



En kvalitativ studie om anställdas motivation,
inställning och uppslutning vid byte av LMS system
- och hur dessa främjas genom stöd

A qualitative study on employee motivation, attitude
and commitment when adopting new LMS system
- and how these were promoted through support

Kandidatuppsats

Jacob Leiman
Jonathan Wiese

Informatik
Kandidatnivå
13hp
VT2020
Handledare: Annabella Loconsole

En kvalitativ studie om anställdas motivation, inställning och uppslutning vid byte av LMS system

- och hur dessa främjas genom stöd

Kandidatuppsats

Leiman, Jacob, IT och ekonomiprogrammet, Malmö Universitet, Sverige

Wiese, Jonathan, IT och ekonomiprogrammet, Malmö Universitet, Sverige

Abstrakt

En stor utmaning för företag idag är det ökade behovet av IT-lösningar för att kunna vara effektiva och produktiva. Dessa IT-lösningar leder ofta till att arbetsrutiner och processer förändras och omdefinieras, vilket påverkar de anställdas dagliga arbete. Denna studien syftar till att undersöka Malmö universitets förändringsarbetet vid bytet till Canvas utifrån de anställdas perspektiv kring motstånd, uppslutning, kommunikation av mål, motivation och support. Forskningsdesignen som valdes var kvalitativ fallstudie, där semistrukturerade intervjuer har gjorts med 7 st anställda på Malmö universitet. Studiens resultat visar att motivation och kommunikation är centrala delar till att främja affektiv uppslutning samt att resurshantering och support är viktigt för att få anställda att acceptera förändringsinitiativet. Studien landar i att identifiering av organisations specifika problem och medlemmars uppslutning är väldigt viktigt. Vidare behövs supportfunktioner för att stödja affektiv uppslutning samt direkt och kontinuerlig kommunikation för att kunna fånga upp resterande uppslutningar. Tillsammans är dessa goda förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete.

***Nyckelord:** Organisationsförändring, Förändringsarbete, LMS, Inställning, Motivation, Kommunikation, Uppslutning, Implementation, Anställdas upplevelser.*

Abstract

Organisations today face a great challenge in adopting the need for IT-solutions to stay efficient and productive. These IT-solutions often lead to a change in work routines and processes, which affect the employees daily work. This study aims to explore Malmö University's management of change from an employee perspective on resistance, commitment, communication of goals, motivation and support. The chosen research design was a qualitative case study, where semi-structured interviews with 7 employees at Malmö University was conducted. The results show that motivation and communication are essential in order to nurture affective commitment, while resource management and support are important in order to gain acceptance. The study concludes that identification of organisational issues and levels of commitment is important. Further, support is required to promote affective commitment while direct and continuous communication is required to engage the rest. Together, these are good preconditions for a successful organizational change.

***Key words:** Organizational change, Change management, Canvas, LMS system, Attitude, Motivation, Communication, Support, Implementation, IT system, Employee experiences.*

Tack till

Vi vill rikta ett stort tack till alla de medarbetarna på Malmö universitet som ville ställa upp på intervjuer och gjorde detta arbetet både intressant och lärorikt. Utan era reflektioner, tankar och upplevelser hade denna studien inte varit möjligt. Det var väldigt intressant att höra och ta del av era uppfattningar.

Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Annabella Loconsole, som har stöttat oss och hjälpt oss framåt under hela processen. Dina briljanta ideér och din villkorslösa support har hjälpt oss att ro detta projektet i land. Tack så mycket!

Slutligen, vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och understryka att detta arbete har utförts till lika stor del av båda författare.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Avgränsningar och fokus	4
2. Teori	4
2.1 Begreppsdefinitioner	4
2.2 Reaktionen på förändringsinitiativ	5
2.3 Förändringsledarskap och motstånd	5
2.4 Projekttriangeln	6
2.5 Uppslutning kring förändring	7
2.6 Motivation & kommunikation	9
2.7 Person-centered approach	10
2.8 Teori diskussion	10
3. Metod	10
3.1 Forskningsstrategi	11
3.2 Fallstudie	11
3.3 Urval	11
3.4 Semistrukturerade intervjuer	13
3.4.1 Utformning av intervjufrågor	13
3.4.2 Intervjuförberedelser samt genomförande	14
3.4.3 Intervjuns styrkor och svagheter	15
3.5 Data från vetenskapliga artiklar och källkritik	15
3.6 Etiska överväganden	16
3.7 Analys och bearbetningsmetod	16
3.8 Metoddiskussion	17
4. Resultat av intervjustudie	18
4.1 Överblick av händelseförloppet	18
4.2 Anställdas inställning till förändringen	18
4.3 Motivation & kommunikation	20
4.4 Resurser och Support	21
4.5 Anställdas reflekterande åsikter kring implementationen i efterhand	23
5. Analys	24
5.1 Anställdas upplutning och motivation till förändringen	24
5.1.1 Tre drivkrafter	24
5.1.2 Kombinationer av uppslutning	25
5.2 Resurser och support	27

5.3 Anställdas reflekterande åsikter kring implementationen i efterhand	29
6. Diskussion & Slutsatser	31
6.1 Motstånd	31
6.2 Motivation & Kommunikation	32
6.3 Resurser och Support	32
6.4 Avslutande diskussion	34
7. Bidrag till framtida forskning	36
8. Referenslista	37
9. Bilagor	39
Bilaga 1: Intervjuguide	39

1. Inledning

Organisationer idag ställs inför alltmer komplexa och mångfacetterade problemställningar allteftersom den externa miljö som de lever i blir mer komplex. Denna ökande komplexiteten av externa miljöer kommer ursprungligen ifrån globaliseringen av kommersiella marknader som senare fått en ännu större påverkan efter det att internet och teknologin drastiskt utvecklats (Jacobsen, 2019). Historiskt sett var den stora majoriteten av organisationer produktionsföretag, vilka producerade produkter på löpande band och effektiviserade sin verksamhet genom utveckling av nya maskiner. I dagens samhälle är det tjänsteföretag som står för den större majoriteten och dessa företag är i stor utsträckning beroende av effektivisering genom IT-lösningar för att koordinera arbetsuppgifter, information, kommunikation, anställda med flera. Angelöw (2010) menar på att orsaker till organisationsförändringar beror på globalisering, ny teknologi, ökad konkurrens, effektivisering samt finansiella mål med flera.

Organisationsförändring är ett välbeforskat område som har blivit allt mer relevant för företag idag allt eftersom tekniken utvecklar större potential för verksamheter. Denna potential innefattar delvis räckvidden för verksamheten, där teknologin bryter ner geografiska restriktioner som tidigare begränsat dem, samt komplexare, mer anpassningsbara och gränsöverskridande IT-lösningar (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dessa IT-lösningar ger verksamheten ökad effektivisering, kommunikation och koordinering av såväl interna arbetsuppgifter samt externa krav från kunder och användare. I takt med att teknologin i samhället drivs på i rask takt, ökar även möjligheterna och potentialen för de IT-lösningar som finns på marknaden och kravet på att ha de senaste och bäst lämpade tekniken inom sin organisation är en kritisk faktor för att nå så bra resultat som möjligt. IT-lösningar finns som sagt att hitta i alla avdelningar inom en organisation; produktion, administration, finansiering och support med mera, vilket gjort att litteraturen som existerar kring organisationsförändring kopplat till IT har ett väldigt spritt fokus beroende på vilken aspekt av verksamheten som den behandlas. På grund av teknikens framsteg måste organisationer allt oftare ställa sig frågan huruvida de har den bäst lämpade tekniken inom sin organisation för att bemöta de utmaningar som arbetet ställer på deras anställda som de förväntningar som deras kunder har på organisationen. Om en ny teknik eller plattform träder fram måste organisationen då ställa sig frågan; ska vi byta? Hur skulle detta byte påverka vår organisation? Hur kan vi bäst implementera bytet? Vad måste vi tänka på under processen för att förändringen ska bli så bra som möjligt?

Utöver detta, kanske den största frågan som ledningen måste ställa sig är huruvida fördelarna med den nya tekniken väger upp för alla de utmaningar som företaget ställs inför vid en organisationsförändring.

1.1 Bakgrund

Under 2017 ställdes Malmö universitet inför valet av att byta LMS när Canvas utsågs som vinnare av en upphandling som gjordes av SUNET (Swedish University computer Network) i samarbete med NORDUnet. SUNET, är en statlig organisation som arbetar med infrastruktur inom svensk forskning genom att tillhandahålla stabil nationell infrastruktur för datakommunikation för forskningsinstitutioner (SUNET, u.d.). NORDUnet är förenklat sett den nordiska organisationen för alla de nationella institutionerna i de nordiska länderna, där SUNET är den svenska institutionen. NORDUnet samordnar e-infrastruktur och kommunikation för att driva nordisk forskning framåt (NORDUnet, u.d.). Från och med starten av höstterminen 2018 implementerades Canvas för samtliga anställda och alla nya studenter. Till våren 2019 hade samtliga studenter övergått till det nya systemet. Malmö universitets tidigare utbildningsplattform ItsLearning hade använts sedan en lång tid men på senare år fått mycket kritik kring dess funktionaliteten och användbarheten i interaktionerna mellan lärare och studenter. Den nya utbildningsplattformen Canvas innebar många nya funktioner som både skulle förenkla det dagliga arbetet hos lärarna samt öka interaktionerna och kommunikationen mellan lärare och studenter.

Den tidigare nämnda upphandlingen grundade sig i att ett flertal lärosäten i Sverige önskade en gemensam lärplattform som skulle grundas i värden såsom användarvänlighet, tillgänglighet, öppenhet samt att den var riktad mot högre utbildningar (SUNETWiki, u.d.). Upphandlingsprocessen startade i mars 2016 där representanter från 17 svenska lärosäten deltog i SUNET, däribland dåvarande Malmö högskola¹. Från början var det planerat som ett samnordiskt projekt men Finland, Island och Norge valde att dra sig ur (Strömberg, u.d.). Upphandlingen involverade fyra olika plattformar, däribland Malmö universitets tidigare leverantör ItsLearning, varpå Canvas vann upphandlingen och valet blev därmed att fortsätta med ItsLearning eller övergå till Canvas och således inleda en organisationsförändring av LMS system. Beslutet att byta till Canvas gjordes relativt snabbt där Malmö universitet var det andra lärosätet som valde att teckna avtal om att nyttja tjänsten (SUNETWiki, u.d.). Detta startade igång processen av att planera upp, bilda projektgrupper och roller inom dessa samt kartlägga hur bytet av LMS system skulle kommuniceras och läras ut till anställda och studenter.

1.2 Problemformulering

Traditionellt sett har forskning kring organisationsförändring fokuserat på det manageriella perspektivet men Oreg et al. (2013) belyser hur forskare som bl.a. Bartunek et al. (2006), Fugate et al. (2012) samt Oreg et al. (2011) allt mer frekvent uppmärksammar organisationsmedlemmar som nyckelfaktorer för huruvida en organisationsförändring lyckas

¹ Malmö högskola var från dess grundande 1998 en högskola fram till årsskiftet 2018 då det blev ett universitet (Regeringskansliet, 2016).

eller inte. Även Jacobsen (2019) beskriver hur individens reaktion på organisationsförändringar kan påverka om den lyckas eller inte. Trots att uppsatsen kommer behandla manageriella tillvägagångssätt och funktioner, kommer ett större fokus ligga på de anställdas upplevelser av förändringen och vilka verktyg och insatser som gjordes för att hjälpa dem igenom processen.

En organisationsförändring är ett komplext åtagande som innefattar många olika faktorer samt beslut. Trots att forskningen som tidigare nämnt till stor del fokuserat på det manageriella perspektivet, finns några aspekter som identifierats från tidigare forskning inom forskning relaterat till hur anställda roll och upplevelser vid organisationsförändringar. Den första av dessa är kommunikation, där bristande sådan ofta leder till att medarbetarna tar avstånd och börjar motsätta sig förändringen kontra god kommunikation där medarbetarna får finna större motivation till förändringsinitiativet (Kotter, 1995). En annan aspekt är ledarskap, där Self (2007) belyser vikten av att skapa en god atmosfär kring organisationsförändringen, vilket ger uttryck i de anställdas inställning. Delaktighet är ytterligare en faktor som forskning lyfter påverkar de anställdas inställning, acceptans och förståelse för hur och varför förändringen är nödvändig. O'Brien (2002) menar att en högre grad av delaktighet och ägarskap över förändringen ger större möjlighet för en lyckad organisationsförändring. Slutligen, återkommer individen som en viktig aktör, där olika faktorer såsom osäkerhet, huruvida förändringen var avsiktlig eller en konsekvens av externa faktorer samt hur legitim förändringen är påverkar individens känslor positivt och negativt gentemot förändringen, vilket kan ha en stor påverkan på hur framgångsrik förändringen kan förväntas bli (Chaudhry et al., 2011).

Studier visar på att trots att mycket forskning gjorts kring organisationsförändring ter det sig fortfarande mycket problematiskt i praktiken. I en artikel av Gilley et al. (2009) uppskattar forskare som Beer & Nohria (2000) och Bibler (1989) att graden av misslyckade förändringsinitiativ uppgår till mellan 30-60%, samtidigt som mer pessimistiska uppskattningar av Cope (2013) menar att det är till och med uppåt 80-90%.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att analysera hur förändringsarbeten vid byte av LMS system påverkar anställda vid högre lärosäten utifrån motivation, kommunikation, support och resurser samt motstånd. Utifrån detta syfte lyfter vi följande forskningsfrågor:

- 1) *Vad skapar och minskar motstånd och uppslutning mot förändring vid implementationen av LMS system vid högre lärosäten, hur identifieras dessa samt hur hanteras de?*
- 2) *Hur motiverades de anställda till att sätta sig in i och lära sig det nya LMS systemet, och hur kommunicerades motivation?*

- 3) *Vilken support och vilka resurser fanns som möjliggjorde implementeringen och hur utnyttjades dessa för att på bästa sätt genomföra implementationen av Canvas?*

1.4 Avgränsningar och fokus

Vi har valt att inte lägga någon större vikt och fokus på att undersöka det arbete som gjordes av NORDUnet och SUNET. Med det menar vi att vi inte undersöker de händelseförlopp som skedde innan Malmö universitet kom in i bilden samt att vi inte lägger större vikt i att kartlägga den kommunikation som skedde mellan Malmö universitet och SUNET. Detta då varken upphandlingen eller Malmö universitets lednings deltagande i utformningen av systemet är rapportens fokus. Fokuset ligger i hur organisationsförändringen upplevdes och påverkade de anställda på universitetet samt vilka verktyg och funktioner som användes när systemet väl skulle implementeras. Uppsatsen fokuserar på lärosäten som utför en högre grad av utbildning, alltså högskolor och universitet. Detta, då dessa ofta har en högre komplexitet av diverse institutioner, fakulteter och avdelningar som gör förutsättningarna annorlunda från lärosäten av lägre utbildning, där LMS systemen inte används i samma utsträckning.

