras tror vi att svarsfrekvensen ökar och därmed trovärdigheten på vår uppsats. Det kan vara ett hinder att respondenten i enkäten inte förstår den innebörd vilken vi önskar få fram. Frågorna kan således tolkas på olika sätt av oss och av dem som svarar på enkäten.

3.5.3 Generaliserbarhet

När det gäller generaliserbarhet finns det i vår uppsats tre synvinklar att beakta; generaliserbarheten gentemot andra företag, bortfallet i enkätundersökningen och slutligen antalet intervjuer.

I det förstnämnda kommer det förmodligen inte att gå att göra några generaliseringar gällande vare sig företagsstorlek, ledningsstil eller branschtillhörighet. Detta då vi endast undersöker dotterbolag tillhörande samma koncern. Hade andra företag deltagit i studien hade generaliseringar eventuellt kunnat göras då resultat troligen kunnats styrkas av mer än ett företag.

Även bortfallet påverkar vår generaliserbarhet, framförallt då enkäten endast kommer att innefatta 27 studieobjekt. Då urvalet är så begränsat blir bortfallet väldigt betydande för resultatet för studien och också generaliserbarheten.

Slutligen kommer inte heller några generaliseringar vara möjliga att göra gällande intervjun då den innefattar endast en persons erfarenheter och åsikter. Detta antal är för litet för att göra generaliseringar.

4 Konflikter och konflikthantering

Här redovisar vi de kunskaper och teorier som vi genom litteraturstudier har införskaffat oss. Dessa teorier syftar dels till att ge ökad förståelse kring uppsatsämnet konflikthantering och dels till att utgöra en grund för vår fallstudie på Mastec. Vi kommer att redogöra för vad en konflikt är, i vilka situationer konflikter kan uppstå och varför, hur de kan hanteras samt av vem de bör hanteras.

4.1 Konflikter

Ordet konflikt kommer ursprungligen från latinets ”conflictus”, vilket betyder tvist, motsättning eller sammanstötning (Ljungström & Sagerberg, 1991). Ahrenfelt och Berner (1992) menar att vi i den västerländska kulturen ofta tänker på konflikter som något negativt som helst ska undvikas eftersom de inte är bra för oss.

Detta bekräftas av Ljungström och Sagerberg (1991) som menar att många väljer, på grund av ordets negativa klang, att i dagligt tal använda synonymer till begreppet konflikt. Exempel på dessa är oenigheter, meningsskiljaktigheter och dispyter. Att oenighet ingår som en del i konfliktbegreppet brukar, enligt författarna, de flesta hålla med om. Oenighet kan till och med handla om att parter är oeniga om att de är oeniga. Den ena parten tycker att den pågående diskussionen är kul och intensiv, medan den andra parten känner sig påhoppad och upplever en tydlig konflikt.

En konflikt börjar för det mesta ganska oskyldigt och förvärras gradvis. De inblandade märker inte vad som är på gång förrän tillståndet blivit allvarligt. Konflikter kan generellt beskrivas som en process, där respekten för människovärdet gradvis minskar och leder till att de inblandade behandlar varandra mer som objekt än som människor. (Brodal & Nilsson, 1996)

Enligt Ljungström och Sagerberg (1991) innebär detta emellertid inte att alla konflikter kan eller måste hanteras, lösas eller kanske ens identifieras. Problemet är inte heller konflikten i sig utan hur den hanteras för att lösas. Enligt Brodal och Nilsson (1996) kan ett bakomliggande syfte vara att konflikter uppstår för att lära de inblandade människorna något.

4.1.1 Destruktiva och konstruktiva konflikter

En konflikt kan vara antingen destruktiv eller konstruktiv. Enligt de Klerk (1991) är en destruktiv konflikt en negativ konflikt, där oenigheten till slut blir en personkonflikt. Arbetsmiljöer karaktäriseras ofta av en rad destruktiva konflikter som får negativa följder. Dessa omfattar skadlig inverkan på fysisk och emotionellt välbefinnande, förlust av självförtroende och sämre självkänsla. (Brännlund, 1999)

En konstruktiv konflikt har däremot funktionen att driva fram en förbättring och detta ska gärna göras tillsammans. De Klerk (1991) menar dock att en sådan konflikt kan bli destruktiv om människorna inte förstår orsaken till konflikten och därför inte har som mål att förbättra situationen. Om konflikten är konstruktiv finns förut-

sättningar för att människor ska komma på bättre idéer och kommunicera med varandra.

Oavsett om konflikten kallas för konstruktiv eller destruktiv fyller den, enligt de Klerk (1991), en funktion. Konflikter ger uttryck för att oacceptabla eller negativa förhållanden måste ändras och konflikten blir då den slutliga reaktionen som driver fram en förändring till det bättre.

4.1.2 Ledaren och konflikter

Enligt Mossboda et al. (2002) handlar chefskap om position och ledarskap. Båda delarna är viktiga i yrkesrollen och det är även viktigt att vara chef tills uppdraget är klart. Ledarskap är däremot något som förvärvas och kan både förstärkas eller förloaras beroende på chefs agerande. En ledare är en person som är tydlig gentemot sin omgivning och har förmågan att uttrycka sina tankar och åsikter. Genom att vara stark i sig själv och öppen för andras synsätt och förslag, får en sådan ledare lättare sina medarbetare med sig. Det är viktigt att en bra ledare lever som han eller hon lär. Blir det ett glapp förloras trovärdigheten som ledare.

I svåra situationer ökar pressen på ledaren och gruppen. Enligt Eriksson, Dahlberg och Eriksson (1993) kan detta innebära att en grupp svetsas samman, men även att de konflikter som alltid är en del av gruppens inre förstärks och blir tydligare samt mer tillspetsade.

Tabell 2 - Olika synsätt på konflikter (Eriksson et al., 1993)

Harmonisyn	Konfliktsyn
Orsakade av bråkstakare	Naturliga mellan människor
Dåliga, obehagliga	Ofta berikade, kan ge energi
Möjliga att undvika	Oundvikliga
Skall understrykas	Kan och skall hanteras

I dessa olika synsätt finns det personer som till varje pris önskar lugn och harmoni, och sedan som motpol finns det konfliktnjutare som utnyttjar varje möjlighet att skapa oro. Konflikten påverkan på människan handlar bland annat om hur mycket den anses styra tillvaron och hur människan upplever sin personliga makt. (Eriksson et al., 1993)

Oenighet är vanligt mellan olika hierarkiska nivåer i en organisation. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att konflikten mellan hierarkiska nivåer i stor utsträckning beror på de skilda uppgifter som de olika hierarkiska nivåerna har. En ledare ska först och främst tillvarata organisationens mål och inte enskilda individers intressen. Dessa förhållanden kan balanseras, men i verkligheten är så inte alltid fallet, och följden blir ofta oenighet samt konflikt.

Som tidigare nämnts kan oförmågan att hantera dolda eller öppna konflikter leda till stora energiläckage i en organisation. Enligt Mossboda et al. (2002) kan det vara direkt skadligt att undvika konflikter både för organisationen och för den enskilde personen, men genom konflikthantering hanteras problemen istället för att undvika dem. Många chefer upplever konflikthantering och att ge konstruktiv kritik som särskilt svåra delar i sitt ledarskap (Mossboda et al., 2002). Det är, enligt Ljungström och Sagerberg (1991), dock alltid ledarens uppgift att i samspel med medarbetarna hantera konflikterna.

Det är också viktigt att chefen förstår att den uppkomna situationen ska hanteras och inte lösas (Mossboda et al., 2002). Det är vanligt att chefen tar på sig ansvaret att lösa konflikten, vilket kan bli svårt att göra. Detta bekräftar även Brännlund (1999) som menar att alla har rätt utifrån sitt synsätt i en konflikt. Därför finns det heller ingen möjlighet att komma överens om ett sätt att uppfatta och tolka den del av verkligheten som konflikten handlar om. Konflikter ska därför endast hanteras, aldrig lösas.

4.1.2.1 Projektledaren och konflikter

Projektledaren är en viktig person i projektgruppen. Det är den person som beslutar, leder, fördelar och förhandlar för hela projektgruppen. Projektledaren ska i stora drag skapa goda förutsättningar för projektgruppens arbete. Enligt Eklund (1993) måste projektledaren förhandla fram en rimlig uppgift i förhållandet till de resurser som ställs till dennes förfogande. Projektledaren måste också planera det överenskomna arbetet på ett sådant sätt det kan utföras smidigt och tillförlitligt. Beställaren vill ha ett så bra resultat som möjligt av projektet till ett lågt pris, samtidigt som vinsten i projektet ska bli så stor som möjligt.

Att driva ett projekt ställer stora krav på hela projektgruppen, men främst på projektledaren och utredningsspecialister. Att eftersträva ett positivt samarbete mellan projektgrupp och verksamhet innebär att konflikter inte får ignoreras, utan istället lyftas fram. För att uppnå detta krävs en situationsanpassad planering. (Goldkuhl & Röstlinger, 1988)

Vid alla typer av arbetsfördelningar är kommunikation den svaga länken i arbetskedjan. Arbetsfördelning kan missförstås och order ges utan uppföljning. Projektledaren har här ett stort ansvar då han eller hon betonar vikten av projektet redan vid de första mötena med gruppen. Många projektledare är rädda för att ge en för avslappnad stämning i gruppen, då detta kan äventyra respekten för chefsrollen och därmed kontrollen av projektet. (Eklund, 1993)

4.1.2.2 Förebygga konflikter

Enligt Edelman (2000) bör det finnas regler för över- och underordnade i syftet att förhindra konflikter. Denna relation är en interaktiv process med regler som styr bådadas beteende, vilket även är typiskt för relationer i allmänhet.

Regler för överordnade:

- Informera underordnad och/eller rådfråga dem om beslut som kommer att påverka dem

- Uppmuntra underordnad och underlätta deras utveckling
- Fördela arbetet rättvist och förklara det
- Visa förståelse för underordnades personliga problem
- Hävda underordnades intressen när det är nödvändigt

Regler för underordnade:

- Följ rimliga order, men det är godtagbart att ifrågasätta order som inte är klara
- Följ instruktioner, men använd eget initiativ då det är lämpligt
- Lägg fram och försvara egna idéer när det är lämpligt
- Rikta klagomål till den överordnade och inte genom andra
- Acceptera konstruktiv kritik

En viktig konfliktorsak är att relationsreglerna mellan över- och underordnade bryter samman. Orsaker till detta kan vara orättvis behandling eller uteblivet samråd. Problemet för den som är chef är att hitta balansen och motivera sina medarbetare (Edelmann, 2000).

4.1.3 Organisationen och konflikter

Våra kontakter med människor på arbetet kan utan tvivel yttra sig i många olika former. Våra relationer till kollegor, arbetsledare eller underordnade beror på vilken slags anställning vi har och vilken status vi har inom organisationen (Edelmann, 2000). Då människor arbetar tillsammans i en organisation kan nästan vilken fråga som helst ge upphov till spänningar vilka i efterhand kan utvecklas till en konflikt. Enligt Brodal och Nilsson (1996) är kampen om resurser ett vanligt tema och av den orsaken är strukturen samt uppdelning av ansvarsområden viktig.

Internt i en organisation är alla individer och grupper till en viss grad beroende av varandra. Den formella specialiseringen och arbetsfördelningen kan emellertid innebära att oenigheter eskalerar mellan individer och grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Beroende på vilken plats en medarbetare arbetar i en organisation, exempelvis avdelning eller hierarkisk nivå, avgör vad denne intresserar sig för och vilken information som kommer fram. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att somliga människor står i ett ömsesidigt beroendeförhållande till varandra. Med detta avses att de är direkt beroende av varandra för att kunna genomföra uppgifter eller förverkliga mål. Andra människor är sekventiellt beroende av varandra vilket innebär att de är beroende av att andra har gjort sitt jobb innan de själva kan börja med sitt.

Det hävdas vid vissa tillfällen att konflikter uppstår när det är svårt att förena olika intressen, men enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är en sådan definition alldeles för vag. Konflikt har inte bara att göra med det svåra att förena olika intressen utan också med beroende mellan involverade parter. Konflikter på arbetet är inte ovanligt och mindre oenigheter eller upprörda diskussioner är oundvikliga inom de flesta organisationer. Enligt Edelmann (2000) kan dock sådana konflikter även vara fruktbara om de skapar kreativa lösningar och är förenliga med stor arbetstillfredsställelse.

Edelmann (2000) menar även att konflikter dock tar onödigt mycket energi på arbetsplatsen och resultatet kan bli att den påverkar organisationen eller avdelningen presentationsförmåga som helhet. Detta bekräftar även Ahrenfelt och Berner (1992) då de menar att oförmågan att hantera dolda eller öppna konflikter leder till stora energiläckage i en organisation. Detta eftersom oarbetade konflikter skapar stora energiförluster då de fråntar människor deras begränsade energimängd.

Vid förändringar i organisationer finns likväl både med- och motkrafter. Ahrenfelt och Berner (1992) menar att utveckling förutsätter förändring och att förändring förutsätter konflikter. De menar också att all utveckling sker under konflikter av olika sort och storlek.

4.1.4 Förändring och konflikter

Förändring är en naturlig del i tillvaron. Förändringarna i samhället går allt snabbare, vilket leder till ökande krav på organisationens anpassningsförmåga. Förändringar medför alltid en konflikt av en eller en annan art. Hos många människor väcker förändring känslan av otrygghet. Detta gäller individer på alla nivåer och inom alla typer av verksamheter. (Ahrenfelt & Berner, 1992)

Om en organisation ska klara av och anpassa sig till alla snabba förändringar i världen måste människorna i en organisation också utvecklas och förändras för att klara av de nya kraven som ställs. Att förändringar sker snabbt märks inte minst då strukturförändringar inom organisationen sker; uppköp och olika typer av sammanslagningar. Dessa förändringar skapar problem och konflikter som varje ledare måste möta. (Ahrenfelt & Berner, 1992)

Enligt de Klerk (1991) kan till och med rykten om en förändring skapa tillräcklig oro för att orsaka konflikter. Oron leder till att de anställda börjar motarbeta förändringsprocessen och konflikten är ett faktum. Ledarna i organisationen bör ständigt kommunicera med medarbetarna, så att de trots alla förändringar inte blir oroliga utan kan se förändringarna som möjligheter istället för hot (Ahrenfelt & Berner, 1992). De Klerk (1991) menar också att ju mindre personalen informeras om de kommande förändringarna, desto kraftigare blir de negativa reaktionerna.

4.1.5 Behovet av konflikter

Enligt Ljungström och Sagerberg (1993) behövs konflikter för att såväl människor och organisationer ska utvecklas. Tankar och idéer måste brytas mot varandra och då kan det ibland uppstå oenigheter som kan växa till konflikter. Människors olika personligheter och olika kompetens behövs inom organisationen för att helheter ska bli bra. På samma sätt är konflikter nödvändiga för att utveckling ska kunna ske. Då en konflikt har arbetats igenom vet de olika parterna om varandras svagheter och styrkor, och kan på så sätt arbeta fram en lösning. (Ljungström & Sagerberg 1993)

4.1.6 Orsaker till konflikter

Orsakerna till konflikter är många. De som berörs här nedan är framförallt de som enligt våra avgränsningar kan kopplas samman med införandet av ett affärssystem, vilket är en stor förändring i en organisation.

Enligt de Klerk (1991) är det egentligen två delar av organisationen som påverkar en konflikts uppkomst. Den första är organisationsstrukturen med dess uppbyggnad och den andra är individerna i organisationen. De båda delarna hänger ihop då den ena, individerna, utgör den andra, organisationen. Dessa två element har alltså påverkan på konflikter. Något ytterligare som tillkommer i samband med individerna som element, är deras bakgrund. På liknande sätt kan en organisations historia påverka sättet på vilket den reagerar och fungerar.

Chefer som tidigare arbetat inom organisationen kan ha satt sina spår och de kan påverka arbetssättet även om de sedan länge inte arbetar kvar (Ahrenfelt & Berner, 1992). Även Larsen (2002) diskuterar i sin bok om organisationens beteendes påverkan på konflikters uppkomst. Författarna har dock olika infallsvinkel när det gäller konflikters uppkomst. Då Larsen (2002) lägger fokus på medarbetarnas agerande, är det deras bakgrund som är det mer centrala hos Ahrenfelt och Berner (1992). Det är individerna som organisationen består av, som har verkan på konflikter. Deras bakgrund är avgörande för oenigheter som uppstår (Ahrenfelt och Berner, 1992). Larsen (2002) nämner dock att det är en individs bakgrund och uppväxt som till stor del styr hur den agerar som vuxen i arbetslivet. Ahrenfelt och Berner (1992) samt Larsen (2002) är ense om att individernas roll vid uppkomsten av konflikter har, som tidigare nämnts, olika utgångslägen.

Organisationsstrukturen kan se ut på många olika sätt och idag blir det vanligare med självstyrande arbetsgrupper i en platt organisation. Ett exempel från den strukturen är att konflikter lätt kan uppstå om en person försöker detaljstyra sina medarbetare. Denna person kan vara både den formella grupplederen eller någon annan som tar på sig ledarrollen (Larsen, 2002). Om verksamheten från början var hierarkisk för att senare bli platt, förändras även arbetssättet och medarbetarnas roller. Vid förändringar och maktförskjutningar, som dessa ofta medför, uppstår osäkerhet då balansen bryts. Det kan i sig medföra att konflikter uppstår (Larsen, 2002).

Larsen (2002) påpekar, som nämnts ovan, att ledarrollen kan orsaka konflikter i samband med dennes detaljstyrning gentemot medarbetarna i en platt organisation. Att ledaren har betydelse vid konfliktuppkomst diskuteras även av Ahrenfelt och Berner (1992), vilka påpekar att framförallt chefsbyten skapar konflikter. Även den typ av förändring som organisationsstrukturella förändringar utgör bidrar till konfliktskapande (Ahrenfelt & Berner, 1992). Det är till en stor del chefen och dennes värderingar och arbetssätt som skapar de normer som finns i organisationen. Det är också just chefen och de förändringar, beslut, förhållningssätt, ledarstil och så vidare som är faktorer som kan orsaka att en konflikt uppstår. Nedan är ett urval av de punkter, utan inbördes ordning, som Larsen (2002) tar upp som konfliktorsakande omständigheter;

<ul style="list-style-type: none"> • Chefsbyte • Olika uppfattningar • Dålig "kemi" mellan vissa personer • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Otydliga, tvetydiga och skilda målsättningar • Sned maktfördelning • Rivalisering
--	---

De ovannämnda omständigheterna uppkommer alltid vid någon tidpunkt under en organisations livstid, men det är just vid en förändring som konflikter lätt kan uppkomma (Larsen, 2002).

Förändringsarbete handlar till viss del om maktfördelning enligt Ahrenfelt och Berner (1992). Vid en förändring rubbas de naturliga maktcirkelarna. Då makt och ledarskap är oerhört centrala delar i organisationer menar författarna att konflikter är ett faktum vid rubbning av dessa. Det som händer är att individerna i organisationen undrar över deras roll efter förändringen. Det är naturligt att varje individ vill säkra sin egen plats. Enligt Maslows behovstrappa, försäkras individen i första hand sin egen trygghet och först därefter kommer engagemang och intresse för helheten (Maslow, 1970). De maktkamper som uppkommer blir en källa till konflikter (Ahrenfelt & Berner, 1992).

Som nämnts i föregående stycke är konflikter vanliga vid förändringar. Många gånger drivs förändringar i projektform då de är av bland annat *engångskaraktär*, har *begränsade resurser* och är *tidsbegränsad*. De två sistnämnda representerar ett par av de kriterier som Eklund och Fernlund (1998) nämner som beskrivning på projekt. Författarna berättar även att projekt involverar många människor och att det under projektets gång är viktigt att ha möten för att alla parterna ska vara välinformerade. Dessa mötet fyller också en annan funktion, nämligen att de ger möjlighet för parterna att rensa luften. Att ha en öppen dialog och kommunicera är viktigt för att bland annat byta information, lösa problem och skapa idéer (Eklund & Fernlund, 1998). Ahrenfelt och Berner (1992) stödjer detta då de menar att kommunikation mellan människor är en förutsättning för att de ska kunna frambringa något tillsammans.

En av de mest avgörande rollerna i de flesta konflikthanteringsområden är kommunikationen. Olika typer av missförstånd och andra kommunikationsproblem kan inte bara leda till konflikter utan också hålla dem vid liv (Larsen, 2002). Missförstånd kan ha sitt ursprung i mycket eftersom kommunikationen är mycket mer än endast verbal (Ahrenfelt & Berner, 1992). Kroppsspråk samt vilka som kommunicerar är två av de faktorer som har betydelse. Vidare menar författarna att det även finns manlig och kvinnlig kommunikation. Författarna tror att anledningen till denna skillnad kan ha sitt ursprung i både biologin och uppfostran. De menar att skillnaden i kommunikationssätt leder till missförstånd, konflikter och frustration. Larsen (2002) lägger diskussionen om kommunikation på ett mer ytligt plan. Han nöjer sig med att konstatera att det finns kulturella skillnader i hur kommunikation sker och menar att detta kan leda till problem, likväl som dubbelkommunikation eller brist på förmågan

att kommunicera innebär problem. Larsen (2002) sammanfattar med att betona vikten av att prioritera kommunikationsförhållanden i samband med att en tredje person övervakar så att kommunikationen blir konstruktiv.

