



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kunskapsöverföring i projektverksamheten skapar kunskapskapital för framtiden

**En kvalitativ studie av två privata företag med
verksamhet i västra Sverige**

**Knowledge transfer in project environment
creates knowledge capital for the future
projects**

A qualitative study of two private companies in west of Sweden

KRISTIN ANDRESEN

Magisteruppsats i Informatik

**Rapport nr. 2011:064
ISSN: 1651-4769**

Kunskapsöverföring i projektverksamheten skapar kunskapskapital för framtiden

- En kvalitativ studie av två privata företag med verksamhet i västra Sverige

Författare: Kristin Andresen

Handledare: Maria Bergenstjerna

Institutionen för tillämpad informationsteknologi

IT-universitetet i Göteborg

Göteborgs Universitet

Sammanfattning

Denna rapport fokuseras omkring de tre ämnena projektledning, kunskap och förändringsledning. I en företagsvärld där allt mer av verksamheten består av projektverksamhet har det upplevts som viktigt att skapa en bättre förståelse omkring detta ämne.

Avsikten med denna studie har varit att skapa en bättre förståelse för området projektledning med fokus på ledning av IT-projekt. Det specifika syftet har varit att bidra till en ökad insikt om överföring av kunskap mellan IT-projekt i olika former. Studien är en kvalitativ studie och det empiriska materialet har inhämtats från ett Fordonsföretag och ett Konsultföretag. Samtliga respondenter är verksamma i yrkesrollen som projektledare. I det teoretiska kapitlet har en egenutvecklad modell för hur kunskapsöverföring sker i två olika projektmiljöer tagits fram. Ett visst stöd har kunnat skönjas för dessa projektmodeller från studiens respondenter. Det har även skapats en triangelmodell för att belysa hur de tre ämnena projektledning, kunskap och förändringsledning samverkar.

Ett omfångsrikt resultat har med hjälp av fem stycken intervjuer framkommit. Resultatet har skapat en god helhetssyn för hur ledningen av IT-projekt sker i de båda studerade företagen. Det har framkommit att kunskapsöverföring sker på en rad olika sätt genom till exempel nätverk, möten och chattverktyg. Studien visar på åtta stycken faktorer som är gynnsamma för kunskapsöverföring som sker mellan projekt. Även hindrande faktorer för kunskapsöverföring har framkommit och bland dessa är tidsbrist den övervägande faktorn. Avslutningsvis ges i studien några förslag för hur en gynnsam miljö för kunskapsöverföring kan skapas.

Nyckelord: Kunskap, kunskapsöverföring, Projekt, projektledning, förändring, förändringsledning

Knowledge transfer in project environment creates knowledge capital for the future projects

- A qualitative study of two private companies in west of Sweden

Abstract

The focus for this report has been built upon the three topics project management, knowledge and change management. In a world of companies with an extended business activity that is build around projects it was recognized as important to create a better clarity and understanding around this topic.

The purpose for this study has been to create a better understanding for the area of project management with a focus for the management of IT project. The specific aim has been to contribute with an extended insight for the transfer of knowledge between IT projects in different shapes. The study is a qualitative study and the empirical material has been acquired from a vehicle company and a consultant company. All of the respondents are working as project managers. For the theoretical part there has been a model developed for how knowledge transfer occur in two different project environments. A certain support for these project models has been recognized among the respondents. There has also been a developed model that is called the triangle model and the model illustrates how the three topics project management, knowledge and change management cooperates.

The five performed interviews have contributed to create a rich result. The result has created a broad view of how the management of IT projects is performed in both of the studied companies. There has been established that knowledge transfer is performed in a numerous of ways like through networks, meetings and chat tools. Eight positive factors have been discovered as related to contributing to successful knowledge transfer between projects. Also prohibitive factors for knowledge transfer has been established and among these it is the lack of time that is the predominantly factor. Lastly there are some proposals given regarding how a fortunate environment for knowledge transfer can be created.

Keywords: Knowledge, knowledge transfer, Project, project management, change, change management

FÖRORD

Jag vill börja med att ge min handledare Maria Bergenstjerna ett stort tack för hennes stora engagemang i mitt uppsatsarbete. Det har varit oerhört givande att få utveckla olika teoretiska modeller i samråd med min handledare och att få möjlighet att ta del av den stora kunskapskälla som hon besitter. Min handledares unika positiva sätt att ständigt inspirera mig kunskapsmässigt har bidragit till att jag nu har möjlighet att presentera en uppsats som jag är väldigt stolt över och nöjd med.

Nästa grupp av personer som jag vill rikta ett stort tack till är mina respondenter på företagen Volvo Parts och Acando. Tack för att ni så tålmodigt har svarat på alla mina frågor och bidragit till att skapa ett mycket spännande och intressant resultat.

Slutligen vill jag även passa på att tacka min käre make som under den här tiden har gjort allt från att sponsra mig, coacha mig, läsa mina utkast och diskutera dem med mig till att ta hand om marktjänsten där hemma.

Nu önskar jag er alla en trevlig läsning.

Göteborg i juni 2011
Kristin Andresen

Innehållsförteckning

FÖRORD	3
1 INTRODUKTION	6
1.1 PERSONLIG REFLEKTION OM EN PÅGÅENDE UTVECKLING INOM AFFÄRSVÄRLDEN	6
1.2 BAKGRUND	7
<i>Allmän utveckling</i>	7
<i>Dagens utveckling av verksamheter med stöd av IT</i>	7
1.3 PROBLEMDISKUSSION	8
<i>Ett historiskt perspektiv på ledning av projekt i allmänhet</i>	8
<i>Ett specifikt perspektiv på ledning av IT-projekt i synnerhet</i>	9
<i>Avslutande argumentation och motivering till syfte och frågeställning</i>	9
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	10
1.5 AVGRÄNSNING	10
1.6 DISPOSITION	11
2 METOD	12
2.1 VETENSKAPLIG METOD	12
<i>Konstruktivistiskt synsätt</i>	12
<i>Diskussion omkring kvalitativt kontra kvantitativt metodval</i>	12
<i>Diskussion omkring val av enkät kontra intervju för insamling av primärdata</i>	13
<i>Rika bilder som komplementär metod</i>	14
<i>Diskussion om det induktiva respektive deduktiva angreppssättet</i>	14
2.2 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	14
<i>Litteratursökning och studier av litteraturen</i>	14
<i>Sammanställning av studiens intervjufrågor</i>	15
<i>Val av företag och respondenter</i>	15
<i>Bortfall av respondent</i>	16
<i>Intervjuer med respondenterna</i>	16
<i>Transkribering av intervjuer med respondenterna</i>	17
<i>Analys av intervjudata</i>	18
3 TEORETISKT RAMVERK	19
3.1 FÖRÄNDRINGSLEDNING	19
<i>Förändringsledning</i>	19
3.2 DELTA MODELLEN OM PROAKTIVT LEDARSKAP I KOMPLEXA FÖRÄNDERLIGA MILJÖER	20
3.3 VÄRDESKAPANDE ANALYS	20
3.4 PROJEKTLEDNING	21
<i>Projekt</i>	21
<i>IT-projekt, IS-projekt</i>	22
<i>Projektledning</i>	22
<i>Hård och mjuk systemsyn på projekt</i>	22
<i>Rich pictures som mjuk systemmetodologi</i>	23
3.5 PROJEKTINDELNING UTIFRÅN OLIKA TIDSPERSPEKTIV OCH KARAKTÄR	23
3.6 KUNSKAPSHANTERING	25
<i>Kunskap</i>	25
<i>Kunskapsöverföring</i>	27
3.7 KUNSKAPSKAPITAL	27
3.8 INFORMATION	28
3.9 INFOLOGISKA EKVATIONEN	28
3.10 TIDSBEGREPPET	29