Med anledning av uppsatsens fokus och syfte, har författarna även valt att fokusera mer på de organisatoriska faktorerna i förändringsarbetet snarare än de tekniska faktorerna.

2. Teori

I detta avsnitt presenteras det teoretiska ramverk som uppsatsen bygger på. Här definierar vi några av de begrepp som vi anser att läsaren kan behöva förtydligande kring och hur vi väljer att definiera dem. Vidare, presenterar vi de teorier som vi finner aktuella och applicerbara utifrån vårt syfte och frågeställningar.

2.1 Begreppsdefinitioner

LMS - LMS står för Learning Management system och är en webbaserad utbildningsplattform för kommunikation mellan lärare och studenter. Utbildningsplattformen kan jämföras med en online skola. Här finner man t.ex. olika kurser som man är delaktig i samt information, uppgifter, examinationer och bedömningar för respektive kurs.

Fakultetsutbildare - I förberedelse till implementationen av Canvas skapade Malmö universitet en projektgrupp. Däribland skapades en roll och befattning kallad fakultetsutbildare, vars syfte var att utbilda personalen på sina respektive fakulteter. Dessa möttes regelbundet för möten och planerade upp utbildningsmoment såsom workshops. Till varje fakultet skapades en till tre fakultetsutbildarposter, beroende av fakultetens storlek. Dessa individer fick tillgång till Canvas tidigare än övrig personal samt extra resurser för att lära sig systemet. Detta för att senare vid själva implementationen utbilda all personal på sina respektive fakultet.

Organisationsförändring - är ett mångfacetterat begrepp och kan därmed vara svårt att sätta fingret på och avgöra vilken av de flera definitioner av begreppet som litteraturen lyfter som kan sägas vara mest korrekt. Ett försök till att definiera begreppet gjordes av Herold & Fedor (2008 refererat i Shin, Taylor & Seo, 2012) vilka ser det som en organisationsförändring som en förändring av arbetsrutiner och strategier, vilka påverkar hela organisationen. Ett annat alternativ är Jacobsens (2019) definition “[e]n organisation har förändrats när den uppvisar olika drag vid (minst) två olika tidpunkter” (s.18). Vidare, menar han att förändring kretsar kring två centrala element: 1) tid och 2) objekt, fenomen eller tillstånd. Vid organisationsförändringar är det tid och objekt (organisationen) som står sig centrala, där objektet vid en tidpunkt måste jämföras mot en senare tidpunkt för att se om en förändring har skett. Aningen motsägelsefullt säger Jacobsen (2019) att organisationer ska betraktas som stabila objekt men fortsätter med att klargöra att organisationer är sociala system och är därmed alltid i en form av utveckling, alltså alltid i förändring. Således menar han att man får se dessa tidpunkter som ska jämföras som relativt stabila tillstånd, då förändringen måste betraktas som en process med en ström av händelser som förändrar en organisation över tid. Vidare belyser Jacobsen (2019) att förändring kan handla om förhållande såsom förändring av uppgift, teknik, struktur, belöningsystem, kultur eller förändring av beteendeprocesser såsom produktion, kommunikation, beslut och lärande. Förändringen av dessa element kan alltså studeras och jämföras över tiden, vilket Jacobsen (2019) menar leder till att interna maktförhållanden inom organisationen och förhållanden till den externa omvärlden förändras.

2.2 Reaktionen på förändringsinitiativ

Varför vissa individer möter förändringsinitiativ med entusiasm, andra med likgiltighet, och åter andra med grovt motstånd är enligt Jacobsen (2019) ytterst anmärkningsvärt. De olika reaktionerna som uppstår när ett förändringsinitiativ tas kan komma att ha stor påverkan för möjligheten att lyckas med själva förändringsarbetet. För de flesta organisationer kommer de mest utmanande reaktionerna de från människorna som ska förändra sig mest, framför allt när dessa reaktionerna övergår till motstånd eller direkta försök att försöka stoppa förändringen (Jacobsen, 2019). En möjligen föräldrad men i synnerlighet viktigt synvinkel på frågan kommer ifrån Argyris & Schön (1978) som påstår att alla människor har ett antal grundvärderingar eller bruksteorier som styr mycket av deras beteende vid olika förändringprocesser. Vidare förklarar de att olika attityder vid förändringsprocesser kan ses som svart och vitt. Människor tenderar att fokusera på att någon vinner och någon förlorar på en förändring. Naturlig så vill alla vinna. Förändring betraktas därav som ett hot, något som man kan förlora på.

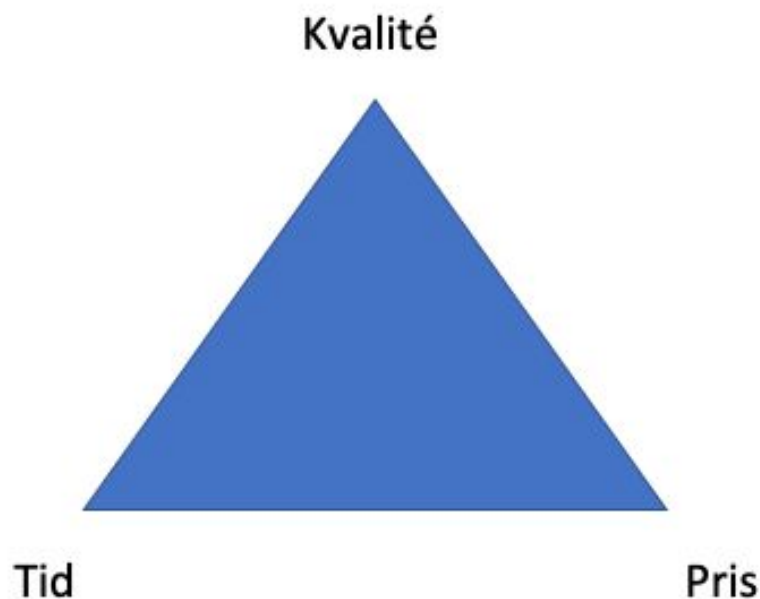
2.3 Förändringsledarskap och motstånd

I en förändringsprocess är det naturligt med motstånd till och från. På en låg nivå kan detta innebära små komplikationer ledningen inte hade förutspått, alternativt att förändringen är så färsk och behöver tid för att analyseras för resultat. Motstånd till förändring kan enligt

Jacobsen (2019) grundar sig i en rädsla, mer specifikt en rädsla för det okända, det nya. Detta kan bland annat handla om oron i samband med sin anställning då införandet av ny IT i organisationer ofta innebär effektivisering vilket i sin tur kan innebära nedskärning av personalkostnader d.v.s. uppsägningar. När ledningen i en given organisation inte sköter kommunikationen på ett bra sätt uppstår det osäkerhet bland de anställda som gör dem osäkra på framtiden. Här menar Jacobsen (2019) att rädslan för att inte räcka till ofta innebär att man måste lära sig nya sätt att arbeta på och kanske även att man får nya arbetsuppgifter. Vilket kan uppfattas som väldigt jobbigt, därav motståndet.

2.4 Projekttriangeln

Organisationsförändringar och förändringsarbeten innebär ofta att någon form av projekt inleds kring förändringen. Inom projektforskning är projekttriangeln en av de mest etablerade modellerna för att beskriva dimensioner och prioriteringar av dessa vid ett projektåtagande.



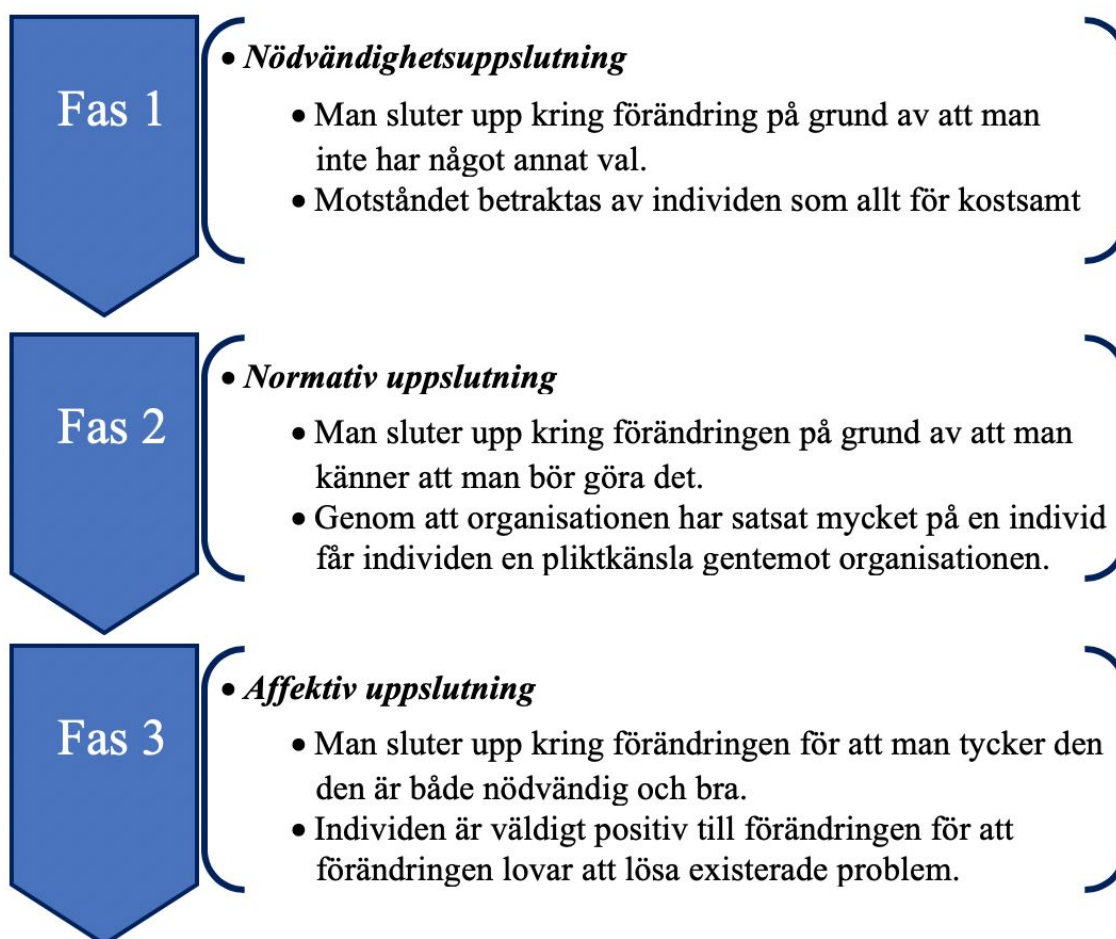
Figur 1: Projekttriangeln (modifierat från Atkinson, 1999)

Triangeln visar de tre dimensionerna eller perspektiven; kvalitet, tid och pris, vilka alla påverkar varandra och måste således prioriteras olika av projektgruppen (Atkinson, 1999). Görling (2009) menar att det är viktigt att identifiera de två viktigaste dimensionerna för givet projekt då det oftast inte är möjligt att uppnå alla tre. Projektet kan sedermera utvärderas utifrån triangeln för att se till vilken grad dimensioner eller perspektiven nåddes samt huruvida dimensionerna lyckades uppnås utifrån vad som planerades i början av projektet (Atkinson, 1999).

2.5 Uppslutning kring förändring

Enligt Jacobsen (2019) finns det tre stycken faser av uppslutning inom uppslutningsteorin; nödvändighetsuppslutning, normativ uppslutning samt affektiv uppslutning. Dessa tre kan ses som faser i den mån att man kan övergå från en fas till en annan men kan även benämnas som typer eller kategorier av uppslutning då man inte behöver genomgå alla faser för att uppnå affektiv uppslutning, utan man kan vara affektiv mot förändringen från början. Om dessa skulle sättas ut på en skala går det ifrån en svag och instabil uppslutning till en stark och stabil uppslutning.

Relationen mellan motstånd och uppslutning kan enligt Jacobsen (2019) ses som två motsatser i varsin ände av en våg. Om motståndet är större än uppslutningen minskar chanserna för att förändringen kommer att lyckas. Motståndet jobbar mot att förändringen aldrig genomförs. Däremot, om uppslutningen är större än motståndet är chanserna höga att förändringen kommer att lyckas. Uppslutningen stöttar förändringen och vill att den ska genomföras. I mitten av vågen där människor accepterar förändringen alternativt känner likgiltighet inför förändringen finns det stor chans för att förändringen kan genomföras.



Figur 2: Uppslutningsfaser (modifierat från Jacobsen, 2019)

Jacobsen (2019) kallar den första fasen för “nödvändighetsuppslutning”. Denna uppslutning anses vara den mest instabila samt svagaste uppslutningen. De individer som sluter upp gör det för att de inte har något annat val. Detta kan bero på individens privata ekonomi, kontrakt med företaget, individens ålder eller helt enkelt individens möjligheter att få jobb någon annanstans. Denna typ av uppslutning är som sagt svag/ instabil då “acceptans för förändringen” sker motvilligt och enbart uppstår eftersom att individen ser motstånd som hopplöst eller för kostsamt. En person som har stor chans att skaffa sig ett jobb i en annan organisation kanske har lättare för att uttrycka sig kritiskt till ett förändringsinitiativ än en person som känner sig låst till organisationen (Jacobsen, 2019).

Den andra fasen har Jacobsen (2019) valt att kalla för “normativ uppslutning”. Han menar att den normativa uppslutningen bygger på människors uppfattning om vad organisationen har gjort för dem tidigare. När en organisation exempelvis har satsat väldigt mycket tid, resurser eller pengar på en individ kan denna individen få en slags plikt känsla. Denna plikt känslan innebär att individen på något sätt vill betala tillbaka de goda handlingarna till organisationen. Detta kan vara genom lojalitet, eller hårt arbete. Individen sluter upp kring förändringen helt enkelt för att den känner att man bör göra detta. Detta gäller dock inte i alla fall. Det finns vid normativ uppslutning en stor risk för att individen inte kommer att stanna och delta i förändringsinitiativet då den normativa uppslutningen inte är en särskilt stark uppslutning. Vissa bär på mycket plikt känsla gentemot organisationen samtidigt som andra är likgiltiga och lika gärna hade kunnat byta arbetsplats.

Den tredje och sista fasen av uppslutning kallar Jacobsen (2019) för “affektiv uppslutning”. Denna uppslutningen är väldigt stark och stabil då den grundar sig i tron om att förändringen är nödvändig och bra. Individen är på så vis positiv till förändringsinitiativet för att den nuvarande situationen innehåller många problem som förändringen lovar att lösa. Individer som sluter upp i en affektiv uppslutning vill hjälpa och stödja organisationen att genomföra förändringen. De försöker att anpassa sig snabbt och hjälpa andra medarbetare som kanske har lite svårare för att anpassa sig. Dessa individer är väldigt viktiga i en förändringsprocess för att de kan minimera motståndet.

