



Karlstad Business School
Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Elin Andersson

Motivation och människor i IT-projekt

Behov av återkoppling efter systemförändringar

Motivation and people in IT projects

Need for feedback after IT change

Informatik
B-Uppsats

Termin: 12-06-17
Handledare: John Sören Pettersson

Abstract

Denna studie handlar om hur projektledare kan motivera människor som genomgått förändringar av IT-system. Studien fokuserar på perioden efter att ett projekt är klart och överlämnat, den period där användarna av systemet ska börja använda det förändrade systemet och dess delar. Detta i kontrast till de studier om motivation som redan finns men som riktar in sig mycket på motivation under tiden ett projekt är igång.

En del IT-projekt misslyckas på grund av att nog med tid samt fokus inte läggs på användarnas behov och åsikter vilket kan resultera i missnöje och negativitet hos människor som utsätts för det. Det är trots allt dessa människor som kommer att använda systemet sedan när förändringarna är gjorda vilket även innebär att utbildning, information och återkoppling är viktiga för att ett system kommer att kunna användas korrekt. Samt för att människor ska trivas och må bra på sin arbetsplats. Perioden efter att projektet anses klart är en kritisk period som även den innehåller missnöje och kan behöva arbete.

Syftet med studien är att bidra med kunskap kring ämnet motivation av människor som påverkas negativt vid förändring, fokusen ligger dock på efter ett projekts livstid. Detta för att en projektledare ska kunna motverka stress och missnöje hos användare. Men även för att hjälpa projektledare att effektivisera IT-projekt som bidrar med förändringar.

Intervjuer har gjorts med fyra respondenter som består av två seniora projektledare inom IT-branschen samt två systemanvändare som använder sig av olika IT-system dagligen. Samtliga deltagare har svarat på frågor om deras tankar och upplevelser kring motivation och återkoppling.

Studien visar att det finns behov av återkoppling efter att ett IT-projekt är överlämnat och att det finns en hel del tankar från projektledningsforskare som idag används av aktiva projektledare. Både forskare och projektledare menar att information är viktigt, att utbilda och inkludera användarna genom hela processen medan de intervjuade systemanvändarna anser att de inte alltid känt sig inkluderade eller informerade under och i synnerhet efter en systemförändring.

Innehållsförteckning

ABSTRACT	2
1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 SYFTE	2
1.3 PROBLEMFORMULERING	2
1.4 MÅLGRUPP.....	2
1.5 AVGRÄNSNING	2
2. TEORI – MOTIVATION, FÖRÄNDRINGAR OCH IT-PROJEKT	3
2.1 PROJEKTLEDARE	3
2.2 IT-PROJEKT	3
2.3 MOTIVATION.....	4
2.4 FÖRÄNDRINGAR	5
2.5 ÅTERKOPPLING EFTER UTFÖRT PROJEKT – STUDIER OCH METODER.....	6
2.6 SAMMANFATTNING.....	7
3 METOD.....	9
3.1 METODVAL.....	9
3.2 URVAL AV DELTAGARE.....	9
3.3 UTFORMNING AV FRÅGEFORMULÄR.....	10
4. GENOMFÖRANDE OCH RESULTAT	12
4.1 GENOMFÖRANDE	12
4.2 RESULTAT	12
4.3 SAMMANFATTNING.....	15
5. ANALYS	16
5.1 MISSNÖJE VID FÖRÄNDRING.....	16
5.2 MOTIVATION OCH MÄNNISKOR.....	17
5.3 BEHOV AV ÅTERKOPPLING?	18
6. SLUTSATS	20
6.1 DISKUSSION – BRISTER OCH FRAMTIDA STUDIER.....	21
OMNÄMNANDE	22
REFERENSER.....	23
BILAGOR	24

1. Inledning

I denna del kommer studiens grund presenteras, vad som gör att ämnet studeras samt tankarna kring detta. Delar som syfte med studien, dess målgrupp, problemformuleringar (frågeställningar) samt avgränsningar är rubriker som behandlas.

1.1 Bakgrund

I dagens tekniska samhälle är det inte ovanligt att företag har IT-system, system som kommer behöva bytas ut helt eller förändras. Förändringen sker antagligen på grund av att en förbättring behövs och för att effektivisera delar inom företaget. Detta kan innebära att exempelvis vissa delar i systemet ändras och leder i sin tur till en förändring av arbetsrutiner.

Ett projektteam kan sättas in, för att genomföra förändringen, som leds av en projektledare. Teamet är insatt för att producera och förbättra systemet. Tanken är att detta ska ske under en viss tidsperiod och när perioden är slut ska förändringen vara klar och införd. När det är införd är projektet över och överlämnat till kunden, företaget, och då har inte längre projektledaren ansvar över systemets delar. Personal ska nu vara utbildad inom systemet och förstå det som ändrats.

I en ideal värld funkar ett IT-projekt smidigt och levereras i tid utan motstånd och missuppfattningar. Men i en realistisk värld kommer det alltid finnas människor som reagerar antingen positivt eller negativt på förändringar. Det går tyvärr inte att utesluta det ena eller det andra. Det kommer att krävas utbildning och engagemang för att människor som jobbat med systemets delar innan ska förstå och känna sig trygga med det som ändras. Det finns studier sedan innan kring motivation för hur en projektledare kan tänka för att motivera och stötta människor under ett projekts livstid, men vad händer egentligen efter att projektet är införd och överlämnat? Funkar allt smidigt och mår personalen bra? Används systemet på det vis som det var förutsatt att göra? Finns det studier kring detta och arbetar projektledare även med återkoppling efter att ett projekt är slutfört?

Enligt Berggren & Lindkvist (2001) är det inte helt ovanligt att IT-projekt misslyckas, men varför är det så? Beynon-Davies (2009, 2013) nämner att användarna av exempelvis ett IT-system spelar stor roll för hur ett projekt slutar och om det anses vara lyckat eller ej. Deras uppfattning och förståelse kring det som ändrats betyder en hel del.

Med detta sagt kanske det inte är helt omöjligt att dagens studier kring just motivation inte vänder fokus mot rätt håll, krutet kanske även borde läggas på den perioden där systemet faktiskt ska börja användas och tas i bruk av personalen. Detta eftersom användarna är en så pass stor del av huruvida ett projekt anses lyckat eller ej samt för att motverka misslyckanden inom IT-projekt. I denna uppsats kommer jag därför att fokusera mer på den delen av införandet. Denna uppsats är inte menad att kritisera vad som tagits fram kring ämnet motivation utan för att se över om en del fokus bör flyttas till när projektet är över för att nå ett lyckat resultat. Jag vill se om återkoppling i form av motivation behövs samt hur projektledare idag jobbar med detta och hur de anser att sådan motivation skulle kunna uttryckas.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att bidra med kunskap kring ämnet motivation av människor som påverkas negativt vid förändring, med fokus på perioden efter att ett projekt är klart och överlämnat. Detta för att en projektledare ska kunna motverka stress och missnöje hos användare. Men även för att hjälpa projektledare att effektivisera IT-projekt som tillför en förändring av något slag, för att eventuellt nå det mål de strävar efter som är ett lyckat projekt. Syftet är även att se över dagens behov av återkoppling i form av motivation. Att ta reda på om motivation av människor inte bara krävs under ett projekts livstid, utan även när själva implementeringen är utförd.

1.3 Problemformulering

Frågor som kommer att besvaras är:

1. Vad är enligt litteraturen vanliga faktorer för missnöje och varför uppstår missnöje hos människor som genomgått en förändring?
2. Vad säger litteratur om begreppet motivation och vad menar forskare bidrar till att människor känner sig motiverade?
3. Hur kan projektledare stötta och motivera människor som genomgått en förändring?
4. Vad finns det idag för tillvägagångssätt för aktiva projektledare att stötta och motivera individer som genomgått förändringar?
5. Finns det behov att lägga fokus på återkoppling efter ett utfört IT-projekt?

1.4 Målgrupp

Rapportens målgrupp är projektledare som har ansvar över IT-projekt som bidrar till förändring för människor.

1.5 Avgränsning

Jag har valt att hålla mig till hur en projektledare kan motivera människor som påverkas negativt när de genomgått en förändring av exempelvis ett IT-system. Där människors arbetsrutiner rubbats och de behöver lära sig någonting nytt till följd av ett IT-projekt. Jag har även riktat in mig på tidsperioden som sker efter att projektet är klart och överlämnat hos kunden. Jag har valt att rikta in mig på perioden efter då jag uppfattat att ett behov av återkoppling finns samt vill med en mindre studie ta reda på om detta ämne skulle kunna forskas kring i större sammanhang i framtiden.