4.2 Hantering av konflikter

Enligt Larsen (2002) måste en organisation som vill utvecklas lära sig tackla sina konflikter. Trots att många är överens om att det är chefen som ska hantera konflikter är det viktigt att alla deltar (Larsen, 2002). Detta påstående stärks av Ljungström och Sagerberg (1991) som anser att chefen har huvudansvaret, men att ansvaret också fördelar sig på var och en som arbetar i organisationen.

Under rubriken orsaker till konflikter nämndes brist på kommunikation som en anledning till konflikters uppkomst. Kommunikationen kan också vara ett hinder vid hanteringen av konflikter. Dålig kommunikation kan skapa konflikter, kan den också fördjupa problemen då en person kan projicera vad de tror den andra personen säger. Det gap som finns mellan avsett och mottaget budskap bidrar till kommunikationsproblem under en konflikt (Pickering, 2000). Det är inte förrän alla parter lyssnar på varandra och når fram till varandra, utan att filtrera bort budskapet, som varje mottagare hanterar situationen (Ahrenfelt & Berner, 1992).

Vid konflikter står sakfrågan i centrum. Vid hantering av konflikter är det lätt att personliga kränkningar och sidokonflikter tas upp, men det är sakfrågan som är den viktiga. Det är den som är konfliktens kärna. För att alla inblandade ska se sidokonflikterna i ett större sammanhang är det viktigt att dess ursprung uppdagas. Först då denna är identifierad kan andra sidoproblem och kränkningar tas om hand. (de Klerk, 1991)

Detta resonemang stöds av Ahrenfelt och Berner (1992), då de för ett liknande resonemang. De ställer upp vad de kallar konfrontationens tre nivåer, och just sakfrågan är nivå ett. Övriga nivåer är inte relevanta i denna uppsatsstudie. Även Larsen (2002) anser att det är viktigt att börja med att titta efter orsaken och så småningom försöka se helheten. Skillnaden mellan Larsen (2002) och de övriga tre författarna (Ahrenfelt & Berner, 1992; de Klerk, 1991) är att denne menar att försök att se helheten samt påbörja konfliktlösningen ska ske efter det att insamlandet av information har skett. Den information som syftas på här är sådan såsom; upplever alla parter att det finns en konflikt, vilka är inblandade, hur konflikten fungerar, kan och bör det göras något åt den. Författaren menar att det är viktigt att kunskap finns om konflikten innan hanteringen av den påbörjas.

Larsen (2002) ger förslag på olika metoder för konflikthantering, men innan någon av dessa används bör en diagnostisering över konflikten göras. Ahrenfelt och Berner (1992) har ett annat angreppssätt med sina tre nivåer som alla är inriktade på konfrontation. Det är här skillnaden ligger mellan Larsen (2002) och Ahrenfelt samt Berner (1992). Då de förstnämnda är väldigt snabba med att konfrontera, anser Larsen att en diagnostisering ska göras innan någon metod tillämpas för att förändra situationen. En del av denna diagnostisering är som tidigare nämnts intervjuer. Det finns dock likhet mellan Larsens (2002) såväl som Ahrenfelt och Berners (1992) åsikter gäl-

lande konfrontationen, om det ses ur de Klerks (1991) synvinkel. Han menar att all kontakt mellan en tredje, icke-involverad, person och de involverade är en typ av konfrontation.

Många associerar, vilket nämnts tidigare i uppsatsen, ordet konflikt med något negativt, exempelvis vredesutbrott eller liknande. Ahrenfelt och Berners (1992) åsikt är dock att konfrontera är att leda verksamheten, att ta ansvar som chef. En organisation där det är tillåtet att konfrontera är en aktiv och dynamisk arbetsplats. Konfrontation handlar om en situations- och individanpassning. Chefen måste lita på sin intuition och sina tidigare erfarenheter. (Ahrenfelt & Berner, 1992) En konfrontations styrka beror på hur medvetna de inblandade är om sina roller i konflikten och vilka anklagelser som finns. Ju mindre de vet i förväg desto mer tar samtalen formen av konfrontation (de Klerk, 1991).

En tredje person får lättast kunskap om en konflikt genom att observera, men som komplement till detta kan intervjuer göras (Larsen, 2002). Det som är viktigt vid gruppkonflikter är att identifiera personerna med mest makt, vilket inte alltid är chefen. Just intervjuer är en metod för att få fram detta. Intervjuerna kan ske i grupp eller individuellt. Fördelen med individuella gentemot gruppintervjuer enligt Larsen (2002) är att personer har lättare att öppna sig individuellt och inte hålla tillbaka på något. Gruppintervjuer kan dock vara att föredra då alla vet vad som sägs, att ingen baktalar någon annan. Intervjuerna kan enligt författaren vara strukturerade eller ostrukturerade. Ofta väljs den sistnämnda att börja med för att sedan kvalitetssäkra resultatet med strukturerade intervjuer.

Vilka som ska konfronteras är även ett val som måste tas. Vissa ämnen kan vara känsliga att konfrontera inför andra och därför är det bättre att göra dessa individuellt (de Klerk, 1991). I de lägena kan de enskilda intervjuerna som Larsen (2002) beskriver vara aktuella.

Att kontakt finns mellan vissa människor betyder inte alltid ömsesidig respekt mellan dem. Då någon av de inblandade personerna är arg, och den ömsesidiga respekten saknas, kan lätt personliga angrepp göras och kommunikationen övergår då snabbt till en konflikt (Larsen, 2002). Som tidigare konstaterat menar Larsen (2002) att en tredje person bör övervaka och eventuellt styra upp en sådan kontakt, så att kommunikationen blir konstruktiv. Teorin om att en tredje person bör involveras stöds av Ahrenfelt och Berner (1992). Författarna diskuterar grundligt ämnet medlare. Denna roll fylls av en person som själv inte är engagerad i konflikten, utan är en objektiv person. Eftersom personen ska vara just objektiv anser Ahrenfelt och Berner (1992) att det är bra att den positionen intas av chefen, då denne lättare kan hålla sig neutral till skillnad från en kollega till de inblandade.

De Klerk (1991) för också en diskussion gällande vem som ska ta på sig ansvaret för hanteringen av konflikten. Denne menar att om konflikten inte kan lösas internt mellan de inblandade ska chefen för enheten träda in. Detta stöds av flera andra författare, bland annat Larsen (2000). Det är den personen som måste se till att verksamheten fungerar och att medarbetarna får det stöd och hjälp som behövs. Som nämnts

tidigare menar samma författare (de Klerk, 1991) att det är verksamhetens funktionalitet som är det centrala i konflikter.

En del av den diagnostisering som Larsen (2002) tar upp går ut på att göra en definiering av konflikten för att påvisa hur problemet ser ut. Både Eriksson et al. (1993) och de Klerk (1991) är överens om att en god uttryckt konfliktformulering är halva lösningen. Det är viktigt att den finns för att konfliktlösningen ska fungera. Enligt de Klerk (1991) är emellertid utredningen halva arbetet. Han menar att den rent av kan vara hela lösningen. Den hanteringen kan i sig lösa konflikten och inga ytterligare åtgärder behöver tas (de Klerk, 1991).

4.2.1 Ska konflikter alltid hanteras?

Flera författare är överens om att alla konflikter inte behöver hanteras, men det som Ljungström och Sagerberg (1991) poängterar är att konflikter stjälar energi. Det som dock måste övervägas är hur mycket energi som försvinner, för enligt de Klerk (1991) ska alltid verksamhetens intresse och välbefinnande gå först. Om verksamheten blir lidande av en ohanterad konflikt måste situationen genast ändras. Verksamheten är även ett gemensamt intresse oavsett vilka personliga konflikter medarbetarna har sinsemellan, då alla vill behålla sin sysselsättning (de Klerk, 1992).

Ljungström och Sagerberg (1991) menar att det är viktigt att fundera på om konflikten bör lösas eller inte. De menar att en övervägning ska ske mellan resultat och relationer, vad som är viktigast. Utifrån detta kan en markant skillnad ses om jämförelse görs med de Klerks (1991) åsikt som nämns i förgående stycke. Denna menar att verksamheten är det centrala, och att den inte får skadas. Om en ledare då ser till relationerna snarare än resultatet kan det få en direkt negativ inverkan på verksamhetens resultat, exempelvis produktionen.

Konflikter behöver näring för att växa. Ett sätt är att ge dem uppmärksamhet. Larsen (2002) anser att chefen ibland bör ignorera konflikter, och hoppas att de löser sig själva. Anledningen till detta agerande är för att inte ge konflikterna näring, och att de då istället tynar bort. Mossboda et al. (2002) däremot är av en helt annan åsikt då de menar att det kan vara direkt skadligt att undvika konflikter både för organisationen samt den enskilde individen.

De Klerk (1991) påpekar att det är viktigt att välja vilka konflikter som ska hanteras. De som inte hindrar arbetet eller någon från att trivas har ingen direkt anledning till att hanteras (de Klerk, 1991). Författaren poängterar dock även att det är vanligare att ignorera konflikter än att hantera dem. Därför är det bättre med inställningen att ta itu med varje konflikt. Eriksson et al. (1993) stödjer denna teori då även de menar att konflikter bör hanteras tidigt. Anledning till detta är att konflikterna annars lätt kan befästas och låsas in i stela mönster.

De konflikter som ignoreras försvinner inte alltid. Därför är det viktigt att chefen väljer att noga följa vad som händer med dem och eventuellt ingripa om det är nödvändigt (Larsen, 2002). Detta stärks av Eriksson et al. (1993) som anser att konflikter som ignoreras lätt kan dyka upp igen vid en senare tidpunkt, och endast vara latent under en period. Om problemen slätas över eller ignoreras eller om endast en ytlig hanter-

ing görs blir inte resultatet varaktigt. Dock kan en överslätning vara en tillfällig lösning då en konflikt kan vara så okontrollerbar att det är bättre att hantera den vid ett senare tillfälle (Larsen, 2002). Ljungström och Sagerberg (1991) ställer sig inte negativa till att en konflikt inte behöver hanteras men menar, som nämnts tidigare i detta kapitel, att oavsett om konflikten bearbetas eller förblir ohanterad och accepteras, stjälar den energi.

En konfliktfri arbetsplats finns inte (de Klerk, 1991). Denna teori stöds även av Eriksson et al. (1993). Chefen får heller inte se det som ett misslyckande att ett försök av en konflikt misslyckades på grund av att den inte försvann helt. Det viktiga i de situationerna kan vara att den åtminstone försökte att hanteras och inte endast ignoreras (de Klerk, 1991). Det i sig kan vara ett väldigt stort steg. Ett annat råd som Larsen (2002) ger är att chefen kan ta det lite lugnt i början av hanteringen, så att det inte blir för snabb framfart i början. Det är viktigt som chef att lyssna innan beslut fattas och att de inblandade får information om vad som ska göras, annars kan det lätt bli onödigt stora och allvarliga konfrontationer. Pickering (2000) styrker den teorin med sin diskussion om vikten att lyssna aktivt, där det bland annat nämnts att det är viktigt att chefen lyssnar innan denne tar beslut.

I vissa sammanhang då läget är väldigt tidspressat kan chefen behöva köra över medarbetarna. Då gruppen hyser stort förtroende för sin chef accepterar samt förstår de denna situation (Eriksson et al., 1993). Ifall så inte är fallet finns en stor risk för revanschbehov och försämrad motivation hos medarbetarna. För att återfå förtroendet från dem kan chefen efter att uppgiften är löst diskutera beslutet, de tankar samt känslor som uppkom. Om situationen är den omvända och läget inte är tidspressat kan ett avbrott vara ett alternativ för chefen. Då kan denne använda tiden som resurs och arbeta mer bakom kulisserna för att få fram resultat, snarare än en öppen hantering (Pickering, 2000). Eriksson et al. (1993) tar upp utvärdering som en del av sin modell för konflikthantering. Författarna menar att uppföljning och utvärdering är ett steg för att se hur hanteringen gick, om något ytterligare behöver justeras och också om det finns något att dra lärdom av.

”Lyssna inte bara på vad folk säger. Lyssna också på vilket budskap de försöker formulera.”

(Ahrenfelt & Berner, 1992, s. 76)

5 Fallstudie på Mastec

Vi kommer nu att projicera den generella konfliktteorin genom en fallstudie på Mastec för att studera våra forskningsfrågor. I detta kapitel beskrivs studieobjekten samt de faktorer som kan påverka utfallet av studien.

5.1 Genomförande av intervju

Vid förstudien beslutade vi tillsammans med Kindberg att genomföra en intervju med honom. Vid utformningen av intervjun tog vi *teorin* i kapitel 2 och 4 i beaktning, våra *utgångspunkter* i avsnitt 3.1 samt vårt *syfte* i avsnitt 1.5. Vår uppgift var att utforma intervjufrågor som skulle kunna sammankopplas med teorin. Detta för att vi ska kunna testa teorin mot praktiken.

I metodkapitlet kom vi fram till att det bästa var att göra en personlig intervju. Dahmström (2000) beskriver detta som en besöksintervju. Enligt författaren genomföres denna vanligen så att intervjuaren avtalar en tid med studieobjektet. På den avtalade tiden ställer intervjuaren sedan frågor efter ett frågeformulär, som är strukturerat i förväg. Enligt Dahmström (2000) är besöksintervju en god metod för att få inträngande och detaljerade svar.

I enlighet med våra utgångspunkter var det viktigt för oss att inte konstruera frågor som innebar att studieobjektet, i vårt fall Lars Kindberg, skulle känna sig obehaglig till mods under intervjun. De fick dock inte vara så ytliga att djupare kunskap inte kunde identifieras. Vid utformandet av intervjufrågorna försökte vi att göra dem så neutrala som möjligt, så att vi inte önskade ett speciellt svar. Detta för att reliabiliteten skall öka på uppsatsen. Vi hade också i åtanke att inte ställa för djupa frågor i början av intervjun utan börja på ett mer neutralt plan. Anledningen till detta var för att bygga upp ett förtroende och tryggt utgångsläge för studieobjektet. Dahmström (2000) tar upp ett antal punkter som är viktigt att tänka på vid formulering av frågor. Nedanstående tog vi hänsyn till vid utformandet av vår enkät;

Tabell 3 - Sammanfattning av faktorer att beakta vid utformning av frågor (Dahmström, 2000, s. 103)

- Undvik ledande frågor utan gör dem så neutrala och balanserade som möjligt
- Undvik värdeladdade eller prestigeladdade formuleringar
- Undvik hypotetiska frågeställningar
- Fråga en sak i sänder
- Använd ett korrekt, enkelt och kortfattligt språk
- Begränsa antalet frågor
- Undvik rangordningsfrågor

Vi valde att dela upp intervjun i tre delar, där den första delen var en mjukstart med allmänna frågor för att sedan inrikta oss mot affärsutveckling och slutligen gå in på konflikterna. Genom detta upplägg hoppades vi att studieobjektet lättare skulle kunna minnas hur förfarandet vid systeminförandet gick till och därmed också komma ihåg de eventuella konflikter som uppstod.

Vi skickade intervjufrågorna till studieobjektet, Lars Kindberg, två arbetsdagar innan intervjun skulle äga rum, så att denne fick tillfälle att läsa igenom frågorna och eventuellt förbereda sig. Vi hade även kontinuerlig e-postkontakt, något som Dahmström (2000) menar ingår i genomförandet av intervjun.

Intervjun med Lars Kindberg genomfördes i enskildhet på Mastec i Huskvarna måndagen den 1 november 2004 och tog 45 minuter. En bandspelare användes för att underlätta en så korrekt sammanställning som möjligt. Att en bandspelare användes var inget som Kindberg hade någonting emot. Intervjufrågorna som ställdes återfinns i bilaga 1.

5.1.1 Sammanställning av intervju

För att göra detta avsnitt mer lättläst har vi valt att undvika upprepningar från det inledande mötet med Kindberg i den mån det är möjligt.

Under arbetet med att implementera affärssystemet Navision var Kindberg, som tidigare nämnt, både beställare, IT-ansvarig och projektledare från Mastecs sida. Då affärssystemet skulle implementeras på varje bolag, bildades en projektgrupp på varje enskilt bolag. Eftersom dotterbolagen är relativt små bolag valde Mastec att endast tre personer skulle ingå i projektgruppen. Ett krav från Mastec var också att VD: n på varje enskilt bolag skulle vara en av dessa personer, men denne behövde dock inte vara projektledaren. Det var heller ingen av dessa VD: s som tog på sig den rollen.

Enligt Kindberg hade Plastema och Mouldex inga större invändningar på införandet av Navision. Däremot hade de olika förväntningar om vad affärssystemet skulle leverera för resultat och tyckte att vissa bitar kunde ha skett snabbare. Mastec Precision, det första metallbearbetande bolaget, var dock motsträviga i början. Bolaget hade nyligen implementerat ett affärssystem och ansåg att det var onödigt att göra samma sak igen. Mastec hävdade att de ville att alla bolagen skulle ha samma affärssystem och beslut var tvungen att tas. Mastec Precision satte då upp en mängd olika krav som gjorde att allt såg ut att fördröjas. Kraven var dock bra, vilket gjorde att konsulterna fick jobba hårt innan implementationen, och detta ledde till att införandet i slutet gick snabbare än väntat. Kvartalsvis har Mastec uppföljning med bolagen och då diskuteras saker som inte fungerar. Dock varierar det med vilket information som Mastec får från dotterbolagen. Alla varianter av problem diskuteras, och idag har Mastec även hjälp av en datakonsult.

Kindberg anser att de delvis har haft en verksamhetsutveckling, dock har den inte skett parallellt. Han menar att varje steg i implementationen ska avslutas innan nästa påbörjas och således kan inte verksamhetsutveckling ske innan systemet implementerats. I den första fasen var det viktigt att det nya affärssystemet skulle lösa samma uppgifter som det gamla. Skulle Mastec inte ha tittat på det först, hade företaget fått

en massa onödigt arbete efteråt som skulle ha tagit tid att lösa. Det är, enligt Kindberg, som nämnts tidigare viktigt att det första steget löses innan nästa steg påbörjas och kan på så sätt ha en överblick. Den verksamhetsutveckling som sker för tillfället, efter att INVID färdigställt sitt arbete, är att Mastec med dotterbolag fortfarande är under utveckling.

Själva konflikthanteringen var ingen central del i implementeringen av Navision och därför arbetade ingen aktivt med att förebygga konflikter. Kindberg anser att det heller inte var några större konflikter på de två plastföretagen, eftersom de själva ville byta affärssystem. På Mastec Precision var de däremot inte intresserade av att byta affärssystem, eftersom de gjort detta något år tidigare, till Monitor. Mastec drev dock på och menade att de ville ha ett enhetligt affärssystem på alla bolagen. Enligt Kindberg blev hanteringen överkörning, men för att komma någonstans kunde inte Mastec vänta hur länge som helst. Nu efteråt har Mastec Precision funnit sig i det och det har inte varit några konflikter. Enligt Kindberg handlar det alltid om information och han känner inte att de har brustit i att informera dotterbolagen. Däremot fanns det olika åsikter, men det har inte varit någon sakfråga. Det sist förvärvade dotterbolaget LPI Engineering AB håller på att implementera Navision just nu. Bolaget var inte heller så förtjust i att byta affärssystem i början, men Mastec informerade, ett möte hölls och sedan fick ett beslut tas. En utredning gjordes också tillsammans med personal från dotterbolaget. Då utvärderades de olika affärssystemen och det tittades på vad ett byte skulle innebära. Eftersom det var Kindberg som skrev rapporten, blev det ur hans synvinkel.

Det uppstod inga konflikter inom koncernledningen, men däremot mellan koncernledningen och de olika projektgrupperna. Då det uppstod problem med det nya affärssystemet blev projektgrupperna enligt Kindberg lite väl passiva och för att det skulle lösas fick Kindberg kontakta INVID och se till att problemen löstes. Koncernledningen ansåg att bolagens projektgrupper i vissa sammanhang engagerade sig lite väl dåligt.

Konflikter mellan dotterbolagens anställda och projektgrupp är inget som Kindberg känner till, men dock mellan Mastec och INVID. Kindberg ansåg att den projektledare som från början var tillsatt från INVIDs sida var dåligt engagerad och inte införstådd med vad Mastec ville att affärssystemet skulle leverera. Dotterbolagen hade så många olika önskemål från början och INVID försökte att anpassa affärssystemet per bolag, vilket ledde till att affärssystemet i slutändan inte skulle bli samma för hela verksamheten. Mastec satte stopp för detta och INVID fick börja om från början. Detta ledde till stora förseningar och tillslut sa Mastec ifrån. Projektledaren avskedades och INVID tillsatte en ny projektledare.

Enligt Kindberg har den svåraste konflikten varit med den lokala leverantören INVID. Det har handlat om konkreta problem som har kostat mycket pengar. På ett av dotterbolaget tog implementationen alldeles för lång tid och kostade mycket pengar. Detta vägrade Mastec att gå med på och INVID fick ge sig då Mastec är en stor kund till företaget. En annan jobbig konflikt var då Mastec avskedade INVIDs projektledare, men hanterades genom att INVID tillsatte en ny. Kindberg anser nu efteråt att Mastec förväntade sig mer från INVID och databranschen än vad de egentligen

fick. Han menar dock att det antagligen inte fungerat bättre med en annan leverantör, utan det istället är databranschen som fortfarande är omogen.