Som nämnt i början av detta avsnitt ska dessa tre komponenter av uppslutning granskas utifrån en skala. På så vis, kan individer uppleva eller ge uttryck på olika grad av en, två eller tre av dessa tre komponenter. I största utsträckning, kan man därmed inte med enkelhet kategorisera individer utifrån dessa tre uppslutningar utan de bör kategoriseras utifrån kombinationer av de tre (Meyer, Stanley & Vandenberg, 2013). Exempelvis, kan en person med huvudsakligen affektiv uppslutning i kombination med nödvändighetsuppslutning bli skeptisk eller hämmad av oron över upplevd kostnad eller plikt (Meyer, Stanley & Vandenberg, 2013). Således, kan en person som huvudsakligen känner sig entusiastisk och positiv gentemot förändringen gå förlorad på grund av en mindre känsla av oro, som kan överta entusiasmen om oron inte adresseras.

2.6 Motivation & kommunikation

Motivationsteorier finns det en myriad av, där de lyfter olika aspekter som ter sig viktiga utifrån de sammanhang som de är kopplade till. Tre återkommande centrala aktiviteter utifrån en rad forskningsprojekt kopplat till förändring enligt Jacobsen & Thorsvik (2014) är 1) utformning av tydliga mål, 2) få medarbetarnas acceptans och övervinna motstånd, samt 3) utforma stödsystem för att skapa förutsättningarna för arbetarna att klara uppgifterna som förändringen medför. Ilyas (2018) studie av medlemmar på ett universitet i Saudi Arabien vid implementationen av ett LMS system landade i slutsatsen att motståndet minskade när de upplevde förändringen som lämplig. Han fann även att teknologisk kunskap ökade uppslutning kring förändringar. Ilyas (2018) belyser hur kommunikation kring varför förändringen är nödvändig ökar chansen för acceptans medan utbildning av systemet genom utbildningsaktiviteter ökar teknologisk kunskap.

Utformningen av tydliga mål menar Jacobsen & Thorsvik (2014) är viktiga för skapa en effektivt uppslutning av anställda kring ett eller flera satta mål och få dem att jobba mot detta. Detta menar även Angelöw (2010) som belyser att positiva och motiverande mål kan leda till att de anställda får en ökad förståelse för varför man väljer att genomföra förändringen samt att målen blir motiverande genom att det finns en hög grad av tydlighet samt förverkligande. Detta, i meningen att målen anses vara realistiska och genomförbara samt att de är konkreta i hur de ska utföras och nås. Vidare, menar Angelöw (2010) även att målen bör delas upp i långsiktiga och kortsiktiga mål för att anställda enklare skall ta till sig dessa och kunna se framsteg och för att regelbundet kunna diskutera huruvida man rör sig i rätt riktning. Angelöw (2010) menar att motivation och kommunikation är nära kopplade, där motivation i form av mål måste kommuniceras ut effektivt till organisationsmedlemmar samt att motivation nås bäst om detta underbyggs av stöd genom att peppa anställda till att nå målen. Detta, genom att visa förståelse för individernas situation och perspektiv, där den anställde känner sig respekterad snarare än uppmanad eller övertalad till förändringen. Banfield (1997 refererat i Bringselius, 2010) menar att offentligt anställda i större utsträckning motiveras av viktiga arbetsuppgifter, anställningstrygghet och erkännande, vilket tidigare studie av Bringselius även påvisade där medarbetare inom Försäkringskassan visade högre produktivitet när de motiverades i termer av meningsfullhet och motiverande arbete.

Kommunikation av mål, menar både Jacobsen & Thorsvik (2014) och Angelöw (2010) är fördelaktigt för ledningen att utnyttja kontinuerligt för att ledningens vision och målsättning skall förankras bland de anställda. Alla tre forskare är eniga i att desto mer kommunikation som förmedlas ut desto bättre, i syftet att minska ryktesspridning och skvaller. Jacobsen & Thorsvik (2014) talar mycket om olika kommunikationskanaler, såsom formella och informella, samt hur strukturer och kodning av budskap påverkar hur kommunikationen mottages, samtidigt som Angelöw (2010) menar att man genom riklig och direkt kommunikation ökar den riktiga och faktiska informationen i organisationen och minskar risken att gruppen skapar misstolkningar utifrån gruppens bristande kunskaper. Vidare så har

en studie av Döös & Wilhelmson (2019) visat att snabba ytliga förändringsrecept inte har samma effekt utan att ledningen måste ha en genuin förståelse för organisations specifika problem och komma fram till egna lösningar, som kommuniceras ut, för ett lyckat resultat.

2.7 Person-centered approach

Person-centered approach är ursprungligen en psykologisk teori som beskriver hur man på ett effektivt sätt kan skapa en bättre relation mellan klient och terapeut. Detta har Coghlan (1993) expanderat till hur detta kan appliceras till anställda och supportfunktioner vid organisationsförändring för att bättre hantera motstånd vid organisationsförändringar. Även Lemisiou (2018) belyser hur coachning med en person-centered approach kan ge en starkare vilja till förändring och öka individens uppslutning kring organisatoriska mål. Teorin bygger på tre pelare, där den första är *kongruens*, som bygger på att personen som hjälper ska vara sig själv i hjälprelationen och inte sätta upp en professionell fasad. Genom att vara öppen och visa sina känslor mot klienten, skapas kongruens och tillit i relationen, vilket ökar sannolikheten för att individen ska förändras (Rogers, 1959 refererat i Coghlan, 1993).

Den andra pelaren är *acceptans*, eller villkorlös positiv inställning, där Rogers (1959) menar att genom en icke-dömande, icke-kontrollerande och utstråla acceptans mot klienten, skapas utrymme och en säker atmosfär för klienten att våga utforska svårigheter och lyfta problem som de annars skulle tycka jobbigt att erkänna (refererat i Coghlan, 1993).

Den tredje pelaren är *empati* där hjälparen bör lyssna och vara känslomässigt närvarande. På så sätt känner klienten att hjälparen faktiskt förstår vad den tycker är jobbigt och känner en vidare trygghet att diskutera vad den finner jobbigt med förändringen (Rogers, 1959 refererat i Coghlan, 1993).

2.8 Teori diskussion

Vi valde främst att dra vår teoretiska ramverk från forskarna Angelöw (2010), Jacobsen (2019), samt Jacobsen & Thorsvik (2014) för dessa är rutinerade och välkända forskare inom området organisation och management och utfört mycket forskning kring organisationsförändring. Forskarna är etablerade forskare i Skandinavien men deras forskning finns att hitta i referenslistan bland mängder av artiklar i akademiska journaler över hela världen. Vi anser även att de teorier som lyfts i detta avsnitt ger oss den förståelse vi behöver för att kunna analysera och dra slutsatser kring organisationsförändringen på Malmö universitet.

3. Metod

I detta avsnitt presenteras hur arbetet metodologiskt har gått till. Den kvalitativa fallstudien i form av semistrukturerade intervjuer beskrivs och förklaras, samt hur den inhämtade datan från vetenskapliga artiklar har samlats in och bearbetats. Även urval, etiska överväganden, validitet, reliabilitet samt metod diskuteras.

3.1 Forskningsstrategi

Valet av forskningsstrategi var någorlunda enkelt, då författarna relativt snabbt insåg att en kvalitativ fallstudie var den bäst lämpade strategin för att uppfylla syftet samt besvara forskningsfrågorna. Valet mellan kvalitativ och kvantitativ undersökning, avgjordes i och med att utgångspunkten var att undersöka hur en förändring inom en organisation påverkar deras anställda och vad som kan underlätta processen. Bryman & Bell (2011) beskriver en kvalitativ studie som att den utforskar på djupet hur respondenter upplever sin verklighet, vilket resonerade väl med vår önskan att kunna gräva djupt och analysera hur sociala verkligheter och egenskaper påverkas av samspelet mellan inblandade individer. Vidare, menar Ahrne & Svensson (2015) att intervjuer som metod är något som kännetecknar en kvalitativ studie, vilket tidigt gjorde intervjuer till ett relevant metodval.

Valet att genomföra en induktiv forskning, utgick från uppsatsens syfte och natur, där fynden från fallstudien skulle förklaras och analyseras genom applicerbara teorier, och på så vis att man låter empirin styra teorin (Ahrne & Svensson, 2015).

3.2 Fallstudie

Vi valde att endast intervjua lärare samt administration på Malmö universitet. Valet att fokusera på anställda och inte studenter gjordes utifrån att vi ansåg anställda som långvariga medlemmar (människor kan sluta eller gå i pension men majoriteten kommer stanna på organisationen en längre tid) medan studenter var temporära medlemmar av organisationen. De flesta studenter hade inte heller använt sig av ItsLearning och bytet av system påverkade inte deras vardag i samma utsträckning som de anställda. Ytterligare, var deras påverkan på institutionen inte heller jämförbar. På så vis, hade de en bättre förståelse för t.ex. omfattningen av implementationen, vad som sköttes bra, vad som kunde utvecklas och skillnaderna i det dagliga arbetet före och efter implementationen.

Eftersom uppsatsens forskningsobjekt, förändringsprocessen hos Malmö universitet, redan hade genomförts, fann vi varken observationer eller aktionsforskning som genomförbart. Forskningsdesignen som valdes blev en fallstudie, då detta möjliggjorde som Bryman & Bell (2011) beskriver det "ett intensivt studium av miljön eller situationen i fråga" (s.85). Fallstudie tillåter även en djupare förståelse för organisationen som helhet, samtidigt som man kan studera på individnivå, där sociala processer och relationer sätts i fokus på ett holistiskt sätt, där dessa inte är enskilda händelser utan ihopkopplade och beroende av varandra (Bryman & Bell, 2011).

3.3 Urval

Vid urvalet av kandidater för intervjuerna blev det snabbt väldigt tydligt att mångfald var viktigt för att få så många olika perspektiv som möjligt. Första valet författarna tog var att både intervjua administration samt lärare. Vidare var det även viktigt att få fram om det fanns

uppfattade skillnader lärare emellan beroende på vilken fakultet de tillhörde, eller vilken roll de hade i förändringsarbetet. Givet detta gjordes nästa val att kontakta olika lärare/fakultetsutbildare som kunde representera respektive fakultet samt hade olika roller vid implementationen av Canvas.

Vi valde att använda en sannolikhetsbaserad urvalsmetod, där ett skiktbaserat urval ansågs bäst lämpat. Detta gjordes för att utgå från en randomiserat urval, samtidigt som man kan försäkra sig om att vissa avgörande egenskaper ur valda målgrupper är representerade i urvalet (Denscombe, 2018). Målgrupperna identifierades utifrån fakultet och roll (lärare och fakultetsutbildare). Vi strävade efter att ha en bredd i fakulteter såväl som roller, vilket resulterade i att vi slutligen erhölet en bredd av 3 av 5 fakulteter varav 3 st lärare och 4 st fakultetsutbildare samt en blandning av lärare och administrativa roller.

Potentiella intervjupersoner kontaktades via mail, där författarna introducerade sig själva, ämnet och tidsomfattningen av intervjun. Av 16 förfrågade intervjuer, var 6 st från institutionen Teknik och Samhälle, 3 st från Kultur och Samhälle (KS), 1 st från Lärande och Samhälle (LS), 1 st från Hälsa och Samhälle (HS), 1 st från Odontologiska (OD) samt 4 st från IT-support och administration. Av dessa 16 förfrågade, svarade 10 stycken varav 7 av dessa valde att delta i en intervju, varpå de resterande 3 styckna valde att avstå på grund av sjukdom eller uppfattning av bristande kunskap om ämnet.

Av de som valde att delta på en intervju, var 4 st fakultetsutbildare, varav 2 st var från TS, 1 st var från LS och 1 st var från HS. Av fakultetsutbildarna hade 2 st administrativa roller utanför projektarbetet, 1 st hade både administration och lärare som roll utanför projektarbetet och 1 st var lärare. Samtliga lärare var från TS. Se tabell 1 för respektive respondents roll.

Majoriteten av de som svarade på intervjuförfrågan var lärare och personal från fakulteten Teknik och Samhälle (TS), samt personal som var involverade i den projektgrupp som startades inför implementeringen. Resterande två som svarade och kom från andra fakulteter än TS, var fakultetsutbildare på sina respektive fakulteter. Anledningen tror sig författarna vara att lärare och anställda med lägre teknisk kunskap kan känna sig obekväma att prata om något de inte har djupare kunskap kring utöver sina personliga erfarenheter och väljer därmed att avstå eller inte svara. Detta medan de som var involverade i projektet eller har större teknisk kunskap känner sig kunniga nog att uttrycka sig kring ämnet och processen. Att detta kan påverka resultatet är något författarna är medvetna om, där svaren huvudsakligen kommer från den grupp av anställda som besitter högre tekniska kunskaper och färre data har kunnat samlats in från respondenter med lägre teknisk kunskap - vilka utgör en stor del av organisationens medlemmar på Malmö universitet. Utifrån detta, ser vi att reliabiliteten i våra resultat anses vara stark och relevant för institutioner som innehar tekniska fakultet liksom Malmö universitet, då denna egenskap kan utnyttjas som en tillgång på samma vis som den gjordes vid Malmö universitet, dvs skapandet av fakultetsutbildare.

Tabell 1: Intervjupersoner

Respondenten (R)	Roll inom organisationsförändringen
R1	Fakultetsutbildare
R2	Lärare
R3	Fakultetsutbildare
R4	Lärare
R5	Fakultetsutbildare
R6	Fakultetsutbildare
R7	Lärare

3.4 Semistrukturerade intervjuer

Valet av intervjumetod landade i semistrukturerade intervjuer. Detta, eftersom denna typ av intervjumetod, ger intervjuaren frihet att vara fokusera på förberedda teman som identifierats som intressanta. Sedan kan intervjuaren agera någorlunda fritt i vilken ordning som frågorna ska ställas samt att följdfrågor kan ställas för att gräva djupare i något som respondenten tar upp (Bryman & Bell, 2011). Detta gav inblick i de sociala relationer som fanns samt hur dessa och andra aspekter påverkade hur respondenterna upplevde sin verklighet inom förändringsprocessen. Den strukturerad intervjumetod valdes bort då det skulle vara näst intill omöjligt att förbereda frågor som skulle kunna appliceras på alla intervjupersoners verklighet och ge oss en god förståelse och inblick i deras upplevelser. Vidare, eftersträvades att utifrån det teoretiska ramverk ha en rad förberedda frågor för att få en kontinuitet, jämförbarhet och kvantifierbarhet när detta skulle presenteras och analyseras. Detta för att få en struktur och applicerbar data till teorierna som valts samt jämförbarhet med andra undersökningar, vilket ostrukturerade intervjuer har svårt att förse (Bryman & Bell, 2011; Ahrne & Svensson, 2015).