3.11 SAMMANFATTANDE TEORETISK TRIANGELMODELL FÖR HUR FÖRÄNDRINGSLEDNING, PROJEKTLEDNING OCH KUNSKAP SAMVERKAR.....	29
<i>Relationerna mellan teorierna i triangelmodellen</i>	30
4 EMPIRI	31
4.1 PRESENTATION AV UTVALDA FÖRETAG OCH RESPONDENTER.....	31
<i>Fordonsföretaget</i>	31
<i>Konsultföretaget</i>	31
4.2 RESPONDENTERNAS UTBILDNING, ARBETSLIVSERFARENHET OCH PROJEKTERFARENHET.....	31
<i>Respondent 1 hos Fordonsföretaget</i>	31
<i>Respondent 2 hos Fordonsföretaget</i>	32
<i>Respondent 3 hos Fordonsföretaget</i>	32
<i>Respondent 4 hos Konsultföretaget</i>	33
<i>Respondent 5 hos Konsultföretaget</i>	33
4.3 FÖRETAGSMÅL SAMT RESPONDENTERNAS UPPGIFTER OCH ANSVAR	34
<i>Mål och uppgifter för Fordonsföretaget</i>	35
<i>Mål och uppgifter för Konsultföretaget</i>	35
<i>Respondenternas bidrag till att uppfylla företagets mål och uppgifter</i>	35
<i>Respondenternas nuvarande roller och arbetsuppgifter</i>	37
<i>Respondenternas ansvar</i>	37
4.4 KUNSKAPSSYN INOM FÖRETAGEN	39
<i>Kunskap som företaget betraktar som värdefull att ta tillvara</i>	39
<i>Kunskap som respondenterna anser som värdeskapande i företaget</i>	40
<i>Kunskap som respondenterna anser som värdefull för företaget att ta tillvara</i>	41
<i>Företagets tillvägagångssätt för att ta tillvara på kunskap</i>	42
4.5 FÖRETAGENS PROJEKTORGANISATION	45
<i>Företagets officiella projektorganisation</i>	45
<i>Respondenternas ritning av projektverksamheten</i>	47
4.6 FÖRETAGENS TILLVARATAGANDE AV KUNSKAP SOM FINNS I PROJEKTMILJÖN	49
<i>Företagets formaliserade metod för projekthistorik</i>	49
<i>Information som är intressant att ta tillvara från projekt</i>	51
<i>Respondenternas personliga sparande från projekt som de deltagit i</i>	52
4.7 KUNSKAPSÖVERFÖRANDE FAKTORER OCH HISTORISK VÄRDEFULL PROJEKTKUNSKAP	54
<i>Gynnande faktorer för kunskapsöverföring mellan projekt</i>	54
<i>Hindrande faktorer för kunskapsöverföring mellan projekt</i>	55
<i>Återvinning av historisk projektkunskap i samband med uppstart av nytt projekt</i>	56
<i>Kompetenshöjande kunskap som ger bättre ledning av IT-projekt</i>	57
<i>Önskvärd historisk projektkunskap som projektledaren har nytta av vid uppstart av nytt projekt</i>	58
5 DISKUSSION	60
6 SLUTSATS	62
6.1 SLUTSATS.....	62
6.2 REFLEKTION OM STUDIENS RELIABILITET OCH VALIDITET	62
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	63
7 REFERENSER	64
8 BILAGOR	67
8.1 INTERVJUFRÅGOR	67
8.2 RESPONDENTERNAS RIKA BILDER (RICH PICTURES).....	69

1 INTRODUKTION

Under de närmsta åren före att denna uppsats påbörjades har undertecknad varit verksam som IT konsult ute i arbetslivet. Mitt intresse för projektledning grundar sig mycket ifrån tiden 2009-2010 då jag arbetade som uppdragsledare av servicedesk leveransen inom GSIT projektet. GSIT projektet kan kort sammanfattas som Stockholms Stads införande av en gemensam IT struktur hos stadens grundskolor, gymnasieskolor, komvux, stadsdelsförvaltningar, bolag m fl. Min medverkan i GSIT projektet har gett mig en god inblick i hur ett av Sveriges största IT projekt genomfördes, samt många värdefulla erfarenheter som det nu är min ambition att kunna dra nytta av under mitt arbete med denna uppsats.

1.1 Personlig reflektion om en pågående utveckling inom affärsvärlden

En utveckling som den svenska affärsvärlden just nu genomgår är att det nu startas oerhört många projekt och programportföljer som innehåller flertalet parallella projekt. Parallella projekt som tillsammans är avsedda att skapa en förändring kräver god kunskap om vad de olika delprojekten bidrar med, samt god förmåga att samordna projekten. Det är ofta många människor inblandade som tillsammans ska bidra med sina delar för att skapa ett gemensamt mål.

Då vi allt mer går mot en verklighet bestående av mer projektverksamhet än linjeverksamhet behöver vi börja betrakta våra temporära projekt såsom något permanent förekommande i vår organisation. Sedan många år bakåt i tiden har vi inom våra organisationer använt oss av ett organisationsschema för att visa hur linjeorganisationen är uppbyggd. Bilden på organisationsschemat är en självklar bild för oss att visa upp i olika sammanhang, såsom vid t ex presentation om företagets verksamhet i samband med introduktion av nya medarbetare eller partners.

Utifrån egna erfarenheter känner jag till hur lite tid det ofta avsätts för att överföra kunskap från ett projekt tillbaka till linjeorganisationen och i ännu mindre grad till andra projekt. Många projekt är idag isolerade kunskapsöar. Om vi ska fortsätta att bygga våra organisationer i allt högre utsträckning med byggstenen projekt behöver vi mer insikt om hur vi tar tillvara på den värdefulla kunskap som skapas inom projekten. Våra projekt syftar oftast till att åstadkomma någon typ av förändring för någon. Denna någon är ofta företagets kund. Under vårt projekt samlar projektmedlemmarna på sig oerhört mycket värdefull unik kundkunskap. Unik kundkunskap kan exempelvis handla om kundens kultur, värderingar, mål, processer, system, prioriteringar, beroenden, kritiska datum för verksamheten mm. Kort uttryckt brukar detta kallas verksamhetsförståelse. Den unika verksamhetsförståelsen är vårt unika konkurrensmedel för att behålla vår kund.

Frågan som här infinner sig är hur många företag som kan visa klart och tydligt hur de relaterar sin linjeorganisationen till sina projekt och hur projekten förhåller sig till varandra. Vi har idag för det mesta en mycket väldokumenterad historik för vår linjeorganisation, medan diskussionen och dokumentationen om vår organisations projekthistorik upplevs som ganska frånvarande.

1.2 Bakgrund

Allmän utveckling

Vi befinner oss idag mitt inne i en stark högkonjunktur där världsekonomin förväntas växa med 3,7% under 2011(IHS Global Insight in The 2011 Gartner Scenario 2011, s. 4).

Med den allt tuffare konkurrens som idag finns om kunderna måste företagen sträva efter att kontinuerligt bli bättre och att utvecklas. Det handlar inte längre om att konkurrera på en lokal, regional eller nationell arena, utan idag upplever många företag en allt hårdare global konkurrens. Den globala konkurrensen ställer krav på ett nyskapande och innovativt arbetssätt för att klara konkurrensen.

Enligt analysföretaget Gartner vänder nu företagen sin uppmärksamhet mot ”growth and innovation”, vilket sporras av de höga förväntningarna som finns om att den ekonomiska tillbakagången nu är nästan eller helt slut.(The CIO’s Role in Making the New Realities Real 2011). Brady (2008) menar att vi när det handlar om innovation bör förvänta oss en ganska hög grad av misslyckade projekt och att vi därför i vissa avseenden behöver justera projektledningen för att också anpassas för de mer osäkra kontexterna som innovation avser.

Dagens utveckling av verksamheter med stöd av IT

Görling (2009) menar att när vi talar om IT-projekt betraktar vi ofta dessa som en mycket homogen grupp, men sanningen är att IT-projekt kan avse precis vad som helst så länge som en del av det innefattar programmering som bidrar till slutresultatet. Görling påpekar att den centrala position som IT-projekt idag har i många företag medför att det ställs helt nya krav på de personer som driver IT-projekten.

Scott och Harris (2009) talar om ”the new normal” såsom ett helt nytt sätt att se på verkligheten och våra verksamheter. Det nya normala handlar om att konstant förändring är det normala tillståndet som vi måste lära oss att agera utifrån. Scott anser att ökad konkurrens, snabbt skiftande teknologi och ökande upplösning av vedertagna affärsmodeller är de nya utmaningarna. Scott framhåller tre förmågor som viktiga för att möta de nya utmaningarna. Först måste vi vara medvetna om att vi inte kan sätta oss ner och vänta på att saker och ting ska återgå till det ”normala”. Konstant förändring är det nya normala. För att vara framgångsrika krävs inte bara en verksamhet som gör saker bättre, utan förmågan att göra saker annorlunda. Nästa viktiga faktor är att förändring kräver att vi tänker utifrån-inåt. Detta tänk måste integreras i verksamheten när den identifierar sina möjligheter till tillväxt. Det är många gånger mycket enklare att börja inifrån med sina egna idéer och föra fram dessa utåt, men en verksamhet måste fråga sig vad deras kunder behöver och önskar. Den tredje förmågan är att skapa mer utrymme för nya satsningar och initiativ. Det behövs mer frihet för att kunna röra sig i nya riktningar.

I en värld med osäkra kontexter och ständig förändring behöver ledningen för våra organisationer och projekt utökad kunskap och vägledning för att kunna leda i en värld av konstant förändring. Frågan som uppkommer här är då vilken tillgänglig kunskap som idag finns för att guida en verksamhets ledning.

1.3 Problemdiskussion

Packendorff (1995) konstaterar att det verkar dock som att frågan om varför ett projekt var framgångsrikt inte alls behöver någon utvärdering så länge som projektet möter de kvantitativa kraven på att hålla budgeten, tiden och de uppsatta målen. Uppfyller projektet dessa parametrar är det helt i sin ordning att bara lägga projektet åt sidan utan att fråga sig varför det blev framgångsrikt. Han anser att vi behöver mer studier som handlar om utvärdering av projekt och lärande i projektmiljöer.

Såsom en motvikt till Packendorffs efterlysning av fler studier är det också relevant i sammanhanget att belysa vad som faktiskt redan finns studerat inom området. Här ges därför en kort informativ historisk sammanställning om vad för kunskapsinriktningar som har studerats för de båda områdena projektledning och IT management.