Kindberg anser att det inte finns något hinder i konflikthantering på företaget. Dock har de medvetet valt att inte ha många anställda på företaget, i koncernledningen kan alla ärenden diskuteras. Som tidigare nämnt anser Kindberg att information är en viktig del i en verksamhet. Senaste åtgärden på Mastec är ett intranät som har installerats för att försöka få ut information till alla dotterbolaget på ett enklare sätt. Mastec måste vara effektivare hela tiden och få med alla led i verksamheten. Kindberg gav inga förslag på alternativa tillvägagångssätt, utan tog endast upp informationens viktiga roll. Han poängterade också att implementationen av Navision på dotterbolagen endast är, från hans perspektiv, i starten. Han väntar sig minst tio års avskrivning på detta projekt vilket ständigt utvecklas under intensivt arbete.

5.2 Genomförande av enkät

Efter genomförd intervju och sammanställning av denna gick vi vidare till att utforma vår enkät. Vi blickade då tillbaka på svaren från intervjun och underlaget från denna, samt återigen på våra utgångspunkter för arbetet och syftet. För att få reda på vilka konflikter som de anställda ute på dotterbolagen ansåg uppstod i samband med systeminförandet behövde vi ställa frågor rörande detta, men inte på ett sätt som respondenterna kunde uppfatta som otrevligt att svara på. Vi ville även få reda på hur de eventuella konflikter som uppstod hanterades och av vem. Detta för att kunna testa teorin om konflikter mot praktiken, vilket är en av våra centrala utgångspunkter. Vi valde att inrikta oss mot tre av dotterbolagen; *Plastema*, *Mouldex* och *Mastec Precision*.

Populationen var relativt liten, endast cirka 30 användare av affärssystemet på de tre dotterbolagen. Vi hade kunnat genomföra en enkätundersökning på hela populationen men värderade att vi då skulle försätta oss i tidsbrist. Därför följde vi linjen som vi hade lagt upp i metodkapitlet, nämligen att systematiskt skapa en urvalsgrupp som togs ut tillsammans med Kindberg. I ett inledande skede diskuterade vi att endast skicka enkäten till de tre projektgrupperna, för att ställa svaren från koncernledningen i form av intervjun med Kindberg mot dessa. Vi kom dock fram till att många konflikter kan uppkomma i andra delar av organisationen än mellan ledningsgrupper, och i detta fall projektgruppen. Därför bestämde vi oss för att även inkludera övriga användarna i enkätundersökningen. Då det var såpass få som arbetade på varje företag bestämde vi att vi skulle inkludera tre stycken anställda på varje dotterbolag exklusive respektive projektgruppen. Dock insåg vi snart att detta urval var för litet. Anledningen till att vi ansåg urvalet för litet var att det vid ett eventuellt stort bortfall skulle resultera i ett väldigt begränsat svarsantal. Därför valde vi att dubblera urvalsstorleken och skicka ut enkäten till sex anställda på varje dotterbolag, utöver projektgruppen. Detta betyder att vi hade tre dotterbolag med nio tänkta respondenter på varje företag vilket innebar ett urval på totalt 27 studieobjekt.

I avsnittet 5.1 illustreras olika faktorer vid frågeformulering. Dessa tog vi även hänsyn till när vi utformade vår enkät. Dahmström (2000) poängterar att det vid en enkät är viktigt att först förklara syftet med undersökningen samt definiera mätbara variab-

ler. Vi tog detta i beaktande och valde att inleda enkäten med en sida bestående av ett förklarande syfte med enkäten samt instruktioner för hur enkäten skulle fyllas i. Vi skapade sedan ett frågeformulär i Microsoft Word. Frågeformuläret bestod av listrutor i den mån det var möjligt. Detta alternativ valdes för att respondenterna endast skulle ha möjligheten att välja ett av de fördefinierade svarsalternativen. Vid ett par frågor användes kryssrutor för att respondenten skulle kunna markera flera svarsalternativ. Anledningen att använda så många slutna frågor som möjligt var för att förkorta respondenternas svarstid maximalt. Emellertid ville vi ha reda på deras åsikter om konflikterna vilket vi upptäckte var mycket svårt att göra i och med en sluten fråga. Därför fick vi konstruera ett antal öppna frågor i form av textrutor, där respondenten själv kunde skriva sina åsikter och tankar. Vi låste sedan frågeformuläret så att respondenterna inte skulle ha möjlighet att ändra i enkäten.

Enkäten skickades ut av Lars Kindberg till de respondenter som skulle delta i undersökningen. Enkäten skulle sedan returneras direkt till oss, för att garantera respondenternas anonymitet. Anledningen till att vi ville garantera anonymitet var för att vi gjorde ett antagande att respondenterna skulle vara mer ärliga och villiga att berätta om de åsikter och upplevelser som de erfarit utan att utsättas för risken att bli utpekad och på så vis fara illa genom det.

För att kunna tolka utfallet på enkäten bättre, har vi valt att presentera företagen samt de faktorer vilka vi tror kan ha betydelse för resultatet.

5.2.1 Svarsfrekvens på enkät

Vi har valt att undersöka respektive dotterbolag för sig och sedan dela in enkäten i projektgrupp och anställd. Av de 27 tillfrågade har dock endast 12 stycken svarat.

Tabell 4 - Svartsfrekvens på enkät, hämtat från bilaga 3

Företag	Projektgrupp	Anställd
Plastema	2	3
Mouldex	1	1
Mastec Precision	2	3

5.2.1.1 Plastema

Plastema är ett specialistföretag inriktat på formsprutning i komplexa material i kortare eller medellånga serier. Det är beläget i Söderköping. Vidare erbjuder företaget efterbearbetning och montering av produkterna. Möjligheter finns att via affärssystemet upprätta EDI-förbindelser med kunder och leverantörer. Plastema kan även vidareförädla genom varmpräglning, ultraljudssvetsning och montering (Plastema AB, 2004-11-24). Företaget har cirka 10 användare av Navision. Plastema var, innan Navision implementerades, ett av de företag som initierade viljan att byta affärssystem, då de ansåg att det affärssystem som de för tillfället hade i bruk var föråldrat (L. Kindberg, personlig kommunikation, 2004-10-11).

Sammanställningen av enkätsvaren visar att en projektgruppsmedlem på Plastema hade synpunkter på att systemet inte var färdigt vid införandet av Navision, detta styrks även av en anställd på samma företag. Dock påpekas att de problem som uppstod av systemets ofullständighet har lösts efter hand. Samma anställd hade också synpunkter på att systemet hade bra uppbyggnad och flexibilitet. En annan anställd på Plastema tyckte att själva införandet av Navision tog lång tid och att det blev en del funktionsproblem i form av att systemet ofta hängde upp sig. Samma anställd hade tidigare erfarenheter av Monitor och upplevde det som betydligt problemfriare.

På frågan om det finns något som Mastec bör tänka på i framtiden då de ska införa ett nytt system svarar en anställd på Plastema att denne anser att det största problemet är Navision som system och på vilket sätt det är sålt till användarna.

5.2.1.2 Mouldex

Mouldex är liksom Plastema ett specialistbolag inriktat mot plast, och arbetar med formsprutning av industrigods i små och stora format. Dessa kan vara tjockväggiga detaljer eller stora ytdetaljer i kortare eller medellånga serier. Företaget är beläget i Kristianstad. Även efterbearbetning och montering av produkterna erbjuds av Mouldex. Liksom Plastema har företaget möjlighet att via sitt affärssystem upprätta EDI-förbindelser med kunder och leverantörer. Även detta företag har runt 10 användare av Navision (Mouldex AB, 2004-11-24). Liksom Plastema hade Mouldex önskemål om en systemuppgradering innan Navision implementerades (L. Kindberg, personlig kommunikation 2004-10-11).

Då vi inte har fått in tillräckligt många svar från Mouldex kan vi inte göra någon sammanställning på de öppna frågorna. Detta minskar reliabiliteten på uppsatsen och även dess generaliserbarhet.

5.2.1.3 Mastec Precision

Mastec Precision skiljer sig från Plastema och Mouldex i det att inriktningen är metall och inte plast. Det är beläget i Ulricehamn. Huvudarbetet innefattar skärande bearbetning i aluminium, stål och rostfritt. Dessutom arbetar de med montering av både mekanik, maskiner och ESD-känsliga produkter. En likhet med de ovan beskrivna dotterbolagen är möjligheten att upprätta EDI-förbindelser med kunder och leverantörer. Företaget har ungefär 10 användare av Navision. (Mastec Precision AB, 2004-11-24). Mastec Precision hade innan införandet av Navision bytt till affärssystemet Monitor, ett affärssystem liknande Navision, något år tidigare (L. Kindberg, personlig kommunikation, 2004-10-11).

Sammanställningen av enkätsvaren visar att en person i projektgruppen på Mastec Precision anser att informationen angående systembytet inte var tillräckligt. Projektgruppsmedlemmen fick inte information angående bytet till Navision förrän beslutet redan var taget. Denna menar även att de som ville inte fick chans att framföra sina systemkrav samt deras synpunkter på ett nytt system. Denna åsikt delas även av en anställd på samma företag. Två projektgruppsmedlemmar på företaget hade synpunkter på införandet av Navision. De är enade i att de ansåg att bytet blev kastat på dem och att deras krav ej uppmärksammades. Även tidsplanen av införandet fanns syn-

punkter på av en projektgruppsmedlem. En projektgruppsmedlem var av den åsikten att de hade ett fullt fungerande system och att de vill behålla det och att utbildningen av systemet var rörig samt tidsödande. Även två anställda var emot bytet då de ansåg sig ha ett redan fungerande affärssystem. En anställd menar att Mastec vid framtida systeminföranden borde se till att systemet fungerar på ett företag innan det införs på ett större antal.

5.2.2 Kvantitativa resultat från enkät

Statistiska underlag från enkäten kan studeras i bilaga 3. Dessa är utformade utifrån de enkätsvar vilka var av kvantitativ art. Som tidigare nämnt var det totalt 12 respondenter som besvarade enkäten och skickade den tillbaka till oss. När vi i vårt statistiska underlag har tagit hänsyn till bortfall är detta således inte till de 27 studieobjekten, utan istället till de 12 som faktiskt besvarat enkäten.

Diagram med utgångspunkt i det statistiska underlaget finns illustrerade i bilaga 4. Det bortfallsantal som beskrivs i dessa kommer för samtliga svarsalternativ till frågan att vara samma antal, då bortfallet beträffar hela frågan. Detta kan vara vid vissa frågor vara missvisande vilket kan minska reliabiliteten på illustrationerna.

6 Analys

I analysdelen av uppsatsen har vi använt oss av de teorier som vi byggt upp uppsatsen kring samt den enkät och intervju som låg till grund för den empiriska delen i rapporten. Enkätundersökningen har försett oss med information om hur konflikthanteringen vid ett systeminförande på Mastec uppfattades på tre av Mastec dotterbolag; Plastema, Mouldex och Mastec Precision. Se bilaga 3 och 4.

I den här delen förs också en diskussion kring de medverkande företagen och insamlad data. Detta kopplas sedan till teorin från kapitel 2 och 4.

6.1 Affärsutveckling och IT-utveckling

Goldkuhl och Röstlinger (1988) talar om att förändringsarbete ofta sker på ett ostrukturerat sätt, vilket kan uttydas ur de enkätsvar vi har fått från samtliga deltagande dotterbolag. Detta för att majoriteten av de anställda har upplevt att åtgärder har genomförts för att förändra arbetsrutiner, både under och efter implementeringen av Navision. På 5a ansåg 75 % av respondenterna att arbetsrutinerna förändrades under införandet av Navision, medan på 5b ansåg 83 % av respondenterna att förändring även skedde efter införandet. Kindberg hävdade dock i intervjun att han inte har planerat eller genomfört någon form av affärsutveckling parallellt med implementeringen av systemet. Detta kan peka på att införandet av Navision i sig har medfört förändringar på företagen, men på ett ostrukturerat och omedvetet sätt. Det faktum att vi dock inte kan uttyda vilka arbetsrutiner, som respondenterna upplever är förändrade, minskar uppsatsens reliabilitet.

Den specifika situationen kan också påverka utfallet av den förståelse och kunskap som de anställda på dotterbolagen visar. Här sågs ingen skillnad mellan de som ingått i dotterbolagens projektgrupper och de som inte gjort det, utan de flesta hade ändå upplevt förändrade arbetsrutiner. På det hela taget var det dock fler som ansåg att förändringar hade skett *efter* att Navision var implementerat, jämfört med dem som upplevt att det *under* införandet av Navision skett förändringar. Majoriteten av medarbetarna på både Plastema och Mastec Precision ansåg att det efter införandet av Navision hade skett direkta åtgärder för att förändra arbetsrutinerna. Kindberg menar att verksamhetsutveckling har skett efter implementeringen av Navision, vilket i antal svar från enkäten stämmer överens med Kindbergs uttalande. Anledningen till att Kindberg inte velat ha något förändringsarbete under installationen av Navision var för att han anser att varje steg i implementationen ska avslutas innan nästa påbörjas. Något att ta i beaktning vid tolkandet av enkätsvaren är dock risken att respondenterna inte tolkar begreppet arbetsrutiner på samma sätt som vi gör, med hänvisning till verksamhetsförändringar. Detta kan minska validiteten och därmed reliabiliteten på uppsatsen eftersom respondenterna då kanske inte ger ett sanningsenligt svar.

Det finns intressanta tolkningar som kan göras utifrån Kindbergs uttalande om den stegvisa implementationen. Kindberg talar enbart om affärssystemets införande och nämner inte affärsutveckling, vilket tyder på att Mastec utgick ifrån paradigmet *one system approach* vid implementationen av Navision. Detta för att vi tydligt märkte att

fokus fanns på affärssystemet och dess införande, i avsaknad av parallell verksamhetsutveckling. Emellertid tycker vi att en del paralleller kan dras till det motsatta paradigmet, *structural approach*, som menar att hela företaget tas i beaktande. Kindberg talade om att bland annat om uppföljning, vilket sker kvartalsvis där de anställda får ta upp problem med exempelvis affärssystemet. Detta tyder på att utvecklingen inte slutade efter systemimplementationen, som *one system approach* kännetecknas av, utan det är istället ett av huvudkriterierna för det motsatta paradigmet. Här är nämligen processen dynamisk och pågående, vilket Kindberg även betonar då han hävdar att de bara är i inledningsfasen av implementeringen av Navision.

Utifrån diskussionen ovan torde det sig inte helt omöjligt att kombinera de båda paradigmen, då det verkar som att Mastec har inlett sin systemimplementation från ett *one system approach*, men under arbetets gång gått mot ett *structural approach*. Eftersom vi har fått skilda svar från enkät och intervju om verksamhetsutveckling faktiskt genomfördes under implementationen tycker vi att det inte går att dra raka streck mellan de två paradigmen utan att detta systeminförande har präglats av delar från båda paradigmen. Ett konstaterande är dock att affärsutveckling genomfördes under implementationen, men den var omedveten och ostrukturerad. Det fanns ingen skreven plan för vad som skulle förändras i verksamheten för att passa Mastecs behov bättre.

Att Mastec inte vid införandet av Navision hade något förändringsunderlag strider mot Hugosons (personlig kommunikation, 2004-11-25) teori kring samordning av affärsutveckling och IT-utveckling. Enligt Hugoson (personlig kommunikation, 2004-11-25) skall en förändringsanalys följas av både ett förändringsunderlag och en affärssystemsspecifikation. I Mastecs fall uteblev förändringsunderlaget och således, enligt Hugosons modell (Figur 2), genomfördes ingen fullständig förändringsprocess. Visserligen genomfördes en utbildning vilken påverkade vissa av systemanvändarnas rutiner men vi anser inte att det faller under affärsförändring då denna utbildning var direkt relaterad till införandet av Navision.

Även Churchman (2002) menar att införandet av ett affärssystem skall följas åt av förändringar i den övriga verksamheten, då alla delar i systemet påverkar varandra. Kindberg genomförde dock flera led i Hugosons modell (Figur 2), då han själv började med att planera för bytet av affärssystem. Han tog dock inte in någon extern utredningsgrupp som Hugoson (personlig kommunikation, 2004-11-18) föreslår som ett alternativ för att få en objektiv syn på företaget. Istället valde Kindberg en lokal leverantör och först efter det valet började samarbetet mellan extern part och företag. INVID, den lokala leverantören, föreslog inte heller någon övrig affärsutveckling vid sidan om systeminförandet. Kan övriga förändringar efter verksamhetens behov parallellt med införandet av ett affärssystem vara något för framtida datakonsulter? Det är i detta fall tydligt att så inte var fallet för INVID, där fokus låg på implementationen av Navision. Ett annat förslag skulle kunna vara att den lokala leverantören gör en analys ute på företaget och sedan erbjuder det affärssystem som de anser är bäst lämpat för de behov som företaget har, alternativt anpassar ett affärssystem så att det täcker behoven. Detta tillvägagångssätt kräver dock att konsulten är opartisk mellan de affärssystem som de erbjuder. Det kräver också stor kompetens av konsultföreta-

get vilka borde erbjuda flera affärssystem och ha kompetens och kunnande att implementera vilket av dem som väljs av kunden.

6.1.1 De sex hemskheterna och implementeringen av Navision

Avsnittet om affärsutveckling och IT-utveckling tar också upp de sex hemskheterna (M-Å. Hugoson, personlig kommunikation, 2004-11-18) vilka kan drabba IT-projekt av den art som Mastec har gått igenom i och med bytet till Navision. Enligt vår uppfattning stämmer Mastecs förfarande överens med en av dessa hemskheter och har varit nära att även falla för ytterligare två, men klarat sig undan de tre övriga hemskheterna.

En hemskhet är den att samma instans analyserar och bedömer både kostnader och förväntade effekter av systemet. Då det var samma person, Lars Kindberg, som även hade de tre rollerna; *ledning*, *IT-ansvarig* och *beställare*, anser vi att detta stämmer överens med denna hemskhet. Ett alternativt lösningsförslag i framtida liknande verksamhetsförändringar är att dela upp dessa roller på tre parter, samt även bedömningen av kostnader och förväntade effekter, då vi anser att det torde ge en mer fullständig bild av situationen och de efterforskningar som genomförts.

Den ena av de två hemskheter som Hugoson talar om (personlig kommunikation, 2004-11-18), tycker vi ligger på gränsen till utebliven framgång är att projektgruppen såg det som sin huvuduppgift att realisera och implementera IT-projektet, i detta fall Navision, utan ansvar för affärsutveckling. Emellertid anser Kindberg att dessa projektgrupper blev aningen passiva under projektets gång vilket betyder att de inte drev på projektet och gjorde det till det självändamål som enligt hemskheten skall uppnås för att betraktas som ett misslyckande. En annan faktor som tyder på att denna hemskhet inte kan påvisas är att förändring av arbetsrutiner troligen har skett på dotterbolagen, dock utan koncernledningens vetskap. Detta betyder att viss affärsutveckling trots allt har skett.

Den andra av de två hemskheterna anser vi är det faktum att IT-lösningen valdes först, utan ett underlag för verksamhetens behov. Eftersom ingen förändringsanalys genomfördes, vad vi vet, utan Kindberg enbart tittade på olika affärssystem i sig och jämförde dem enligt förhållandevis tekniska kriterier (se avsnitt 1.3.2), så ligger denna hemskhet på gränsen till uppfylld. Dock var Kindberg noga med att i första fasen se till att Navision löste samma uppgifter som det gamla. Emellertid kan detta ses ur perspektivet att nyttan inte efterforskades förrän efter valet av systemet och ur detta perspektiv så skulle även denna hemskhet vara uppfylld.

Ingen av de övriga hemskheterna tyder på att ha blivit uppfyllda under IT-projektets gång. Kindberg tog inte enbart monetära effekter i beaktning vid valet av affärssystem, utan även andra faktorer som exempelvis det förtroende som INVID ingav. Vidare hade han också bra insikt i vad affärssystemet var ämnat att klara av för uppgifter vilket uteslöt det diffusa storsystemtänkandet som Hugoson (personlig kommunikation, 2004-11-18) nämner. Även hemskhet nummer sex undveks i och med de kvartalsuppföljningarna som nämndes tidigare, där de anställda får möjlighet att tycka till.

Trots att de anställda har kunnat uttrycka sina åsikter har detta emellertid inte inneburit att de har fått sina önskemål igenom. Vid några tillfällen har Mastec fått tillämpa informationsmöte följt av överkörning, då intressekamper har uppstått mellan huvudkoncern och dotterbolag. En av dessa intressekamper var mellan Mastec och Mastec Precision, då det sistnämnda inte var av samma åsikt som Mastec angående bytet av affärssystem. En orsak till denna intressekamp kan vara bristande kommunikation.

6.2 Konflikter och konflikthantering

En avgörande faktor för att ett samarbete ska kunna ske är en fungerande kommunikation mellan alla parter (Ahrenfelt & Berner, 1992). I Mastecs fall gällde detta samarbetet men också kommunikationen mellan alla parter inom respektive dotterbolag och gentemot koncernledningen.

Vid våra enkätfrågor kring hur de anställda på Mastec anser att informationsspridningen har fungerat är variationen stor i de svar vi fått. Från koncernledningens håll anses det inte ha varit några brister i informationsspridningen. Detta stöds även av majoriteten av de anställda på dotterbolagen. På exempelvis Plastema anser de projektgruppsmedlemmar som besvarat frågan att informationen var tillräcklig. De övriga anställdas åsikter är dock jämt fördelat mellan att informationen var tillräcklig respektive otillräcklig. På Mastec Precision anser emellertid en projektgrupp att informationen inte var tillräcklig. Detta resulterar i att dotterbolagen har skilda åsikter i denna fråga. Bristande kommunikation och informationsdelning kan leda till konflikter och också hålla dem vid liv (Larsen, 2002). Det som Mastec Precision framhäver är bland annat att de inte fick information angående bytet till Navision förrän det redan var beslutat att bytet skulle ske. Koncernledningen tog beslutet innan de informerade dotterbolagen om bytet, vilket inte stämmer bra överens med en god kommunikation mellan de inblandade parterna som diskuteras av Ahrenfelt och Berner (2002). Vi tror att konflikt hade kunnat undvikas om de berörda fått en chans att tycka till innan systembytet kom över dem. Givetvis kan detta också skapa konflikter om en part är av en stark åsikt angående ett förslag men inte får igenom det i praktiken, men då har parten trots allt fått chansen att delge och argumentera för sin sak och kan då, tror vi, ha lättare för att acceptera ledningens beslut.