3.4.1 Utformning av intervjufrågor

Författarna utformade intervjufrågorna utifrån rapportens syfte. Målet var att ta reda på de olika nyckelfaktorer som personalen uppfattade som positiva eller negativa vid implementationen. Vidare ville författarna undersöka hur förändringen uppfattades och varför det upplevdes som det gjorde; vad gjordes bra och vad kunde förbättras. Även de insatser som gjordes av universitetet avser författarna att söka djupare kunskap om för att ta reda på vilken påverkan de hade på implementationen av Canvas. Allt detta kom att löpa ut i en rad olika frågor som sorterades i kategorier utifrån utifrån uppsatsens forskningsfrågor samt teman från litteraturen. Exempelvis så var fråga 1-5 "Inledande frågor" (se bilaga 1) där 2-3 var kontrastfrågor, som Ahrne & Svensson (2015) menar kan skildra hur en intervjuperson väger olika alternativ mot varandra. Fråga 6-10 tillhörde kategorin "Inställning till Canvas",

vilket huvudsakligen bestod av känslöfrågor, för att ta reda på respondentens attityd mot något (Lantz, 2013). Fråga 11-14 tillföll kategorin "Resurser & Support" och fråga 15-17 handlade om "Motivation & Kommunikation" (se bilaga 1). Vidare användes tolkande, uppföljnings- och sonderingsfrågor i intervjuguiden, vilka är exempel på kategorier som ofta används i kvalitativa intervjuer (Kvale, 1996 refererat i Bryman & Bell, 2011). Majoriteten av frågorna tog avstamp i att formuleras på ett öppet vis för att låta respondenten svara fritt utifrån sin verklighet och på så vis öka chansen att få värdefulla och viktiga synpunkter, vilket inte är lika sannolikt vid slutna frågor (Denscombe, 2018).

3.4.2 Intervjuförberedelser samt genomförande

Författarna valde att endast intervju en individ om dagen. Detta både för att kunna erbjuda respondenten vilken tid som helst, men även för att författarna skulle ha tid att transkribera efter intervjuerna. Alla intervjuer som genomfördes gjordes online över videokommunikationsplattformen Zoom. Innan varje intervju pratade författarna med varandra för att stämma av samt ta upp olika tankar och funderingar vi har haft. Eftersom att intervjuerna var digitala kunde intervjumiljön inte ändras, därav försökte författarna att få miljön så bekväm som möjligt för respondenten genom att klä sig samt agera professionellt. Författarna kom i förväg överens om en person som huvudsakligen skulle ställa alla frågorna samtidigt som den andra antecknade och analyserade möjliga följdfrågor. När det fanns en öppning för bra följdfrågor ställdes dessa.

Generellt så gick de två första minuter av varje intervju åt att presentera sig, gå igenom upplägget samt frågor om konfidentiellt. När detta var avklarat var det sedan dags att sätta igång inspelningen samt börja ställa frågor till respondenten. Först, gjordes det tydligt för varje respondent att mötet max kunde pågå i 40 minuter eftersom att programmet som användes inte tillät längre möten. Vidare, klargjorde även att det huvudsakligen kommer att vara en person som ställer frågor. Detta för att respondenten skulle känna sig mer bekväm att diskutera med en individ snarare än att få frågor från två stycken. Författarna ansåg att detta kunde uppfattas som en två mot en situation där respondenten ligger i underläge.

När vi närmade oss slutet av intervjun påminde intervjuaren respondenten om tiden som var kvar och ställde de sista frågorna, här fanns det utrymme för den författaren som antecknade att ta upp frågor som t.ex. förtydligade olika svar eller utvecklade något som nämnts. När författarna kände sig klara frågades respondenten om hen hade något att tillägga som författarna inte hade tagit upp. När respondenten slutligen inte hade något mer att tillägga avslutades intervjun och författarna tackade för visat intresse samt samarbetet.

Hur strikt författarna följde intervjuguiden var individuellt för varje intervju. Detta var ett ställningstagande som gjorts tidigare vid val av semistrukturerad intervju. Intervjuguiden var ett otroligt bra stöd och gav en mall för vad som ville fås ut av intervjun. Det ska dock påpekas att det i någon intervju hände att vi avvek mer från intervjuguiden. Detta på grund av

möjligan bristande intervjuteknik från vår del, där intervjupersonen tilläts att prata för länge om någorlunda irrelevanta saker utifrån uppsatsens syfte. Detta ledde till tidsbrist och till improvisation från författarna för att ut så mycket av intervjun som möjligt, varpå frågor bakades ihop och andra utelämnades.

3.4.3 Intervjuns styrkor och svagheter

Fördelar med att använda semistrukturerade intervjuer är, enligt Bryman & Bell (2011) att specifika teman kan utforskas djupare genom modifiering av frågor utifrån användarens upplevelser allteftersom intervjun fortskrider. På så vis är intervjumetoden relativt flexibel samtidigt som man försöker hålla sig till den ursprungliga ordningen och ordalydelsen. Vidare, menar Patel och Davidsson (2011) att en semistrukturerad intervju kan skapa en mer avslappnad miljö, vilket förhoppningsvis kan ge mer detaljerade och ärliga svar.

Risker och utmaningar med semistrukturerade intervjuer är däremot att det kan te sig svårare att ta fram kvantifierbar data då svaren inte direkt kommer kunna mätas mot varandra på samma vis som vid en strukturerad intervju. Vidare, kan miljön som intervjun utspelar sig i påverka svaren man får i undersökningen, såväl fysisk som psykisk, vilket togs hänsyn till under intervjuerna, vilket diskuterats tidigare i 3.4.2 Intervjuförberedelser samt genomförande.

3.5 Data från vetenskapliga artiklar och källkritik

Litteraturen som uppsatsen innehåller består till huvudsak av kurslitteratur och vetenskapliga artiklar från elektroniska databaser. Dessa har använts för att bygga upp en god forskningsgrund om ämnet och för att skapa oss en bild av tidigare forskares perspektiv och syn på ämnet samt teorier och modeller. De elektroniska sökmotorer som använts är Google Scholar, Malmö Libsearch och Lubcat. Utnyttjandet av dessa elektroniska sökmotorer har gjorts med försiktighet, där de artiklar som har använts har hittats i etablerade elektroniska databaser såsom JSTOR, ScienceDirect, ERIC och Supplemental Index samt att artiklarna har varit publicerade artiklar i vetenskapliga journaler för att säkerställa trovärdighet. Elektroniska databaser är även något som Backman (2016) anser gynnsamt då den är ekonomisk, tidseffektiv och ger en hög täckningsgrad.

Som referenssystem använder sig författarna av Harvard's referenssystems riktlinjer.

Litteraturen som använts har varit litteratur som vid skrivandes stund inkluderas i kurser runt om på svenska lärosäten för högre utbildning inom relaterade ämnen till uppsatsen syfte, vilket ger dem stark koppling och validitet till såväl delområdet som uppsatsens syfte.

Med hjälp av den mångfald som finns inom ämnet kan frågeställningen förhoppningsvis besvaras ur många olika perspektiv. Risker och utmaningar i arbetet med att hitta data i form av forskning är att det finns många olika teorier samt modeller för hur förändringsarbeten bör utföras. I slutändan kan erfarenheterna mellan olika organisationer vara väldigt olika, då olika organisationer har olika kulturer, anpassnings nivåer, o.s.v.

3.6 Etiska överväganden

I början av varje intervju presenterade författarna sig samt förklarade att allt som sägs i intervjun är konfidentiellt och att inget kommer kunna spåras tillbaka till personen i fråga. Detta för att intervjupersonen skulle vara bekväm med att ge ärliga svar, för att stärka studiens validitet och reliabilitet. När detta sedan var bekräftat av respondenten frågade författarna om det gick bra att samtalet spelades in, detta för att underlätta transkribering samt kunna gå tillbaka och lyssna på intervjuerna i efterhand. Samtliga deltagare av intervjuerna accepterade både inspelningen samt transkriberingen av intervjuerna. För att säkerställa respondenternas anonymitet har författarna valt att utelämna viss känslig information samt ge varje individ ett alias i form av R1, för en respondent, R2 för en annan och så vidare.

I empirin samt analysen har författarna använt sig av olika citat från respondenterna, inga citat har tagits ur dess kontext. Datan har samlats in samt bearbetats på ett systematiskt och hederligt sätt. Om tolkningar har gjorts påpekas detta för att tydliggöra vad respondenterna står för och har sagt, samt vad författarna antar och drar för slutsatser om.

När empirin presenteras har ett ställningstagande kring konfidentialitet tagits, där roll (fakultetsutbildare, lärare) inte anses vara ledande eller spårbart till en enskild individ. Ställningstagandet gjordes att det är inte spårbart att skriva ut intervjupersonens affinitet om det finns anledning för det, exempelvis för att belysa teknisk kunskap bland dess medarbetare. Således fastställdes det ok att skriva ut en persons roll samt om den tillhör en icke-teknisk fakultet då urvalet fortfarande är så pass stort så att det inte går att spåra till en enskild individ. Däremot anser vi inte att det hade varit ok att skriva ut att en persons roll om den tillhör en teknisk fakultet, då urvalet i denna grupp är så pass liten att en spårbarhet är alltför möjlig.

3.7 Analys och bearbetningsmetod

Analysmetoden som uppsatsen utgått från vid analys samt bearbetning av data grundar sig i Rennstam & Wästerfors (2015) metodiska steg för analys vilken delas in i följande tre steg: *sortering*, *reducering* och *argumentation*. Det första steget *sortering* innebär att skapa struktur och ordning i den insamlade datan. Sorteringsprocessen påbörjades genom att författarna bearbetade och analyserade datan enskilt först, för att sedan diskutera och analysera den tillsammans för att finna teman och mönster. Vidare markerades citat och påståenden i olika kategorier som sedan kopplades till teorier. Detta menar Rennstam & Wästerfors (2015) förenklar för författarna att bättre förstå sig på verklighet och finna samband inom och mellan kategorier och ger struktur när empirin ska analyseras.

Det andra steget *reducering* innebär att författarna granskar den insamlade och sorterade data för att sedan exkludera information som de inte anser vara till större relevans för uppsatsen.

Detta för att utesluta irrelevant information eftersom att all den insamlade datan från intervjuerna inte får plats i analysen (Rennstam & Wästerfors, 2015). Här jobbade författarna systematiskt genom att hela tiden försöka koppla data till syftet och frågeställningarna. Den data som författarna inte ansåg vara relevant för uppsatsens syfte eller frågeställningar reducerades, exempelvis utsagor som inte ledde till någon direkt relevans. Viss information, som kunde förekomma innan och efter vissa citat/ påståenden, som kunde anses vara irrelevant lämnades kvar för att minska risken att ta ett citat/ påstående eller ur dess kontext. Författarna resonerade att även om bara en av sju respondenter hade en viss åsikt var det säkert fler anställda på Malmö universitet som kände likadant, och att det därför var viktigt att lyfta dessa åsikter. Enligt Rennstam & Wästerfors (2015) är det viktigt att inte enbart presentera data som stärker ens tes eller syfte utan även lyfta empiri som förvånar och problematiserar. Detta försökte författarna förhålla sig till genom att vara opartiska samt kritiska till all data under reduceringen för att minska risken att vinkla respondenternas svar till uppsatsens syfte.

Det tredje och sista steget *argumentation* innebär att författarna tolkar datan och försöker hitta samband med den presenterade teorin. Genom att hitta samband och kopplingar mellan data och teori kunde författarna föra en övertygande argumentation kring uppsatsens resonemang och påståenden i uppsatsens resultat samt analys. Dessa resonemang och påståenden grundar sig i en induktiv ansats, där empiri, mönster och tidigare erfarenheter styr analys och slutsatser. Författarna var noga med att inte bara presentera sina fynd utan även förhålla sig kritiskt i relation till dessa genom att jämföra fynden med teorin för att hitta samband och/eller skillnader. På så sätt kan läsaren själv skapa sin egna uppfattning och utifrån respondenternas svar, författarnas analys i kombination med den teoretiska referensramen ta ställning till resultaten och sedan analysen.

3.8 Metoddiskussion

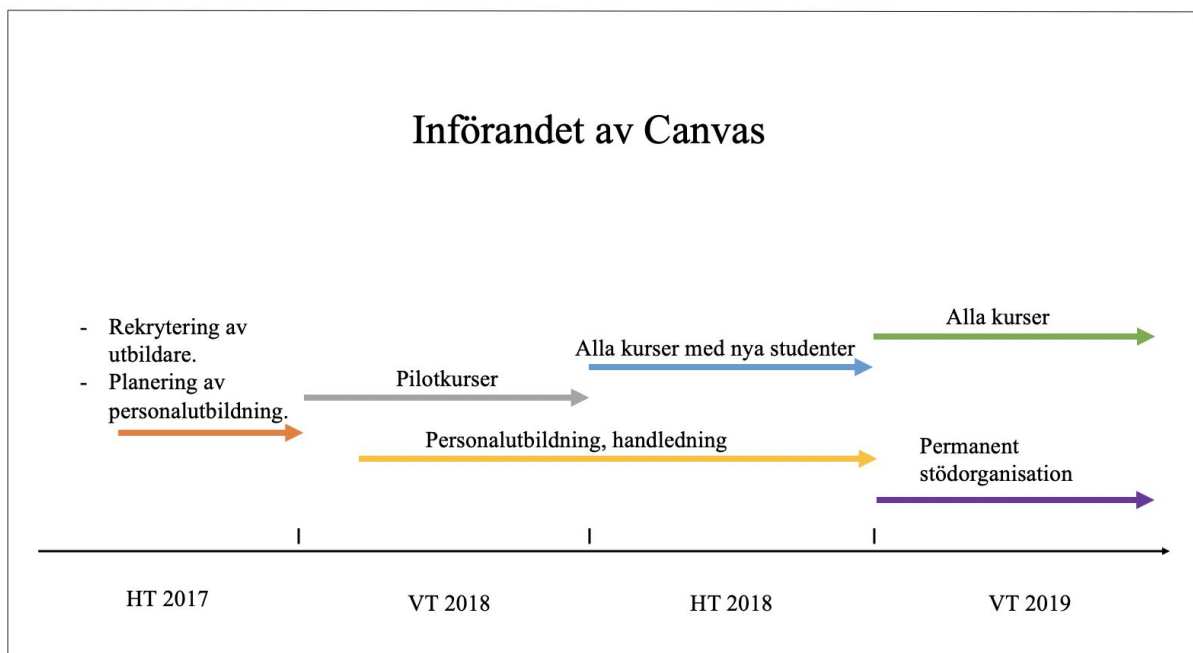
Sett till val av forskningsdesign, tror vi att en induktiv och kvalitativ studie var det bäst lämpade. Vidare anser vi även att val av fallstudie gav oss de möjligheter vi behövde för att både sätta oss in i och förstå de anställdas verklighet. Samtidigt kunde vi distansera oss och se hur omfattande och komplex förändringen var, som försvårade projektgruppens arbete i att lösa allas krav på systemet. Trots att vi anser oss nöjda med resultatet utifrån de metodval som vi gjorde, kan vi dock se en förbättringsmöjlighet om ökad etnografi hade använts i form av fysiska intervjuer och potentiellt fältarbete på organisationen. Även fast detta fältarbete hade gjorts i efterhand, hade potential skapats för ökad förståelse för individernas arbetsmiljö och behov, vilket hade gett analysen en ännu djupare nivå. Vidare är en väldigt uppmärksam kritik mot fallstudier dess generaliserbarheten och externa validitet. Vi uppmärksammar denna kritik men ser inte att uppsatsens primära syfte är att finna generaliserbara slutsatser utan snarare en ökad förståelse för hur komplext ett införandet av ny teknologi i en organisation kan vara och förståelse för hur anställda reagerar och påverkas av den. Sedermera, kan våra resultat potentiellt återfinnas i framtida forskning som senare

kan resultera i att generaliserbara mönster kan identifieras, vilket Bitektine (2008) menar kan anses vara generaliserbarheten i en fallstudie (refererat i Bryman & Bell, 2011).