Ytterligare en avgränsning som gjorts är att studien kommer rikta sig mot IT-projekt och inte projekt överlag, då jag upplevt att just förändring av IT är ett svårt ämne för en del människor som även inte faller sig helt naturligt för alla. Fokus kommer även att vara på förändring av ett befintligt system och inte på implementering av ett helt nytt system. Detta för att jag främst är intresserad av hur människor kan motiveras vid förändringar av ett system de redan känner sig någorlunda bekväma med och kan.

2. Teori – Motivation, förändringar och IT-projekt

I denna del presenteras tidigare studier och forskning inom motivation, förändringar, IT-projekt och återkoppling. Det gäller studier och forskning som finns idag och som är relevanta för uppsatsens inriktning. För att hitta dessa studier sökte jag via DiVA, Google Scholars, Google, samt i referenslistorna till de böcker som jag bland annat haft som kurslitteratur.

Projektledare och IT-projekt är delar som exempelvis kommer att förklaras mer ingående för att du som läsare förhoppningsvis ska få en vidare uppfattning om deras innebörd. I slutet av kapitlet görs en summering och diskussion kring innehållet bland annat för att besvara en del av studiens frågor.

2.1 Projektledare

En projektledare kan enligt Thomas Jansson och Lennart Ljung (2004) förklaras som den personen som fått huvudsakligt ansvar att leda ett projekt från start till slut. När projektet är genomfört och avslutat har inte längre projektledaren ansvar och då är hen färdig med sin del. Jansson och Ljung (2004) beskriver också hur en projektledare har som roll att leda projektet i den riktning som är avsedd, alltså mot det mål som är satt. Dock är inte projektledaren ensam och utför inte uppgifterna själv. Utan projektledaren är den person som ser till att alla personer som är inblandade i projektet är informerade, gör det dem ska och mår bra under tiden. Uppstår det problem är det projektledaren som sköter om och tar hand om det för att kunna leda projektet i mål.

2.2 IT-projekt

Paul Beynon-Davies (2009, 2013) beskriver ett projekt som när en person eller flera jobbar ihop för att nå ett resultat som baseras utifrån en idé och som utspelar sig under en viss tidsram. Detta gäller självklart också IT-projekt, skillnaden är att dessa projekt inriktar sig mot just IT som exempelvis kan handla om att förbättra en IT-produkt.

IT-system används idag hos många företag och är någonting som ständigt behöver utvecklas eller bytas ut. När sådant sker betyder det även att människor behöver anpassa sig och lära sig nya rutiner som förändrar deras dagliga arbete, antingen till det bättre eller till det sämre. Författarna Christian Berggren och Lars Lindkvist (2001) talar om hur förändringar sker i ett högre tempo nu när vi börjar få mer teknik och att vi ständigt måste anpassa oss efter detta. Det hör inte till ovanligheterna att det blir misslyckade projekt inom IT, trots att vi blir mer IT-kunniga och lever i en värld full av teknik. Hit hör bland annat sådana projekt som implementering av informationssystem.

Många IT-projekt misslyckas och mycket pengar går förlorade på grund av att projekt exempelvis går över tiden och inte går som planerat. Berggren och Lindkvist (2001) förklarar hur det kan bero på omognad och dålig planering.

Beynon-Davies (2009, 2013) talar om misslyckade IT-projekt och beskriver olika faktorer som har betydelse. Den faktorn som riktar sig till användarna av det nya systemet som framställs kallas "use" och kan översättas till "användning". Användning handlar om hur användarna använder systemet efter en implementering/förändring. Sådana delar som om det fungerar som det ska, eller om användandet istället avtar. Detta kan bero på att systemet hade

behöver mer utveckling eller att personal hade behövt mer utbildning innan det lämnades över till företaget. Ses inte användandet över kommer heller inte projektet anses vara lyckat.

2.3 Motivation

Teresa M. Amabile (1983, 1996, refererad i Jansson 2015) förklarar hur individer behöver motivation för att utföra uppgifter, att detta utgör en viktig faktor för att personer ska kunna vara kreativa. Det viktiga här är inte enbart styrkan av motivationen utan vilken slags motivation som personen i fråga drivs av.

Thomas Jansson (2015) menar att faktorer som påverkar människans motivation är sådant som fysiska miljöer och psykosociala miljöer. Detta är alltså två faktorer som spelar stor roll när det kommer till individers motivation och hur de agerar och presterar. En individs motivation är viktig för att ett projekt ska kunna nå framgång, dock skriver Jansson (2015) att detta saknar teoretisk grund.

Inre motivation och yttre motivation

Thomas Jansson och Lennart Ljung (2011) skriver om inre motivation och beskriver hur det är den sortens motivation som driver oss som individer. Inre motivation handlar om beteenden som sker utan påverkan ifrån yttre faktorer. Det är istället motivation som individer utvecklar inifrån och är psykologiska behov. Belöning och bestraffningar i detta fall är inte fysiska utan psykiska och utgörs av förändringar av psykologiska tillstånd. Inre motivation kan kopplas samman med Maslows behovshierarki som fokuserar mycket på det inre behovet.

Jansson och Ljung (2011) beskriver som sagt hur inre motivation kan kopplas ihop med Maslows behovshierarki, som forskaren Abraham Maslow kom fram till under 40-talet. Detta är en teori som handlade om hur människans handlingar drivs av fem olika behov. Dessa behov placerade Maslow i en hierarki i form av en pyramid med de allra viktigaste behoven nederst. Maslow påstod att om ett behov som är av längre rang inte tillfredsställs kommer vi som individer fokusera på att tillfredsställa det. Men är dessa behov väl tillfredsställda så kommer fokus flyttas till de behoven med högre rang.

De behov som tagits fram i form av en pyramid är följande och startar med de fysiska behoven längst ner:

- Kroppsliga behov (*mat, vatten, sömn*)
- behov av trygghet (*hälsa, säkerhet*)
- behov av gemensamhet (*Kärlek, vänskap, samhörighet*)
- behov av uppskattning (*erkännande, kompetens, självbestämmande*)
- behov av självförverkligande (*kunna utveckla sin individuella potential*)

Om en person får reda på att hans anställning är i fara gör dessa steg det lättare att förstå dess reaktion, som kan innebära att personen i fråga kommer att ha svårt att engagera sig. Detta för att trygghetsbehovet är hotat och kommer slå ut behov så som uppskattning och självförverkligande.

Jansson och Ljung (2011) beskriver hur denna teori fått enorma genomslag i vardagstänkande kring motivation men att den även fått en del kritik. Det har visat sig att individer agerar i stadier samtidigt och att det inte går att dra gränser mellan nivåerna. Sedan har även de olika

behoven fått kritik gällande vilket som är viktigast respektive mindre viktigt. Detta förklarar Jansson och Ljung (2011) skulle kunna vara olika beroende på kultur och ursprung.

Yttre motivation menar Jansson och Ljung (2011) handlar om det fysiska och om omgivningen runt oss individer, motsatsen till inre motivation. Beteendet har sin grund i det fysiska och belöning/bestrafning sker i form av yttre faktorer. Yttre motivation kommer ifrån fysiska aspekter, exempelvis via belöningar.

Jansson och Ljung (2011) menar att det inom inre och yttre motivation finns ett antal teorier. En av dessa teorier är "*Self-determination theory*" som grundades av forskarna Deci & Ryan och handlar om att varje människa inte bara har fysiska behov utan också psykiska. Dessa behov måste tillfredsställas för att individen ska fungera och må bra. Deci & Ryan utgår ifrån tre aspekter som varje människa strävar mot:

- att uppleva sig själv som en unik individ
- att vara väl integrerade i sin omgivning
- att kunna utveckla sig själv

Dessa tre behov är behov som tillfredsställer den inre motivationen. Dock påverkas detta behov av yttre faktorer. Detta kan visa sig exempelvis om individen inte får eller kan ta kontakt med andra människor av någon anledning. Det kan leda till att hen inte har möjlighet att utveckla sig själv.