Det bör påpekas att endast fyra av tolv respondenter ansåg att det uppstod någon konflikt, det vill säga oenighet, under införandet av Navision. Dock är det svårt att veta om detta resultat är verklighetstroget då svarsfrekvensen är låg, endast 12 av 27 svarade. Även det faktum att respondenterna kan lägga en annan innebörd i ordet konflikt än vi gör att validiteten minskar, liksom reliabiliteten då deras svar kanske inte är sanningsenliga. Många i den västerländska kulturen anser att konflikter är något negativt. Detta kan naturligtvis resultera i att en del respondenter anser att begreppet *konflikt* är ett för hårt ord för att benämna de meningsskiljaktigheter som uppstod. Emellertid kanske vi, med de kunskaperna teorin inom ämnet gett oss, skulle benämna dessa meningsskiljaktigheter som just konflikter. I kontrast till vad många i denna västerländska kultur tror menar Ljungström och Sagerberg (1993) att konflikter behövs för att såväl människor som organisationer ska utvecklas. Det är en naturlig del i tillvaron att människor har olika åsikter som kan leda till oenigheter, vilket

kan resultera i att en konflikt uppstår. Då en del respondenter inte innehar denna kunskap om konflikter kan deras svar ge en skev bild av de faktiska konflikterna som uppkom inom Mastec vid införandet av Navision.

En person i projektgruppen på Mastec Precision anser att denne, på grund av att de inte var delaktiga i beslutet att införa Navision, inte tillfrågades om vilka systemkrav han/hon hade. Kindberg menar att Mastec Precision satte upp ett flertal krav som gjorde att de inhyrda konsulterna från INVID fick jobba hårt innan själva implementationen. Återigen verkar koncernledningen och dotterbolagen, i detta fall Mastec Precision, ha bristande kommunikation mellan sig. Kindberg uttryckte under intervjun att hela projektet verkade bli fördröjt då Mastec Precision hade så många krav. Om kommunikationen hade fungerat på ett mer tillfredsställande sätt hade de kraven detekterats mycket tidigare av koncernledningen och relationen mellan dem och Mastec Precision kunde kanske ha varit bättre. Detta är förmodligen ett gott exempel på hur bristande kommunikation kan hålla konflikter vid liv. Dock anser två stycken ur projektgruppen att det var bristande information som ledde till konflikt. Detta visar att kommunikationen fungerade, men att informationsspridningen inte gjorde det vilket vi tycker är intressant. Det Kindberg poängterade som viktigt var just information, men det var också det som majoriteten av projektgruppen samt en anställd på Mastec Precisions ansåg vara anledning till konflikter. Lika många (totalt tre stycken) anser att det även var förändringsmotstånd som ledde till konflikt. Denna sista anledning stämmer väl överens med vad Kindberg berättade, då han sa att Mastec Precision nyligen hade bytt affärssystem och att motståndet till Navision därför var stort.

Det är även intressant att se hur en projektmedlem på Mastec svarar på frågan angående vad denne hade för synpunkter på införandet av Navision, jämfört med Kindberg då han sa att införandet av systemet på detta företag gick snabbare än väntat. Projektgruppsmedlemmen på Mastec Precision uttrycker att systemet inte var klart vid införandet och att utbildningen var väldigt rörig samt att den innebar mycket väntetid för dem som skulle utbildas. Koncernledningen kanske förväntade sig en lång införande tid, eller så är inte Kindberg medveten om den väntetid de anställda utsattes för. Detta kan därav vara en oenighet som definitivt beror på dålig kommunikation. Frågan är den om Mastec känner till bristerna i utbildningskvalitén. Eftersom införandet av Navision förmodligen kommer att ske även på framtida förvärvade bolag är det bra om Mastec kan kvalitetssäkra utbildningen av systemet. För att den kvalitetshöjningen ska kunna genomföras bör koncernledningen vara väl insatt i den tidigare utbildningens fördelar och nackdelar.

I ett av enkätsvaren framgick att en anställd ansåg att det uppstod en konflikt mellan projektgruppen på Mastec Precision och koncernledningen. På frågan *vem som hantlade konflikten* svarade samma person att det var en projektgruppsmedlem som tog på sig ansvaret men att det inte var projektledaren själv. Detta behöver inte ha varit ett problem då en projektmedlem har en annan roll än en vanlig anställd. Att just en kollega till två stycken i en konflikt hanterar den kan vara ett problem och de Klerk (1991) menar att chefen istället bör träda in och sköta hanteringen. Det är flera författare som är eniga i att det är bra om det är chefen som hanterar konflikter, en av dem är Larsen (2002). På Mastec Precision kan det ha varit VD:n som tog hand om hanteringen, men det kan vi dock inte uttyda från resultatet då vi håller studieobjekten

anonyma. Anledningen till att det kan ha varit VD: n är att denne ingick i projektgruppen, det var ett krav från Kindbergs håll, men att denna inte behöver ha rollen som projektledare. Konflikten förblir alltså odefinierad dock vet vi att den hanterades av en projektgruppsmedlem.

En annan parallell som kan dras till projektgruppmedlemmarnas åsikter är att det vid förändringar och maktskiftningar är naturligt med konflikter vilket diskuteras av Ahrenfelt och Berner (2002). Att maktskiftningar skedde kom sig då en projektgrupp på tre personer bildades specifikt för detta projekt. En person av dessa tre var VD: n, men de övriga två kan däremot ha förändrat sin maktsposition inom företaget då de valdes som medlemmar till projektgruppen. Det finns åsikter på Mastec Precision som visar att det fanns en konflikt mellan projektgruppen och de övriga anställda på samma dotterbolag. Ett sätt att förklara den konflikten på kan vara att de anställda blev osäkra på sin plats i företaget då maktskiftningar ägde rum. Själva förändringen i sig, införandet av ett nytt affärssystem, kan vara omvälvande och anställda kan känna osäkerhet inför framtiden. Ett avancerat system kan förändra mycket i en verksamhet och viss personal kan då bli överflödig. Det kan därför ha varit så att vissa av de anställda inom Mastec kände så här inför systembytet och att konflikter därför uppkom. Dock var Kindberg noga med att Navision löste samma uppgifter som de gamla systemen. Detta tyder på att användandet av Navision inte innebar att personalen blev överflödig, något som kunnat inträffa vid användandet av ett större affärssystem, som exempelvis SAP. Bytet av affärssystem var, som Kindberg berättade under vårt inledande möte i förstudien, ett sätt att få ett enhetligt system inom den växande koncernen.

Vi stödjer Larsens (2002) uppfattning att det är viktigt att som chef lyssna på de berörda innan beslut fattas och att de sedan får information om vad som ska göras, annars kan det lätt bli onödigt stora och allvarliga konfrontationer. Här kan en parallell dras till de kommentarer som gavs i enkätsvaren från Mastec Precision. En del av dessa kommentarer rörde, som tidigare nämnt, bristen av information om systembytet, från koncernledningen, innan beslut om bytet fattades. Gentemot åtminstone detta företag verkar koncernledningen inte delgett all information och inte heller lyssnat på de krav som Mastec Precision hade. Förvisso beaktades och hanterades dessa krav senare av INVID innan införandet kunde ske. Dock var beslutet angående bytet till Navision redan fattat. Förmodligen blev konflikterna mellan detta dotterbolag och koncernledningen onödigt stora på grund av informationsbristen. Ingen av respondenterna ansåg att det fanns någon konflikt mellan Mastecs koncernledning och INVID, trots att Kindberg upplevde just den situationen som den största konflikten. Kindberg hanterade den uppkomna konflikten genom att avskeda INVID: s projektledare och en ny tillsattes. Genom att vi inte har fått denna konflikt styrkt av enkätrespondenterna minskar vår reliabilitet gällande denna fråga.

Överkörning är en teknik som diskuteras av Eriksson et al. (1993). Författarna anser att det i vissa tidspressade lägen kan vara nödvändigt för chefen att köra över medarbetarna. Denna hanteringsteknik användes av Kindberg bland annat i samband med konflikterna gentemot Mastec Precision och deras motvilja till att byta affärssystem. Kindberg nämner i intervjun att överkörningen var nödvändig för att Mastec skulle komma vidare i införandet. Hans agerande stämmer väl med den diskussion Eriksson

et al. (1993) för angående detta hanteringsätt. Samma författare menar att chefen efter att det tidspressade läget passerat, kan diskutera tillsammans med medarbetarna det beslutet och de tankar samt känslor som uppkom, för att återfå förtroendet. Om en sådan diskussion har ägt rum vet vi inte, dock hålls det uppföljningar kvartalsvis med alla dotterbolagen om detaljer som inte fungerar. Därav kan det från vår synvinkel eventuellt finnas vissa brister i Mastec Precisions förtroende för koncernledningen. Om dessa är stora är svårt att skönja, dock visar enkätsvaren att det, framförallt hos projektgruppen, finns starka åsikter kring Mastecs sätt att hantera beslutet av införandet av Navision.

Det intressanta är att ingen av respondenterna anser att överkörning har använts som teknik för att hantera konflikter. Detta trots att Kindberg själv säger att han har använt denna teknik på Mastec Precision. Eftersom Kindberg så tydligt poängterar att han tillämpade överkörning ökar uppsatsens reliabilitet i denna fråga. Ett alternativ att se på situationen kan även enligt Eriksson et al. (1993) vara att dotterbolagen hyser stor respekt för Kindberg, eftersom det verkar som att de direkt har accepterat beslutet. Just Mastec Precision ser möten, konfrontation och informationsspridning som hanteringsätt som tillämpades vid införandet av Navision. Emellertid kan kanske Kindbergs överkörning representeras av den konfrontation som Mastec Precisions respondenter nämnder som ett av de hanteringsalternativ som tillämpades. Det var dock ingen som ansåg att ignorering hade tillämpats som hanteringsätt.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) är det vanligt att det förekommer oenigheter mellan olika hierarkiska nivåer i en organisation. Enkätsvaren visar att majoriteten av de personer som deltog i undersökningen hade åsikter på införandet av Navision och av dessa, hade alla respondenter på Mastec Precision synpunkter. Detta inkluderar även alla i projektgruppen. Detta tror vi beror på att företaget från början var emot införandet då de redan använde sig av ett relativt nytt affärssystem och ansåg att det var onödigt att göra om hela processen igen. Enligt Goldkuhl och Röstlinger (1988) ställs det stora krav på hela projektgruppen då ett projekt ska drivas igenom. För att få ett så positivt samarbete mellan projektgrupp och organisation, får konflikter inte ignoreras. Då Mastec stötte på motstånd från Mastec Precision, valde koncernledningen att tillsammans med Mastec Precision ha möten angående införandet av Navision och som sedan ledde till att beslut togs (L. Kindberg, personlig kommunikation, 2004-11-01). En ledare bör, enligt Jacobsen och Thorsvik (2002), först och främst ta vara på organisationens mål och inte enskilda individers intressen. Dessa förhållanden bör istället balanseras, men i verkligheten blir följden oftast en oenighet samt konflikt. Då Mastec tog beslutet att införa Navision på Mastec Precision, trots att dotterbolaget hade synpunkter, visar detta att koncernledningen valde att gå på organisationens mål.

En annan orsak till motståndet kan också vara att de anställda kände svårigheter inför ytterliggare en förändring som skulle ske inom bolaget. Detta kan förklara varför synpunkterna i de flesta fall var negativa i enkätsvaren. Dock är förändring en naturlig del i tillvaron och eftersom förändringarna sker allt snabbare, ökar detta kravet på en organisations anpassningsförmåga (Ahrenfelt & Berner, 1992). Då förändringar kan väcka känslan av otrygghet, medför det alltid en konflikt av en eller annan art. En av synpunkterna var att företaget inte fick någon information förrän det redan var

beslutat. Enligt Kindberg (personlig kommunikation, 2004-11-01) var det en nödvändighet att övertyga alla bolagen om att införandet av Navision skulle skapa en helhet mellan Mastec och dess dotterbolag.

Även fast det var, i de flesta fall, negativa synpunkter som kom fram i enkätundersökningen anser majoriteten att de fick tillfälle att framföra sina åsikter. Dessa tillvaratogs enligt respondenterna bra eller mindre bra av ledningen. Enligt Mossboda et al. (2002) är en viktig del i en ledares roll att ha förmågan att uttrycka sina tankar och åsikter. På så sätt blir han eller hon mer öppen för andras synsätt. Genom de möten som Mastec använde sig av för att informera om införandet av Navision, fick dotterbolagen tillfälle att uttrycka sina åsikter. Enligt Kindberg var det dock tvunget att praktisera överkörning i de fall när dotterbolagen var för motsträviga, för annars hade införandet av Navision hamnat efter i planeringen.

Av alla de som besvarade fråga 7a tyckte cirka 55 % av respondenterna att införandet av Navision i framtiden kan, för att undvika konflikter, ske på ett bättre sätt. Vidare tyckte 73 % att det var kommunikationen som var bristande. Det sistnämnda procenttalet stärker uppsatsens reliabilitet. Enligt Eklund (1993) har projektledaren ett stort ansvar då han eller hon måste betona vikten av projektet redan i början. Medan Kindberg anser att informationen gällande införandet av Navision var tydlig från hans sida, anser många i enkätundersökningen att informationen var otillräcklig. Detta betyder dock inte att respondenterna refererar till Kindbergs information, utan det kan även gälla informationen från dotterbolagens projektgrupper. Enligt Edelman (2000) borde de finnas regler för över- och underordnade för att förhindra konflikter. En överordnad bör informera underordnade om de beslut som kommer att påverka deras dagliga arbete. En underordnad bör dock ifrågasätta beslutet om denne anser att informationen varit oklar. Några ansåg också att just införandet av Navision kunde ha gjorts annorlunda. Enligt dessa personer var inte programmet helt färdigtutvecklat just för deras behov och problem uppstod.

7 Slutsatser

Från analysen i föregående kapitel har vi dragit slutsatser vilka följer våra forskningsfrågor och därmed uppfyller vårt syfte.

Då det finns ett beroendeförhållande mellan forskningsfrågorna kommer vi att ha flera sammanfattande slutsatsresonemang. Svaren på forskningsfrågorna kommer dock att vävas ihop under respektive resonemang. Slutsatserna kommer att beskrivas i *kur-siv stil* med den mest tillförlitliga slutsatsen först.

- *Informationsbrist kan vara en orsak till att konflikter uppstår. Det mesta talar för att detta kan hanteras genom möten och ytterligare information. Vid införandet av ett affärssystem kan de personer som leder systeminförandet aldrig vara för tydliga i informationsspridningen samt dess mängd. I Mastecs fall existerade informationsbrister mellan koncernledning och dotterbolag vilka ledde till konflikter, trots att Kindberg var mycket medveten om vikten av att ge information. Som förslag till förbättringar för att undvika framtida konflikter ansåg majoriteten av enkätrespondenterna att kommunikationen kunde förbättras.*
- *Det finns situationer där konflikter väljs att hanteras genom överkörning, ett exempel på dessa kan vara då tidspress föreligger. En sådan situation yttrade sig på Mastec Precision då de inledningsvis var motsträviga till bytet av affärssystemet, vilket resulterade i en konflikt. Koncernens mål gick före dotterbolagens önskemål och därför valdes konflikten att hanteras genom möten och överkörning.*
- *Studien visar att det skett en parallell verksamhetsutveckling, dock inte medvetet. Detta för att respondenterna i enkäten ansåg att arbetsrutiner förändrades i och med införandet av Navision. Enligt Kindberg fanns dock ingen skriftlig samordning mellan affärsutveckling och IT-utveckling.*
- *Även missförstånd kan leda till konflikter. Hantering av dessa kan exempelvis bestå av möten eller förändrat samarbete. En konflikt uppstod mellan INVID och Mastec på grund av just missförstånd mellan båda parterna, vilket ledde till att projektledaren hos den lokala leverantören sparkades. Ju tydligare kravspecifikationen är från beställare av systemet gentemot leverantör, desto lättare kan missförstånd, som leder till konflikter, undvikas.*
- *Konflikter kan uppstå då förändringsunderlag inte skapats. Orsaker kan vara att förväntningar på verksamheten samt systemet är diffusa. Den rimligaste tolkningen är att skapa ett förändringsunderlag, parallellt med systeminförandets kravspecifikation. På så vis kan även kommunikationen gällande anledningarna till verksamhetsförändringar underlättas.*
- *Utifrån vår studie har vi inte kunnat identifiera några situationer där konflikter bör ignoreras. Detta då ingen av enkätrespondenterna ansåg att ignorering hade används som hanteringssätt.*

8 Avslutande diskussion

I detta kapitel reflekterar vi över uppsatsen och arbetet med uppsatsen. Erfarenheter som vi har fått redovisas samt förslag till fortsatta studier inom ämnet.

8.1 Reflektioner och erfarenheter

Vi visste redan innan vi påbörjade vårt uppsatsarbete att konflikter är ett känsligt ämne som kan vara svårt att få fram information om. Detta har också bekräftats under vårt empiriska arbete. Mastec har emellertid varit väldigt öppna, framförallt Lars Kindberg. När det gäller enkätsvaren kan ämnets känsliga karaktär ha resulterat i att respondenterna inte svarat på de öppna frågorna trots att de kanske hade vetskap om någon konflikt. I samband med både intervjun och enkäten märkte vi att det var svårt att få fram vilka konflikter som uppstått inom koncernen. Vi tror att svaren varierade beroende på hur respondenterna betraktar ordet konflikt. En händelse som de inte klassificerar som en konflikt, kan eventuellt utifrån vår teori faktiskt vara en konflikt. Vi kunde exempelvis ur intervjun uttyda vissa konflikter trots att Kindberg inte själv kallade dem konflikter.

Då vi hade väldigt låg svarsfrekvens på vår enkät har vi nu i efterhand kommit fram till att telefonintervjuer eventuellt hade gett oss bättre empirisk data. Telefonintervju hade i vårt fall varit att föredra framför vanlig intervju, då Mastecs dotterbolag har stor geografisk spridning i södra Sverige. Vi tror att själva tillvägagångssättet för att få fram våra empiriska data inte var helt fel, men att den inte passade riktigt för denna undersökning då urvalet var så litet. Hade enkäten kunnat gå ut till exempelvis över etthundra anställda tror vi att resultaten hade sett annorlunda ut. Då hade vi förmodligen också kunnat göra några generaliseringar för just denna händelse, medan detta i vårt fall inte är lämpligt. Vi tycker fortfarande att metoden att först genomföra en kvalitativ studie följt av en delvis kvantitativ för att kunna jämföra utfallen är bra, dock inte på små populationer som i vårt fall. Detta var helt vårt eget misstag då vi inte gjorde tillräckligt med efterforskning innan vi påbörjade metodarbetet. Om vi skulle ha gjort om denna uppsats skulle vi ha valt att göra flera intervjuer, då vi tror att respondenterna då hade delgett oss djupare information om konflikterna. Vi skulle också ha kunnat resonera fram till vad som var konflikter och inte, om vi kunnat ha en konversation med respondenterna. Detta hade också ökat vår reliabilitet i uppsatsen.

Tid är alltid en bristvara, så även i detta uppsatsarbete. Vi borde ha påbörjat arbetet tidigare på terminen för att minska arbetsbördan som uppstått mot slutet. Vi var medvetna om att detta kunde inträffa och gjorde således upp en grovplanering i början på terminen. Vi lyckades dock inte hålla denna grovplanering fullt ut på grund av förseningar och förändringar under arbetets gång. Dessa förseningar kan bero på att arbetet har ökat i omfattning vilket gör att det tar längre tid att genomföra förändringar så att hela arbetet följer den röda tråd som vi har försökt att skapa, samt att samordningen med Mastec inte har fungerat felfritt. En loggbok hade också varit bra för att komma ihåg tankebanor och diskussioner vi fört under arbetets gång. Det hade underlättat analysen. Det är emellertid svårt att vara objektiv till sin egen text

och därför hade det varit lämpligt om vi bett fler korrekturläsa uppsatsen. Sådan feedback hade förmodligen gett oss en hel del att tänka på och vi hade på det sättet kunnat finslipa vår uppsats ytterligare.