Ett historiskt perspektiv på ledning av projekt i allmänhet

Enligt Morris (2009) föddes projektledningen som område under 1950-talet. Inom fältet för projektledning finns mycket forskning framtagen. Morris visar i ett diagram på att mycket forskning som kan relateras till projektledning bland annat har handlat om följande inriktningar:

- **Operativ forskning/systemverktyg:** Enligt Morris (2009) diagram har denna inriktning funnits sedan 1950-talet och handlar mycket om planering och kontroll. Morris visar i sitt diagram några exempel på vad som skapats inom denna gren. Exempel är Gantschemat som är ett flödesschema som visar relationen mellan projektets aktiviteter och tid, PERT som är ett nätverksschema och WBS(Work Breakdown Structure) som bryter ner projektets totala arbetsmängd i hanterbara beståndsdelar. I Morris diagram kan vi utläsa att idag har denna inriktning mer övergått till att benämnas faser och tidsplanering.
- **Organisation:** Även denna inriktning är en av områdets största inriktningar som har funnits sedan 1950-talet. Här diskuteras möjligheterna för att organisera IT-projekt. Matrix organisationen som har som mål att balansera fördelarna med den funktionella organisationen och projektorganisationen har skapats här(Cadle & Yeats 2004).
- **Risker:** Riskbegreppet presenterades i mitten på 1970-talet. Identifiering av risker är viktigt för att kunna hantera dem. Betydelsefullt är också att kunna skilja på projektets risker och affärsriskerna (Nokes, Major, Greenwood, Allen & Goodman 2003). Detta område har utvecklats vidare och handlar idag om ”nytta/värde & möjlighet”.
- **Kvalitet:** Inom segmentet kvalitet har exempelvis kvalitetsstandarder studerats. Dessa standarder är bland annat den generellt anpassade ISO9001 som är avsedd att hjälpa organisationer att möta sina kunders och övriga intressenters behov. 1991 introducerade också British Standards Institute systemet TickIT som ett specifikt system för att hjälpa IT sektorn anpassa sig till ISO9001. Även Capability Maturity Model är en femstegs modell avsedd att höja en organisations kapacitet att konstant producera högkvalitativa mjukvaruprodukter. (McManus & Wood-Harper 2003)

- **Människor:** Inom detta område finns inriktningar såsom ledarskap och projektledarens roll, människors prestationsförmåga, hantering av projektteamet och dess kultur (Cadle & Yeates 2004).
- **Knowledge Management:** Min egna kunskap om detta område är att det uppkom i mitten av 90-talet. Detta område är mycket svårt att finna någonting om inom projektledningens litteratur. Däremot existerar detta som ett eget område med oerhört mycket litteratur, men då mer med inriktning på intranät för permanenta verksamheter.

Ett specifikt perspektiv på ledning av IT-projekt i synnerhet

Magoulas och Pessi (1998) beskriver hur IT management utvecklats utifrån tre olika era-modeller. Databehandlingseran utvecklades under 70-talet. Databehandlingssystem utvecklades då i allmänhet av ADB-avdelningar. Syftet var att rationalisera och automatisera processer av rutinkaraktär. ADB-strategin som skapades fokuserade mycket på vilken teknologi som skulle väljas.

Under slutet av 70-talet och början av 80-talet uppstod informationseran som även kallas MIS-eran. Mini- och mikrodatorer började bli vanliga inom våra organisationer. Fokus ändrades nu från rationalisering till att handla om att förbättra underlaget för beslutsfattande. Informationen betraktades som en värdefull tillgång och målet var att göra informationen mer tillgänglig.

Den tredje eran uppkom under slutet av 80-talet och början av 90-talet. Synen på informationssystem utvidgades till att också omfatta verksamhetens externa kontext och ett strategiskt övergripande synsätt på informationsförsörjningen framkom. Nu betraktades IT-planeringen mer och mer som ständigt pågående processer inom verksamheten. I och med denna nya syn på strategisk IT-planering skapades begreppet IT-management.

Magoulas & Pessi framhåller som en av de viktigaste aspekterna för strategisk planering att lära av erfarenheterna både vad gäller framgångar och motgångar från det förflutna. Att här dra en parallell till våra mer operativa IT-projekt känns inte särskilt långt bort. På samma sätt som vi känner till vår historia vad gäller IT management borde vi känna till vår projekthistorik. Likaså en av de viktigaste aspekterna inom projektledning handla om att dra lärdom av gamla projekts framgångar och motgångar för att bygga på vår kunskap om hur vi på bästa sätt projektleder.

Avslutande argumentation och motivering till syfte och frågeställning

I många av de ovan nämnda fälten har projekt ofta betraktats ur ett singel perspektiv. Vi kan dock nu på många olika sätt se att både akademien och företagsvärlden har börjat intressera sig mer för hur projektet som fenomen förhåller sig i ett många till många perspektiv. Detta är en naturlig utveckling, eftersom vi går mot en klar trend där linjeorganisationerna ute i företagen minskas ner. Lindner och Wald (2010) menar att allt mer av ett företags verksamhet byggs upp utifrån att skapa projekt som är av en tillfällig karaktär. När vi i allt större utstäckning baserar vår verksamhet på olika projekt som vi behöver hålla ordning på krävs mer kunskap omkring detta.

Frågan om hur framgångsrika IT-projekt och projektledning för dessa ska kunna skapas har varit aktuell i många år. Vi lever idag i en värld där konstant förändring är det nya normala och våra verksamheter behöver vara innovativa för att överleva all global konkurrens. Skapandet av projekt är något som ofta sker för att genomföra en förändring och därmed kan vi med stor säkerhet förvänta oss att projekten i våra organisationer kommer att öka ytterligare framöver. Inte minst med tanke på att vi idag inte verkar ha någon annan uppmärksammas form än just projekt för att hantera genomförandet av förändringar. En ökad kunskap om hur vi projektleder våra projekt på ett effektivare sätt kommer därför att skapa verksamheter som får mer utfört.

Då ny teknologi ständigt utvecklas och innovativa angreppssätt för vad den kan bidra med för att tillgodose kundens behov växer fram skapas en värld där de heterogena IT-projekten får en framträdande position. Detta medför att det ställs nya krav på dem som driver dessa IT-projekt och för att klara detta behöver de nya former av kunskap. En god början här borde kunna vara att lära sig av projekthistoriken och ta tillvara på kunskap från andra projekt. Denna diskussion leder oss fram till nedanstående syfte och frågeställningar.

1.4 Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet är att bidra till att skapa en bättre förståelse för området projektledning och fokusera på inriktningen ledning av IT-projekt. Uppsatsens specifika syfte är att bidra till att skapa ökad insikt om överföring av kunskap mellan IT-projekt i olika former.

För att besvara ovanstående syfte är det viktigt att söka svar på följande frågeställningar:

- Hur sker idag kunskapsöverföring mellan IT-projekt i olika former?
- Vilka faktorer finns som gynnar respektive hindrar att kunskapsöverföring sker mellan projekt?

1.5 Avgränsning

Den här studien är begränsad till att granska hur kunskapsöverföring sker mellan projekt. Fokus kommer att vara på att studera hur kunskapsöverföring sker från ett gammalt redan genomfört projekt till ett nystartat projekt, samt hur kunskapsöverföring sker mellan projekt som bedrivs parallellt i tiden. Studien avser inte att undersöka hur kunskapsöverföring sker inom ett projekt. Det är inte heller studiens huvudsyfte att undersöka hur kunskapsöverföring sker från projekt tillbaka till linjeorganisationen.

1.6 Disposition

Här nedan följer en kort disposition för att guida läsaren om vad som kommer att avhandlas i de efterföljande delarna av uppsatsen:

Kapitel 2: I nästa del kommer uppsatsens metod att beskrivas och motiveras utifrån ett vetenskapligt angreppssätt. Vidare kommer det praktiska tillvägagångssättet att beskrivas och de metodiska val som gjorts för studiens planering och genomförande att motiveras.

Kapitel 3: Efter denna del följer det teoretiska kapitlet där studiens kunskapsområde beskrivs och relevanta begrepp definieras. Här presenteras och utvecklas också det teoretiska ramverk som studien bygger på.

Kapitel 4: Här finns studiens empiriska material samlat. Först presenteras de företag och respondenter som bidragit till att skapa det empiriska materialet. Sedan presenteras det resultat som framkommit i samband med utförda intervjuer.

Kapitel 5: I detta avsnitt diskuteras det framkomna resultatet med utgångspunkt från det teoretiska ramverket. Efter det följer slutsatser som framkommit och en diskussion om studiens reliabilitet, validitet och objektivitet. Slutligen ges förslag på framtida fortsatta forskning inom studiens område.

Kapitel 6: Här presenteras de slutsatser som kan dras av studien och återkoppling sker till studiens syfte och frågeställning.

Kapitel 7: Innehåller den samlade referenslistan för uppsatsen.

Kapitel 8: Bilagor med intervjufrågor och respondenternas rich pictures finns samlade här.