Deci & Ryan har även tagit fram tre antaganden kring yttre faktorer som påverkar den inre motivationen

- att individen upplever egen kompetens i en situation
 - att individen upplever sig självbestämmande i situationen
- att individen upplever samhörighet med människor i dess närhet

2.4 Förändringar

När förändringar hos ett företag sker är det inte ovanligt med starka reaktioner, reaktioner som både är positiva och negativa. Alla människor är olika och har även olika erfarenheter vilket även kommer bidra till deras reaktion över förändringen. Därför kommer inte en implementering av ett nytt system, eller förändring inom ett befintligt tas emot med enbart glada miner. Detta är någonting som Gunilla Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) menar är vanligt, att människor reagerar starkt vid förändringar och kommer visa nya sidor av sig själv. Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) menar att de personer som reagerar glatt och positivt inte är de människor som fokus bör ligga på utan fokus bör vara hos dem som reagerar negativt. Detta för att de individer som reagerar negativt oftast är de som sätter sig emot förändringen och kan vara svåra att hantera. Dock behöver inte detta motstånd vara någonting negativt utan det kan ses som någonting positivt, då dessa människor ofta har god kunskap om företaget och åsikter som kan komma att vara bra att ha i åtanke vid förändringen. Dessa människors idéer kan vara kritiska för förändringar och de kan veta sådant som företaget har förbisett och inte märkt av. Detta kan i sin tur resultera i någonting riktigt bra. Motstånd kan även komma ifrån att individer inte förstår varför saker sker eller har fått nog med information kring förändringen. Det kan även bero på att personen/personerna går igenom en personlig kris. Det är därför viktigt att komma ihåg att motstånd inte alltid sker på grund av att personerna vill vara elaka på något vis utan för att de behöver extra hjälp under förändringen.

Jansson och Ljung (2004) menar att en spontan reaktion från människor vid förändring ofta kan vara just motstånd och att det i projekt i många fall sker förändringar. Dock menar Jansson och Ljung (2004) också att förändringar kan vara bra för människor, vilket gör att en del reagerar med positiv inställning mot det på grund av att de får vara med och påverka och bli påverkade av någonting nytt. Det gäller alltså att kunna se till båda dessa olika sorters människor, för båda dessa sidor kommer förmodligen finnas vid en förändring. Detta motsätter sig Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) en del då hon menar att fokus bör vara på de människor som reagerar negativt.

Gustaf Andersson (2015) beskriver hur en ledare måste förstå individen för att kunna hantera motståndet på ett bra sätt. En människa går att motivera till det positiva från det negativa, bara man vet vad motståndet grundar sig i. Andersson (2015) tar upp hur viktigt det är att motivera de personer som påverkas mest, precis som Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) även poängterar. Dessa personer kan sitta på lösningar som är viktiga för förändringen och är då kritiska för ett lyckat projekt. Är dock inte individen informerad om vikten kring förändringen och dess innebörd kommer heller inte individen kunna vända sin åsikt eller förstå varför denna förändring sker.

Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) menar på att starka känslor som kommer ifrån förändringar kan vara i form av stress, osäkerhet och ångest. Detta beror på att personen/personerna i fråga inte vet vad som komma skall och känner en oro kring ovissheten. När en person reagerar negativt behöver hen få utlopp för känslorna och då är det viktigt för en ledare att finnas till hands som stöd för individerna.

2.5 Återkoppling efter utfört projekt – Studier och metoder

Jesper Adolfsson och Joakim Jonasson (2012) skriver i en kandidatuppsats i ämnet informatikvetenskap, data och elektroteknik, att oavsett hur bra ett system än är betyder det ingenting om kunden som det är gjort för inte förstår hur det ska användas och vad det är som egentligen händer. De belyser även vikten kring att kunna bidra med kunskap, hur det i sig är en del i ett lyckat projekt och kan ses som en "framgångsfaktor". En framgångsfaktor kan förklaras som någonting som behövs för att, som i studiens fall, ett projekt ska bli lyckat. Finney och Corbett (2007, refererad i Adolfsson och Jonasson 2012) lyfter även de upp vikten av träning och utbildning, hur det borde vara en del av projektet i sig, som ett sätt att föra över kunskap.

Enligt den studie som Adolfsson och Jonasson (2012) gjorde med sex intervjupersoner inom IT-konsultföretag, fick de svar från samtliga att de såg återkoppling som en viktig del av ett införande. Detta för att de främst vill hålla god relation med kund efter avslutat projekt, för att skapa ytterligare framtida projekt med samma kund. Två av dessa personer anser även att återkoppling är viktigt för att kunna stärka sin egen kunskap inom området, för att vid framtida projekt bli bättre. Tre andra personer i denna studie jobbade istället med att lägga fokus på att finnas till hands för kunden, efter att projektet är klart. Detta för att skapa en storts trygghet för kunden när allt väl är överlämnat och ska användas. Den sista personen i studien skapar en "förvaltnings – och förbättringsorganisation" hos kunden som istället har hand om detta.

Adolfsson och Jonasson (2012) beskriver vidare att Super Users, hädanefter kallat superanvändare, är vanligt vid införandet av ett projekt. Superanvändare kan vara personer ur kundens egen personal som grundligt utbildas och utses som ansvariga för kunskapsöverföring till sina kollegor. Detta under tiden och efter att projektet är klart och överlämnat till kunden. Enligt Jane E. McNeive (2009, s. 136) kan superanvändare förklaras på följande vis: "Super users have training and knowledge beyond the regular end user for any given computer software application. They play a vital role in any system implementation, upgrade, issue reporting, problem solving, and day-to-day optimization of clinical applications". McNeive (2009) beskriver även hur en bra superanvändare kan vara. Det vill säga; vilka tecken som man kan leta efter vid sökandet efter personer för rollen/rollerna. Något som är bra att tänka på är att personen/personerna i fråga inte behöver vara bäst på det de gör, men de bör vilja lära sig och utvecklas inom området. De bör även kunna ha tålamod med att lära ut till andra användare och kunna ta emot förändringar inom teknologin med öppna armar. Sist men inte minst bör personerna ha god kommunikationsförmåga, för de kommer föra vidare kunskap till andra och leda delar av den tekniska utvecklingen hos företaget.

2.6 Sammanfattning och resultat

Idag finns det en hel del studier om motivation, förändringar och människor. Sådant som handlar om hur man skulle kunna tänka som ledare, när det kommer till att motivera andra. Detta är bara en liten del av ett helt hav som jag fann, då nya teorier dök upp hela tiden. Så som metoder, tekniker och tankar från diverse forskare där ute. Detta är alltså ett ämne som känns matnyttigt och kanske mättat till och med då många nämner samma saker. Men det är även ett ämne som är ack så viktigt och verkar vara svårt att bemästra. Detta är förmodligen för att vi alla är olika, precis som de belyser, och alla kräver vi olika saker för att känna att vi vill och att vi kan.

Forskare säger ibland emot varandra, men det är inte speciellt konstigt då de kanske studerat på olika vis och fått olika resultat. Sedan kan det även vara så att forskarna har olika prioriteringar och tankar kring det ämne de skriver om, att de upplevt olika saker när de själv arbetat med exempelvis förändringar. I många fall har de samma grundtankar men att de sedan lägger vikt vid olika saker.

Om man funderar en stund kring innehållet i del 2.5: Hur författare belyser återkoppling som en stor punkt och en viktig del, kan det även tyckas att en hel del studier, eller litteratur, inom ämnet skulle vara lätt att hitta och handla om detta. Dock efter eget letande och läsande fann jag dessvärre inte mycket material, men det material jag väl fann belyste vikten kring återkoppling. Detta stärker min misstanke om att studier idag fokuserar på ett projekts tidsram snarare än perioden efter. Detta kanske beror på att återkoppling verkar ses som en självklarhet eller så kanske det är en pengafråga, men detta är bara spekulationer från min sida. Det finns dock en hel del studier om återkoppling som handlar om att hålla god kontakt med företag och för att upprätthålla systemets olika delar i form av förvaltning, men inte återkoppling i form av just motivation av människor som deltagit i förändring av ett IT-system eller liknande.

Tittar man lite närmare på delar som 2.3 och 2.4 så innehåller de information som redan nu kan besvara problemformuleringarna ett och två. Problemformuleringarna med tillhörande svar blir därav följande:

1. Vad är enligt litteraturen vanliga faktorer för missnöje och varför uppstår missnöje hos människor som genomgått en förändring?

Vanliga faktorer för missnöje är bland annat informationsbrist och okunskap kring det som förändras. Det är även vanligt att det beror på att personerna i fråga inte känner sig inkluderade i förändringen. Detta kan uppstå på grund av att personer som är inblandade inte får den information de ska och då inte känner att de förstår varför det ens sker. Personerna kan vara osäkra på hur deras arbetsrutiner kommer påverkas och visar därför detta på ett sätt som kan beskrivas som missnöje.