Att vara mer realistisk gällande bortfallet är något som vi lärt oss. Vi har varit alltför optimistiska gällande detta. Vi har också lärt oss att det är viktigt att boka en tid med företaget så tidigt som möjligt, både när det gäller möten och deadline för när enkätsvaren skall skickas ut samt skickas tillbaka. När vi skulle skicka ut våra enkäter kunde Kindberg inte komma åt sin e-post och således fördröjdes vårt utskick med en vecka vilket ledde till att hela uppsatsarbetet blev fördröjt. Vi räknade inte med faktorer vilka vi inte kunde styra över, vilket är något som vi har fått lära oss. Andra faktorer vi inte tog i beaktande var det faktum att respondenterna inte förstod de frågor och de instruktioner som vi utformat i samband med enkäten. Ett exempel på detta är frågan om personen i fråga var med i projektgruppen vid införandet av Navision eller inte. Kindberg hade berättat för oss att det var tre stycken som ingått i projektgruppen på respektive dotterbolag, varav en var VD: n. Problem uppstod när vi från ett företag fick enkätsvar som pekade på att fyra stycken hade ingått i projektgruppen. I och med fördröjningen med utskicket av enkäten blev tiden då dotterbolagen hade tillfälle att svara på enkäten knapp, vilket vi tror är anledningen till den låga svarsfrekvensen. Att rekommendera är således att i så stor utsträckning som möjligt redan från början sätta upp alla tider då företaget förväntas delta i uppsatsarbetet.

Något vi har lärt oss gällande strukturen och formalia är att utforma uppsatsen med utgångspunkt i vårt syfte och inte titta för mycket på hur andra uppsatser är strukturerade. Det är viktigt att vi hela tiden tänker på vad vi vill ta reda på när vi skriver så att uppsatsen har ett relevant upplägg för vårt syfte. Det kan annars vara lätt att driva för långt ifrån det som uppsatsen egentligen syftar till att uppfylla. Sådana sidovägar kan bli mycket tidskrävande. För att undvika detta hade vi regelbundet diskussioner i gruppen om vad som skulle ingå i såväl teori som empiri. Detta tycker vi har fungerat bra.

8.2 Förslag till fortsatta studier

Eftersom vi under studiens gång har upptäckt att de största konflikterna verkade stå mellan INVID och Mastec, kan en fortsatt studie fokusera på förhållandet mellan konsultföretag och beställare av ett affärssystem. Faktorer såsom upphandling kan tas upp, då de båda parterna inte alltid är överens om vad som ingår i överenskommelsen. Ett förslag är att göra en studie på ett konsultföretag för att se hur de har genomfört implementationer på flera företag, för att sedan studera vilka konflikter som uppstod på varje enskilt ställe. Detta för att kartlägga hur stor del av konflikterna som datakonsulterna står för och hur de kan göra för att förbättra sin konsultverksamhet. Ytterligare en synvinkel kan vara en djupare analys av affärsutveckling i samband med införandet av ett affärssystem, då inte med fokus på konflikter och konflikthantering utan något annat.

Referenslista

Litteratur

- Ahrenfelt, B., & Berner, R. (1992). *Konflikthanteringsboken – Om vardagliga konflikter på jobbet*. Malmö: Almqvist & Wiksell Förlag AB
- Andersen, E. (1994). *Systemutveckling – principer, metoder och tekniker*. Lund: Studentlitteratur
- Bell, J. (1995). *Introduktion till forskningsmetodik*. (2: a uppl.). Lund: Studentlitteratur
- Brodal, H. & Nilsson, L. (1996). *Konflikter – Vad vill de lära oss*. Järna: Balders förlag
- Brännlund, L. (1999). *Konflikthantering – handbok för realister*. Borås: Bokförlaget Natur och Kultur
- Churchman, C. W. (2002). *Systemanalys*. Norstedts förlag
- Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur
- De Klerk, A. (1991). *Att hantera konflikter i arbete och grupp*. Göteborg: Timbro AB
- Edelmann, R. J. (2000). *Konflikter på arbetet*. Lysekil: Slussens Bokförlag
- Eklund, S., & Fernlund, H. (1998). *Programkonstruktion med kvalitet – projekthantering och ISO 9000*. Lund: Studentlitteratur
- Eklund, S. (1993). *Programkonstruktion och projekthantering*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, B., Dahlberg, S., & Eriksson, L. (red.). (1993). *Ledarskap i svåra situationer*. Stockholm: Försvarsmedia AB?
- Goldkuhl, G., & Röstlinger, A. (1988). *Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D, I., & Torsvik, J., (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur
- Larsen, R-P. (2002). *Konflikter och oenigheter på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur
- Ljungström, K. & Sagerberg, T. (1991). *Konflikter på jobbet? Om vardagslivets konflikter på arbetsplatsen och hur de hanteras*. Uppsala: Konsultförlaget AB
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H. (1999). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. USA: Harper & Row
- Mossboda, B-M., Rönnholm, I., & Peterson, M. (2002). *Att vara chef och ledare- Dina verktyg för praktiskt ledarskap*. Falun: M-gruppen och Ekerlids förlag
- Pickering, P. (2000). *Så hanterar du konflikter – Gör alla inblandade till vinnare*. Falköping: Kommunikationslitteratur
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Skild, F., Thai, M. & Älverdal, J. (2004). *Införande av affärssystem – påverkan och konsekvenser av ett tekniskt synsätt*. Jönköping: Internationella Handelshögskolan.
- Wiedersheim-Paul, F., & Eriksson, L.T. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. (Uppl. 4:3.) Malmö: Liber-Hermods.

Internetkällor

- Hugoson, M-Å, (2004-01-27). *Föreläsningsunderlag från kursen Affärsutveckling och förändringsarbete*. Hämtad 2004-11-24, från Internationella Handelshögskolans webbplats; <http://jibsnet.hj.se/documents/files/5640507072958198461.ppt>
- Mastec AB.:1, *Historik, Företagsfilosofi, Framtidsplaner*, Hämtad 2004-11-24 från webbplats <http://www.mastec.se/>
- Mastec AB:2., *Organisation*. Hämtad 2004-11-24 från webbplats <http://www.mastec.se>
- Mouldex AB., *Specialitet – Affärsidé*. Hämtad 2004-11-24 från webbplats <http://www.mouldex.se/>
- Plastema AB., *Specialité – Affärsidé*. Hämtad 2004-11-24 från webbplats <http://www.plastema.se/>
- Mastec Precision AB., *Specialitet – Affärsidé*. Hämtad 2004-11-24, från webbplats <http://www.mastecprecision.se/>

Bilaga 1 - Underlag till intervju

– Konflikt hantering vid införande av affärssystemet Navision -

1. Vilken roll hade du vid införandet av Microsoft Business Solution Navision?
2. Hur gick arbetet till med att sätta ihop projektgrupperna som skulle hantera införandet av Navision på respektive dotterbolag?
3. Hur informerades dotterbolagen om Navision?
 - a. Gjordes en uppföljning av att informationen hade nått fram?
4. Hade något av dotterbolagen synpunkter på systeminförandet?
 - a. På vilket sätt togs dessa synpunkter tillvara?

Verksamhetsutveckling

5. Hur ser du på att parallellt med systeminförande driva verksamhetsutveckling för att förhindra konflikter?
 - a. Genomfördes någon sådan parallell verksamhetsutveckling?
 - b. (Anser du i efterhand att någon verksamhetsutveckling skulle kunna ha skett under systeminförandet, för att förhindra/förebygga eventuella konflikter? I så fall vad?)
6. Har någon verksamhetsutveckling genomförts efter att INVID implementerat Navision hos respektive dotterbolag?

Konflikter

7. Var konflikt hantering en uppmärksam och central del under införandet av Navision?
8. Arbetade någon på förhand med att förebygga eventuella konflikter som kunde komma att uppstå? Vem i så fall?
9. Utformade koncernledningen någon speciellt strategi för konflikt hantering innan införandet av Navision påbörjades? I så fall vilken?
10. Vilka typer av konflikter uppstod vid införandet;
 - a. Inom koncernledningen?
 - b. Mellan koncernledning och projektgrupperna?

- c. Mellan anställda och projektgrupperna som fördes upp på koncernledningsnivå?
 - d. Hur hanterades dessa konflikter?
 - e. Var det någon som tog på sig huvudansvaret för att lösa dessa konflikter?
11. Vilken var den mest svårlösta konflikten som uppstod?
- a. Vilka var de största orsakerna till att denna konflikt uppstod?
 - b. Vilka åtgärder vidtogs för att hantera konflikten?
 - c. Kunde någon annan åtgärd ha varit aktuell?
12. Vilka tror du är de största hindren för konflikthantering på Mastec?
13. Är det något som du nu i efterhand känner att du kunde ha hanterat på ett annat sätt för att undvika en konflikt, eller för att konflikten skulle ha fått ett annat utfall?

Vid frågor, vänligen kontakta Therése Sanne, de02sath@ihh.hj.se samt mobil 0736-17 97 76

Bilaga 2 – Underlag till enkät

Konflikthantering i samband med införandet av ett affärssystem

Denna enkät består av sju frågor och är en del i en kandidatuppsats i informatik vilken syftar till att undersöka vilka konflikter som kan uppstå i samband med införandet av ett affärssystem, i ert fall Navision, samt hur dessa kan hanteras och förebyggas.

Vi önskar svar senast torsdagen den 25 november. Om det är svårt för dig att hinna besvara enkäten under dessa dagar ber vi dig att meddela oss en mer passande tid.

Instruktioner:

Enkätfrågorna bygger på bestämda svarsalternativ samt öppna frågor. För att välja ett svarsalternativ klickar du på pilen tillhörande listrutan under respektive fråga och markerar ett av de alternativ som erbjuds. **Klicka på frågan och pilen till svarsalternativen kommer att visas.** Vid de öppna frågorna svarar du med egna ord i de textfält som visas under frågan. Vissa frågor har följdfrågor. Vid dessa finns extra instruktioner för tillvägagångssätt.

Exempel:

Hur tycker du att vädret är idag?

<p>Svar: På morgonen regnade det men framåt eftermiddagen sken solen och temperaturen steg. Därför anser jag att vädret gick från dåligt till utmärkt.</p>

I detta öppna exempel har användaren med egna ord uttryckt sin åsikt om vädret.

Vänligen svara på samtliga frågor i enkäten. Vi ber om ditt spontana svar för att förkorta din svarstid.

Alla dina svar behandlas anonymt.

När du har svarat på samtliga frågor, spara enkäten med dina ifyllda svar. Skicka e-post, där enkäten är bifogad, till de02hama@ihh.hj.se.

Tack på förhand!

Maria Hansson, Therése Sanne & Louise Thörnryd

Jönköping, november 2004

1. Vilket dotterbolag arbetar du på?

2. Ingick du i projektgruppen för införandet av Navision på ditt företag?

3. Tycker du att informationen från koncernledningen angående bytet till Navision var tillräcklig?

Om ja, gå vidare till fråga 4, annars besvara 3 a).

a) På vilket sätt var informationen inte tillräcklig?

Svar:

4. Hade du några synpunkter på införandet av Navision?

Om nej, gå vidare till fråga 5, annars besvara 4 a) – 4 d).

a) Av vilken karaktär var synpunkterna?

b) Vilka var dessa synpunkter?

Svar:

c) Fick du tillfälle att framföra dina synpunkter till ledningen (på dotterbolag eller huvudkoncern)?

d) Hur tycker du att synpunkterna tillvaratogs av ledningen?

5. Har du upplevt att några direkta åtgärder genomförts för att förändra arbetsrutiner...

a) ... under införandet av Navision?

b) ... efter införandet av Navision?

6. Anser du att det under införandet av Navision uppstod någon konflikt, dvs. oenighet mellan några parter?

Om nej, gå vidare till fråga 7, annars besvara följdfrågor nedan gällande de konflikter som du anser uppstod. Till respektive konflikt finns fyra stycken följdfrågor.

Konflikt 1

a) Mellan vilka parter fanns konflikten?

b) Vad anser du var den grundläggande orsaken till konflikten?

Bristande information

Bristande ledarskap

Bristande kommunikation

Förändringsmotstånd

Personkemi

Skilda målsättningar

Annat:

c) Vem tog på sig huvudansvaret för att hantera konflikten?

d) Hur hanterades konflikten?

Ignorering

Informationsspridning

Konfrontation

Möten

Överkörning

Annat:

Konflikt 2

a) Mellan vilka parter fanns konflikten?

b) Vad anser du var den grundläggande orsaken till konflikten?

Bristande information

Bristande ledarskap

Bristande kommunikation

Förändringsmotstånd

Personkemi

Skilda målsättningar

Annat:

c) Vem tog på sig huvudansvaret för att hantera konflikten?

d) Hur hanterades konflikten? Ignorering

Informationsspridning

Konfrontation

Möten

Överkörning

Annat:

Konflikt 3

a) Mellan vilka parter fanns konflikten?

b) Vad anser du var den grundläggande orsaken till konflikten? Bristande information

Bristande ledarskap

Bristande kommunikation

Förändringsmotstånd

Personkemi

Skilda målsättningar

Annat:

c) Vem tog på sig huvudansvaret för att hantera konflikten?

d) Hur hanterades konflikten? Ignorering

Informationsspridning

Konfrontation

Möten

Överkörning

Annat:

7. Kan införande av Navision ske på ett bättre sätt i framtiden för att undvika konflikter?

Om ja, besvara 7 a) och 7 b).

a) Inom vilka områden kan dessa förbättringar göras?

Införandet av Navision

Kommunikation

Val av lokal leverantör

Val av projektgrupp på respektive dotterbolag

Annat:

b) Om du har något mer att tillägga, beskriv gärna utförligare nedan, vilket kan hjälpa Mastec vid framtida systeminföranden.

Svar:

Tack för ditt samarbete!

Bilaga 3 – Statistiskt underlag från enkätresultat

Fråga 1 - Vilket dotterbolag arbetar du på?			
Företag	Antal som svarat på enkät	Antal som fått enkät men ej svarat	Totalt
Plastema AB	5	4	12
Mouldex	2	7	Bortfall totalt
Mastec Precision AB	5	4	15
			<i>Bortfall denna fråga</i>
Summa	12	15	0

Fråga 2 - Ingick du i projektgruppen vid införandet av Navision på ditt företag?				
Svar	Plastema AB	Mouldex	Mastec Precision AB	Totalt
Ja	2	1	2	12
Nej	3	1	3	<i>Bortfall denna fråga</i>
				0
Summa	5	2	5	

Bilagor

Fråga 3 - Tycker du att informationen från koncernledningen angående bytet till Navision var tillräcklig?							
Svar	Plastema Projektgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projektgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Pre- cision Projektgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Ja	2	2	1	1	1	2	12
Nej	0	1	0	0	1	1	<i>Bortfall denna fråga</i> 0
Summa	2	3	1	1	2	3	

Fråga 3a - På vilket sätt var informationen inte tillräcklig?	
Öppen fråga	
Plastema AB Projektgrupp	
Anställd	Jag var inte anställd på Plastema vid införandet av Navision. Jag började i april 2003
Mouldex Projektgrupp	
Anställd	
Mastec Precision AB Projektgrupp	Vi som använder det fick aldrig chansen att ge våra synpunkter på valet av nytt system!
Anställd	Vi fick ingen info om att vi skulle byta till Navision förrän det redan var beslutat. Detta har medfört stora problem då vi inte tillfrågades om de krav vi har på ett fungerande MPS system.

Fråga 4a - Av vilken karaktär var synpunkterna?							
Svar	Plastema Projekgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projekgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Preci- sion Projekgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Positiva	0	0	0	0	0	0	8
Negativa	1	0	0	0	1	3	<i>Bortfall denna fråga</i>
Både och	0	2	0	0	1	0	4
Summa	1	2	0	0	2	3	

Bilagor

Fråga 4b - Vilka var dessa synpunkter?			
Öppen fråga			
Plastema AB Projektgrupp	Systemet var inte färdigt vid införandet, vilket skapade en del problem. Har löst sig efterhand.		
Anställd	Bra uppbyggnad på systemet med stor flexibilitet. Tyvärr var det väl mycket som inte var färdigt.	Bättre än gamla dos systemet. Införandet har tagit lång tid, och vid fel har systemet ofta hängt upp sig. Funktionsproblem alltså. Osäkerhet om systemets möjligheter hos olika användare. Har tidigare erfarenhet av monitor. Jag upplevde det som betydligt problemfriare.	
Mouldex Projektgrupp			
Anställd			
Mastec Precision AB Projektgrupp	Programmet var inte klart när vi skulle införa det. Utbildningen var rörig för programmet fungerade inte så den mesta tiden fick vi sitta och vänta.	Bland annat tidsplanen och i hur stor grad vi skulle tanka data från det gamla systemet. Och hur införandet kastades på oss.	
Anställd	Tyckte väl att det kändes onödigt med ett nytt system när vi precis hade kommit igång med system Monitor.	Vi fick ingen info om att vi skulle byta till Navision förrän det redan var beslutat. Detta har medfört stora problem då vi inte tillfrågades om de krav vi har på ett fungerande MPS system.	Vi hade ett mycket bra fungerande system som vi ville ha kvar!!

Fråga 4c - Fick du ngt tillfälle att framföra dina synpunkter till ledningen? (på dotterbolag eller huvudkoncern)							
Svar	Plastema Projekgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projekgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Precision Projekgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Ja	1	0	0	0	2	3	7
Nej	0	1	0	0	0	0	<i>Bortfall denna fråga</i>
Total							5
Summa	1	1	0	0	2	3	

Fråga 4d - Hur tycker du att synpunkterna tillvaratogs av ledningen?						
Svar	Utmärkt	Bra	Mindre bra	Dåligt	Ingen åsikt	Totalt
Plastema AB						7
Projektgrupp	0	1	0	0	0	<i>Bortfall denna fråga</i>
Anställd	0	0	0	0	1	5
Total	0	1	0	0	1	
Mouldex						
Projektgrupp	0	0	0	0	0	
Anställd	0	0	0	0	0	
Total	0	0	0	0	0	
Mastec Precision AB						
Projektgrupp	0	1	1	0	0	
Anställd	0		3	0	0	
Total	0	1	4	0	0	
Summa	0	2	4	0	1	

Fråga 5 - Har du upplevt att några direkta åtgärder genomförts för att förändra arbetsrutiner...							
Fråga 5a) ...under införandet av Navision?							
Svar	Plastema Projekgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projekgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Precision Projekgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Ja	2	2	1	1	2	1	12
Nej	0	1	0	0	0	2	<i>Bortfall denna fråga</i> 0
Summa	2	3	1	1	2	3	

Fråga 5b) ...efter införandet av Navision?							
Svar	Plastema Projekgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projekgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Preci- sion Projekgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Ja	2	3	1	0	2	2	12
Nej	0	0	0	1	0	1	<i>Bortfall denna fråga</i> 0
Summa	2	3	1	1	2	3	

Fråga 6 - Anser du att det under införandet av Navision uppstod någon konflikt, dvs. oenighet mellan några parter?							
Svar	Plastema Projekgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projekgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Precision Projekgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Ja	0	1	0	0	1	2	12
Nej	2	2	1	1	1	1	<i>Bortfall denna fråga</i>
							0
Summa	2	3	1	1	2	3	

Fråga 6.1 Konflikt 1				
Fråga 6.1a - Mellan vilka parter fanns konflikten?				
Svar	Mastec INVID	- Mastec koncernledning Projektgrupp dotterbolag	- Projektgrupp dotterbolag - Anställda dotterbolag	Totalt
Plastema AB				3
Projektgrupp	0	0	0	<i>Bortfall denna fråga</i>
Anställd	0	0	0	9
Total	0	0	0	
Mouldex				
Projektgrupp	0	0	0	
Anställd	0	0	0	
Total	0	0	0	
Mastec Precision AB				
Projektgrupp	0	1	0	
Anställd	0	0	2	
Total	0	1	2	
Summa	0	1	2	

Bilagor

Fråga 6.1b - Vad anser du vara den grundläggande orsaken till konflikten?									
Svar	Bristande information	Bristande ledarskap	Bristande kommunikation	Förändrings motstånd	Personkemi	Skilda mottättningar	Annat	Totalt	
Plastema AB								8	
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	0		<i>Bortfall denna fråga</i>
Anställd	0	0	1	0	0	0	0	4	
Total	0	0	1	0	0	0	0		
Mouldex									
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	0		
Anställd	0	0	0	0	0	0	0		
Total	0	0	0	0	0	0	0		
Mastec Precision AB									
Projektgrupp	2	0	1	1	0	0	0		
Anställd	1	0	0	2	0	0	0		
Total	3	0	1	3	0	0	0		
Summa	3	0	2	3	0	0			

Fråga 6.1c - Vem tog på sig huvudansvaret för att hantera konflikten?							
Svar	INVID	Koncernledning	Projektledare	Annan i projektgrupp	Övrig personal	Ingen	Totalt
Plastema AB							2
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	<i>Bortfall denna fråga</i>
Anställd	0	0	0	0	0	0	10
Total	0	0	0	0	0	0	
Mouldex							
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	
Anställd	0	0	0	0	0	0	
Total	0	0	0	0	0	0	
Mastec Precision AB							
Projektgrupp	0	0	0	1	0	0	
Anställd	0	0	1	0	0	0	
Total	0	0	1	1	0	0	
Summa	0	0	1	1	0	0	

Fråga 6.1d - Hur hanterades konflikten?							
Svar	Ignorering	Informations- spridning	Konfrontation	Möten	Överkörning	Annat	Totalt
Plastema AB							5
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	<i>Bortfall denna fråga</i>
Anställd	0	0	0	0	0	0	7
Total	0	0	0	0	0	0	
Mouldex							
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	
Anställd	0	0	0	0	0	0	
Total	0	0	0	0	0	0	
Mastec Precision AB							
Projektgrupp	0	1	0	1	0	0	
Anställd	0	1	1	1	0	0	
Total	0	2	1	2	0	0	
Summa	0	2	1	2	0	0	

Fråga 6.2b - Vad anser du vara den grundläggande orsaken till konflikten?									
Svar	Bristande information	Bristande ledarskap	Bristande kommunikation	Förändrings motstånd	Personkemi	Skilda mottättningar	Annat	Totalt	
Plastema AB									2
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	0		<i>Bortfall denna fråga</i>
Anställd	0	0	1	0	0	0	0		10
Mouldex									
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	0		
Anställd	0	0	0	0	0	0	0		
Mastec Precision AB									
Projektgrupp	0	0	0	0	0	0	0		
Anställd	0	0	0	0	0	0	0		
Summa	0	0	1	1	0	0	0		

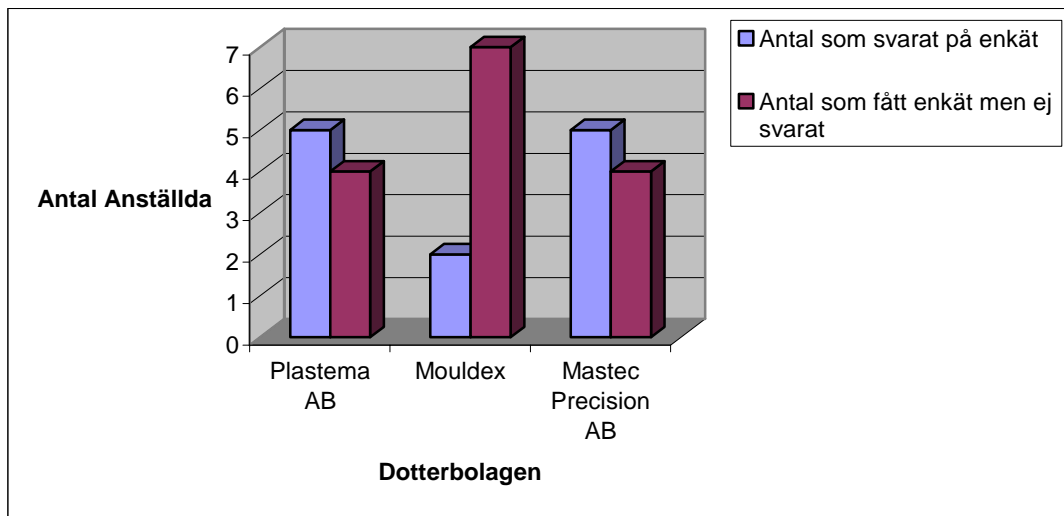
Eftersom endast 6.2 a och b besvarades har vi valt att utelämna det statistiska underlaget för 6.2 c och d, då dessa är lika med noll.