2 METOD

I denna del introduceras, presenteras och förklaras den metodik och forskningsansats som kommer att ligga till grund för studien. De metodiska val som har skett längs vägen för studien kommer att belysas och motiveras. Intentionen är att i möjligaste mån försöka motivera och diskutera de val som har gjorts under uppsatsarbetet. En andra avsikt med denna del är även att försöka ge en klar och detaljerad översikt över hur studien genomfördes. Syftet med en detaljerad presentation enligt Backman (1998, s. 38) är att skapa förutsättningar för replikation och evaluering. Med replikation avses möjligheter för någon att upprepa metodiken under exakt identiska förhållanden och därmed kontrollera resultatet. Med evaluering åsyftas möjligheter för att värdera det empiriska materialet och ge utlåtanden om den valda metoden.

2.1 Vetenskaplig metod

Konstruktivistiskt synsätt

Vid valet av metod eftersträvas att generera så mycket ny kunskap som möjligt med hjälp av de tillgängliga resurserna såsom till exempel tid och pengar. (Björklund 2003, s. 44). Det filosofiska forskningsperspektiv som denna studie bygger på är det konstruktivistiska synsättet. Enligt Easterby and Smith (1991) har det konstruktivistiska paradigmet sina styrkor och svagheter som bör beaktas. Styrkorna är:

- Dess förmåga att se hur förändringsprocesser sker över tiden
- Förstå människors åsikter
- Anpassas till nya idéer och frågor när de har utvecklats
- Skapa ett bidrag till utvecklingen av nya idéer
- Tillhandahålla ett sätt för att samla data som är mer naturligt än artificiellt

Svagheter kan dock vara:

- Insamlandet av data kan konsumera mycket tid och resurser
- Analysen av data kan vara mycket svår

Med tanke på studiens syfte som handlar om att skapa klarhet omkring vad som krävs för att få till en process där en faktisk kunskapsöverföring sker mellan projekt upplevs det konstruktivistiska synsättet som gynnar förmågan att se hur förändringsprocesser sker som ett naturligt val för studien. Värdefullt i sammanhanget är självklart att vara medveten om att datainsamling och analys kommer att vara resurskrävande.

Motiven för att inte välja det positivistiska förhållningssättet för denna studie var dess brist på flexibilitet, dess brist på lämplighet för att förståelse av processer och för att skapa nya teorier. Det relativistiska paradigmet hade också kunnat vara ett alternativ. Dock kräver detta synsätt stora mängder material om resultaten ska få god trovärdighet och resurserna vad avser tid och personal var för begränsade för att passa detta paradigm.

Diskussion omkring kvalitativt kontra kvantitativt metodval

Easterby-Smith, Thorpe and Lowe (2002) framhåller att design av forskning handlar om att organisera forskningsaktivitet som inkluderar insamling av data på ett sätt som mest sannolikt kommer att uppfylla studiens syfte. Det finns många val att göra under resan då

en design utvecklas för en studie. Enligt Easterby-Smith, Thorpe and Lowe är dock många av dessa val starkt förknippade med vilket forskningssynsätt som råder.

För denna studie har en kvalitativ metod valts. Mycket med tanke på att den kvalitativa metoden är starkt förknippad med det konstruktivistiska synsättet. Easterby-Smith, Thorpe and Lowe (2002) anser att den kvalitativa metoden har styrkor såsom förmåga att se på hur förändring sker över tiden, kunna förstå människors åsikter, anpassa sig till nya ämnen och idéer då de utvecklas och bidrar till utvecklingen att skapa nya teorier. Nackdelar som dock finns med en kvalitativ metod är att den kräver stora resurser och mycket tid, samt att tolkningen av data kan vara mycket svår.

Hos den kvantitativa metoden framhåller Easterby-Smith, Thorpe and Lowe (2002) fördelar som att den kan förse oss med en bred täckning inom en rad situationer, den kan vara snabb och ekonomisk. Å andra sidan påpekas att nackdelar kan vara att den har ganska dålig flexibilitet och är artificiell, inte särskilt effektiv för att förstå processer eller den betydelse som människor tilldelar handlingar och inte särskilt hjälpsam för att skapa teorier.

Då mitt ämnesval har upplevts som tämligen nytt, ambitionen har varit att skapa något nytt teoretiskt bidrag och att förstå människors åsikter och beteenden om kunskapsöverföring mellan projekt har en kvalitativ metod upplevts som bäst anpassad för att uppfylla studiens syfte.

Diskussion omkring val av enkät kontra intervju för insamling av primärdata

I valet mellan att göra intervjuer eller att använda sig av enkäter för att söka svar på studiens frågeställningar var det viktigt att fråga sig vilken metodik som borde kunna skapa bäst svar på frågeställningarna. Ejvegård (2009) talar om enkätens fördelar såsom ett enkelt och mindre tidskrävande sätt att samla in material samtidigt som många personer går att nå. Dock framhåller Ejvegård (2009) att intervjuer lämpar sig bäst när experter skall utfrågas.

Målgruppen för studien är personer som har rollen som projektledare. Detta kan ses som en form av nischad målgrupp och därmed har ett antagande gjorts om att det är mest troligt att intervjuer lämpar sig bäst för att söka svar på studiens frågeställningar.

Ejvegård (2009) varnar dock för nedanstående fällor som man kan hamna i med intervjuer och som det är viktigt att se upp med:

- Om forskaren kommer jäktad och stressad till intervjun kan detta påverka respondenten och inverka på resultatet.
- Erbjuder respondenten konfidentialitet för att få den intervjuade att våga öppna sig.
- Utfrågaren kan fritt följa de trådar som intresserar honom eller som han genom påverkan av den utfrågade kommer in på.
- Frågorna får inte vara ledande

Rika bilder som komplementerande metod

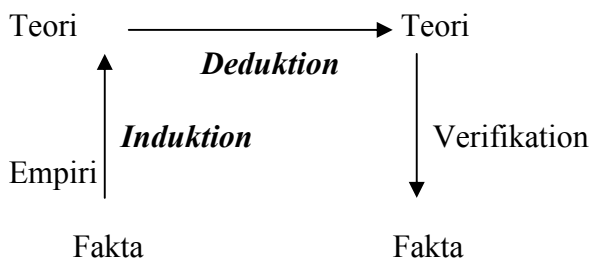
Under mitten av intervjun har frågan om företagets projektverksamhet ställts till respondenterna med två olika varianter. Först ombads respondenterna att beskriva företagets projektverksamhet i ord. Vid den påföljande frågan ombads respondenterna att illustrera projektverksamheten genom att rita en rik bild. Tanken med detta har främst varit att försöka skapa en kompletterande bild över hur respondenterna uppfattar företagets projektverksamhet.

Syftet med att skapa en rik bild är enligt Checkland and Poulter (2006) att fånga det informella, huvud entiteter, strukturer och synvinklar för situationen, processerna som pågår, de nuvarande identifierade spörsmålen och alla potentiella sådana.

Diskussion om det induktiva respektive deduktiva angreppssättet

Induktion innebär att forskningen påbörjas utan förankring i några teorier och hypoteser. Forskaren utgår från det insamlade, ofta kvalitativa materialet, se figur 1. Materialet analyseras och kodas sedan och utifrån detta kan forskaren skönja mönster och idéer om hypoteser och teorier. Deduktion innebär att forskaren utgår ifrån teorierna och utifrån dessa gör förutsägelser om empirin, vilka forskaren sedan försöker få bekräftade (verifikation) av det insamlade materialet, se figur 1. Det tredje sättet som finns är abduktion som innebär att forskaren vandrar mellan de båda tidigare nämnda angreppssätten. Det vill säga använder sig utav både ett induktivt och deduktivt angreppssätt av problemet. (Björklund 2003)

För denna studie har det deduktiva angreppssättet använts. Den teoretiska grunden har först byggts upp utifrån litteraturstudier. I nästa steg har den teoretiska grunden bildat intervjufrågor som i möjligaste mån har speglat teorin. Därefter har empirin undersökts för att verifiera eller falsifiera teorin.



Figur 1: Illustration av induktiv och deduktiv ansats. (Källa: Arbnor & Bjerke 1994 se Björklund 2003, s. 63)

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Litteratursökning och studier av litteraturen

När denna studien påbörjades hade undertecknad varit borta från den akademiska världen under några år. Det var därför nödvändigt med att ägna mycket tid åt att göra en kunskapsinventering inom de områden som studien omfattar. Litteratursökningar påbörjades med god hjälp och värdefulla tips från bibliotekspersonalen på Chalmers Lindholmen. Litteraturstudierna startade inom området projektledning för att senare även

omfatta de båda områdena förändringsledning och Knowledge Management. I detta gränsland växte så småningom undersökningsproblemet fram. Det visade sig att det fanns oerhört mycket kunskap att finna om kunskapsöverföring i projekt, men inte alls lika mycket skrivet om kunskapsöverföring mellan projekt. Den kunskap som fanns om kunskapsöverföring mellan projekt visade sig främst finnas i akademiska artiklar som var av tämligen färskt datum. Ytterligare litteraturstudier har sedan kontinuerligt pågått under hela studiens gång.