2. Vad säger litteratur om begreppet motivation och vad menar forskare bidrar till att människor känner sig motiverade?

Motivation är en drivkraft som gör att vi individer exempelvis kan utföra vissa aktiviteter. Det kan även innebära att vi med hjälp av just motivation utvecklas och mår bättre i oss själva. Faktorer som bidrar till att vi människor känner oss motiverade är: att vi upplever oss unika, involverade, kunna bidra med kunskap, ingå i en gemenskap, känna sig viktig i den gemenskapen samt att vara självbestämmande. Det finns en hel del som motiverar oss som individer men främst verkar det vara just samhörighet som bidrar till att allt annat kommer med på köpet. Känner vi samhörighet känner vi även att vi finns där av en anledning och behövs, vilket leder till att vi vill hjälpa till och vi vill utveckla oss själva.

Dessa frågor kräver ingen empirinsamling i form av intervju utan kan redan nu efter detta kapitel besvaras. Fråga tre, fyra och fem är sådana frågor som senare kommer att diskuteras i analyskapitlet och jämföras mot information som tagits upp i detta kapitel för att senare presenteras i slutsatsen tillsammans med fråga ett och två som där upprepas. De studier och teorier som tagits med och presenterats är sådana som hjälper mig besvara samtliga problemformuleringar, dock de tre sista till viss grad, därav presenteras de senare. Fråga tre, fyra och fem är beroende av svar från projektledare och systemanvändare. Delar i detta kapitel finns även med på grund av att underlätta för läsaren, för att förklara ord som nämns ofta och innebörden av huvudsakliga delar i studien.

3 Metod

I detta kapitel förklaras vilken metod som används för att utföra studiens insamling av empiri och varför. Delar som behandlas är metodval, urval av deltagare och hur intervjuerna utformats.

3.1 Metodval

Studiens empiri har samlats in med hjälp av metoden intervju. Dessa intervjuer har skett med två seniora projektledare inom IT-branschen och två användare av olika IT-system. Intervjuerna utfördes huvudsakligen via e-post men även via telefon.

Intervjuerna skedde via epost främst på grund av att deltagarna skulle känna att de hade tid att besvara frågorna i lugn och ro, för att kunna tänka efter ett slag innan. En av intervjuerna gjordes via telefon då personen i fråga kände sig mest bekväm med detta.

När jag valde metod att använda tänkte jag vad som passade bäst för just min studie under den tid jag hade. Jag valde att intervju via epost, främst på grund av tid men även på grund av deltagarnas tid. Jag fick tidigt uppfattningen att personer inte hade just tid, efter en snabb sökning efter deltagare, därför anpassade jag efter dem en hel del för att det skulle kännas så bra som möjligt. Hade jag dock haft en längre period att studera ämnet kanske jag gjort personliga intervjuer och träffat deltagare i verkligheten för att kunna ställa följdfrågor. Jag hade även utformat mina intervjuer till att vara längre och anpassat dem mer efter person, beroende på företag och system.

Efter studier, som presenteras i teorikapitlet, syns det tydligt att det uppenbarligen finns ett kunskapsbehov kring ämnet; återkoppling i form av motivation. Befintlig litteratur ger inte tillräcklig vägledning, baserat på det jag läst mig till dvs. Frågan är vad man hade kunnat göra för att få en sanningsenlig studie, vad för metod som hade funkat bäst för ämnesområdet. Många av oss har säkert märkt av på arbetsplatser att missnöje uppstår väldigt ofta. Men det är inte alltid det dokumenteras eller att ens personerna som är missnöjda berättar det för personer som kan göra skillnad. Jag kan dessvärre inte följa dessa personer som en fluga på väggen, hur mycket jag än hade velat. Jag kan heller inte ta del av projektledares personliga mail till kunder när en utvärdering skett eller liknande. Därför fick jag hålla mig till det näst bästa, vilket fick bli intervju. Insamling har även skett via sidor så som DiVA, Google Scholars, Google och i böcker som jag bland annat haft som kurslitteratur.

3.2 Urval av deltagare

För att vara helt ärlig var det väldigt svårt att hitta deltagare till min studie. Det skickades en hel del epost och jag kontaktade många konsultföretag utan svar, förmodligen på grund av tidsbrist, vilket är fullt förståeligt. Till slut fick jag dock kontakt med fyra personer som kunde delta. De personer som deltog i studien är två seniora projektledare inom IT-branschen, dessa jobbar hos KnowIT AB i Karlstad. Dessa två projektledare utgör delen där jag försöker ta reda på befintliga tankar och tekniker som de har angående motivation av människor och återkoppling. Vad de upplever och hur de ser på saken. Den andra delen av deltagarna är två systemanvändare, användare som "utsatts" för en förändring av något slag inom ett IT-system de dagligen har kontakt med. Dessa personer besvarar delar som handlar om hur de hade velat se motivation och vad de själva anser om livet efter ett projekt och dylikt. De två

systemanvändarna har båda valt att vara anonyma och jag kommer därför inte gå in så mycket på yrkesroller eller namn.

Jag valde att ha med både projektledare, som studien riktar sig emot, och användare på grund av att jag ville se båda sidornas tankar kring ämnesområdet. Om de tyckte och upplevde olika. Det är självklart svårt att basera min studie helt på verkligheten då det enbart är fyra deltagare medan IT-branschen är stor. Men jag hoppas att det kan skapa intresse för någon annan att ta vidare i framtiden, eller eventuellt öppna ögonen för den där kritiska tiden när ett systems ändringar väl ska börja användas.

3.3 Utformning av frågeformulär

De intervjufrågor som tagits fram har utformats för att försöka besvara de problemformuleringar som presenterades i kapitel ett. Intervjuerna har även anpassats efter "intervjugrupp", d.v.s. att projektledarna fick frågor som inte systemanvändarna fick. Dock är samtliga frågor inom kategorierna motivation och återkoppling. För att se utformningen av formulären i helhet se bilaga 1 och 2.

Frågor som projektledarna tagit del av samt besvarat är följande:

1. Under ett IT-projekt, har du någon specifik metod för att motivera människor som "utsätts" för förändring? Alltså de människor som kommer att använda produkten och ska lära sig exempelvis de nya rutinerna.
2. Om du inte har någon specifik metod, gör du något speciellt för att motivera och stötta medarbetare?
3. Har du något tips på hur andra projektledare/ledare kan tänka när det kommer till motivation av människor?
4. Vad upplever du är största faktorn vid missnöje hos människor som går igenom förändring?
5. Upplever du att det är vanligt att missnöje uppstår hos personer efter att ett projekt är klart och överlämnat?
6. Om du gör det, vad upplever du är största faktorn för detta?
7. Efter att ett projekt är klart och överlämnat till kunden, brukar det då vara vanligt att ni hjälper till en period efter för att se så att personerna som använder produkten förstår det väl och använder det som det är menat att det ska?

Frågor som systemanvändare tagit del av och besvarat är följande:

1. Skulle du säga att du under ett IT-projekt känt dig inkluderad under utvecklingens gång? Så som; fått ta del av information och bidra med kunskap. Utveckla gärna hur, om möjligt.
2. Har du någon gång reagerat negativt mot en förändring av ett IT-system? Utveckla gärna varför i så fall.
3. Upplever du att det är vanligt att en del människor reagerar negativt vid förändring?
4. Har du något tips på vad en projektledare/ledare skulle kunna tänka på när det kommer till motivation av människor som varit med om förändring inom IT-system?
5. Upplever du att det är vanligt att missnöje uppstår hos personer efter att ett projekt är klart och överlämnat? (när förändringen är införd) Om du gör, vad upplever du är största faktorn för detta?
6. Anser du att utbildning ges i den mån det behövs, när något nytt inom ett IT-system förts in?

7. Efter att ett projekt är klart och infört, brukar det då vara vanligt att ni får hjälp en period efter för att få den hjälp ni behöver så att ni använder produkten som det är menat att det ska?

4. Genomförande och resultat

I detta kapitel beskrivs empirinsamling, som utfördes med hjälp av intervjuer. Här presenteras under vilken tid information samlats in och med vilka deltagare. Resultatet presenteras även här med samtliga respondenter som valt att delta. Resultatet som presenteras i kapitlet består av svar på intervjuer/frågeformulären som går att se i bilaga 1 och 2, samt i kapitel 3 del 3.3.

4.1 Genomförande

I denna studie har fyra intervjuer via epost och telefon genomförts. Dessa intervjuer har samlats in under en två veckors period. Detta på grund av att deltagare skulle kunna utföra dessa när de ansåg sig ha mest tid och för att få betänketid. Jag har valt att inte benämna deltagare vid namn utan enbart skriva ut yrkesroller. Detta för att en del respondenter önskat vara anonyma.