4. Resultat av intervjustudie

I detta avsnitt kommer vi att presentera de empiriska fynd som vi har samlat in. Den huvudsakliga delen av vårt resultat kommer från de semistrukturerade intervjuer. De teman vi valt att studera är baserade på viktiga element ur de teorier vi tidigare presenterat för att koppla hur de manifesterade sig på Malmö universitet under övergången från ItsLearning till Canvas. Avsnittet börjar med en figur över händelseförloppet av implementeringen för att ge läsaren en överblick och förståelse för hur tidsplanen såg ut, för att sedan övergå till respondenternas reflektioner kring implementationen.

4.1 Överblick av händelseförloppet



Figur 3: Bilden är framtagen utifrån information av olika respondenter.

4.2 Anställdas inställning till förändringen

Den generella inställningen till Canvas utifrån intervjuerna var övervägande positiv. Som förklarat tidigare i inledningen, hade Malmö universitet tidigare använt sig av ItsLearning i över ett decennium. Inställningen till ItsLearning var någorlunda blandad där de flesta uppmärksammade att ItsLearning var ett system som inte gav så mycket möjligheter. Eftersom att personalen hade jobbat så länge i ItsLearning hade man lärt sig att arbeta med det väldigt väl och på så vis mättade det behovet av vad deras pedagogik krävde av ett LMS. R2 reflekterar tillbaka på sin inställning mot Canvas i relation till ItsLearning:

“...sen vet jag inte om jag tyckte [ItsLearning] var bättre men vi hade använt det så lång tid så man var sjukt bra på att arbeta runt det.”

Systemet var inte särskilt utsmyckat med tilläggfunktioner men uppfyllde de behov som lärarna hade för att kunna utföra sin undervisning. R1 säger:

“ItsLearning var bara ett filträd och så var det en anslagstavla om man säger väldigt kortfattat som man jobbade med, medan Canvas är ett mycket, mycket större system.”

R4 bekräftar denna uppfattning:

“Det man hörde om Canvas var att det fanns förutsättningar framförallt att kunna jobba annorlunda. ItsLearning var mer eller mindre bara en filhanterare, på ett sätt, och den gav ju inte så stora förutsättningar för interaktioner och samspel tyckte jag.”

Av de intervjuade, använde R2 och R3 uttrycket “positivt” i olika grad i respons till hur de kände gentemot implementationen av Canvas. Medan R1 och R6 varken uttryckte sig positivt eller negativt mot förändringen utan uttryckte att det var “intressant”. När R4 pratade kring frågan uttryckte respondenten sig som “försiktigt nyfiken”. Författarna uppfattar R1s, R6s och R4s inställning som att de försökte väga fördelarna mot nackdelarna men landade inte riktigt i någon konklusiv slutsats huruvida de var positivt eller negativt inställda. Exempelvis sade R1 följande:

“Först så tyckte jag, det var ju liksom väldigt intressant... Det var rätt mycket kritik mot ItsLearning. Kanske inte så, det var väl inte dåligt direkt men det kändes som att det fanns tjänster och sånt där inte ItsLearning räckte till.”

Respondenten beskriver vidare hur systemet verkade stort och svårt att greppa men att det även var det som gjorde systemet lovande. Exempelvis fanns det flera funktioner såsom att det var anpassningsbart och att man kunde integrera plug-in system, vilket respondenten ansåg vara faktorer som kunde lösa de delar där ItsLearning hade varit otillräcklig.

R7 uttryckte sig likgiltigt mot förändringen och sa:

“Ingen inställning alls. Jag är ju, vad ska man kalla det, jag är ju van vid att använda olika verktyg och plattformar så att jag har väl aldrig sett det som ett problem liksom. Man lär sig liksom.”

Av de intervjuade var det ingen som uttryckte sig negativt gentemot implementeringen. Graden av inställning dikterades snarare utifrån hur försiktiga, reflekterande och kritiska de var mot hur implementeringen i sig skulle vägas mot de fördelar som de uppfattade att systemet skulle medföra.

Ytterligare en aspekt som påverkade de anställdas inställning mot Canvas var att universitetet hade genomgått tidigare systemförändringar. Ladok3 hade introducerats bara något år tidigare, vilket hade förändrat lärarnas arbetsrutiner och de hade varit tvungna att sätta sig in och lära sig det systemet. När bytet till Canvas då uppdagades var det flera som påpekade hur de upplevde att många lärare var irriterade och frustrerade över att behöva lära sig ytterligare ett system.

4.3 Motivation & kommunikation

Den primära kommunikationskanalen under implementeringen var mailutskick, information inuti Canvas och de fakultetsutbildare som hade i uppgift att utbilda och genom utbildningen förmedla fördelarna med systemet. Den formella kommunikation utnyttjades i största utsträckning i början av implementationen för att informera de anställda om förändringen samt motivera dem att ta sig tiden att lära sig grunderna i systemet genom mallar och instruktionsdokument för hur uppgifter kunde lösas i systemet. Även digitala forum skapades såsom en anslagstavla på webbplattformen Padlet där tankar, frågor och problem kunde lyftas anonymt och bli besvarade av kunnig stödpersonal. Vidare fanns en lärplattform i Yammer, denna har författarna inte utforskat på grund av att det krävdes en inloggning och att den inte var tillgängligt för studenter. Trots att en del formell kommunikation skede och hjälpte förändringen att starta igång i början, var det den informella kommunikationen som var starkast inom organisationen. Fikapauser och sociala samtal mellan anställda var de forum där den huvudsakliga informationsspridningen kring tankar, upplevda fördelar, tips och tricks delades mellan lärare och personal. Dessa informella samtal var även där de negativa åsikter lyftes sinsemellan. R3 testamenterar hur kollegialt lärande skedde i dessa informella forumen och dialogen som fördes där, och belyser vikten av att det är viktigt att få klaga på förändringen:

“Sen var även dessa [informella] forum för att gnälla av sig på att ‘jävla Canvas funkar inte’ och det är också en väldigt viktig del av införandet, att det är okej att man gnäller på ett system, för det är alltid en stress att införa ett nytt system och ta till sig det. Ibland är det bara gnäll för gnällandets skull och det är helt okej, och ibland gnäll för att saker faktiskt inte fungerar.”

Motivationsfaktorer som drev de anställda varierade lite. En del drevs av en positiv inställning till förändringen, där de såg att systemet skulle förbättra deras arbete och de var intresserade av hur de skulle kunna utveckla sin pedagogik med stödet från det nya systemet. Största fördelen som många såg var möjligheten att kunna integrera andra program och plugins i systemet. Denna motivation visade sig däremot slå tillbaka mot systemet, när flera plugins inte visade sig fungera senare, något som R2 beskriver:

“Tänk att du laddar ner [ett plugin] och så får du [alternativet]: ‘vill du lägga till detta tillägget?’, och så klickar man på ‘ja, installera’ och så installerar det och sen så stod det bara typ ‘an unexpected error has occurred’”.

En relativt stor del av de intervjuade menade dock att den huvudsakliga motivationen var att de angrep systeminlärningen som deras arbete och läste inte in mer i det än att det var ett direktiv från ledningen och det vara helt enkelt att finna sig i det. Andra lyfte att de motiverades av att de såg det nödvändigt att lära sig systemet för att kunna ge studenterna den bästa möjliga utbildningen när systemet väl gick live.

4.4 Resurser och Support

Något av det första Malmö universitet gjorde för att förenkla implementationen av Canvas var att välja ut en till tre IT kunniga individer från varje fakultet, beroende på storleken av respektive fakultet. Dessa individer skulle lära sig det nya systemet Canvas först av alla och de fick extra resurser för detta. Fakultetsutbildarna, som vi har kommit att kalla dem, hade ansvaret att senare lära ut systemet till resterande personal på respektive fakultet. R5 är en av dem som valde att bli fakultetsutbildare, men fakultetsutbildaren R5 kände att resurserna respondenten fick inte riktigt räckte till för att senare kunna utbilda pedagogerna på sin fakultet:

“Jag fick bara 25 procent i min tjänst att lära mig systemet, och det tog mycket mer tid än dem här 25 procenten.”

Det var dock ingen annan av respondenterna, som även var fakultetsutbildare, som nämnde att de fick för lite tid för att lära sig systemet.

Nästa steg i processen var för fakultetsutbildarna att börja utbilda pedagogerna på respektive fakultet. Det gick till på följande vis, varje fakultetsutbildare anordnade workshops där lärare kunde anmäla sig. På dessa workshops kunde lärarna sedan få en introduktion till Canvas, men även stöd och hjälp i skapandet av sina egna kurser. Fakultetsutbildaren R1 kommenterar:

“Fördelen där var ju liksom att vi var ju på fakulteterna och institutionerna. Vi kom ju därifrån och folk kände igen oss och visste vilka vi var [...] det var inte så att man kastade in några experter eller supportpersoner utifrån som kommer och slänger upp några flashiga grejer o visar såhär ska ni göra och sen försvinner, utan vi fanns ju på plats och man kunde ta kontakt med oss.”

Varje fakultetsutbildare utformade sina workshops efter bästa förmåga. Detta genom att exempelvis försöka sänka stressnivån hos lärarna eller visa likheterna med ItsLearning. Trots välgrundade försök fanns olika åsikter om workshoparna hos lärarna. Vissa lärare tyckte verkligen att workshoparna var ett bra initiativ från ledningens sida, medans andra föredrog att lära sig själva genom att testa sig fram. R2 berättar:

“Jag gick på den första workshopen och den var väl ganska bra för gemene medarbetare men jag satt mer där och bara: ‘det här hade jag kunnat klicka mig igenom på fem minuter istället för att sitta här i en halvtimme’. Så jag gick inte på fler sen för jag tyckte det var slöseri med tid men jag vet att det var fler av kollegorna som uppskattade det väldigt mycket som gillade att få en helhetsbild innan de började klicka runt.”

I det stora hela så var det en relativt dåligt uppslutning kring workshoparna från lärarnas sida. Det var ofta mindre än 50% av lärarna som kom vilket även resulterade i att fakultetsutbildarna började tappa motivationen. Det verkade som, från fakultetsutbildarnas

sida, att lärarna inte ville bli hjälpta, utan snarare ville lösa det själva på ett mer informellt sätt. R6 berättar:

“När jag hade mina workshops var det runt 3-10 personer som kom.”

Enligt lärarna så var en av anledningarna till varför det var så dålig uppslutning på workshopparna att de tyckte att fakultetsutbildarna inte hade så bra koll på systemet som de hade hoppats. R7 förklarar:

“Jag frågade till och med dem som höll i workshoparna vad som var fördelarna, vad kan man göra med det här systemet, och de visste inte riktigt.”

Detta var självklart både frustrerande för utbildarna samt lärarna. Båda parterna gjorde så gott de kunde och även om ledningens enorma insatser inte riktigt hade den effekten som de trodde, så tittar både lärare och fakultetsutbildare positivt tillbaka på den tiden. När R4 fick frågan om hur supporten som gavs upplevdes förklarade hen:

“Det fanns workshops men jag hade inte tid att anmäla mig till dem. Men jag vet att det var många som deltog i dem och många tyckte väl att det generellt var bra.”

Samtliga respondenter berättade att det fanns gott om support under inlärningsprocessen. Ett exempel på support som gavs förutom fakultetsutbildare och workshops var informationsvideor. R2 berättar:

“Fick ju informationsvideos som visade hur man kunde använda Canvas som faktiskt var ganska bra om jag minns rätt, de visade på lite såhär tips och tricks, typ inte de vanligaste funktionerna men funktionerna som underlättade livet lite när man visste dem.”

Förutom informations videos så kom det, som tidigare nämnt, även mallar. Dessa mallarna var framtagna av administrationen som hjälp för utformningen av kurser. Dessa standard mallarna kunde lärarna sedan anpassas efter personligt tycke och smak. När fakultetsutbildarna började med att lära sig systemet så fanns inte dessa mallar än, utan de kom senare.

“Det var innan det fanns en start mall, som ligger med i alla kurser nu, den fanns ju inte från början t.ex. då va det ju bara en vit sida mer eller mindre som man fick börja med.”(R6)

Som tidigare nämnt var samtliga respondenter eniga om att det fanns tillräckligt med support. Trots detta ansåg samtliga respondenter att de resurser som gavs till lärarna inte var tillräckliga. De tyckte att lärarna fick för lite tid att sätta sig in i systemet och lära sig det ordentligt. Utan det var mer förväntat av organisationen att alla skulle lära sig det även om det krävdes att man gjorde detta på sin fritid. När R5 frågades om hen tyckte att lärarna fick tillräckligt med resurser svarade hen:

“Nä, jag tyckte de fick för lite resurser faktiskt.”

Även andra respondenter berättade:

“Nej, lärarna fick inte så många timmar per person, kanske sådär 10 timmar max, det är vad du har att lära dig systemet och det räcker inte. Det blir ganska mycket learning-by-doing från lärare och de hade definitivt kunnat få mer tid per lärare.”(R3)

“Jag upplever inte att jag fick tid för att lära mig systemet, utan det var något som jag fick klämma in i det vanliga arbetet.”(R4)

När sedan en följdfråga ställdes till R4, om hen som redan jobbar mer än 100% hade fått de extra resurser, exempelvis 10 timmar, för att lära sig systemet, hade det då funnit utrymme för hen att utnyttja dessa timmarna? R4 svarade:

“Nej, det ärliga svaret på den frågan är ju nej, men man hade önskat att tiden hade funnits.”