En idé om en teoretisk modell växte fram under de inledande studierna om projektledning. Företag och respondenter har sedan valts ut med tanke på att få den teoretiska modellen bekräftad eller falsifierad.

Sammanställning av studiens intervjufrågor

Studiens frågor har byggts upp utifrån de teoretiska begrepp som finns definierade i studiens teoretiska ramverk. Teorin härstammar från det inledande syftet som presenteras i början av studien. Tanken är att på detta sätt skapa en enhetlig linje och hålla sig inom ramen för studiens syfte. Intervjufrågorna som har skapats bygger på de tre vetenskapsgrenarna projektledning, förändringsledning och kunskap.

Målet vid skapandet av intervjufrågor har varit att frågorna ska generera mesta möjliga kunskap från respondenterna. Intentionen har varit att försöka skapa breda öppna frågor. Avsikten har också varit att utveckla tydliga frågor som respondenterna upplever som möjliga att besvara. Avvägningen mellan hur öppet frågan ska formuleras och hur tydlig den ska vara har dock upplevts som en svår balansgång.

Under intervjun med respondenterna ombads samtliga respondenter i slutet av varje intervju att rita en bild över hur verksamhetens projektverksamhet ser ut. Momentet placerades medvetet som ett moment för respondenten att utföra i mitten av intervjun efter att denne hade besvarat några intervjufrågor. Den farhåga som eventuellt skulle kunna ha inträffat om momentet hade utförts i början av intervjun var att respondenten då eventuellt skulle kunna drabbas av prestationsångest. Det upplevdes som mer troligt att respondenten skulle ha förmåga att rita en bild efter att ha lärt känna intervjuaren i viss mån under början av intervjun, samt under början av intervjun fått uttrycka sina tankar om ämnet.

Val av företag och respondenter

De två företag som valdes ut för att skapa ett empiriskt underlag har två olika inriktningar vad gäller sin projektmiljö. Det första företaget bedriver projektverksamhet i egen regi. Det andra företaget är ett konsultbolag som har personal ute i andra organisationer där de är verksamma i deras projekt. Intentionen med valet av dessa båda företag som bedriver projektverksamhet på två helt olika sätt är att förhoppningsvis få fram en breddad syn på projektverksamheten. Det har också varit min förhoppning att genom detta medvetna val förhoppningsvis få fram olika dimensioner för kunskapsöverföring och visa på hur olika slags verksamheter betraktar projekt och kunskap.

Den roll som var önskvärd att respondenterna skulle inneha var som projektledare. Då undertecknad sedan tidigare hade en del kontakter inom de båda företagen har dessa

kontakter utnyttjas för att finna rätt respondenter att intervjua. För att inte skapa en slags bieffekt som eventuellt skulle kunna uppstå om undertecknad personligen kände respondenterna för väl har inte personer som undertecknad är nära bekant med valts som respondenter.

Målet var att finna 6 stycken respondenter med jämn fördelning av dessa på de båda företagen. Alla sex kontaktade personer hade möjlighet att ställa upp på intervjuer. Respondenterna kontaktades via telefon för bokning av intervjutid på respektive respondents företag. En bekräftelse skickades sedan även via mail till respondenten som en extra påminnelse om intervjutiden och med kortfattad information om studiens ämne. Någon dag innan intervju mailades intervjufrågorna till respondenten. Intentionen med att respondenterna fick tillgång till frågorna i förväg var att det skulle ha möjlighet till att förbereda sig inför intervjun. Några respondenter valde att förbereda sig medan andra inte hade haft tid för detta och då svarade mer spontant på frågorna.

Bortfall av respondent

Samtliga 6 stycken inbokade intervjuer genomfördes. En av respondenterna önskade före studiens publicering få möjlighet att godkänna det empiriska materialet från sin intervju. Efter transkribering av intervjun från diktafonen mailades därför intervju underlaget över till respondenten för läsning och eventuell justering av det empiriska materialet. Det var viktigt att få detta godkännande och eventuella justeringar innan start av strukturering och presentation av resultat för att känna till exakt vilken information som enligt respondenten var godkänd att använda. Respondenten ombads därför att rödmarkera vad som inte fick användas.

Respondenten valde dock att kommentera den utskrivna intervjun med att respondenten inte hade några synpunkter på det utskrivna materialet. Istället hänvisade respondenten till att det var vad som stod i den slutliga rapporten som var viktigt. I den slutliga rapporten fick inga kundnamn interna namn, roller eller exempel användas. Efter en sökning i det 36 sidor långa intervjumaterialet kunde konstateras att ordet exempel nämndes 30 gånger. Detta upplevdes som mycket. En farhåga fanns även att det skulle kunna finnas ytterligare delar av intervjumaterialet som inte benämndes explicit som att vara exempel, men som ändå kunde uppfattas av respondenten som det. Inför dessa tveksamheter om vad som var möjligt att använda hos intervjumaterialet har efter noggrant övervägande tillsammans med handledare och rekommendationer från handledare intervjumaterialet klassificerats såsom bortfall.

Det är mycket tråkigt att inte kunna använda det omfattande materialet, men av omsorg och respekt för respondenten har intervjumaterialet för säkerhets skull tagits bort. Det hade inte heller varit möjligt för undertecknad att sammanställa ett bra resultat för studien med en oroande känsla om vad som egentligen fick användas och inte användas. Förfarandet att låta respondenten i efterhand granska den färdiga rapporten och då få möjlighet att ha synpunkter på den har bedömts såsom att bryta mot god forskningssed.

Intervjuer med respondenterna

Såsom tidigare nämnts varnar Ejvegård (2009) för några intervjufallor. Dessa är viktiga för intervjuaren att överväga och fundera över hur de kan hanteras. (nedan text i svart)

informationen om intervjufallorna har noga beaktats och för att motverka att något sådant skulle hända beskrivs nedan vilka förebyggande åtgärder som tagits:

Om forskaren kommer jäktad och stressad till intervjun kan detta påverka respondenten och inverka på resultatet. För att motverka att detta ska inträffa har jag förberett mig väl inför intervjuerna. Konkreta förberedelser har till exempel handlat om att noggrant informera mig om företagets geografiska adresser i förväg, i mycket god tid transportera mig till intervjuplatsen och att lägga in gott om tid både före och efter intervjun.

Erbjuda respondenten konfidentialitet för att få den intervjuade att våga öppna sig. Vid samtliga intervjuer har jag informerat mig om huruvida respondenten har en önskan om att få vara anonym.

Utfrågaren kan fritt följa de trådar som intresserar honom eller som han genom påverkan av den utfrågade kommer in på. Precis som Ejvegård senare nämner är det här en balansakt som krävs för att hålla sig neutral, men inte kylig gentemot respondenten. Intervjuerna har dock försökts att hållas inom 1,5 timme och därmed har det inte funnits utrymme för några utsvävningar. Strategin som intervjuare har varit att hålla sig till ämnet och de i förväg förberedda intervjufrågorna.

Frågorna får inte vara ledande. Intervjufrågorna har formulerats för att vara öppna frågor och det har funnits en medvetenhet under intervjun hos intervjuaren att försöka undvika formulering av ledande frågor.

Samtliga intervjuer utfördes med en person per tillfälle. Under intervjuerna har en diktafon använts för att spela in respondenternas svar. Såsom Ejvegård påpekar skulle en diktafon eventuellt kunna ha en hämmande effekt på vissa respondenter som kanske uttalar sig på ett mer försiktigt sätt under intervjun. Intervjuaren har dock inte upplevt detta under intervjuerna och det har ansetts som en övervägande fördel att inte missa någon del av materialet genom att ha det inspelat. Eftersom intervjuaren under intervjun inte behövt skriva anteckningar har även en mer närvarande kontakt med respondenten kunnat skapas under intervjutillfället.

Samtliga respondenter har besvarat alla frågorna. Vid vissa tillfällen har det dock upplevts som att frågorna har överlappat varandra, vilket har gjort att respondenten ibland redan har besvarat en fråga i föregående frågas svar. I dessa fall har detta konstaterats och intervjuaren har frågat om respondenten vill tillägga något. Detta har inte upplevts som något problem, utan snarare att intervjuare och respondent har fått en god kontakt under intervjun, samt att respondenten har varit värtalig.

Samtliga sex stycken intervjuer genomfördes under tiden den 13 april fram till den 2 maj 2011.

Transkribering av intervjuer med respondenterna

Efter genomförda intervjuer med respondenterna har samtliga intervjuer transkriberats till skriftligt format. Detta har varit ett mycket digert och tidkrävande arbete. Intervjuerna har skapat ett mycket omfattande intervjumaterial. Det utskrivna skriftliga intervjumaterialets storlek är följande:

Respondent 1:s intervju består av 19 A4 sidor
Respondent 2:s intervju består av 16 A4 sidor
Respondent 3:s intervju består av 16 A4 sidor
Respondent 4:s intervju består av 11 A4 sidor
Respondent 5:s intervju består av 16 A4 sidor
Respondent 6:s intervju består av 34 A4 sidor

Denna omfattande arbetsprocess har dock resulterat i att författaren har skapat sig en god bild av alla respondenternas uppfattningar i ämnet. Många insikter har under detta arbetet med transkriberingen framkommit om resultatets framställning samt även värdefulla insikter om analys och slutsatser har kunnat skönjas under denna arbetsfas.