Två av deltagarna var seniora projektledare och jobbar inom IT-branschen. Det är en man och en kvinna som båda två jobbar hos KnowIT AB i Karlstad, som är ett konsultbolag. Jag fick hjälp med att hitta dessa respondenter via ett projektledarforum som heter Projektforum.se. Jag mailade med en kvinna som hänvisade mig till KnowIT AB Karlstad. På KnowIT AB Karlstad fick jag kontakt med deras VD Thomas Wenngren som gav mig kontaktuppgifter till två av deras seniora projektledare. Dessa två intervjuer skedde via epost.

Från det att jag mailade intervjuformulären till att jag fick svar tog det cirka en vecka för båda två att svara. Intervjuerna var besvarade och mottogs 29 Maj och 31 Maj 2017.

De andra två deltagarna är båda två systemanvändare av olika IT-system. Även här deltar en man och en kvinna, den ena av dem jobbar hos Karlstad Universitet och den andra inom ett tillverkande Företag som maskinoperatör. Dessa respondenter fick jag kontakt med i via epost. Respondenten ifrån Karlstad Universitet valde att utföra sin intervju via epost medan personen hos det tillverkande företaget gärna ville utföra den på telefon.

Jag mailade respondenten hos Karlstad Universitet och fick svar cirka fyra dagar efter, svaret mottogs 9 juni 2017. Telefonintervjun skedde även den 9 juni 2017 och varade cirka 30 minuter.

4.2 Resultat

Nedan följer en presentation av respondenternas svar på intervjufrågorna som de blivit tilldelade via epost och per telefon. Samtliga svar presenteras på liknande vis och respondenterna har alla en egen rubrik med tillhörande svar på alla frågor.

Projektledare A - Senior projektledare hos KnowIT AB

I intervjun med Projektledare A berättar han hur de inte har någon specifik metod för att motivera användare som genomgår förändring. Han förklarar hur det dock ingår i deras projektleverans att förvarna kunden om detta innan, så att kunden på bästa möjliga vis förbereder organisationen inför vad som komma skall. Detta är även något de ständigt påminner kunden om under projektets gång. Projektledare A poängterar att det är kundens ansvar att stötta och motivera användarna när förändringen inleds.

Vid frågan om han har några tips på hur andra projektledare kan tänka när det kommer till motivation av människor svarar Projektledare A att han jobbar med att lyssna på sitt team. Han lyssnar på dem i olika forum, både formellt och informellt, för att försöka göra deras arbetssituation så bra och effektiv som möjligt. Han lägger till hur han förstått med åren att även hans team behöver förstå helheten och själva syftet med projektet och därför ger han dem små mål som de kan sträva och jobba mot. Här avslutar han med att ge rådet att sätta upp små mål och att vara tydlig kring projektet som utförs.

Projektledare A menar att den största faktorn vid missnöje är när man inte förstår varför en förändring sker. Människor vill veta hur deras arbetssituation kommer att påverkas av förändringen och blir då oroliga. Han menar att detta kan uppstå på grund av bristande information. Projektledare A menar att ju mer en människa som genomgår en förändring förstår själva helheten och vad förändringen bidrar till desto lättare kommer personen i fråga (eller personerna) acceptera varför det sker.

Projektledare A beskriver hur han inte upplevt stort missnöje efter att ett projekt är överlämnat och klart. Han menar att om man jobbat ordentligt under ett projekts gång med just de frågorna så "brukar" det gå bra. Han säger att de största faktorerna för missnöje efter ett projekt är bristen på information och förståelse kring syftet av förändringen hos användarna. Projektledare A har varit med om projekt där de ibland varit med och hjälpt till efter att ett projekt är överlämnat och klart. Då har de ofta jobbat "bakom kulisserna" efter överlämning för att se så det går smidigt till men detta beror helt på hur kundens organisation har sett ut. Efter att ett projekt är slut jobbar de dock ofta aktivt med förvaltning hos deras kunder, vilket innebär att de finns kvar när projektet är avslutat.

Projektledare B – Senior projektledare hos KnowIT AB

Projektledare B beskriver även hon hur hon inte använder någon specifik metod när det kommer till att motivera människor i förändring. Men hon beskriver hur hon använder vanliga projektledningsverktyg för att säkerställa att projektet ska bli ett lyckat projekt. Även för att stötta personal i arbetet och ge dem möjlighet att vara delaktiga via exempelvis en referensgrupp. Den referensgruppen består av representanter från verksamheten som i ett tidigt stadie är med för att kunna påverka saker så som funktionalitet och kvalitet. De är även insatta för att de ska känna att de är delaktiga i projektet och de mål som satts upp inom projektet. Hon poängterar att struktur är viktigt på grund av att det ger människor trygghet, så det är något hon jobbar för. För att motivera människor inom förändringar belyser hon vikten kring att informera och involvera människor, även att kommunicera öppet och att planera förändringen. Hon menar att man i samband med förändringen ska erbjuda utbildning och exempelvis utse superanvändare. Hon lägger vikt kring att utse tydliga och viktiga personer i projektet som får mandat för att arbetet ska utföras effektivt.

Hennes tips när det kommer till andra projektledare, när det kommer till motivation av människor är att lyssna och att vara ödmjuk. Hon menar att man skulle kunna hantera det som en risk i projektet. Att risken lyfts upp till beställaren och ledning för att göra även dem delaktiga i arbetet, för att sträva mot de bästa förutsättningarna och ett lyckat projekt. Projektledare B lägger även vikt kring att kommunicera, ofta och tydligt. Även att detta ska anpassas beroende på målgrupp.

Projektledare B upplever att största faktorn vid missnöje hos människor i förändring är okunskap. Okunskap eller dålig information, att beslut tagits över deras huvuden eller att de inte har fått vara delaktiga i beslut som påverkat deras vardag på något vis. Oron kan bero på att de inte tror de kommer klara av sina arbetsuppgifter längre, på grund av att de ändras. Även hur dessa människor kan känna sig oviktiga och inte längre behövda. Hon menar att om det är möjligt att släcka den oro som finns och istället fokusera på att erbjuda delaktighet och bra förutsättningar så är mycket vunnet.

Projektledare B upplever inte att det är vanligt med missnöje som uppstår efter att ett projekt är överlämnat. Men hon beskriver också att det i de fall hon har uppfattat det handlar om att viss funktionalitet saknas och att användarna inte kan använda systemet fullt ut. Hon berättar också att detta är något de även löser senare i förvaltningen. I förvaltningen fortsätter även en naturlig dialog med kunden och här hanteras även förbättringsarbeten. Förbättringsarbeten kan vara utbildningsbehov och hur de kanske behöver prioritera just det. Hon menar att när projektet är över erbjuder de alltid konsulthjälp till kunden som baseras på deras önskemål och behov. Denna konsulthjälp kan vara exempelvis teknisk utveckling, verksamhetsutveckling och även ibland utbildning och "uppfärschning" efter att det som förändrats använts under en viss period. Denna uppfärschning gör att de lätt fångar upp det missnöje som eventuellt finns och kan då även jobba med kontinuerligt.

Användare A – Karlstad Universitet

Användare A förklarar hur han beroende på projekt upplevt att han fått vara inkluderad och hur han i andra inte varit inkluderad. Han förklarar även hur han i vissa fall känt att det kan uppfattas som att användarens bästa inte står i fokus utan att exempelvis en snygg design prioriteras högre. Han menar att förändringar som inte bidrar till nytt kan göra att han reagerar negativt. Användare A tror att en del tenderar att reagera negativt mot förändring eftersom att det kanske innebär att de måste lära sig nya saker och att befintliga arbetsrutiner ändras osv. Han fortsätter och beskriver att det då nog är lätt hänt att man istället för att se nyttan så fokuseras det på det negativa.

Användare A menar att en projektledare skulle kunna motivera genom att involvera slutanvändare tidigt i processen för att få dem att känna sig delaktiga vid förändring. Att de skulle kunna låta användare komma med feedback, vara med i kravframställning och även vid tester av själva systemet, samt att se till att nog med utbildning ges i systemet.

När det kommer till frågan gällande om respondenten anser att utbildning ges i den mån det behövs, när något nytt inom ett IT-system förts in svarar han att han upplevt att det inte ges tillräcklig. Han förklarar hur det ibland handlat om någon timmes utbildning med en tillhörande guide som finns någonstans. Men han förklarar hur han har erfarenhet kring att det brukar finnas någon att kontakta om hjälp efter att ett projekt är klart och infört, om det skulle behövas.