4.5 Anställdas reflekterande åsikter kring implementationen i efterhand

De samlade åsikterna av respondenterna landar i att implementationen relativt sköttes bra. Ledningen gjorde en väldigt stor insats för att se till att förändringsprocessen skulle gå så smidigt som möjligt, och detta visar sig även i svaren från de olika respondenterna. Exempelvis berättar R3 följande:

“Jag tycker det gick ganska bra, det var väl förberett. De här övergångarna innebär ju alltid problem men inte alls som de hade kunnat vara, det fungerade väldigt bra.”

R1 sa:

“Ambitionen och resurserna som man satte till var höga [...] Pratar man med en enskild lärare någonstans så är det mycket möjligt att de inte alls håller med om det, och det är ju ett jättestort problem med att nå ut på en såhär stor organisation som [Malmö universitet] är.”

R4 tyckte att både att implementationen sköttes bra och att lärarna var väldigt duktiga.

“Övergången till Canvas har gått smidigt, jag tycker inte vi har haft några större problem, [Canvas] har ju folk snappat upp ganska fort, så det har funkat bra.”(R4)

Den allmänna inställningen till Canvas (sett som system) nu i efterhand är lite blandad men definitivt mer positiv än negativ bland respondenterna. Alla är eniga om att Canvas inte är sämre än ItsLearning. Däremot så tycker några att Canvas inte är mycket bättre heller. Detta beror på att det finns många som använder Canvas på samma sätt som de använde ItsLearning. Meningen med implementationen av Canvas var egentligen att det kunde användas på många olika sätt och var mycket mer anpassningsbart. Det visade sig dock att människor ibland föredrar det enkla, om det mer komplicerade innebär för mycket jobb och inläring. R1 sa följande:

“Lite krångligt system. Min inställning är att i grunden är Canvas ett väldigt bra system och att det funkar fint men att det har ett tröskelvärde som är ganska högt.”

R2 tyckte:

“...att det fungerar okej, finns väl mer potential i Canvas än i ItsLearning”

R2 fortsätter sedan med att förklara hur hen känner att kollegor fokuserar på att IT systemet ska lösa uppgifter åt dem och sätta gränser för hur utbildningen skall kunna utformas.

Vederbörande ser Canvas och LMS som ett stöd i sin verksamhet som inte ska sätta gränser för pedagogiken utan som ett verktyg för att utveckla den. När R7 fick frågan om vad hen tyckte om att Canvas kan användas på så olika sätt svarade hen:

“Det är på sätt och vis bra att man kan forma det som man vill och det kan ju vara negativ i vissa sammanhang, jag vet inte, det är nog både och, det beror väl på vem man frågar, alltså jag har inga problem, nu efter att jag har fått över allt [material] från ItsLearning till Canvas så använder jag det i princip lika.”

Vidare fortsätter R3 med att förklara hur inställningen hade sjunkit lite med tiden, då hen hade varit väldigt positiv och glad över förändringen i början.

“Inställningen är inte lika bra som när jag började, det är den inte. Det är en hel del skavanker som jag önskade att vi skulle kunnat löst. Men överlag bra, det är ju absolut inte sämre än ItsLearning... Överlag är jag positiv.”(R3)

Även R7 höll med och sa:

“Ah men jag tycker [Canvas] funkar ganska bra faktiskt måste jag säga, det finns såklart alltid saker att förbättra, men i det stora hela tycker jag nog det funkar ganska bra.”

Några fundamentala skillnader alla respondenterna la märke till var att olika fakulteter tog sig an det nya systemet i olika takter. På vissa fakulteter så hade folk relativt hög teknikvana och låga trösklar för att ta till sig ny teknik. Detta resulterade i en snabb inläring. Andra fakulteter hade större problem med inläringen då några större existerande datorvanor inte fanns.

5. Analys

I detta avsnitt kommer författarna presentera samt analysera de resultat som har presenterats i föregående avsnitt med kopplingar i det teoretiska ramverket som har presenterats. I tidigare avsnitt hoppas författarna att läsaren har skapat sig en uppfattning om de anställdas uppfattning av förändringen, varpå analysen kommer dra de mest väsentliga och intressanta delarna för att utforska djupare samt göra kopplingar till teorin.

5.1 Anställdas upplutning och motivation till förändringen

5.1.1 Tre drivkrafter

Sett till vad som motiverade de anställda till att lära sig Canvas, uppfattade författarna tre drivkrafter. Den första drivkraften var de anställdas förväntningar om att systemet skulle innehålla fördelar kontra det tidigare systemet. Detta i form av verktyg och funktioner som dels skulle förenkla deras arbetsrutiner, såsom betygsättning och kommunikation mot studenter, men även utvecklandet av deras pedagogik genom integrering av diverse plugin program.

Den andra drivkraften kan relateras till den första drivkraften, där de anställda motiverades utifrån förhoppningen av att systemet skulle förbättra undervisningen för studenterna. Denna drivkraft, trots att den liknar den första, skiljer sig i avseendet att läraren motiverades utifrån deras plikt och hänfördhet till att förse studenterna med den utbildningen som de förtjänar och förväntar sig. Motivationen bygger alltså på lärarens fokus på studenterna, i att förbättra och bemöta deras förväntningar, olikt den första drivkraften som grundar sig i att lärarna såg förbättringar i personliga arbetsrutiner. Gemensamt för de två drivkrafterna däremot är att båda grundar sig i det som Jacobsen (2019) kallar en affektiv uppslutning, där motivationen bygger på att de ser att förändringen kan leda till något bra för organisationen och dess medlemmar, samt att den lovar lösa existerande problem.

Den tredje och sista primära drivkraften, var inställningen av att "det är mitt jobb" och således var det bara att finna sig i att förändringen skulle ske och de fick anpassa sig därefter. Den drivkraften, kan relateras tillbaka till uppslutningsteorin där den dels kan stämma in på den normativa uppslutningen, beroende på om uppslutningen kommer från en känsla av plikt gentemot organisationen eller den nödvändiga uppslutningen om den grundar sig i brist på val eller att motstånd betraktas som alltför kostsamt (Jacobsen, 2019).

5.1.2 Kombinationer av uppslutning

Kopplat till Meyer, Stanley och Vandenberg's (2013) forskning kring kombinationer av uppslutning, kan man analysera den första drivkraften, alltså förhoppningen som fanns, främst hos den mer tekniskt kunniga personalen, på att Canvas faktiskt skulle resultera i en förbättrad utbildning och ge pedagogiska verktyg som kunde stödja dem i deras undervisning. Denna motivationen var otroligt viktig, då det är den typen av uppslutning som Jacobsen (2019) talar om, nämligen den affektiva uppslutningen, vilket skall vara den starkaste och mest eftersökta uppslutningen från ledningens perspektiv. Däremot, i motsats till Jacobsens uppmaning till att främja denna typ av uppslutning identifierades få försök till att faktiskt kommunicera ut på vilket sätt som det nya systemet skulle förbättra lärarnas undervisning. Istället, lämnades lärarna till att själva utforska detta allteftersom de utforskade systemet och lärde sig det. Medans Jacobsen talar om typer av uppslutningen, belyser Angelöw (2010) även vikten av hur dessa måste användas för att skapa en positiv inställning och drivkraft för förändringen i organisationen genom kommunikering av mål och vad som kan förväntas. Eftersom att detta inte gjordes i någon större utsträckning, lämnades en enormt stor drivkraft för motivation oexploaterad. Hade ledningen studerat och utforskat fakulteter närmre kring vad de behövde och sedan kommunicerat hur dessa behov hade bemötts av systemet, hade denna affektiva uppslutning kunnat främjats för ett konstruktivt förändringsarbete. Istället upphörde kommunikationen i stor sett efter att grundläggande information om systemets viktiga funktioner hade kommunicerats. Detta för att några månader senare kunna börja bedriva sin verksamhet i systemet.

Utifrån Atkinsons (1999) projekttriangel samt hur empirin visar på att resurser allokeras, identifierades tidskravet som den högst prioriterade dimensionen där lanseringsdatumet drev de insatser som gjordes kring förändringsarbetet. Givet detta behövde de göra sina organisationsmedlemmar verksamhetsredo i systemet, varpå övriga dimensioner nedprioriterades vilket Görling (2009) menar är oundvikligt. Utifrån den prioritering som gjordes, lyckades även förändringsarbetet utifrån tidsdimensionen då Canvas lanserades enligt plan, samt att intervjuerna visade att alla respondenterna ansåg att implementationen fungerat relativt bra. Den stora majoriteten respondenter anser, som tidigare nämnt, att Canvas även är bättre än ItsLearning ur ett kvalitéperspektiv, medan någon enstaka ansåg att de var likvärdiga men att Canvas åtminstone inte var sämre. Med detta sagt så har Canvas även en otroligt stor utvecklingspotential. Detta betyder dock inte automatiskt att Canvas fortfarande kommer att vara bättre än ItsLearning om några år, däremot så kan det betyda att implementationen av Canvas sköttes på ett sådant vis så att iallafall våra respondenter är nöjda med resultatet trots olika uppslutningar.

Sett till den stora utmaningen i tidskravet, storleken av organisation och LMS system samt heterogenitet bland medlemmar och deras inställning till systemet, gjorde Malmö universitet ett enormt jobb. Sen kan detta jobbet naturligtvis mätas utifrån olika aspekter såsom de resurser som används, om budgeten höll, har de anställda faktiskt effektiviserat sitt dagliga arbete eller om kvaliteten på undervisningen förbättras. Dock så har Malmö universitet inte presenterat sina interna mål eller mätningar, därav håller författarna sig till de anställdas åsikter och upplevelser, vilka generellt har varit positiva. Däremot, ser författarna att de positiva och motiverande mål som Angelöw (2010) lägger vikt vid, där målet att vara verksamhetsredo, möjligtvis inte är det mest motiverande och engagerande målet. Detta fann även Bringselius (2010) i sin studie som visade att motivation ökade vid kommunikation av humanistiska värden såsom motiverande arbete och meningsfullhet, över finansiella mål inom offentlig sektor. Således erhålls utvecklingspotential att genom direkt och riklig kommunikation av motiverande, men fortfarande rimliga och möjliga mål, till de olika fakulteterna, hade motivationen kunnat ökas för att stärka uppslutningen. Fakultetsutbildarna som redan fanns på plats hade kunnat fylla denna roll, genom att fördelarna kring hur fakultetsspecifika behov hade bemötts hade kunnat förklaras för dem hur. Vidare, hade de hade kunnat vidarebefordra denna information till fakultetsmedlemmar för att främja den affektiva uppslutningen hos tekniska fakulteter samt öka möjligheten och chansen för mer affektiv uppslutning bland de mindre tekniska fakulteterna. Såsom verkligheten utspelades, lämnades istället rum för förhoppningar av vad systemet skulle kunna göra, som övergick till antaganden och slutligen rykten, vilket gav vissa falska förhoppningar om vad systemet skulle kunna utföra. Detta till följd av bristande direkt kommunikation vilket gav utrymme för ryktesspridning.

5.2 Resurser och support

När ett förändringsinitiativ tas bemöts detta enligt Jacobsen (2019) ofta med olika attityder. Detta blev en hård verklighet för fakultetsutbildarna som försökte att hjälpa alla lärare, då många av dessa ville inte bli hjälpta. Det som för många hade börjat med ryktesspridning hade nämligen blivit verklighet, och nu skulle de utbildas inom det nya systemet.

Något som alla respondenter höll med om var att det hade en positiv effekt att de som skulle lära ut Canvas till lärarna var anställda och jobbade på Malmö universitet. R6 berättar:

“Jag tror att det var jättebra att folk kände fakultetsutbildarna sen innan, jag tror det hade blivit jättedåligt om det bara hade varit centralt placerade personer som skulle göra föreläsningar.”

Att fakultetsutbildarna var välkända ansikten hos lärarna var ett smart drag från ledningens sida. Jacobsen (2019) förklarar att det är naturligt i en förändringsprocess att det uppstår motstånd till och från. Detta motståndet anser författarna hade ökat avsevärt om utomstående personal hade tagits in för att utbilda lärarna. Meyer, Stanley & Vandenberg (2013) menar att personen som hjälper inte ska ha en professionell fasad utan vara sig själv. Då ökar sannolikheten att klienten, i detta fallet lärarna, förändras. Hade utomstående personal tagits in hade dessa med hög sannolikhet haft en professionell fasad, vilket hade minskat tilliten och acceptansen för förändringen. Jacobsen (2019) menar även att motstånd till förändring kan grunda sig i en rädsla för det okända, i detta fallet Canvas. Även denna rädslan minskar såklart om ett par välkända ansikten håller i workshops och hjälper sina medarbetare/kollegor att ta sig igenom förändringsprocessen.

Det fanns som sagt även lärare som inte uppskattade workshoparna lika mycket. Utifrån empirin identifierades att den delen av personalen som hade högre tekniska kunskaper ofta var de som inte tyckte att de behövde någon hjälp. Från fakultetsutbildarnas sida vore det dock självklart väldigt svårt och tidskrävande att effektivisera workshoparna för grupper med olika kunskapsnivåer för att hålla det relevant och främja alla kunskapsnivåer. Samtidigt som det självklart är det primära målet att få alla lärare “redo för arbetet” så att de kan utforma och starta sina egna kurser. En annan bidragande faktor till motståndet av supporten var åldern samt hur länge man hade jobbat på arbetsplatsen. Med andra ord hur trött man var på att det kommer in nya system och hur många gånger till personen skall behöva göra omställningar i sitt dagliga arbete. De anställda i den kategorin valde ofta en mer informell väg av support, d.v.s. man hjälptes åt lärare emellan ifall det var något man inte förstod sig på. Erfarenheterna av detta var positiva eftersom att det finns en god gemenskap och öppenhet bland medarbetarna på Malmö universitet. Ingen skämdes eller var rädd för att fråga när detta behövdes och detta sågs som ett bra alternativ till de supportinsatser som gjordes av ledningen. Flera respondenter beskrev även en bra relation med fakultetsutbildarna sen tidigare så att gå till dessa för hjälp utanför workshoparna ansågs som ett smidigt tillvägagångssätt. R1 berättar om sina tankar:

“Jag tror [Malmö universitet] gjorde ganska rätt. Det var en ganska bra idé just det här att rekrytera ett antal fakultetsutbildare som var lärare [...] som fanns i närheten och som man kände igen.”