Analys av intervjudata

Arbetet med strukturering av resultatet och analys av det har som nämnts i föregående stycke påbörjats redan under transkriberingsfasen. Då idéer om möjliga implikationer spontant har uppstått under transkriberingsfasen har dessa noterats. Det har varit värdefullt att senare kunna återkomma till dessa anteckningar.

Intervjufrågorna skapades utifrån associationer till studiens syfte, frågeställningar och den valda teorin. Detta har sedan varit en fördel i samband med arbetet att strukturera upp resultatet och klassificera in det i olika grupper. De flesta intervjufrågor har i resultatet bildat ett ämnesområde och implikationer om resultatets generella likheter eller unikheter har på ett naturligt sätt kunnat presenteras.

3 TEORETISKT RAMVERK

I detta avsnitt definieras studiens centrala begrepp och det teoretiska ramverket att beskrivas. Avsnittet innehåller även en del illustrationer av modeller, vilkas syfte är att skapa en bättre förståelse för hur de olika teoretiska elementen förhåller sig till varandra. Det finns ett gammalt ordspråk som säger: ”En bild säger mer än tusen ord” och många gånger stämmer detta. Figurerna i avsnittet är ämnade att skapa en kompletterande bild av de teoretiska begreppen.

Under de inledande litteraturstudierna har det framkommit att utifrån den problembild som växt fram kommer fokus för denna studie att befinna sig i gränslandet mellan följande tre forskningsområden:

Förändringsledning
Projektledning
Kunskap

För att bygga upp ett teoretiskt ramverk som studien kan anknytas till görs här en sammanfattande introduktion för de tre forskningsområdena med relevanta definitioner för nyckelbegrepp som finns inom fälten. Det bör dock påpekas att sammanställningen nedan enbart är ett utdrag från de berörda områdena. Samtliga områden har visat sig vara mycket stora forskningsområden och att göra en heltäckande sammanställning inom dessa tre fält är ingenting som är möjligt inom ramen för denna studie.

3.1 Förändringsledning

Förändringsledning

Lorenzi och Riley framhåller en definition som de anser som effektiv för att förstå detta mycket breda ämne ”*Change management is the process of assisting individuals and organizations in passing from an old way of doing things to a new way of doing things*” (Kuhn & Giuse 2001 se Lorenzi & Riley 2003, s. 197)

Lorenzi och Riley (2003) påtalar att ett av de allra svåraste problem som organisationer möter är att hantera förändring. I dagens snabbt föränderliga miljö är förmågan att snabbt och effektivt förändra sig ett stort dilemma för organisationer.

Förändring är svårt. En del förändringar går lätt att genomföra och andra är svåra, men trots det genomförs ändå förändringar. Det är inte alltid lätt att veta varför en viss grupp motsätter sig en förändring. Dock visar erfarenheter att en intelligent applicering av förändringsprocessen tillsammans med en sund teknisk implementationsplan leder till en snabbare introduktion i organisationen av teknologin. Processen kan vara dyr i form av att den kräver tid och energi, men ligger ändå inte alls i närheten av vad det kostar om ett dyrt tekniskt system aldrig vinner verklig användaracceptans. (Lorenzi & Riley 2003). Mot denna bakgrund om vad det kostar för en organisation att aldrig få igenom en förändring, utan att istället riskera att hamna i ett läge där användarna inte anammar förändringen är det lätt att förstå hur viktigt det är att organisationen har en väl uttänkt förändringsstrategi då ett förändringsarbete påbörjas.

3.2 DELTA modellen om proaktivt ledarskap i komplexa föränderliga miljöer

DELTA modellen adresserar behovet av kunskap, men menar att kunskap inte är tillräckligt. Ledningen måste också agera proaktivt. Dock påtalar de att förändring av ledarskapspraxis förmodligen är lika svårt som förändringar inom andra områden som karaktäriseras av ett starkt beroende av individens unika kunnande och deras tysta kunskap. (Enquist, Magoulas, Bergenstjerna & Homqvist 2001)

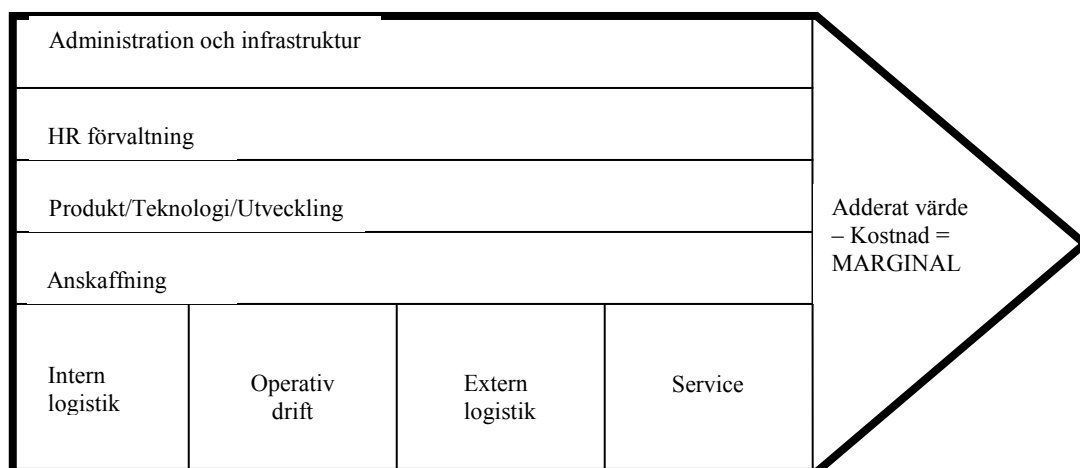
Enligt Enquist et al. 2001 måste ett proaktivt ledarskap vara baserat på följande tre grundprinciper:

- En för företaget holistisk arkitekturell design som försäkrar en begriplighet (en delad syn på företaget och dess utvecklingsprocess)
- Delad förståelse inhämtad genom en dubbel loop lärande process (delande av erfarenheter)
- Kontinuerlig motivation och engagemang genom den sunda balansen av intressen mellan aktieägarna (Delade värderingar, mål och visioner)

3.3 Värdeskapande analys

För att kunna bedömma en organisations strategiska förmågor kan en resursgranskning ge signifikanta insikter om de konkurrensmässiga möjligheterna som finns tillgängliga för organisationen. En av de vanligaste verktygen som används för att hjälpa till med att skapa förståelse för den interna verksamheten hos organisationen är att strukturera en bild över dess förmågor genom att se på det som en samling av processer som sker. Kanske är den vanligaste modellen för detta Porters värdekedja (figur 2) som porträtterar organisationen som en sammanlänkad kedja av aktiviteter, där varje aktivitet relaterar på olika sätt till att förse organisationens produkter till sina kunder. Värdekedjan modellerar därför värdet av aktiviteter som adderar värde genom att bidra till en kunds beredvillighet att köpa produkten. Genom att modellera en organisations aktiviteter är det möjligt att särskilja de primära aktiviteterna, de som bidrar till att få produkten eller servicen ett steg närmare till kunden, från de sekundära aktiviteterna, vars roll är att supportera primära aktiviteter. (Robson 1997)

Supporterande aktiviteter



Primära aktiviteter

Figur 2: Illustration av Michael E. Porters modell för värdekedjan. (Källa: Michael E. Porter Copyright 1985 se Robson 1997, s.48)

3.4 Projektledning

Projekt

Eklund (2010) nämner att basen för ett projekt är att det finns en gemensam uppgift som ska genomföras. Enligt Eklund härstammar ordet projekt från det latinska verbet *proicere* som betyder ”kasta fram”. Detta kan enligt Eklund ses som en vilja att föra något i etapper framåt och att göra något utöver det normala för att verkligen göra framsteg.

Ett projekt definieras oftast såsom (Packendorff 1995):

- En unik en-gång-i-livet uppgift
- Med ett förbestämt leveransdatum
- Varande föremål för ett eller flera produktionsmål (till exempel resursanvändande och kvalitet)
- Bestående av ett antal komplexa och/eller sammanlänkade aktiviteter

Enligt Packendorff (1995) är också den allmänna uppfattningen av ett projekt att det är en given, planerbar och unik uppgift, begränsat i tid, komplext i sin implementation och föremål för utvärdering.

Viktigt att framhäva såsom Turner och Müller (2002) påpekar är att projektet bör ses som en tillfällig organisation.

IT-projekt, IS-projekt

IT-projekt och IS-projekt är två termer som ofta används för att benämna samma fenomen. En tendens som uppmärksammats under litteraturgenomgången är att IT-projekt i högre grad används i svensk litteratur, medan IS-projekt mer är benämningen som används i engelsk litteratur.