Användare B – Maskinoperatör hos tillverkande företag

Användare B berättar hur hon ofta inte känt sig inkluderat under ett IT-projekt där hon fått bidra med egen kunskap eller fått ta del av information. Hon menar att hon ofta inte reagerar negativt vid en förändring dock, detta på grund av att de är så pass många inom företaget och hon känner att det hon vill framföra sällan kommer fram så hon har ofta rättat sig efter vad

som skett då det till slut funkade bra ändå. Användare B beskriver hur hon märkt att många reagerar negativt vid förändringar, ofta på grund av att det påverkar deras befintliga arbetsrutiner. De arbetar med maskiner som mer och mer går mot monitorer och anpassas efter deras befintliga affärssystem, detta gör en del oroliga då det är mycket nytt att lära sig. Sådana saker människor gjort länge ändras och det gör dem osäkra på vad det nya kommer innebära arbetsmässigt.

Användare B upplever att det är vanligt att missnöje uppstår hos personer efter att ett projekt är klart och överlämnat. Hon berättar hur hon tror det beror på att många inte vågar berätta vad de tycker eller att de inte vågar bestämma. När någon sedan tar ansvar och tar ett beslut så reagerar personer negativt mot denne istället för att ha sagt sin åsikt ifrån början, då de haft sin chans att kunna påverka.

När det kommer till utbildning, om det ges i den mån det behövs, menar Användare B att hon skulle vilja se att det ges tidigare under ett projekt. Eller att de nya delarna får testas innan de börjar användas, så att folk får vänja sig och komma med feedback kring dess funktioner. Hon berättar även att när det handlar om perioden efter ett projekt, när systemets nya delar ska tas i bruk får de ofta ingen direkt hjälp. De har en pärm att förhålla sig till, där de kan söka sig till en lösning som i sig är svår att förstå om man inte förstått systemets funktionalitet i helhet. Ofta hjälper de dock varandra om det är några oklarheter, då det alltid finns någon som kan systemet lite bättre på varje maskin, så de brukar kunna lösa sig till slut.

4.3 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan man se att det är en del olika svar på frågorna, främst när det kommer till systemanvändarna. Detta kan bero på mycket, främst kanske på grund av att de jobbar inom olika organisationer. Ser man på projektledarnas svar verkar det som att de vill jobba mot att kunden har till ansvar att motivera och stötta sin personal efter att ett projekt är slutfört. Vilket kanske även är det som fallerat i detta fall, i viss mån. Mycket av det som nämns av systemanvändarna, som upplevts negativt, är även sådant som nämnts som kritiska delar genom nästintill hela kapitel 2, teoridelen. Dessa faktorer gör att människor känner sig omotiverade samt blir negativt inställda vid förändring. Detta är även någon som vi kan se projektledarna nämner i svaren ovan, hur bland annat information och kommunikation är A och O.

5. Analys

I detta kapitel besvaras studiens frågor i form av en analys. Empiri som samlats in med hjälp av intervjuer kommer jämföras mot den teori som tagits upp i kapitel 2. I kapitlet kommer även egna tankar och teorier tas upp.

5.1 Missnöje vid förändring

Det är inte ovanligt att missnöje uppstår vid en förändring, detta poängterar både Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) samt Jansson och Ljung (2004). På grund av detta kan vi kanske även anta att förändringar inom just IT-projekt inte är ett undantag. I alla fall inte om vi tittar på de svar som samlats in från respondenter. Projektledare B lägger vikt kring information och kommunikation, då hon anser att detta är delar som är viktiga under en förändring för att människor ska känna sig inkluderade och inte förbisedda. Detta är även någonting som nämns av Franzon (2009, refererad i Andersson 2014), att okunskap kring förändringen på grund av just bristande information ibland leder till missnöje. Detta kan vi se tydligt på systemanvändare som deltog i studien. De har båda två upplevt att de inte varit inkluderade i förändringen. Användare A menar att han ibland känt att användarens bästa inte alltid stått i fokus utan att annat prioriterats högre. När det kommer till hans missnöje handlar det ibland om att han blir negativt inställd när han inte ser nyttan av förändringen, att förändringen i sig inte bidrar till något nytt. Detta kan bero på exempelvis bristande information om förändringen, där exempelvis projektledaren inte kommunicerat om syftet och målet med själva förändringen. Användare B beskriver hur hon ofta inte känt sig inkluderad i IT-projekt, hon har varken fått ta del av information eller bidra med kunskap som hon innehar. Dock poängterar hon att hon sällan reagerar negativt eftersom hon känt att hennes åsikt inte kommer fram till de som kan göra skillnad.

Om vi utgår ifrån svaret ifrån Projektledare A, där han beskriver vikten kring att kommunicera med sin kund, att kunden ska förklara vad som komma skall och om att ständigt motivera sina anställda. På grund av det svaret kan vi kanske även anta att detta är vad som fallerat i Användare Bs fall. Hon har upplevt att hennes åsikter eller kunskap inte framförts när hon haft något att tillägga och därför har hon även slutat försöka påverka när det är någonting hon reagerat på. Låt oss säga att kunden, vilket i detta fall är företaget hon jobbar på, och projektteamet som jobbar på projektet inte kommunicerat väl med varandra. Detta leder då antagligen till att kunden inte vet vad de ska göra med deras anställda under tidens gång och då händer ingenting. Sen kan det absolut vara så att anställda kommunicerat om deras missnöje till ledningen men att ledningen i sig inte ansåg att de anställdas åsikter i detta fall var relevanta för förändringen. Vilket såklart kommer visa sig som missnöje i slutändan, eftersom ingenting som yttras har gett resultat. Kanske kan man göra så som projektledare B, behandla varje fall som en risk för projektet och verkligen försöka ta till sig den kritik som höjs och i bästa fall finna en lösning som passar alla. Detta kan jämföras med Franzon (2009, refererad i Andersson 2014) påstående, om att negativt inställda personer kan sitta på viktig information som faktiskt skulle kunna vara kritiska för resultatet av förändringen. Dock ska sägas, att ledningen kan mycket väl lyssna och ta till sig den information som getts från användarna, men att det inte gick att lösa eller att prioritera just nu. Dock kanske information i det fallet är minst lika viktigt, att förklara varför det inte går så att användarna förstår. Men detta är bara spekulationer men det visar tydligt att bristande information, okunskap och kommunikation bidrar till missnöje vid förändring.

De råd som projektledare A i studien ger till andra ledare är att sätta upp små mål och vara tydlig kring innebörden av projektet. Han menar att den största faktorn till missnöje i förändring är just okunskap kring förändringen. Att inte förstå varför någonting sker. Därför kan vi anta att hans råd till andra ledare skulle vara utmärkt för att försöka få bort bristande information och även för att täcka den okunskap som en förändring kan dra med sig. Med hjälp av dessa små mål kommer användare kunna se vad förändringen leder till och även kunna förstå dess innebörd. Kanske skulle de även se dessa mål som milstolpar de tillsammans tar sig igenom, vilket leder till att förändringen i sig blir rolig att vara delaktig i. Hur de tillsammans kan skapa någonting som leder till nytta och positivitet. Projektledare B ger även hon rådet att vara noga med information och att involvera. Hon jobbar med att sätta in referensgrupper i vissa fall, vilket löser dessa problem till viss grad och skapar gemenskap samt inkludering. Hon poängterar även vikten kring att utse "viktiga personer" som har ansvar. Dessa viktiga personer skulle kunna ha ansvar över information och exempelvis utbildning, så att användare känner sig välinformerade och kunniga inom förändringen.

5.2 Motivation och människor

Motivation kan förklaras som att den kommer inifrån eller att den kommer från fysiska aspekter, alltså utifrån. Detta i alla fall om vi ska utgå ifrån Jansson och Ljung (2011). De menar att detta är den sortens motivation som driver oss som individer. De förklarar att inre motivation är sådana beteenden som sker utan påverkan ifrån fysiska faktorer. De menar att det är motivation som utvecklas inifrån. Yttre motivation förklarar författarna handlar om det fysiska och om miljön runt oss människor. Det är alltså en motsats till den inre motivationen. Tittar vi på hur de båda projektledarna svarat i studien, kan vi utgå ifrån att de båda jobbar mycket med den inre motivationen och att den inre motivationen precis som Jansson och Ljung (2011) poängterar skulle kunna påverka den yttre motivationen. Projektledare A menar att han lyssnar på sina medarbetare i diverse forum för att ta reda på vad som inte är bra. Dock är detta personer inom hans projektteam och inte användarna av själva systemet. Han har tidigare i svaren nämnt att han lägger vikt kring att informera kund om att motivera sina anställda, då det är deras jobb att ta hand om detta. Hur detta sker skulle vara intressant att ta del av och skulle eventuellt vara en fråga att studera vidare, hur relationen där emellan funkar och hur de hjälper ledningen hos ett företag att motivera sina anställda. Om det nu är så det fungerar. Projektledare B däremot ger rådet att lyssna och vara ödmjuk vid motivation av människor. Att varje enskilt fall kan hanteras som en risk för projektet, att nämna detta för ledningen så ledningen i sin tur kan se till att involvera användarna i projektet mer för att eventuellt kunna motivera dem.