Fråga 7 - Kan införande av Navision ske på ett bättre sätt i framtiden för att undvika konflikter?							
Svar	Plastema Projekgrupp	Plastema Anställd	Mouldex Projekgrupp	Mouldex Anställd	Mastec Precision Projekgrupp	Mastec Precision Anställd	Totalt
Ja	2	2	1	1	2	2	11
Nej	0	0	0	0	0	1	<i>Bortfall denna fråga</i> 1
Summa	2	2	1	1	2	3	

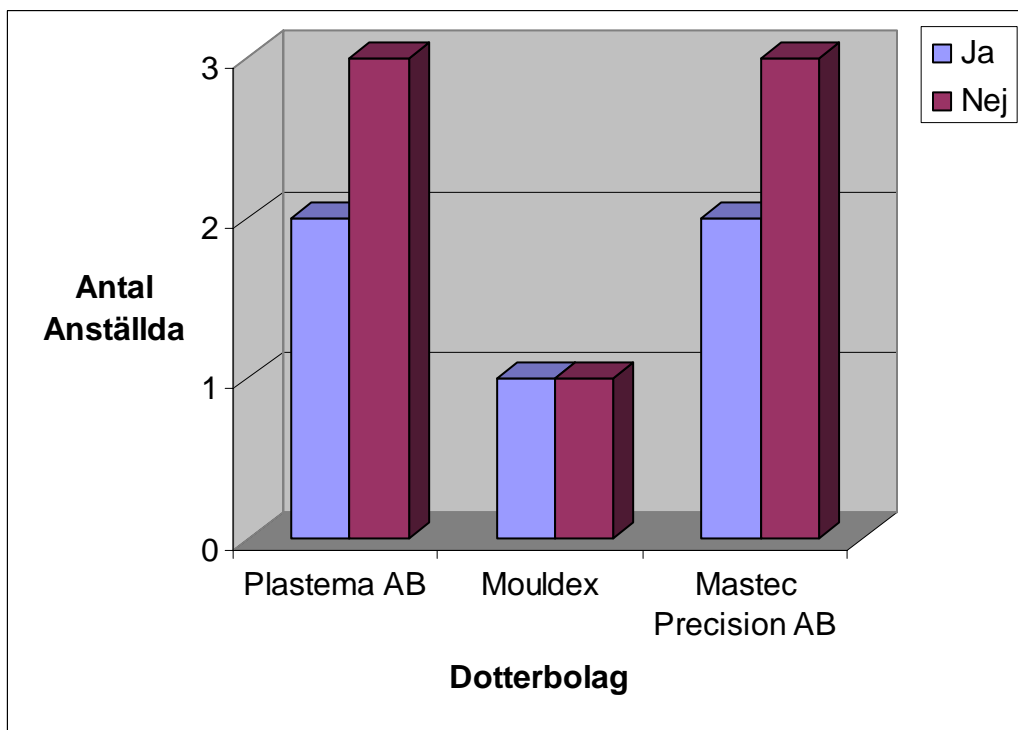
Fråga 7a - Inom vilka områden kan dessa förbättringar göras?				
Svar	Införandet av Navision	Kommunikationen	Val leverantör	Val av projektgrupp på respektive dotterbolag
Plastema AB				
Projektgrupp	1	2	0	0
Anställd	1	2	0	0
Total	2	4	0	0
Mouldex				
Projektgrupp	1	0	0	0
Anställd	0	1	0	0
Total	1	1	0	0
Mastec Precision AB				
Projektgrupp	2	2	0	0
Anställd	1	1	0	0
Total	3	3	0	0
Summa	6	8	0	0

Bilaga 4 – Diagramresultat från enkätundersökning

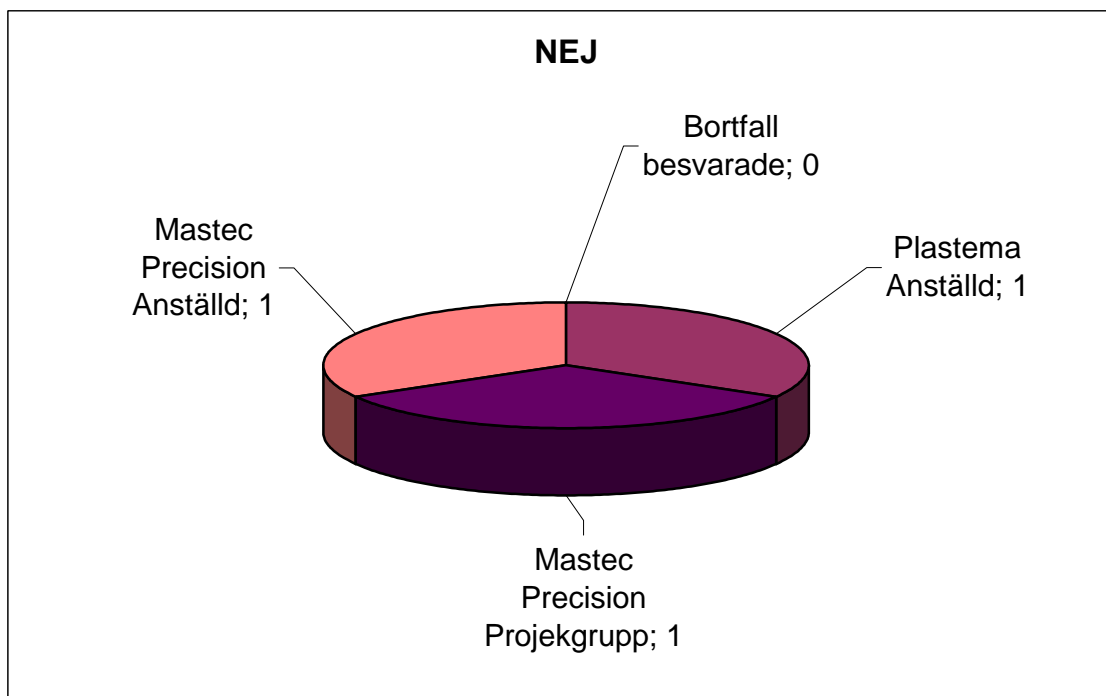
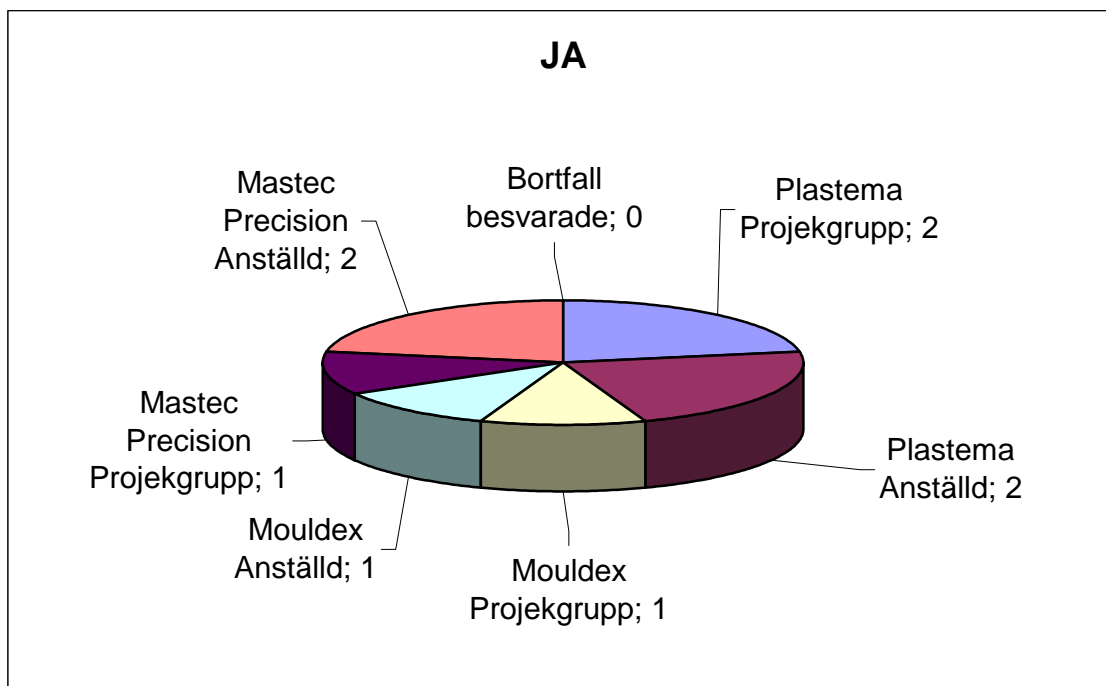
Fråga 1 - Vilket dotterbolag arbetar du på?



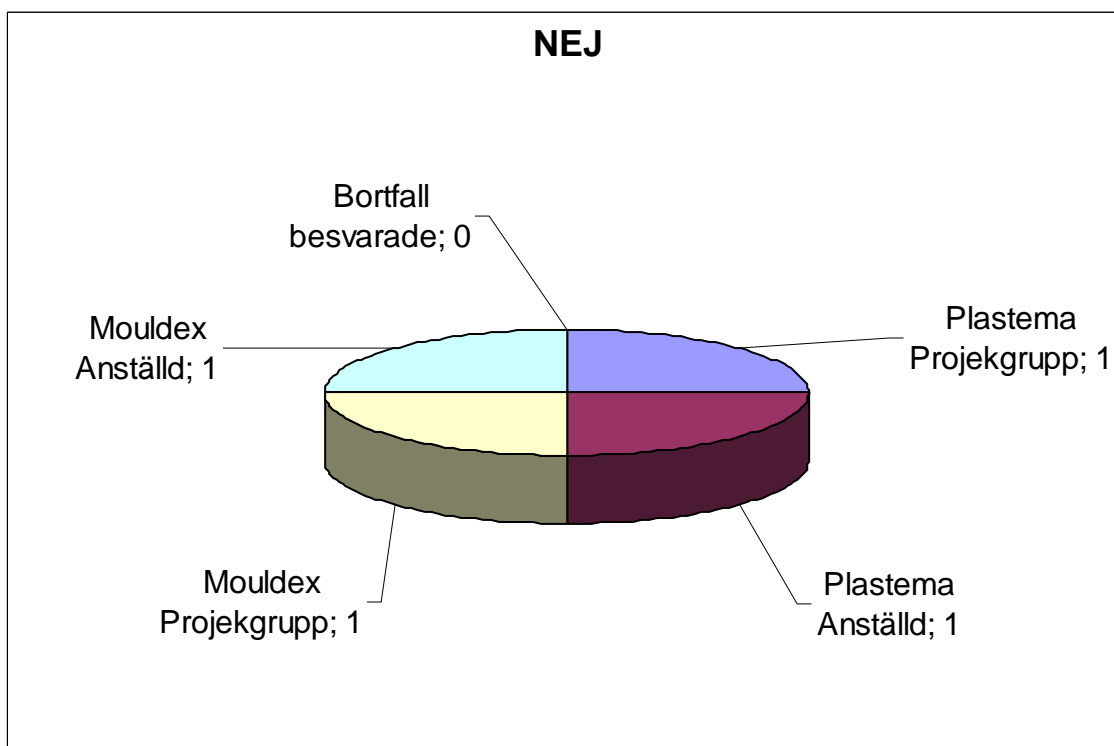
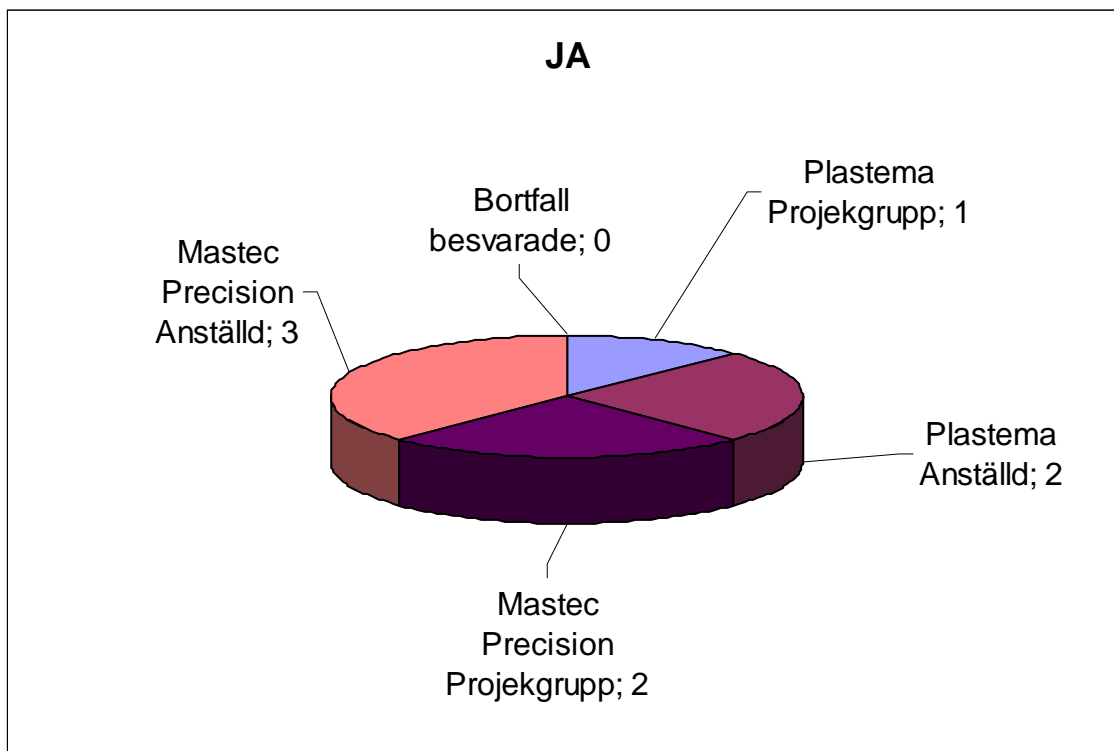
Fråga 2 - Ingick du i projektgruppen vid införandet av Navision på ditt företag?



Fråga 3 - Tycker du att informationen från koncernledningen angående bytet till Navision var tillräcklig?

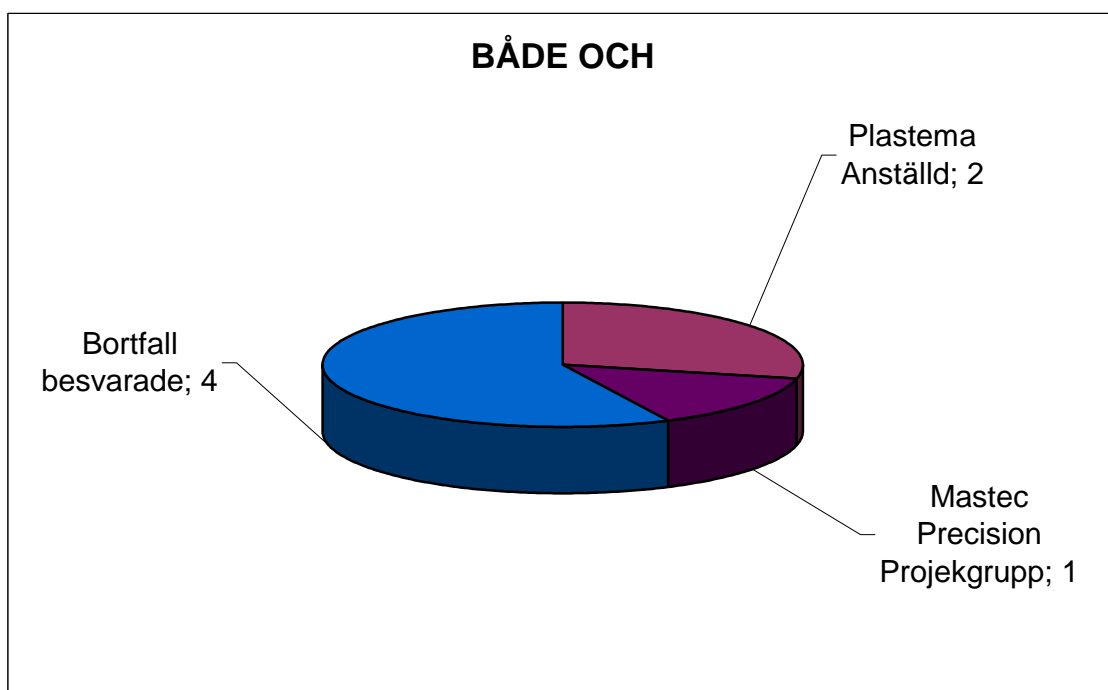
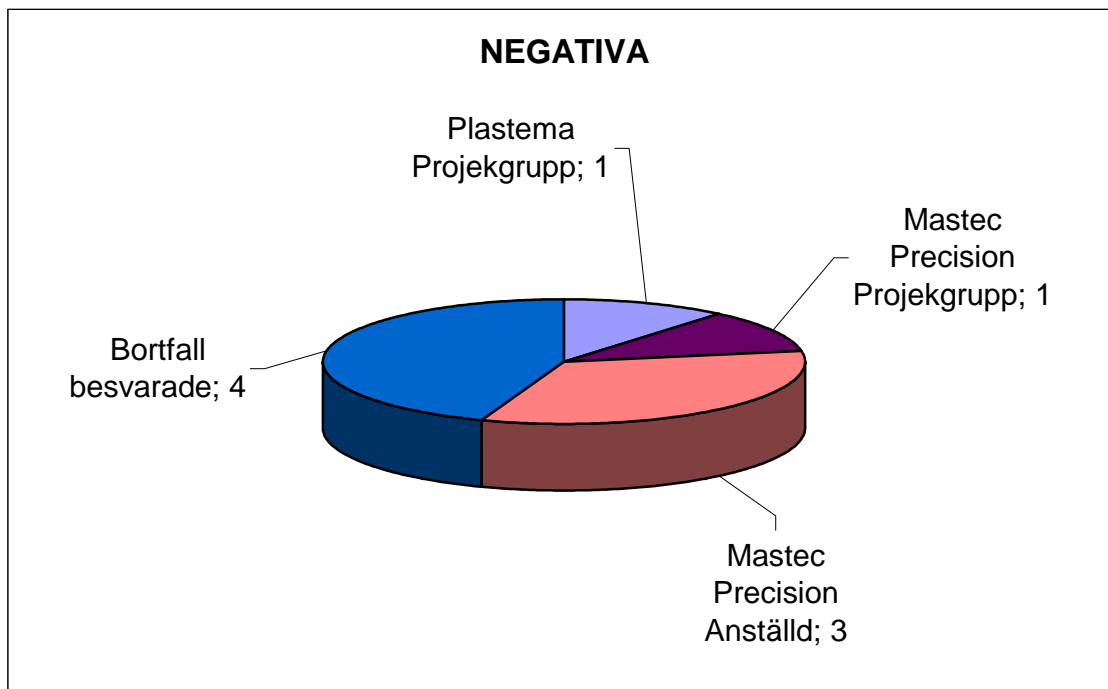


Fråga 4 - Hade du några synpunkter på införandet av Navision?