Görling (2009) påpekar att IT projekt långt ifrån är en homogen grupp. IT-projekt kan i princip innebära vad som helst så länge som en del av projektets resultat består av någon form av programmering. Görling (2009) påtalar även att den centrala position som IT-projekt idag har i många verksamheter ställer helt nya krav på dem som driver dem. Cadle and Yeats (2004) betonar att då IS-projekt ofta utförs för att uppnå ett visst specifikt affärsmål som ofta finns för att skapa konkurrensfördelar innebär detta att projektet ofta karaktäriseras av att involvera en viss grad av innovation.

Projektledning

Turner och Müller hänvisar till följande definition för projektledning ”*Project management as the process by which a project is successfully completed, and its objectives successfully delivered*” (Turner & Müller 2002, s. 2). De påpekar vidare: Vad som nu menas med framgångsrikt. Denna sarkasm kan nog sägas vara uttryck för vad som Packendorff (1995) anser som tillkortakommanden inom forskningen om projektledning. Packendorff redovisar följande definition för vad projektledning är “*A set of models and techniques for the planning and control of complex undertakings*” (Packendorff 1995, s. 319). De problem som han framhåller är att projektledning ses som en allmän teori och ett teoretiskt fält med sina egna rättigheter, att forskningen inom projektledning inte är tillräckligt empirisk och att projekt ses som verktyg. Packendorff efterlyser istället en mångfald av teoretiska perspektiv där forskningen handlar om förväntningar, handling och lärande i projektmiljöer.

Hård och mjuk systemsyn på projekt

Ett projekt kan ses som ett eget system. Systemet innehåller olika delar som tillsammans skapar en helhet. Magoulas och Pessi (1998) talar om det hårda och mjuka systemtänket. Det hårda systemtänket präglas av ett kontroll- och styrningsperspektiv. Checkland (1985) menar att den hårda traditionen är baserad på målsökning och att den mjuka traditionen är baserad på lärande. Magoulas och Pessi (1998) anser att utmärkande för det hårda tekniska systemet är att det bedöms utifrån kvantitativa, objektiva och jämförbara termer. Det mjuka systemtänket handlar om att systemet betraktas som ett socialt system och präglas enligt Magoulas och Pessi (1998) mer av samverkans- och samordningsperspektiv. Det teoretiska systemtänket för hårda och mjuka system kan enkelt appliceras på våra projekt. Den hårda projektsynen kan exemplifieras med hur vi styr projektet med hjälp av tidsplaner och kontrollerar och följer upp budgeten. I den hårda projektsynen handlar det om att uppnå konkreta mål. Den mjuka projektsynen handlar om hur vi kommunicerar med människorna och hur vi motiverar och coachar våra medarbetare. Den mjuka projektsynen innefattar även omgivningen utanför projektet, vilket den hårda projektsynen inte omfattar.

Rich pictures som mjuk systemmetodologi

En viktig del i SSM (Soft System Methodology) är att skapa rich pictures. Bakgrunden till att denna metod skapades kan i sammanhanget vara värdefull att känna till och kommer därför att beskrivas här nedan.

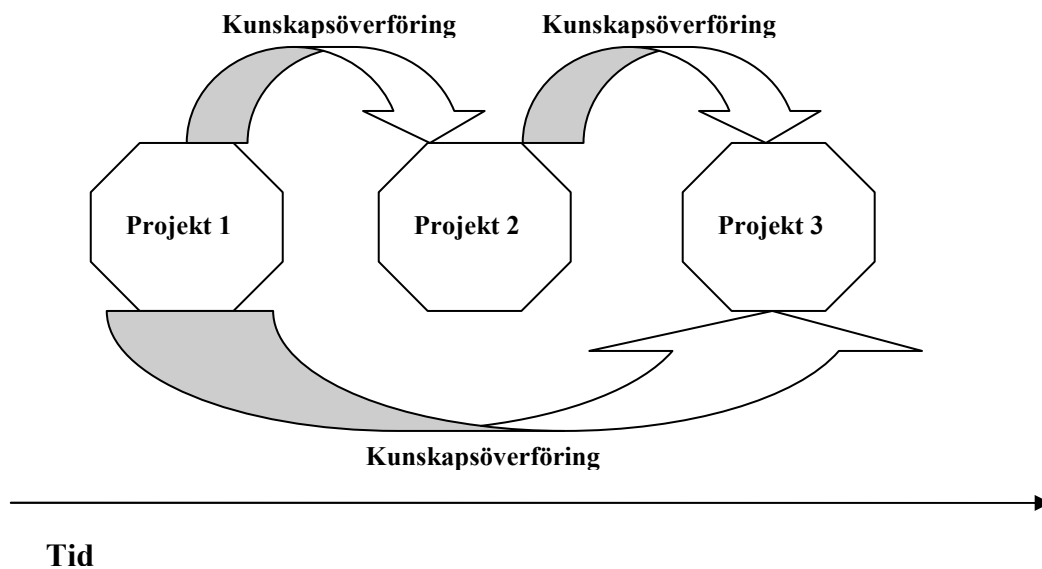
Komplexiteten för mänskliga situationer är alltid som sådan bestående av flertalet interagerande relationer. En bild är ett bra sätt att visa relationer. Det är faktiskt ett mycket bättre uttrycksmedel för det syftet än vad talande ordflöde är. Checkland beskriver vidare att då de samlade in kunskap om en situation genom att prata med människor, genom att utföra intervjuer, genom att delta i möten genom att läsa dokument osv. Blev det normalt för dem att börja med att rita en enkel bild över situationen. Bilderna blev allt rikare då undersökningen fortlöpte och dessa bilder blir aldrig färdiga i en slutlig mening. Men de befanns ovärderliga för att uttrycka kritiska relationer för situationen och det mest viktiga var att förse med någonting som kan läggas fram som en bas för diskussion. Användarna brukade säga ” Det här är hur vi ser er situation. Kan vi prata igenom det med er så att ni kan kommentera det och uppmärksamma om det är någonting som ni ser som fel eller utelämnat?”. (Checkland & Poulter 2006)

Såsom tidigare nämnts i metodavsnittet är syftet med att skapa en rik bild enligt Checkland och Poulter (2006) att fånga det informella, huvud entiteter, strukturer och synvinklar för situationen, processerna som pågår, de nuvarande identifierade frågorna och alla potentiella sådana.

3.5 Projektindelning utifrån olika tidsperspektiv och karaktär

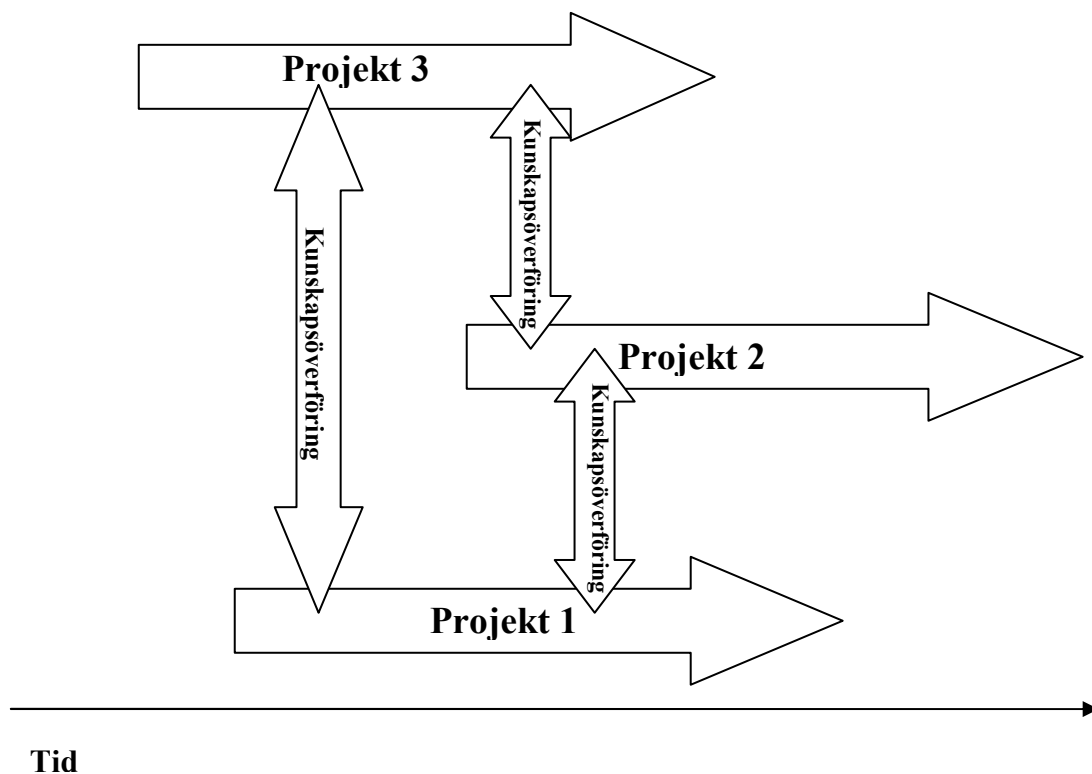
Under min tid som uppdragsledare i GSIT projektet där en gemensam IT struktur för hela Stockholms stads verksamheter skulle införas föddes en idé om nedanstående projektmodeller. Under denna studies inledande litteraturstudier av ämnet projektledning och kunskap har de två nedanstående teoretiska projektmodellerna utvecklats. Projektmodellerna visar hur projekten hos en verksamhet kan betraktas ur två olika perspektiv. Hur projekten betraktas beror främst på i vilka tidszoner som projekten befinner sig i förhållande till varandra.