Att Involvera människor tidigt i ett IT-projekt kan innebära att de känner delaktighet, att de själva bidrar och påverkar det till det bättre. Detta stärker deras inre motivation och de kommer känna sig unika som individer. Unika på grund av att de hjälper till, bidrar, förändrar och har kunskap som är viktig för företaget. De kommer nog förmodligen också känna att de är integrerade i sin omgivning, för att företaget nu låter dem involveras mer i projektet och dess mål. På grund av detta kommer de känna att de tillhör en grupp och det i sin tur leder eventuellt till att de känner sig uppskattade. Till råga på detta kommer dessa personer utveckla sig själva som individer vilket i sin tur leder till självuppskattning och en känsla av att man som person är duktig och kunnig. Känner man att man bidrar och kan någonting, stärker det ens självförtroende och det tillåter personer att eventuellt testa mer saker och de blir i sin tur motiverade när detta funkar bra och de ser en förändring hos sig själva. Detta stärker

självlklart även det fysiska, alltså den yttre motivationen. De kommer känna sig kompetenta samt ingå i en gemenskap. Det svåra här är kanske att låta personer som inte sitter i ledningen bestämma. Men detta kan lösas med hjälp av exempelvis Projektledare Bs förslag, som är att utse viktiga personer. Dessa viktiga personer skulle kunna vara användare, dessa användare skulle i sin tur kunna skapa fokusgrupper som tar in förslag från de andra och för det vidare till ledningen eller projektledaren.

Användare A beskriver hur han tror att motivation skulle komma om användare involveras tidigt, får nog med utbildning, får möjlighet till att framställa krav och även ingå i tester av systemet. Detta ser vi även är en faktor som Projektledare B nämner som viktig; delaktighet. Vi skulle kunna anta här att detta stärker studier inom motivation som nämnts. Just delaktighet skulle lösa en hel del punkter och kanske eventuellt ta bort missnöjet helt för en del. Egentligen finns det inte mycket att säga om detta då det ena bevisar det andra och många av dem poängterar detsamma. Det verkar inte som att någon av projektledarna som deltagit använder någon specifik metod till att motivera, utan de känner efter, lyssnar och tar till sig människors tankar. Kanske är det även det som krävs. Det som kan ses som en sorts metod är det som projektledarna beskriver som att sätta tydliga mål, delmål. Då det i sin tur kan leda till att människor känner sig mer motiverade, när de ser hur projektet går framåt. Samt vad projektet faktiskt innebär.

5.3 Behov av återkoppling?

Något som ofta tas upp i studien är huruvida det finns ett behov att jobba med motivation som återkoppling, efter att ett projekt är genomfört och överlämnat. Om användare känner sig tillfreds med vad som gjorts och den utbildning som givits. Känner de att de förstår vad som ska göras? om inte, har de motivation till att försöka lära sig på egen hand med de verktyg de eventuellt fått?

Efter en snabb överblick verkar det som att just efterperioden i ett projekt inte är den som störst fokus riktar sig mot. Detta kan vi se i teorin redan, i del 2.5. Där presenteras studier som gjorts innan och teorier kring ämnet återkoppling. I det som presenteras belyser bland annat Adolfsson och Jonasson (2012) vikten kring utbildning och träning. Att detta är bra för att föra över kunskap till användare, som i sin tur lär sig systemet bättre. Om detta görs korrekt, under projektets gång kanske utbildning och liknande inte behövs i stor grad när ett projekt väl är överlämnat. Dock verkar det som, om man ska utgå ifrån Användare A och B att detta kanske inte alltid är fallet. Användare A menar att han upplevt att utbildning inte ges tillräckligt, det kan ges någon timmes träning med tillhörande guide. Dock menar han att de oftast finns hjälp att få, att det finns personer att kontakta som kan systemet. Användare B skulle vilja se att man som användare blir involverad tidigt i utbildning, i den mån det behövs. Kanske menar hon här att det behövs på grund av att många inte kan systemet som det är menat när det väl är klart. Hon beskriver hur hon skulle vilja se att användare får testa systemet innan det tas i bruk, för att utvärdera och komma med feedback. Användare B nämner även att de efter projektperioder sällan får hjälp med systemet. Vilket då gör att utbildningsfrågan blir extra viktig i det fallet. Hon berättar hur de kan använda en pärm om de undrar något gällande systemet. Vilket liknar det Användare A svarar, om att de kan få en guide. Detta kanske i alla fall inte räcker, eftersom vi individer är olika och behöver olika sorters hjälp. För andra kanske just en pärm eller en guide är precis lagom och är då en ypperlig lösning. En lösning på detta skulle kunna vara att låta projektledare komma in och

hjälpa till ibland eller tillsätta kanske en grupp som har hand om utbildningen i efterhand. För att underhålla detta kontinuerligt. Projektledare B förklarar hur hon ofta kan sätta in superanvändare, vilket är något som också nämndes i teorin. Där förklarar exempelvis Adolfsson och Jonasson (2012) att superanvändare är ett vanligt fenomen när det handlar om återkoppling. Detta är en bra lösning, både ekonomiskt och för användarna. Det som kan tänkas vara svårt är att välja ut vilka som ska få vara superanvändare hos företaget, eftersom detta bidrar till mer jobb för just de personerna. Då kan det tänkas att motivation är extra viktigt. Men vem ska då stå för motivationen? Är det kunden själv eller skulle projektledaren ifrån projektet hjälpa till? Detta verkar se olika ut. Projektledare A anser att kunden kan sköta den biten medan Projektledare B talar allmänt om motivation av människor.

Användare B nämner hur användare hjälper varandra när någonting är oklart, vilket tyder på att de är villiga att hjälpa varandra och är motiverade till att lära sig på egen hand. Kanske det ändå är så att vissa av dem fått inspiration och information i den mån som behövs så de i sin tur kan föra det vidare till andra som känner sig vilslna och omotiverade till att lära sig den nya förändringen. Kanske skulle man därför kunna anta att just superanvändare är en bra lösning när det kommer till återkoppling.

Det mest intressanta är svaren från projektledarna kontra systemanvändarna. Projektledare A och Projektledare B nämner båda två att de inte upplevt ett stort missnöje efter att ett projekt är överlämnat och klart. Medan Användare A och Användare B nämner hur de ser brist i utbildning och märkt missnöje. Detta skulle kunna bero på, precis som Projektledare A beskriver, att kunden är den som har huvudsakligt ansvar när det kommer till att motivera sina anställda för att lära sig och ta emot förändringen. Dock kan tänkas att om detta inte funkar som det ska är detta något som borde tas upp i förvaltning eller anmärkas som ett missnöje till projektteamet. Att bristen på utbildning under projektets gång lett till att det nu uppstått en del missnöje och personal som är negativt inställda till att lära sig den nya förändringen. Varför framgår inte detta? Det är den stora frågan. Men detta kanske är ett tydligt tecken på att återkoppling i form av motivation behövs och att det just nu inte sker alls, om vi ska utgå ifrån just denna studie. Därför kan vi även anta att detta är ett behov som finns idag. Projektledare B nämner dock att det ibland sker förvaltning i form av exempelvis utbildning, på grund av att behovet varit stort. Detta är dock det enda som nämnts om just utbildning eller återkoppling som "passar in" som något som kan ses som återkoppling i form av motivation.

6. Slutsats

I denna studie har syftet varit att bidra med kunskap om motivation, motivation av människor som påverkats negativt vid förändring av ett IT-system. Fokus har legat på perioden efter att ett projekt är överlämnat och klart. Detta för att ta reda på om det finns ett behov idag av återkoppling i form av motivation även under denna del och inte bara under själva projektets livstid. Syftet har även varit att med hjälp av denna information hjälpa projektledare att effektivisera IT-projekt som bidrar med förändring för användare.

Studien har utgått ifrån fem problemformuleringar som nu går att besvara med hjälp av den teori som samlats in och de intervjuer som gjorts med fyra respondenter. Följande presenteras de fem frågor, med svar, som utgjort studien:

1. Vad är enligt litteraturen vanliga faktorer för missnöje och varför uppstår missnöje hos människor som genomgått en förändring?