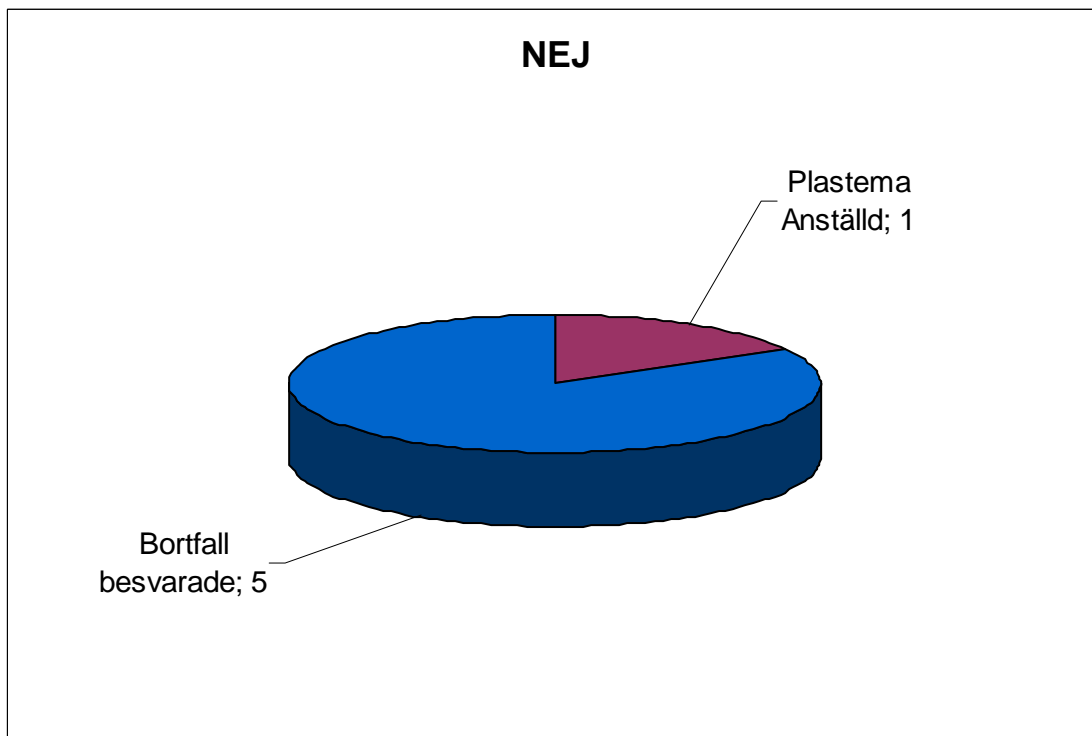
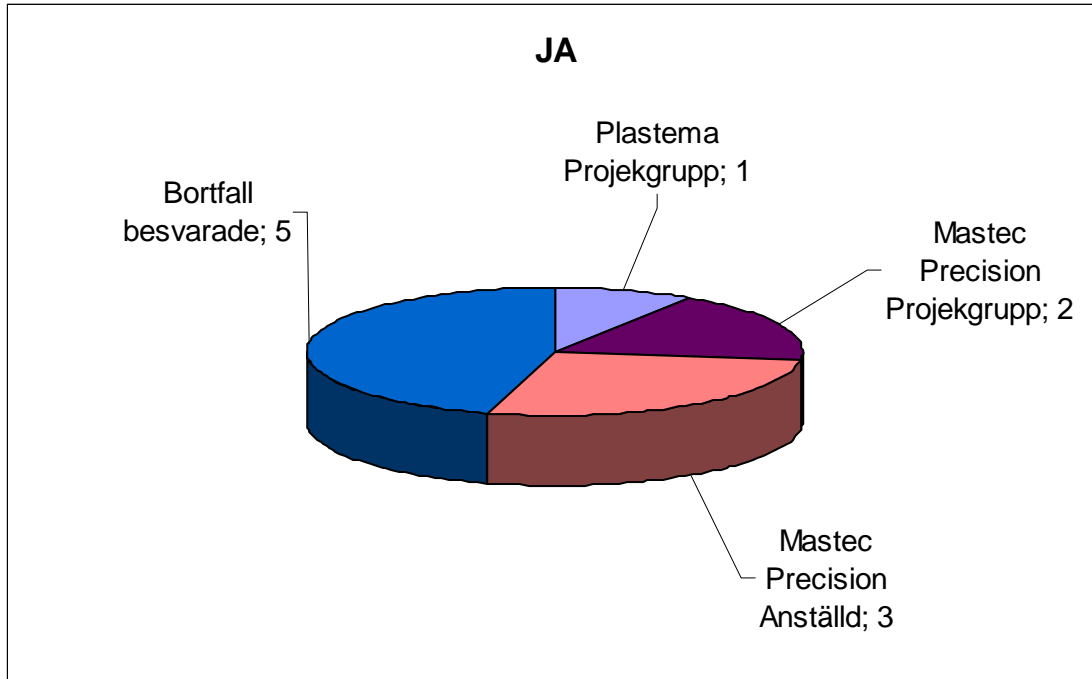


Fråga 4a - Av vilken karaktär var synpunkterna?

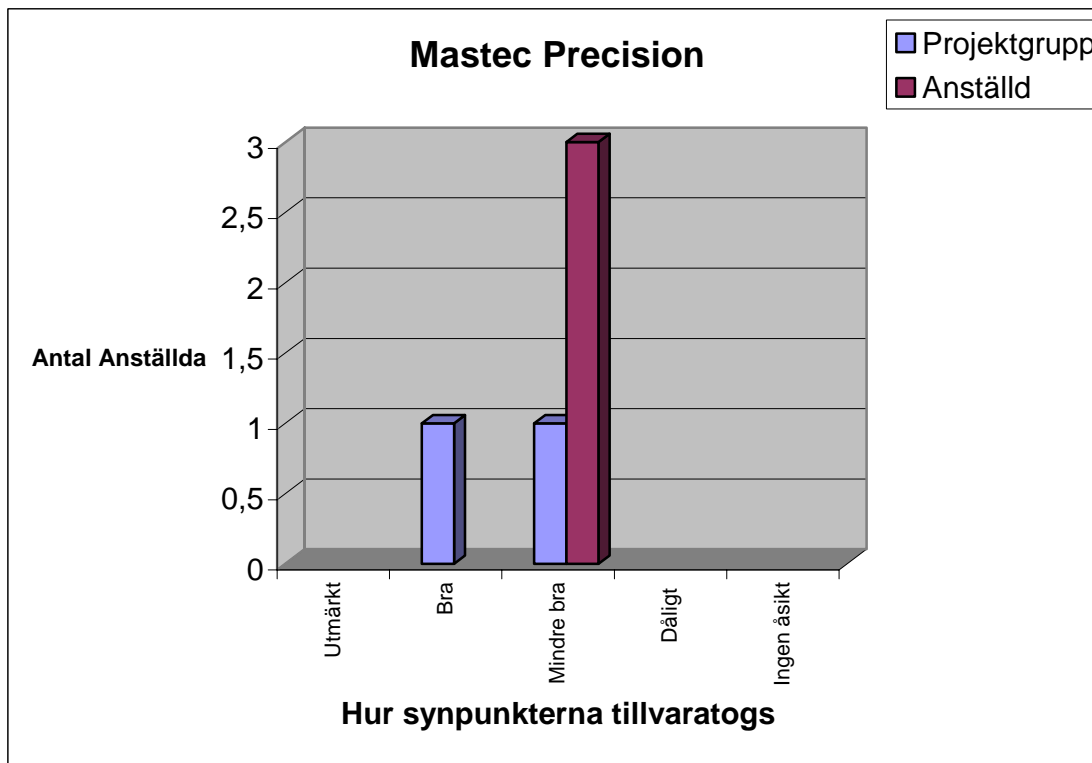
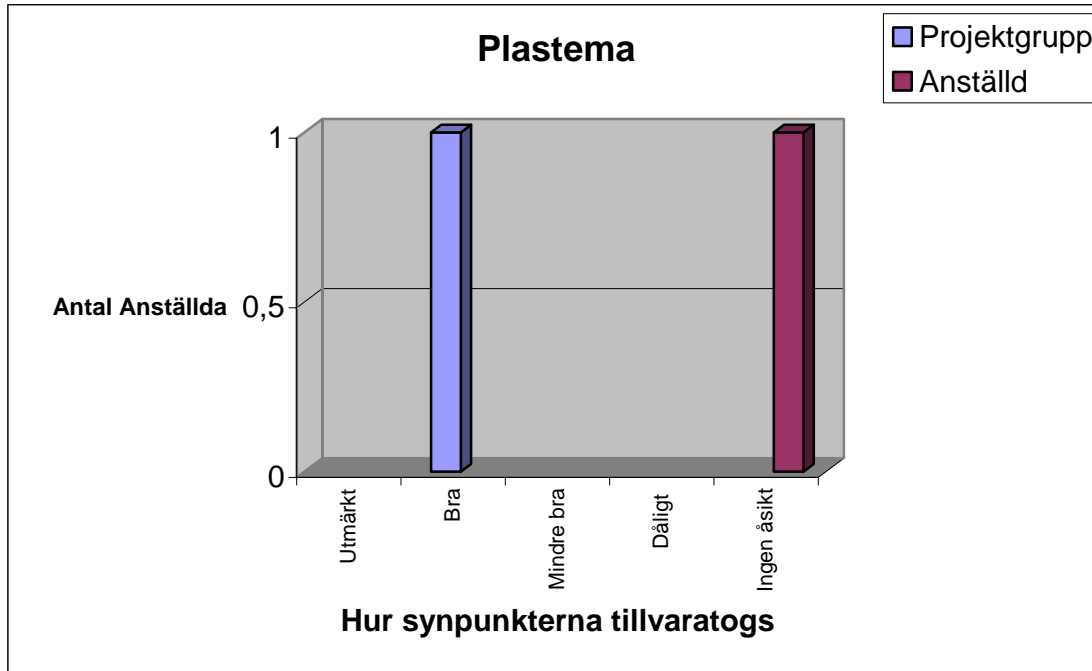
På denna fråga var det ingen som svarade att synpunkterna var av positiv karaktär, därav har vi utelämnat ett diagram på det svaret.



Fråga 4c - Fick du något tillfälle att framföra dina synpunkter till ledningen?

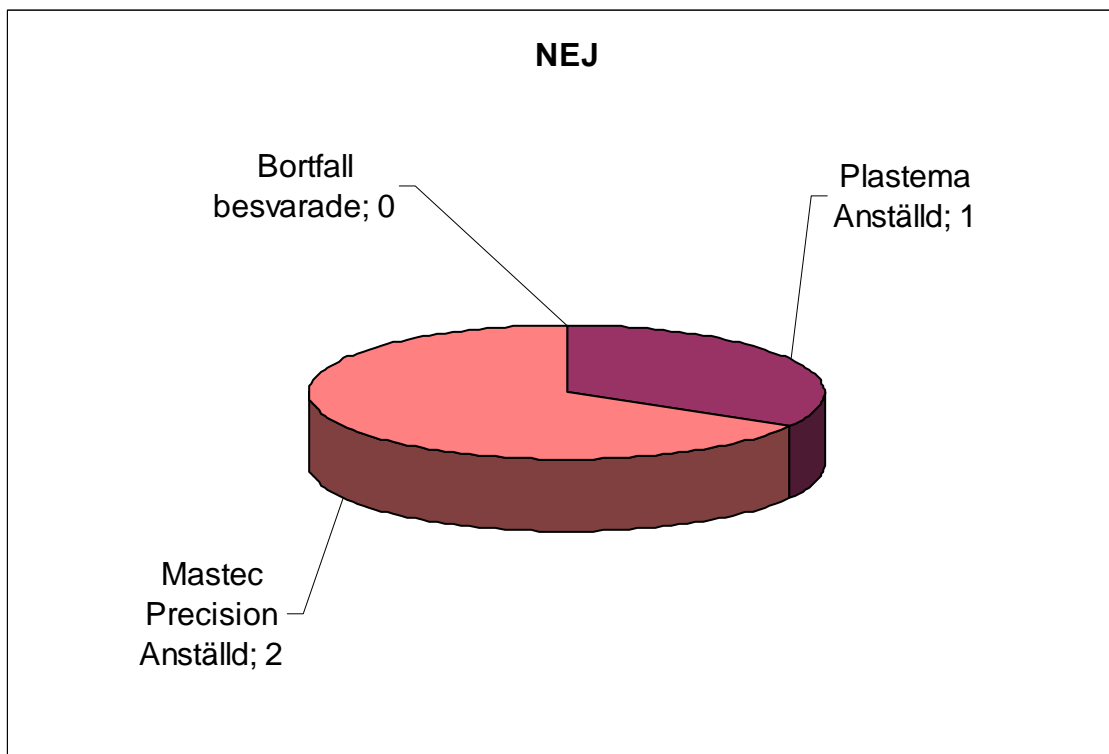
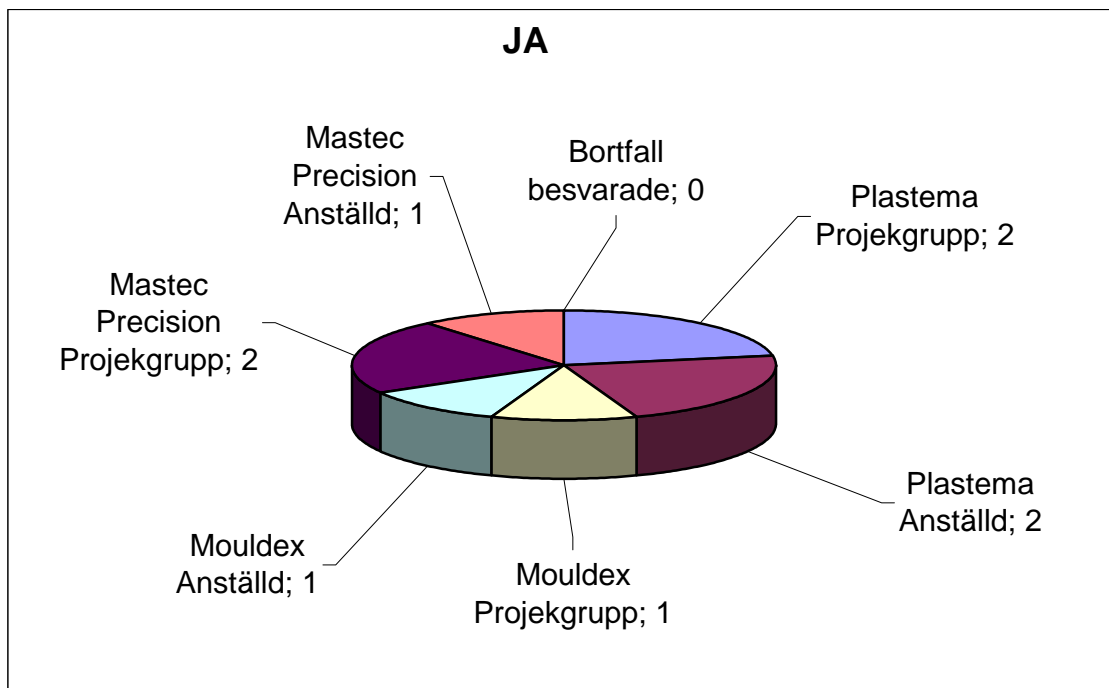


Fråga 4d - Hur tycker du att synpunkterna tillvaratogs av ledningen?

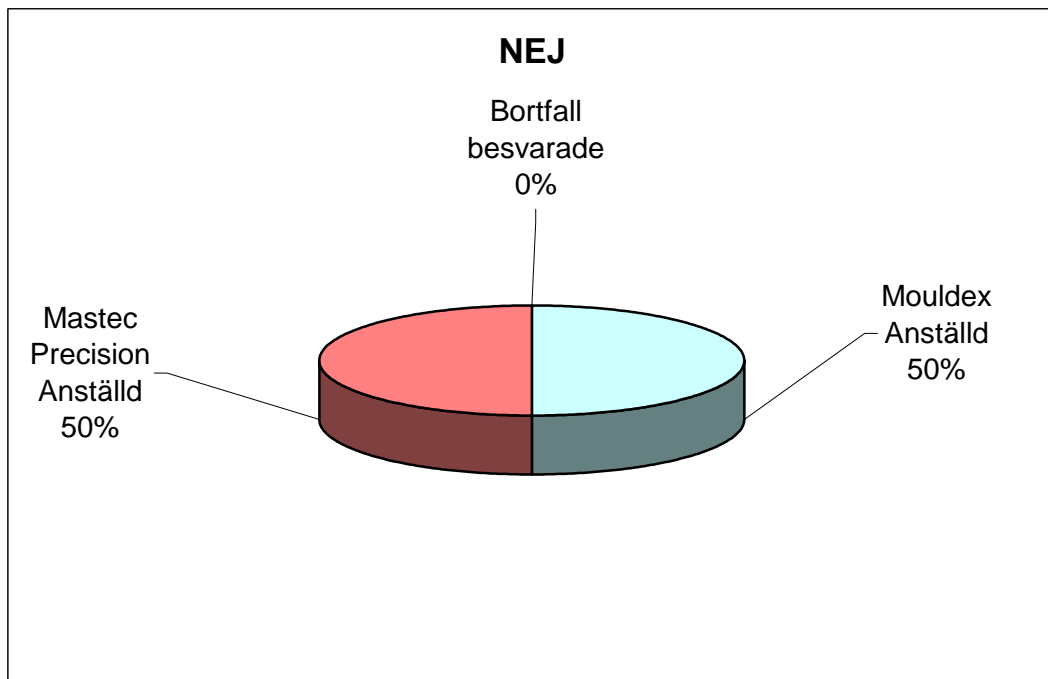
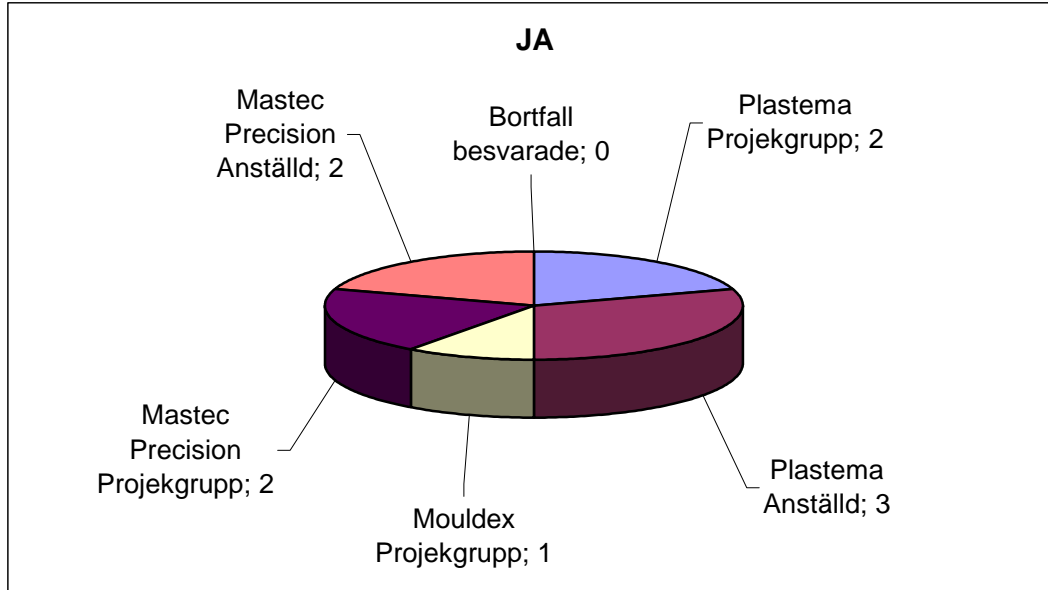


Fråga 5 - Har du upplevt att några direkta åtgärder genomförts för att förändra arbetsrutiner...