Supporten som erbjuds idag består bland annat av fakultetsutbildare, Canvas egna support samt två IT pedagoger. Vissa fakultetsutbildare har beskrivit situation som så familjär så att det fortfarande ringer lärare ibland när de behöver hjälp. Detta fastän fakultetsutbildarna egentligen inte har något ansvar för Canvas utbildning längre. Canvas egna support har beskrivits som både bra och dålig. Det går att lämna in önskemål av förändringar och detta har fungerat relativt bra. R3: förklarar:

“Många av de problemen vi hade i början, rena språkliga konstigheter, har vi redan lyckats lösa tillsammans med de andra universiteten och högskolorna som hade samma problem som vi.”

Däremot så har det påpekats att Canvas support är en utomstående samt engelskspråkig support. Båda dessa faktorer har bidragit till att lärare i första hand söker hjälp av sina kollegor. Här spelar självklart även faktorer som effektivitet stor roll. Enligt studien så verkar det generellt sett vara så att personalen på Malmö universitet ändå tycka att Canvas support fungerar som en “sista livlina”. R6 förklarar:

“Att ringa till Canvas support som dels är på engelska, och dels att det känns som nu tar jag mig utanför organisationen, känns sådär. Jag har gjort det några gånger, och ibland är det bra, men det är inte alltid.”

Det finns som sagt även två IT pedagoger jobbar heltid med att ge support. Dessa finns alltid på plats för frågor och vägledning på Canvas, och även denna typen av support har upplevts som väldigt positiv. Genom att ledningen skapade det som Jacobsen & Thorsvik (2014) kallar för “förutsättningar för arbetarna att klara uppgifterna som förändringen medför” gick support-delen av förändringsarbetet väldigt smidigt. När R2 fick frågan om vad hen tyckte gjordes bäst under implementeringen kom supportfunktionerna på tal:

“Jag tycker ändå ledningen ska ha en liten stjärna här [...] de anordnade workshops, hade supportpersoner som man kunde gå och fråga och det fungerade bra. De två fakultetsutbildarna (som hen hade) var väldigt duktiga och väldigt lättillgängliga och det fungerade väldigt bra.”

En av de stora utmaningarna vid implementationen av Canvas vid Malmö universitet, var kombinationen av att Canvas som ett LMS har avsevärt större tekniska möjligheter jämfört med dess företrädare ItsLearning, samt den spridda teknologiska kunskapen och intresset bland de anställda. Den teknologiska kunskapen och intresset, ledde till att de anställda lärde sig systemet i olika takt. Detta kunde identifieras i intervjuerna, där vissa lärde sig att använda systemet snabbt och för andra tog det längre tid. Författarna såg att kunskapsgapet växte sig exponentiellt större, då vissa lärare testamenterade att de använde systemet ungefär på samma sätt som ItsLearning medan andra utforskade systemets tekniska möjligheter för att förbättra sin utbildning. Samtidigt som det är väldigt positivt att individer sätter sig in i

systemet och utnyttjar de funktioner som finns, gör det på kort sikt svårt att effektivt kunna ge support till alla, om supporten ska vara relevant och givande för de som tar del av den. Skillnaden i kunskapsnivå försvårar att ge workshops som håller sig relevanta, då nivån av utbildningen som ska ges blir svår att definiera. Detta, utifrån vad som identifierades i intervjuerna, var en av orsakerna till den bristande närvaro av anställda vid de workshops som lärarutbildarna anordnade. Den bristande närvaron, kan sedan i sin tur sänka motivationen från lärarutbildarna att anordna engagerande utbildningsmoment då de inte känner sig uppskattade eller behövda.

Förlusterna av att inte identifierat olika kunskapsnivåer av individer ledde till att kunskapsnivån skilde sig både inom avdelningar och fakulteter vilket kortsiktigt försvårade effektiv utbildning och support, vilket gjorde att självinläring och kollektiv/ kollegial inläring blev den huvudsakliga inlärningskällan.

5.3 Anställdas reflekterande åsikter kring implementationen i efterhand

Ur intervjuernas resultat, ansåg den stora majoriteten respondenter att Canvas är bättre än ItsLearning ur ett kvalitéperspektiv, medan någon enstaka ansåg att de var likvärdiga men att Canvas åtminstone inte var sämre. I Ilyas (2018) studie som presenterades i teoriavsnittet, belyser han däremot att högre autonomi och uppfattning av värde i ett system ökar allteftersom användare får mer erfarenhet av systemet genom att använda det mer frekvent. Således, utifrån Ilyas fynd, behöver att de anställda använda systemet mer för att kunna ge en rättvis bedömning om Canvas interna kvalitet. Detta innebär att kvalitéperspektivet i denna studie snarare dras utifrån hur förändringsarbetet utfördes. Vidare ansåg alla intervjuade att supporten, främst fakultetsutbildarna, som tillsattes var bra och tillgänglig. Detta trots att vissa valde att inte utnyttja aktiviteter som workshops. De hyllningar supporten fick ser vi som positivt ur projektriangelns kvalitétsdimension för förändringsprojektet. Vidare, lanserades systemet på det planerade lanseringsdatumet och de anställda var verksamhetsredo, vilket är positivt ur tidsdimensionen. De samlade negativa åsikterna fanns kring resurserna som gavs, där studien visar att respondenterna ansåg sig ha fått för lite resurser att sätta sig in i systemet. Ur ett organisatoriskt perspektiv är det svårt att avgöra hur förändringsarbetet lyckades eftersom någon budget inte granskats. Däremot lanserades systemet på planerat datum och med en verksamhetsredo personalstyrka utan att ha lagt, ur författarnas perspektiv, några större resurser utöver den planerade på supporten vilket tyder på att implementeringen uppfyllde prisdimensionen.

Det uppstod en del motstånd men till största delen så var detta motståndet väldigt mildt och yttrade sig huvudsakligen i negativa attityder och klagande. Detta motstånd som enligt författarna senare slöt upp i en nödvändighetsuppslutning var helt enkelt individers behov att få klaga på systemet samt yttra sina åsikter. Som Jacobsen (2019) säger är detta helt normalt i förändringssammanhang och är väldigt svårt att undvika.

Anledningen till varför vi tror att klagandet egentligen inte grundade sig i något är att samtliga respondenter svarade att det hade sett positivt på en potentiellt implementering av ett nytt system i framtiden. Detta kan enligt författarna bero på att ledningen, precis som i Döös & Wilhelmsons (2019) studie, inte använde ett snabbt ytligt förändringsrecept utan att de, genom fakultetsutbildare på ett effektivt sätt skapade supportfunktioner som var fakultetsanpassade och löste fakultetsspecifika problem. Vidare så sa flera respondenter att en ny potentiell förändring självklart förutsätter att fördelarna med det nya systemet kommuniceras på ett effektivt sätt så att personalen förstår varför förändringen sker. Utan några nya fördelar hade motivationen att lära sig ett nytt system inte funnits.

Canvas används som sagt av samtliga på Malmö universitet idag. Hur det används skiljer dock från person till person. Detta för att vissa har tagit till sig de nya funktioner samt verktyg som det nya systemet innebär, samtidigt som andra i princip använder Canvas på samma sätt som de använde ItsLearning. De individer som verkligen har satt sig in i Canvas och lärt sig diverse olika verktyg upplever att det dagliga arbetet har förbättrats. Denna gruppen slöt troligen upp i en affektiv uppslutning. De tyckte helt enkelt att det gamla systemet innehöll för mycket problem och de såg fram emot ett nytt system som lovade att lösa många av de tidigare problemen. Den gruppen som använder Canvas på samma sätt som ItsLearning tycker också att Canvas är lite bättre. Dock så har de helt enkelt inte ambitionen, tiden, eller orken att lära sig systemet mer för att de inte anser att det behövs en massa nya verktyg och funktioner för att sköta det dagliga arbetet. Denna gruppen slöt troligtvis upp i en nödvändighetsuppslutning. Med andra ord så har de lärt sig precis det som behövs för att kunna utföra sitt arbete, men inte mer. Detta är enligt författarna också helt normalt. Människor har olika intressen, olika ambitioner och olika preferenser. Vissa vill helt enkelt bara göra det som krävs medan andra är mer nyfikna och vill utforska nya möjligheter. Många lärare och fakultetsutbildare tyckte att de fick för lite resurser under implementeringen. Detta är möjligtvis något som måste tas i beaktning inför en framtida implementation. Givet den enorma insatsen av support och stöd som gavs ställs dock frågan om även detta kanske var ett sätt att "få klaga på något". R4 berättar:

“Jag tycker att man har ett ansvar både som arbetsgivare och som anställd. Dels att arbetsgivaren erbjuder tid till den anställde för att kunna sätta sig in i den här typen av teknik, och jobba med den. Men lika mycket så har du ju ett ansvar som anställd att utforska och se var gränserna går, för att se hur ditt arbete påverkas eller möjligtvis utvecklas inom ramen för det stöd som du har.”

Förändringsarbetet formade även Malmö universitets personal på ett sätt som författarna inte tror var förutspått. Den graden av sammansvetsade medarbetare som hjälper och stöttar varandra är i många större organisationer väldigt ovanlig. Förändringsarbetet skapade många nya interaktioner mellan fakulteter och det har beskrivits som berikade med många erfarenheter att ta med sig in i framtiden.

6. Diskussion & Slutsatser

I detta avsnitt kommer författarna att diskutera samt dra slutsatser kring syftet av studien utifrån empirin och analysen. Detta genom att föra en diskussion gällande resultat, slutsatser samt generaliserbarhet. Det kommer även att föras en diskussion kring vad resultatet samt slutsatserna betyder och hur de kan användas för andra förändringsarbeten inom samma område. För att uppfylla studiens syftet utgår vi ifrån vår frågeställning som har presenterats i inledningen. För enkelhetens skull presenteras den även nedan i respektive underrubrik.

6.1 Motstånd

Vår första forskningsfråga är “*Vad skapar och minskar motstånd mot förändring vid implementationen av LMS system vid högre lärosäten, hur identifieras motstånd samt hur motverkas det?*”. Utifrån denna studien och dess analys så har en rad olika orsaker till skapandet respektive minskandet av motstånd identifierats hos Malmö universitet. Enligt författarna så är orsakerna till ökat eller minskat motstånd till en förändring i en specifik organisation helt individuellt för just den organisationen. Precis som Jacobsen (2019) menar i sin teori om förändringsledarskap och motstånd, så har vi kommit fram till att personalens inställning har en central roll i vad som skapar eller minskar motstånd i en given organisation. Varje organisation måste alltså själv utföra en djupgående analys av personalen samt företagskulturen. Genom att internt analysera och granska sig själv kan sedan slutsatser dras till just de organisations specifika orsaker som kan vara avgörande i ett potentiellt förändringsarbete. När dessa orsakerna har identifierats för den specifika organisationen kan ledningen i den organisationen börja formulera en plan för hur dessa orsaker skall adresseras.

Vi har även funnit att motstånd kan vara relativt svårt att identifiera beroende på företagskulturen. Vissa motstånd är väldigt tydliga och fysiska medan andra är väldigt tysta och lömska. Exempelvis så kan det vara svårt för ledningen att uppfatta de olika reaktionerna samt attityderna som finns hos lärarna. Det kan skapas lögnar och falsk ryktesspridning som personalen börjar tro på. Ett konkret exempel på detta från Malmö universitet är att det enligt författarna fanns en risk för att anställda med lägre teknisk kunskap kunde se Canvas som ett stort komplicerat system med oändliga funktioner. Detta i sin tur hade kunnat uppfattas som skräckinjagande och kunnat orsaka irritation kring förändringen, minskad motivation och minskad ansträngning att lära sig systemet. Malmö universitet tacklade detta problem genom att skapa mellanhänder, nämligen fakultetsutbildarna. Enligt oss kunde fakultetsutbildarna till viss del stoppa den snabba ryktesspridningen, samt gå ut med information som lugnade personalen. Ett annat perspektiv är att lärarna fick hopp om att även de kunde lära sig Canvas relativt snabbt eftersom att deras kollegor, i form av fakultetsutbildarna, hade klarat av det. Förändringsprocessen gjorde så att många nya kontakter samt vänskaper skapades. Författarna anser även att medarbetare numera är mer sammansvetsade efter att de har gått

igenom en stor förändring tillsammans, vilket kan vara en bidragande faktor till minskat motstånd vid framtida förändringar.

6.2 Motivation & Kommunikation

Vår andra forskningsfråga är *“Hur motiverades de anställda till att sätta sig in i och lära sig det nya LMS systemet, och hur kommunicerades motivation?”*. De tre drivkrafter som vi har identifierat i analysen hjälper oss att förstå svaret på den andra frågan i frågeställningen. Dessa drivkrafter täcker nämligen tillsammans en rad olika motivationsfaktorer som tillsammans utgör hela personalens motivation. Det fanns t.ex. anställda som hade förväntningar om att det nya systemet skulle förenkla det dagliga arbetet samt förbättra undervisningen för studenterna. Denna affektiva uppslutning som Malmö universitet upplevde hos denna delen av personalen är den som varje organisation är ute efter vid ett förändringsarbete. Den affektiva uppslutningen eliminerar näst intill allt motstånd och förenklar förändringsprocessen avsevärt. Vi anser dock att kommunikationen har stor utvecklingspotential, sett till de affektivt uppslutna, inför en framtida implementering. Ledningen kommunicerade ut grundläggande information samt fördelarna med systemet i början av processen. Efter att den grundläggande informationen hade kommunicerats skede inte så mycket mer, utan de var upp till personalen själv att söka information. De som då var optimistiska sökte hungrigt efter nya funktioner och arbetsätt.

Däremot så fanns det vissa grupper inom personalen som inte motiverades av fördelarna eller tyckte att fördelarna var tillräckligt bra. Den gruppen av personalen slöt troligvis upp i en nödvändighetuppslutning, och detta är enligt oss ofrånkomligt i större organisationer. Det är nämligen väldigt svårt för en organisation med många medarbetare att fånga upp alla önskningar och behov. Även om det i teorin hade varit optimalt, så blir i praktiken inte alltid alla röster hörda. Organisationer brukar tendera att se efter majoritetens behov. Genom att lösa majoritetens behov ökar motivationen under förändringsarbetet, samtidigt som många anställdas behov inte möts. Utifrån studien kan författarna finna fördelar med att istället dela upp organisationen i olika grupper eller så kallade segment, där varje segment har unika egenskaper och behov. Genom att veta varje segments unika behov och utmaningar kan unika insatser kommuniceras för att öka motivationen, detta hade fångat upp alla olika grupper av uppslutningar så att de alla hade slutit upp i en affektiv uppslutning.