Vanliga faktorer för missnöje är bland annat informationsbrist och okunskap kring det som förändras. Det är även vanligt att det beror på att personerna i fråga inte känner sig inkluderade i förändringen. Detta kan uppstå på grund av att personer som är inblandade inte får den information de ska och då inte känner att de förstår varför det ens sker. Personerna kan vara osäkra på hur deras arbetsrutiner kommer påverkas och visar därför detta på ett sätt som kan beskrivas som missnöje.

2. Vad säger litteratur om begreppet motivation och vad menar forskare bidrar till att människor känner sig motiverade?

Motivation är en drivkraft som gör att vi individer exempelvis kan utföra vissa aktiviteter. Det kan även innebära att vi med hjälp av just motivation utvecklas och mår bättre i oss själva. Faktorer som bidrar till att vi människor känner oss motiverade är: att vi upplever oss unika, involverade, kunna bidra med kunskap, ingå i en gemenskap, känna sig viktig i den gemenskapen samt att vara självbestämmande. Det finns en hel del som motiverar oss som individer men främst verkar det vara just samhörighet som bidrar till att allt annat kommer med på köpet. Känner vi samhörighet känner vi även att vi finns där av en anledning och behövs, vilket leder till att vi vill hjälpa till och vi vill utveckla oss själva.

3. Hur kan projektledare stötta och motivera människor som genomgått en förändring?

Projektledare kan stötta människor som genomgått en förändring genom att vara lyhörda och lyssna på de människor som utsätts för det. Uttrycker individer missnöje är det viktigt att ta reda på varför och agera därefter, för att förhoppningsvis komma till en lösning som gynnar både kunden och användarna.

4. Vad finns det idag för tillvägagångssätt för aktiva projektledare att stötta och motivera individer som genomgått förändringar?

Baserat på studiens efterforskningar verkar det inte som att det finns specifika tillvägagångssätt för att stötta och motivera individer. Utan detta är rent av individuellt. En del projektledare jobbar med att lyssna och informera, andra jobbar med att informera kunden så att de i sin tur kan stötta sina anställda. Dock verkar de ha en gemensam bild och det är att involvera användare och förklara varför saker och ting sker i ett tidigt stadie.

5. Finns det behov att lägga fokus på återkoppling efter ett utfört IT-projekt?

På grund av att en hel del IT-projekt anses misslyckade samt den bristande informationen om återkoppling i form av motivation och baserat på de svar som gavs under intervjuer kan man idag påstå att det finns ett behov av återkoppling efter att ett projekt är slutfört och överlämnat. Återkoppling som fokuserar på utbildning och struktur för användare som genomgått förändring i ett IT-system.

6.1 Diskussion – Brister och framtida studier

Studien har både påvisat saker som jag visste redan innan jag kastade mig in i allt. Det har också kommit fram sådant som jag inte hade en aning om. Jag visste sedan innan att motivation är A och O när det kommer till om en människa ens är villig att jobba och att försöka. Det måste finnas motivation av något slag som gör att vi vill utföra våra uppgifter, men det är även viktigt att kunna se var det leder i slutändan. Oavsett om jag anser att någonting är "tråkigt" så underlättar det om jag ser vad målet är och vad syftet är. Det som förvånade mig med studien var att projektledare inte verkade jobba så aktivt med just motivation, efter att ett projekt är slut. Jag förstår att detta är kundens huvudsakliga uppgift, att ta hand om sina anställdas behov. Men jag tänkte att detta var något som ingick och jobbades hårt med för att tillsammans skapa ett lyckat och väl infört projekt.

Det bör poängteras att denna studie gjordes med fyra respondenter, alltså två projektledare och två systemanvändare. Detta är fyra personer av flera tusen, kanske miljoner människor där ute som jobbar inom IT-branschen och som någon gång dagligen är i kontakt med ett IT-system. Ett system som i sin tur ofta genomgått förändringar. Många projektledare jobbar garanterat med motivation efteråt, många systemanvändare är säkert väldigt nöjda med den utbildning de fått, mycket som lite. Jag skulle även vilja påstå att en del av mina intervjufrågor kunde ha formulerats annorlunda så här i efterhand, jag hade även gärna ställt en del följdfrågor som dök upp längst vägen. Men baserat på den studie som gjorts här och baserat på de få studier som hittades drar jag slutsatsen att detta är ett ämne som kräver lite mer kärlek från projektledares håll, kundens håll och även användarnas håll.

I framtiden skulle detta kunna dras ännu längre. Man skulle kunna tala med kunder om hur de ser på motivation och återkoppling till sina anställda. Man skulle kunna ta reda på hur kund talar med exempelvis projektledaren när det kommer till just motivation och även utbildning. Det skulle vara intressant att veta om det är kundens eget ansvar här att ta reda på hur man bäst motiverar och utbildar sin personal, eller om det faktiskt är någonting som en projektledare tipsar om under ett projekts gång. Man skulle kanske kunna följa med under ett projekt, för att se hur det går till (självklart är inte alla projekt lika). På detta vis skulle man få ta del av allas relationer och se hur det hanteras i det verkliga livet. Studien skulle även kunna utföras på det vis den redan gjorts, fast med fler deltagare för att få ett resultat som är mer tillförlitligt.

Omnämmande

Ett väldigt stort tack till samtliga respondenter som ställde upp i mina intervjuer. Utan er hade studien inte varit möjlig. Vill även tacka min handledare John Sören Pettersson för bra och konstruktiv feedback plus alla råd under vägen. Slutligen ett stort tack till de som opponerade på uppsatsen. Tack!

Referenser

- Andersson, G. (2015). *En Kvalitativ studie om förändringsarbete vid ett IT-projekt - En fallstudie på en segelflygklubb*. Karlstad: Handelshögskolan vid Karlstad Universitet.
- Andersson, H. (2014). *Processorienterad verksamhetsutveckling med Gamification som möjliggör - En fallstudie vid Karlstads kommun*. Karlstad: Handelshögskolan vid Karlstad Universitet.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jansson, T. (2015). *Agila projektledningsmetoder och motivation- Varför man blir produktiv av att flytta lappar på en whiteboard*. Karlstad: Informatik Karlstad Universitet.
- Berggren, C. & Lindkvist, L. (2001). *Projekt - Organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Beynon-Davies, P. (2009, 2013). *Business Information Systems*. 2nd edition. New York: Palgrave Macmillan.
- Adolfsson, J. & Jonasson, J. (2012). *Integration av ERP-system efter företagsförvärv – Utmaningar ur konsultens perspektiv*. Halmstad: Sektionen för informationsvetenskap, data- och elektroteknik vid högskolan i Halmstad.
- McNeive, J-E. (2009). *Super Users have great value in your organization*. Lippincott Williams and Wilkins.
- Använts som handbok under studiens gång:**
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervju/frågeformulär – Projektledare

Motivation

1. Under ett IT-projekt, har du någon specifik metod för att motivera människor som "utsätts" för förändring? Alltså de människor som kommer att använda produkten och ska lära sig exempelvis de nya rutinerna.
2. Om du inte har någon specifik metod, gör du något speciellt för att motivera och stötta medarbetare?
3. Har du något tips på hur andra projektledare/ledare kan tänka när det kommer till motivation av människor?
4. Vad upplever du är största faktorn vid missnöje hos människor som går igenom förändring?

Återkoppling

5. Upplever du att det är vanligt att missnöje uppstår hos personer efter att ett projekt är klart och överlämnat?
6. Om du gör det, vad upplever du är största faktorn för detta?
7. Efter att ett projekt är klart och överlämnat till kunden, brukar det då vara vanligt att ni hjälper till en period efter för att se så att personerna som använder produkten förstår det väl och använder det som det är menat att det ska?

Bilaga 2 – Intervju/frågeformulär - Systemanvändare

Motivation och negativa upplevelser

1. Skulle du säga att du under ett IT-projekt känt dig inkluderad under utvecklingens gång? Så som; fått ta del av information och bidra med kunskap. Utveckla gärna hur, om möjligt.
2. Har du någon gång reagerat negativt mot en förändring av ett IT-system? Utveckla gärna varför i så fall.
3. Upplever du att det är vanligt att en del människor reagerar negativt vid förändring?
4. Har du något tips på vad en projektledare/ledare skulle kunna tänka på när det kommer till motivation av människor som varit med om förändring inom IT-system?

Återkoppling

1. Upplever du att det är vanligt att missnöje uppstår hos personer efter att ett projekt är klart och överlämnat? Om du gör, vad upplever du är största faktorn för detta?
2. Anser du att utbildning ges i den mån det behövs, när något nytt inom ett IT-system förts in?
3. Efter att ett projekt är klart och infört, brukar det då vara vanligt att ni får hjälp en period efter för att få den hjälp ni behöver så att ni använder produkten som det är menat att det ska?