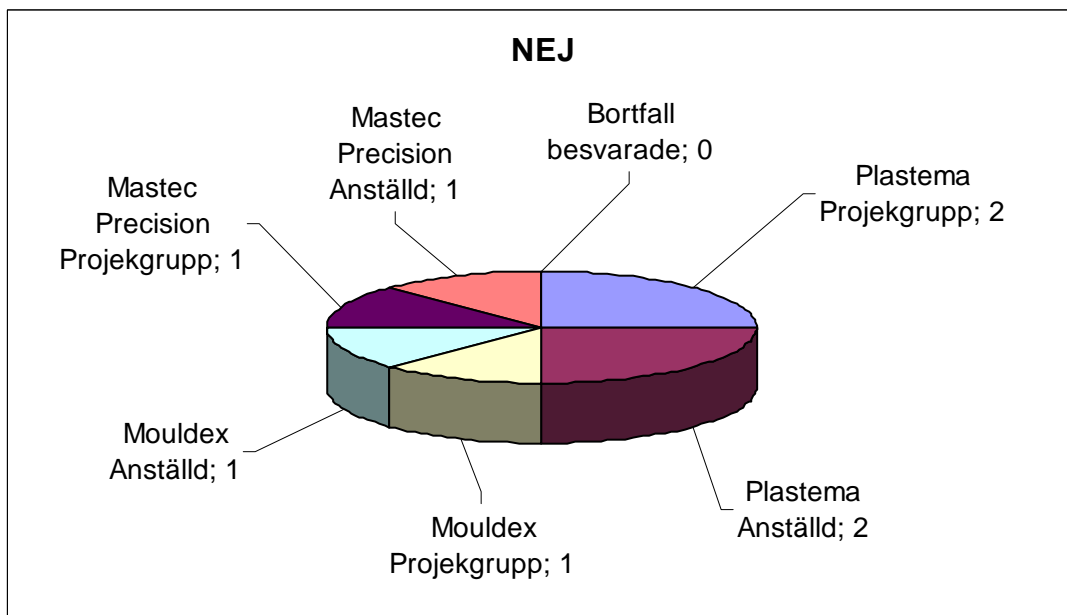
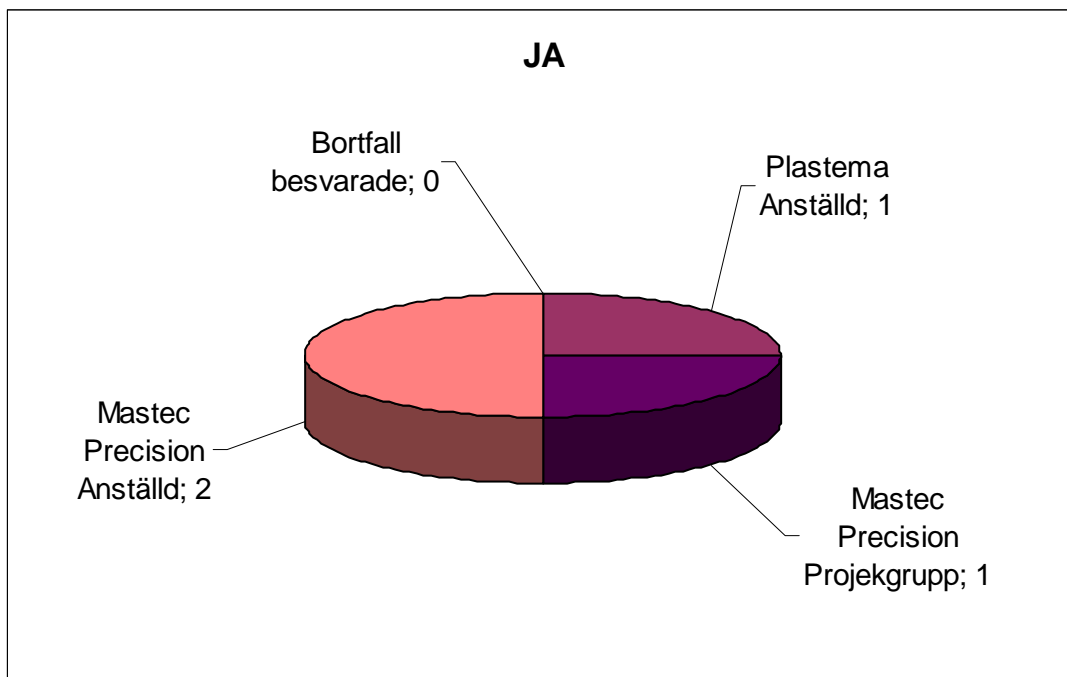
Fråga 5a) ...under införandet av Navision?



Fråga 5b) ...efter införandet av Navision?

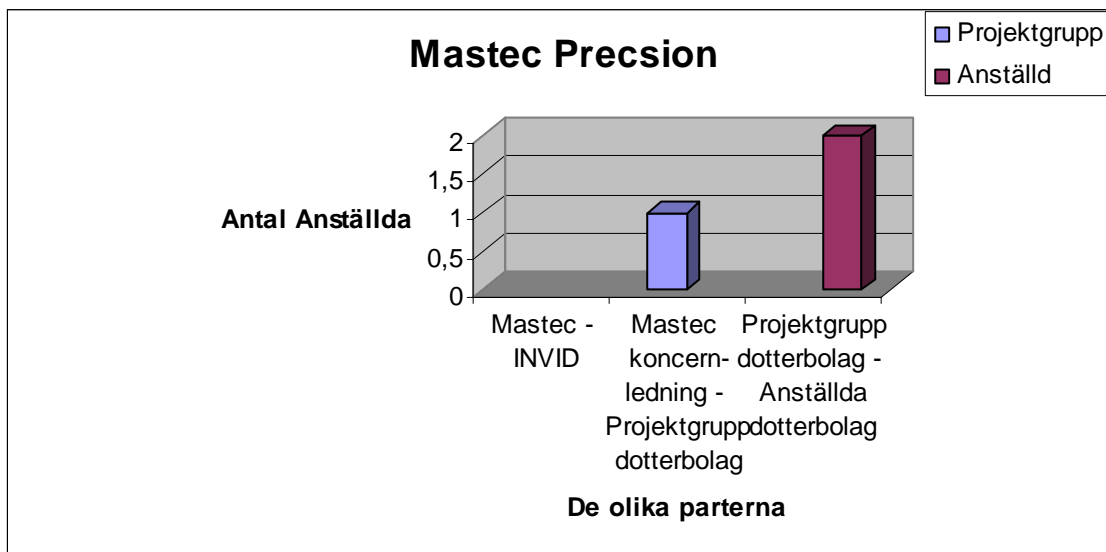


Fråga 6 - Anser du att det under införandet av Navision uppstod någon konflikt, dvs. oenighet mellan några parter?

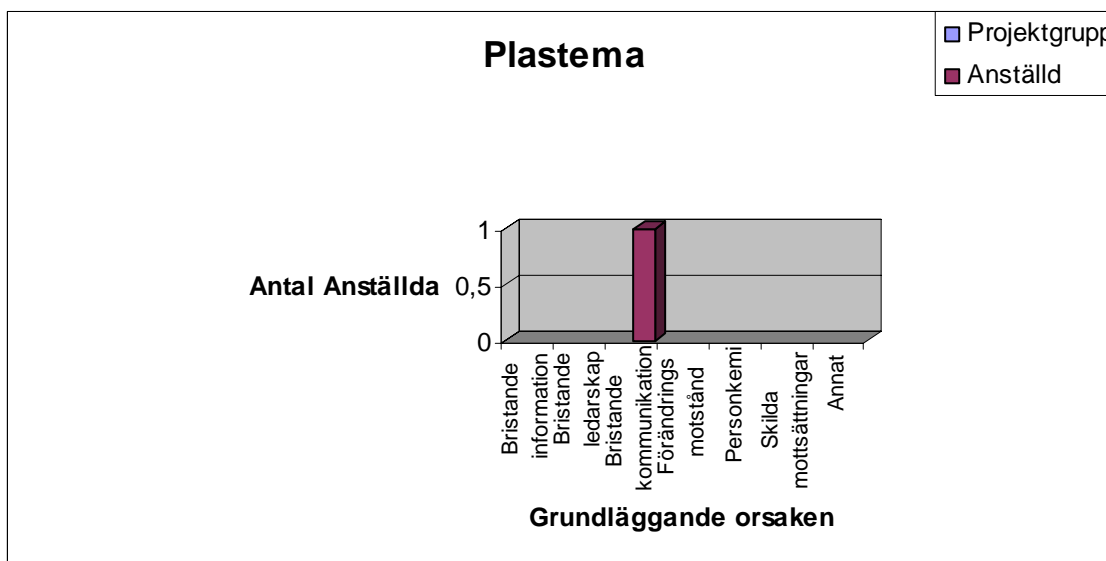


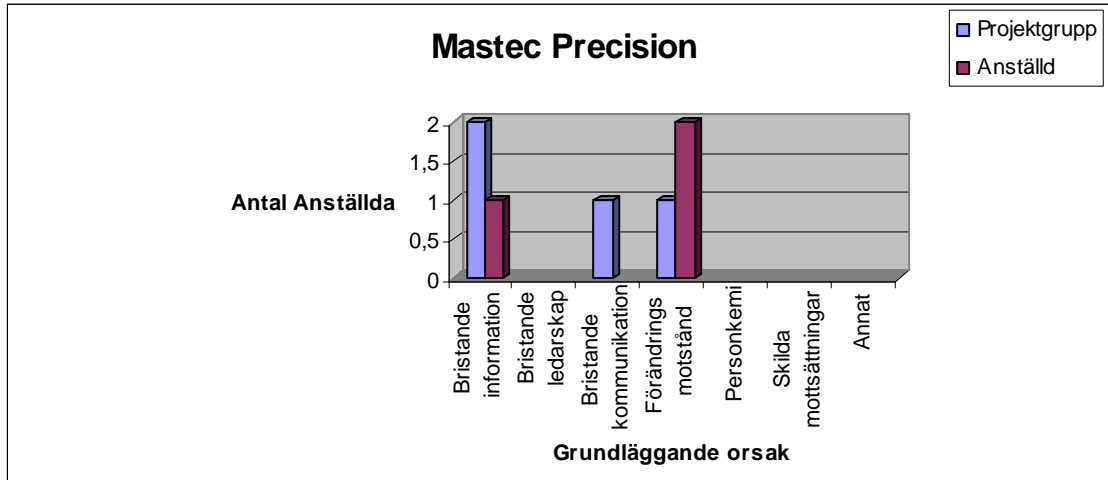
Fråga 6.1 Konflikt 1

Fråga 6.1a - Mellan vilka parter fanns konflikten?

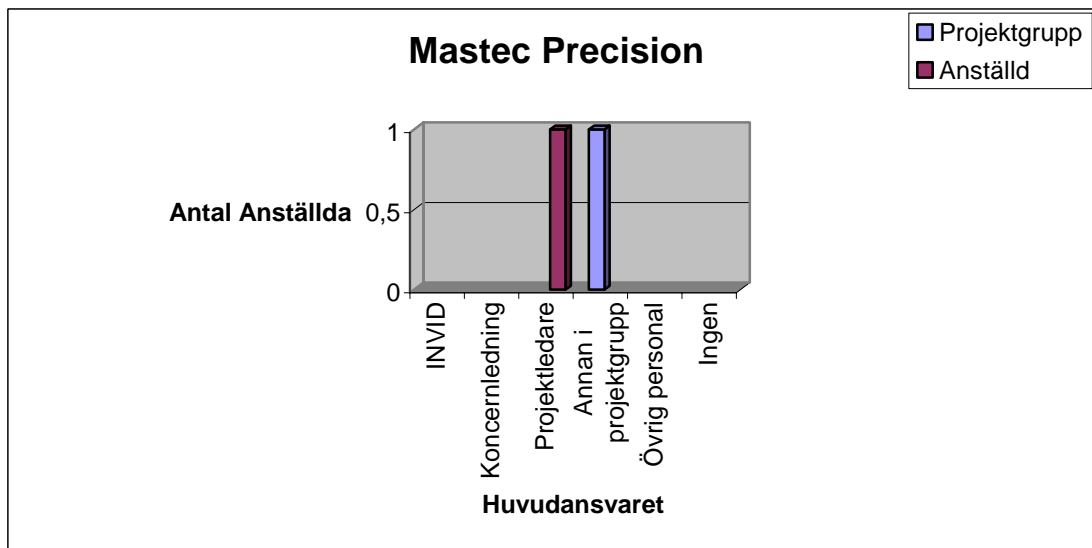


Fråga 6.1b - Vad anser du vara den grundläggande orsaken till konflikten?

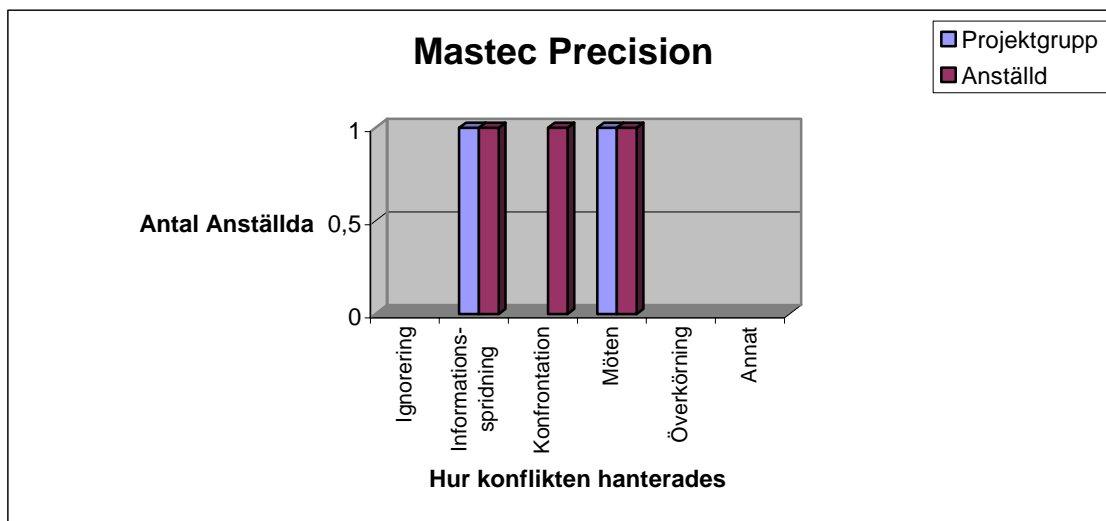




Fråga 6.1c - Vem tog på sig huvudansvaret för att hantera konflikten?

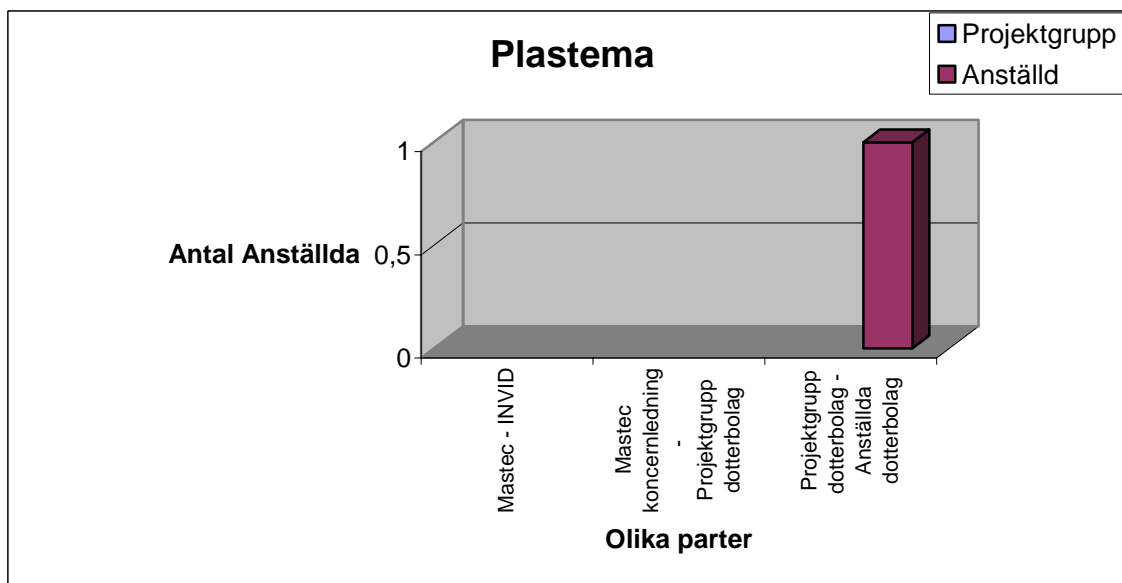


Fråga 6.1d - Hur hanterades konflikten?

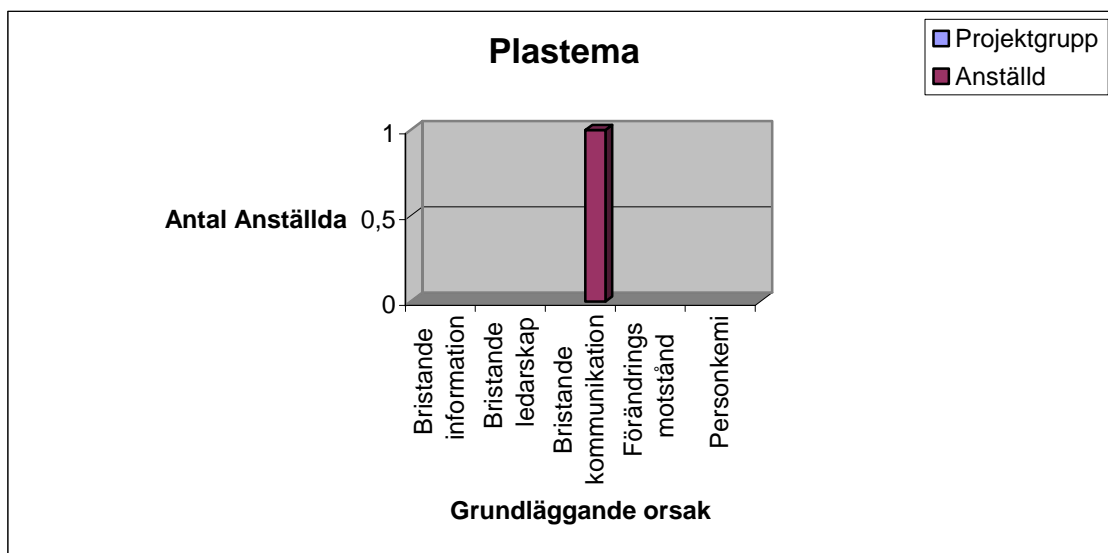


Fråga 6.2 Konflikt 2

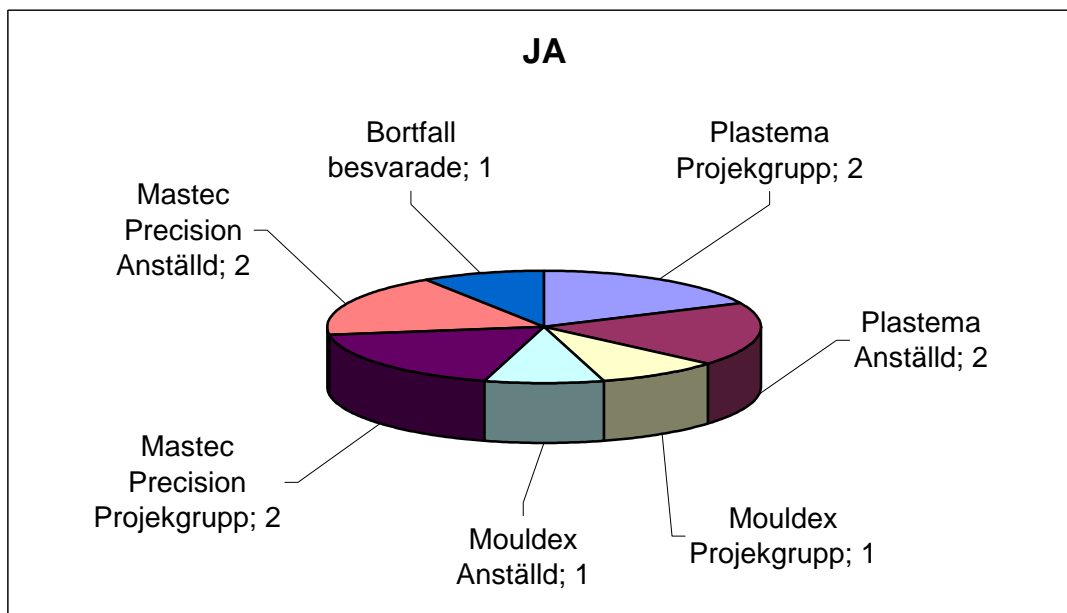
Fråga 6.2a - Mellan vilka parter fanns konflikten?

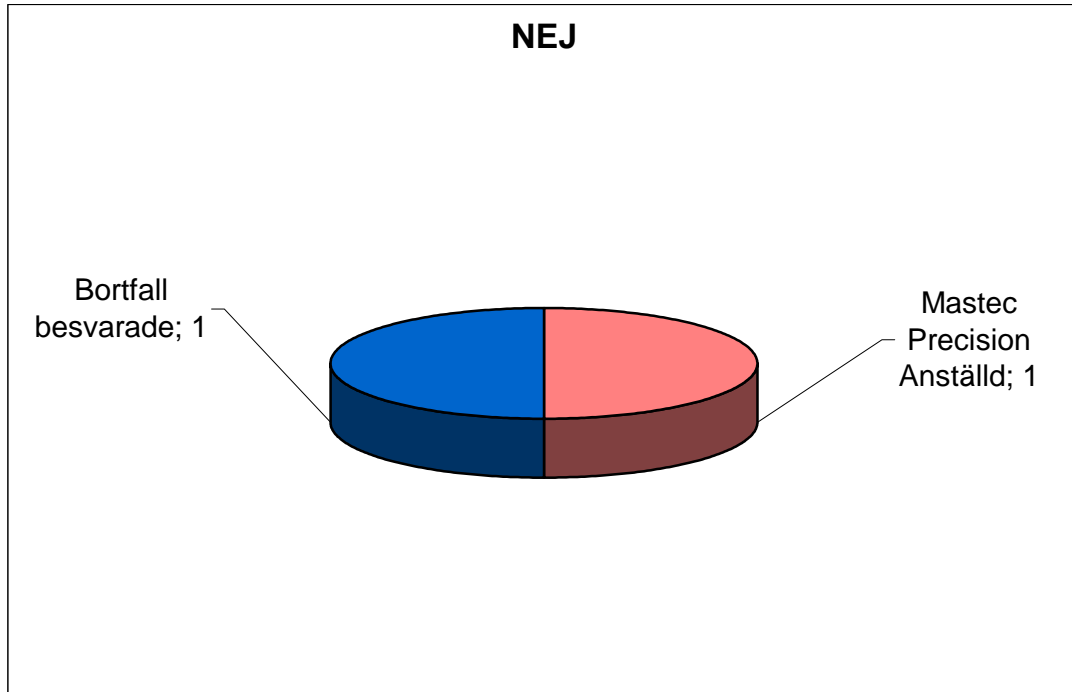


Fråga 6.2b - Vad anser du vara den grundläggande orsaken till konflikten?



Fråga 7 - Kan införande av Navision ske på ett bättre sätt i framtiden för att undvika konflikter?





Fråga 7a - Inom vilka områden kan dessa förbättringar göras?