6.3 Resurser och Support

Vår tredje och sista forskningsfråga är *“Vilken support och vilka resurser fanns som möjliggjorde implementeringen och hur utnyttjades dessa för att på bästa sätt genomföra implementationen av Canvas?”*. Utifrån den enorma insatsen som gjordes av Malmö universitet, samt upplevelser från personalen kan författarna med säkerhet dra slutsatsen att den supporten som erbjöds hade en fundamental roll i implementeringen. Många hyllade framförallt införandet av fakultetsutbildare. Författarna finner att anledningen till detta är att

dessa var välkända ansikten sedan innan och att mycket ur person-centered approach fanns att identifiera i fakultetsutbildarnas roll och pedagogik . Vidare menar respondenterna att det vid implementeringen fanns en brist i resurshanteringen. Samtliga ansåg att de fick för lite tid, vilket resulterade i att mycket “privat” tid användes för att lära sig systemet. Enligt författarna bör resurshanteringen ses över inför en ny implementation, så att personalens behov möts bättre.

Författarna bedömer sig se distinkta skillnader fakulteterna emellan. För att uttrycka det mer tydligt så kan det enligt författarna vara så att ibland, att olika individer från olika fakulteter inte alltid kommer överens med varandra. Detta för att man har helt olika världssyner, problemlösning sätt, attityder, egenskaper osv. Det var därför viktigt för vissa att “någon av ens egna” var utbildad och kunde lära ut systemet. Samtidigt som det så fanns respondenter som uttryckligen sade att de tyckte det var spännande att träffa nya människor från andra fakulteter. Återigen måste organisationen i den specifika situationen komma fram till vad just deras personal har för behov av support. Det är möjligt att Malmö universitet såg fakulteterna som olika segment som inte nödvändigtvis hade kommit överens om de hade slagits ihop. Samtidigt som det är möjligt att organisationens personal hade mått bra av att bli dragna ur deras “comfort zones”.

Vidare ser författarna en problematik i att, även fast majoriteten av intervjupersonerna är individer med högre-än-medel kunskap inom teknologi, ansåg sig många inte vara särskilt kunniga inom systemet. Detta kan självklart vara på grund av den svenska jargongen av försiktighet, inte anse sig bättre än andra, självkritik eller att allmänt inte vara bekväm med att värdera sig själv för högt. Däremot kan det även bero på de nästan oändliga möjligheter som Canvas som system tillåter. Samtidigt som det kan vara väldigt positivt att utbildningen och pedagogiken alltid tillåts att utvecklas, finns det även en baksida med det vilket ligger i att lärarna dagligen tvingas arbeta i ett system som de inte känner att de bemästrar. Att känna sig både bekväm samt duktig och att man hanterar alla de verktyg som ens arbete innefattar ter sig vara viktigt för att de anställda ska känna en trygghet och ro i sitt arbete. Som tidigare nämnt, finns flera kategorier av anställda med olika inställningar, uppslutningskombinationer och behov men om inte ens de med mest teknisk kunskap anser sig högt upp på skalan, givet att man jämför sig med sin omgivning, ter det inte orimligt att anta att genomsnittet av kunskap gällande Canvas på andra fakulteter är lägre än det som rapportens empiriska resultat visar. Om detta är fallet, finns det risk att anställda med lägre kunskap kan se detta system som skräckinjagande utifrån dess storlek och sånär som oändliga potential, vilket kan orsaka ökad irritation, minskad motivation och ansträngning till att lära sig och följaktligen motstånd.

6.4 Avslutande diskussion

Avslutningsvis vill författarna belysa att Malmö universitet gjorde en enorm insats i samband med implementationen av Canvas. Vidare poängteras att den stora majoriteten respondenter anser att Canvas är bättre än ItsLearning ur ett kvalitéperspektiv. Utifrån vår studie ser vi, trots att systemet används i olika utsträckning och systemets potential tas tillvara på i olika grad, att de råder en acceptans mot systemet i mån att det anses vara bättre än det tidigare systemet. Resultatet visar att det inte finns något större motstånd längre för att alla, i olika stor utsträckning, har lärt sig att använda Canvas. Samtidigt, råder det fortfarande vissa negativa åsikter kring vissa funktioner inom systemet, men vi ser att dessa kvalitáspekter måste ges mer tid för att kunna analyseras, då systemet endast varit helt lanserat i 1,5 år. Dessa negativa åsikter uppfattas däremot vara individuella problem, vilka är svåra att förhindra, där tidsaspekten spelar in då dessa förhoppningsvis kommer lösas allteftersom systemet korrigeras och utvecklas. Samtliga respondenter hade, som tidigare nämnt, sett positivt på en potentiell ny implementation av ett nytt system baserat på hur den förra implementationen sköttes. Detta förutsätter dock att fördelarna med det nya systemet kommuniceras väl, och att de potentiella insatserna uppgår till ungefär lika stor grad.

Vidare utifrån vår studie av Malmö universitet, ser författarna att det är viktigt för organisationer att först och främst ha ett organisatoriskt mål med förändringen. Detta i Malmö universitets fall var att vara startklara med systemet till samtliga användare vårterminen 2019, vilket de slutligen lyckades med. Detta kan det te sig extra nödvändigt i större organisationer med ett stort antal medlemmar som exempelvis ett lärosäte. Det kan då visa sig utmanande att driva medlemmarna till ett slutgiltigt mål. Med det sagt, ser författarna även vikten av att ha en god förståelse för organisationsmedlemmarnas behov och hur dessa behov kan skilja sig grupper emellan. I Malmö universitets fall var dessa fakulteterna, där vikten av att bemöta de olika fakulteternas behov potentiellt hade kunnat minimera de motstånd som bildades kopplat till förändringen. Genom att kommunicera ut hur de olika gruppernas behov skulle tillfredsställas av förändringen istället för att låta dem försöka söka denna informationen själva hade motståndet minskat. Det krävs ett enormt supportsystem för att stödja medlemmar i stora organisationsförändringar då oro kring bristande kunskap om det okända kan bilda motstånd. Med hjälp av Malmö universitets till viss grad adoption av en person-centered approach, genom deras fakultetsutbildare, kunde denna oro reduceras genom att sociala relationer som redan existerade utnyttjades för att skapa empati och förståelse kring förändringen.

Vidare så vill vi förtydliga att resultatet av denna studien först och främst är generaliserbart samt applicerbart för institutioner med liknande egenskaper till Malmö Universitet, främst att ha en teknisk fakultet inom lärosätet med teknisk kunnig och intresserad personal. Här ser vi att t.ex. supporten uppfattades som väldigt givande i förändringsarbetet, och att det möjliggjordes i stor del tack vare att det fanns teknisk intresserad personal som ville ta detta

ansvar. Resurshanteringen samt kommunikationen under implementeringen sköttes inte som förväntat av respondenterna, här finns det utrymme för utveckling vid framtida förändringsinitiativ. En annan faktor som studien har kommit fram till och som bör tas i beaktning är att många anställda helt enkelt kommer att gå med på förändringsinitiativ för att det är deras jobb. De kommer inte alltid nödvändigtvis gilla förändringen eller vara motiverade, utan de ser det helt enkelt förändringen som något nödvändigt för att kunna fortsätta med sitt dagliga arbete.

De tre viktigaste faktorerna som har identifierats utifrån studien, och som kan appliceras på andra högre lärosäten, är supporten, resurserna, motivationen och kommunikationen. Supporten bör anpassas utifrån organisationens specifika behov. Fakultetsutbildningen fungerade väldigt bra på Malmö universitet och beroende på förändringen kan detta även visa sig vara ett bra stöd för förändringen på andra lärosäten. Utöver detta bör de anställda få tillräckligt med resurser så att de får en rättvis chans att anpassa sig till den givna förändringen. Vad som definieras som "tillräckligt med resurser" är självklart väldigt organisationsspecifikt, även här behöver tester och analyser utföras. Vidare ser författarna att motivation och kommunikation ofta går hand i hand. En korrekt samt väl utförd kommunikation kan motivera anställda genom att exempelvis förmedla fördelar.

7. Bidrag till framtida forskning

Vårt mål med detta arbete är att kunna ge en djupare insikt i anställdas upplevelser av organisationsförändringar och addera till den forskning som finns inom ämnet för att i större studier kunna finna organisationsöverskridande mönster och likheter. Författarna ser exempelvis att våra tre drivkrafter kan bygga vidare på Jacobsens (2019) uppslutningsteori. Majoriteten av forskning som görs inom organisationsförändring fokuserar ofta på strukturer och ledarskapsförmågor, varpå vi hoppas kunna addera till den forskning som ser organisationsmedlemmarna som det första steget mot en lyckad organisationsförändring.

Vi hade funnit det intressant om en framtida studie hade utförts på samma organisation, för att följa upp de resultat som presenterats i denna studie. Framförallt kvalitetsaspekten där vi ser att framtida forskning hade kunnat skildra kvalitén mer rättvist, då systemet hade fått mer tid att utvecklas. Vidare, hade anställda fått mer tid att använda systemet för att se till hur stor grad funktioner används och hur stor del Canvas utgör i deras dagliga arbetet.

8. Referenslista

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder, Stockholm: Liber.
- Angelöw, B. (2010). Framgångsrikt förändringsarbete: om individ och organisation i förändring, Stockholm: Natur & kultur
- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco: Jossey Bass.
- Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, vol. 17, no. 6, pp. 337-342.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur.
- Bringselius, L. (2010). Motstånd, moral och medarbetarinflytande vid förändringsarbete i offentlig sektor. *Host publication title missing*, pp. 5-14. Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, Stockholm: Liber.
- Chaudhry, A., Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Wayne, S.J. (2011). A Longitudinal Study of the Impact of Organizational Change on Transactional, Relational, and Balanced Psychological Contracts. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 18, no. 2, pp. 247-259.
- Coghlan, D. (1993). A Person-centered Approach to Dealing with Resistance to Change, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, no. 4, pp. 10-14.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2019) Att förändra organisatoriska förutsättningar: Erfarenheter av att införa funktionellt delat ledarskap i skola och förskola, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, vol. 25, no. 2, pp. 46-66.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness, *Performance Improvement Quarterly*, vol. 21, no. 4, pp. 75-94.
- Görling, S. (2009). *Att arbeta med IT-projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Ilyas, M. (2018). Investigating Readiness for Acceptance of Change for the Adoption of Blackboard LMS at Prince Sattam Bin Abdulaziz University, Saudi Arabia, *International Journal of Education and Practice*, vol. 6, no. 4, pp. 216-226.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.
- Kotter, J. P. (1997). Leading change & colon: A conversation with John P. Kotter. *Strategy & Leadership*, vol. 25, no. 1, pp. 18-23.

- Lantz, A. (2013). Intervjumetodik, Lund: Studentlitteratur.
- Lemisiou, A. M. (2018). The effectiveness of person-centered coaching intervention in raising emotional and social intelligence competencies in the workplace, *International Coaching Psychology Review*, vol. 13, no. 2, pp. 6-26.
- Meyer, P. J., Stanley, J. L. & Vandenberg, J. R. (2013). A person-centered approach to the study of commitment, *Human Resource Management Review*, vol. 23, no. 2, pp. 190-202.
- NORDUnet (u.d.). Tillgänglig online: <https://www.nordu.net/content/about-nordunet> [Hämtad 7 maj 2020].
- Oreg, S., By, T. R. & Michel, A. (2013). The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective, [e-book] Cambridge: Cambridge University Press. Tillgänglig genom: Malmö Universitet Library Search <https://mau.se/en/library/> [Hämtad 22 april 2020].
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Lund: Studentlitteratur.
- Regeringen (2016). Malmö högskola blir universitet den 1 januari 2018. Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/11/malmo-hogskola-blir-universitet-den-1-januari-2018/> [Hämtad 20 maj 2020].
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning, Lund: Studentlitteratur.
- Self, D. R. (2007). Organizational change – overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations. An International Journal*, vol. 21, no. 5, pp. 11-13.
- Shin, J., Taylor, M. S., Seo, M. (2012). Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employee's Attitudes and Behaviours Towards Organizational Change, *The Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 3, pp. 727-748.
- Strömberg, B. E. (u.d.). GUL2 - Rapport [pdf]. Tillgänglig online: https://pil.gu.se/digitalAssets/1642/1642646_gul2-rapport-webbversion.pdf [Hämtad 20 april 2020].
- SUNET (u.d.). Tillgänglig online: <https://www.sunet.se/vad-ar-sunet/> [Hämtad 7 maj 2020].
- SUNETWiki (u.d.). Tillgänglig online: <https://wiki.sunet.se/display/LMS/Om+upphandlingen> [Hämtad 20 april 2020].

9. Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledande frågor:

Fråga 1: Bakgrund/ Berätta om dig själv

- Kön
- Ålder
- Yrke och roll inom förändringsarbetet

Fråga 2: Hur länge har du använt Canvas?

Fråga 3: Hur länge använde du ItsLearning?

Fråga 4: Hur ofta använder du Canvas, flera ggr per dag/ vecka/ dagligen/ veckovis?

Fråga 5: Hur lång tid tog det dig innan du kände dig bekväm med att använda Canvas i ditt dagliga arbete?

Inställning till Canvas

Fråga 6: Minns du hur din inställning till Canvas var när du först hörde att det skulle implementeras?

Fråga 7: Hur upplevde du att inställningen bland medarbetare gentemot bytet till Canvas var i början? Acceperat bland dina medarbetare? Alternativt välkomnat eller rädde tveksamhet mot anledningen till bytet?

Fråga 8: Uppfattade du att inställningen förändrades något med tiden? Var det något speciell åtgärd eller händelse som förbättrade attityden mot Canvas?

Fråga 9: Hur är din inställning till Canvas idag?

Fråga 10: Hur tycker du övergången till Canvas gick? Främst praktiskt ur ditt egna dagliga arbete men även institutionellt om ni har någon inblick.

Resurser & Support

Fråga 11: Fick du tillräcklig support under inlärningsprocessen av Canvas? Vilken support fanns tillgänglig, vilka tog du del av?

Fråga 12: Tycker du att supporten var tillräcklig? Om nej, hur hade den kunnat förbättrats?

Fråga 13: Erbjuds det någon support idag om ni skulle behöva detta?

Fråga 14: Hur stöttade ni varandra som medarbetare under processen? Kollaborativ inläring?

Motivation & kommunikation

Fråga 15: Hur och när (i processen) fick du reda på att Canvas skulle implementeras?

Fråga 16: Vad motiverade dig till att sätta dig in i och lära dig Canvas?

Fråga 17: Hur anser du att ledningen skötte implementationen av Canvas? Med fokus på motivation & kommunikation etc.

Allmänna frågor

Fråga 18: Vad anser du är viktigast att ett LMS innehåller/ tillfredsställer? Funktioner, verktyg, användarvänlighet, tillgänglighet etc.

Fråga 19: Hur kunnig anser du dig vara på Canvas idag, skala 1-5?

Fråga 20: Vilka två aspekter/ saker tyckte du gjordes bäst under implementationen av Canvas? Ex. inläring, motivation, kommunikation?

Fråga 21: Vilka två aspekter/ saker tycker du borde förbättras vid en potentiell framtida implementering av nytt system?

Fråga 22: Skulle du se positivt på en framtida implementering av nytt system?

Transkribering ges på begäran.