Figur 3 visar hur kunskapsöverföring sker när projekten är placerade i olika tidszoner. Projekt 1 pågår exempelvis mellan januari till mars och projekt 2 pågår mellan maj till juli. Vi har då möjlighet att göra en historisk kunskapsöverföring från projekt 1 till projekt 2. Detta kräver dock att vi exempelvis kan lokalisera de människor som deltog i projekt 1, men som nu arbetar med någonting annat eller att vi till exempel hittar skriftligt historiskt material från projekt 1.



Figur 3: Bilden visar hur kunskapsöverföring sker mellan projekt som är placerade i olika sekvenser över tiden. Det finns då möjlighet för en så kallad historisk enväga kunskapsöverföring. (Källa:Egen.)

Figur 4 visar hur kunskapsöverföring sker när projekten är placerade i delvis samma tidszon. Projekt 1 pågår till exempel mellan februari till juni och projekt 2 pågår mellan april till augusti. Vi har då möjlighet att göra en tvåfaldig utbytande kunskapsöverföring under perioden april till juni. Vi kan enkelt lokalisera de människorna som under samma tid som vi själva arbetar i projekt och utbyta våra erfarenheter under den pågående projekttiden.



Figur 4: Bilden visar hur kunskapsöverföring sker mellan projekt som är placerade i parallell tidszon. Det finns då möjlighet för en så kallad nutida tvåfaldig kunskapsöverföring. (Källa: Egen.)

3.6 Kunskapshantering

Kunskap

Enligt Nonaka, Umemoto och Senoo definieras kunskap i den epistemologiska västvärlden med följande definition ”*A meaningful set of information that constitutes a justified true belief and/or embodied technical skill*” (Nonaka, Umemoto & Senoo 1996, s. 205). Utifrån denna definition menar Nonaka, Umemoto och Senoo (1996) att vi betraktar kunskapsskapande som en dynamisk mänsklig process för att förklara en personlig tro mot sanningen och/eller uttrycka en teknisk färdighet genom utövande.

Nonaka, Umemoto och Senoo (1996) konstaterar vidare att det finns två typer av kunskap:

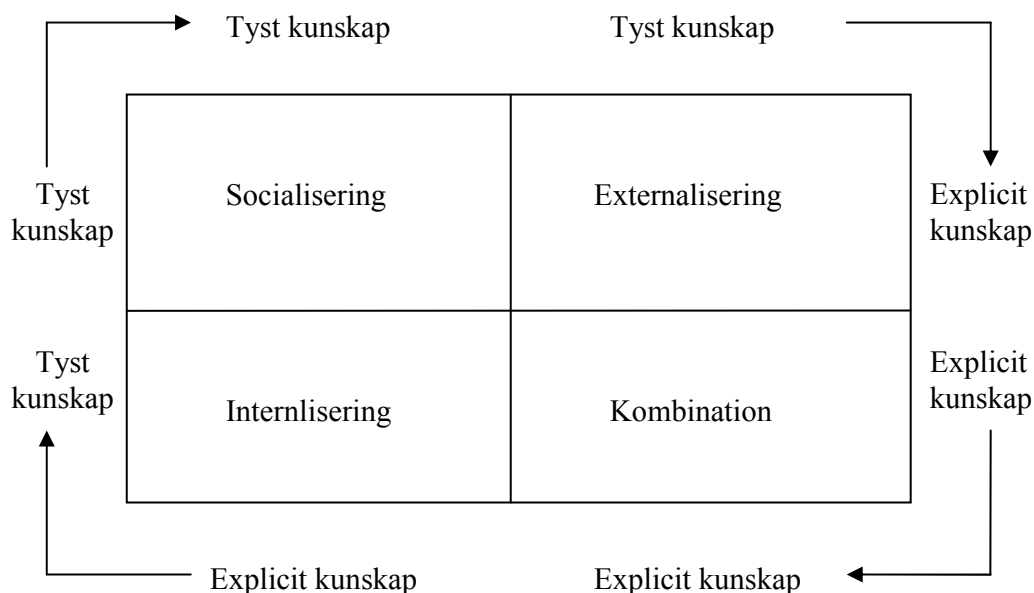
Tyst kunskap som exempelvis kan vara intuition, icke uttalade mentala modeller eller införlivade tekniska färdigheter.

Explicit kunskap som exempelvis kan vara en meningsfull uppsättning av information som uttrycks i klarspråk och inkluderar siffror och diagram.

Vidare konstateras av Nonaka, Umemoto och Senoo (1996) att japanerna har en tendens att betrakta kunskap såsom primärt att vara tyst. De uppfattar kunskapen såsom personlig, kontext-specifik och inte så enkel att kommunicera vidare till andra människor och ännu mindre till datorer. Vi här i västvärlden tenderar att betrakta kunskapen som explicit.

Västvärldens syn på kunskap är att den är formell, objektiv och inte alls särskilt svår att behandla med hjälp av datorer.

De två typerna av kunskap är inte helt fristående från varandra, utan kan mer ses som ömsesidigt kompletterande entiteter. Nonaka, Umemoto och Senoo (1996) menar att de interagerar med varandra i mänskliga kreativa aktiviteter som sker på individ eller gruppnivå. Detta är också grundantagandet som de bygger sin dynamiska teori om organisatorisk kunskap på. Mer specifikt utgår de från att ny organisationskunskap skapas av mänsklig interaktion mellan individer med olika typer av kunskap (tyst eller explicit) och olika innehåll av kunskap. I figur 5 visas denna sociala process som frambringar fyra faser av kunskapskonverteringar.



Figur 5: Modellen visar en dynamisk teori om hur ny organisationskunskap skapas genom mänsklig interaktion där olika slags kunskap och olika innehåll utbyts. (Källa: Nonaka, Umemoto & Senoo 1996, s. 206)

Den sociala processen frambringar enligt Nonaka, Umemoto och Senoo (1996) fyra faser av kunskapskonvertering som är följande:

Socialisering: innebär att konverteringen sker från individuell tyst kunskap till tyst gruppkunskap. För att starta socialiseringen behövs ett forum för interaktion där individer delar erfarenheter i samma tid och rum. Därmed skapas gemensamma uttalade värderingar och personliga färdigheter. Den tysta kunskapen kan vara av de två dimensionerna teknisk och kognitiv. För den tekniska tysta kunskapen är lärlings systemet vanligt. Unga lärlingar arbetar då tillsammans med äldre, erfarna personer och får tekniska kunskaper genom att observera, imitera och praktisera. Vad gäller den kognitiva tysta kunskapen anordnar ofta japanska företag informella möten utanför arbetsplatsen där deltagarna pratar över ett glas sake och en måltid. Därmed skapas gemensam tyst kunskap (samsyn) såväl som ömsidigt förtroende. I detta sammanhang är

IT inte särskilt användbart. Enbart ansikte-till-ansikte möten kan fånga hela skalan av fysiska betydelse. I och med globalisering och virtualisering används allt mer system för videokonferenser för att utväxla både explicit och tyst kunskap. Detta gör att kostnader för resor kan undvikas.

Externalisering: betyder konvertering från tyst kunskap till explicit kunskap. Här skapas ofta koncept och/eller diagram. Denna konvertering triggas av en dialog med avsikt att skapa koncept från tyst kunskap. Ett bra exempel på externalisering är att skapa ett nytt produktkoncept. Sedan 1970-talet har ansträngningar inom forskning- och utveckling gjorts för att utveckla groupware för datorbaserade samarbetsverktyg. Tidigare generationens groupware fokuserar på utnyttjande av existerande explicit kunskap. Medan nuvarande mer avancerade groupware supporterar skapandet av ny kunskap.

Kombination: innebär konvertering från separat explicit kunskap till spridd kunskap. Exempel på detta kan vara en uppsättning av specifikationer för en prototyp av en ny produkt. Oftast ska ett nyskapat koncept kombineras med existerande explicit kunskap för att materialisera det till någonting konkret. IT spelar en stor roll i detta sammanhang, eftersom den större delen av kunskap och information i detta läge är explicit och lätt att bearbeta med IT.

Internalisering: avser konvertering från explicit kunskap till tyst kunskap. Denna konvertering triggas av "learning by doing". Explicit kunskap dokumenterad i text, ljud eller videoformat medverkar till processen för internalisering. Det är vanligt att manualer lägger grunden för internaliseringen av den explicita kunskapen. Eftersom utvecklingen inom IT avancerar har det blivit allt vanligare med datorbaserad självinläring där den nya personalen självtränar och tar kontrolltester för att veta hur mycket de har internaliserat den explicita kunskapen.

Kunskapsöverföring

Formentini och Romano (2011) menar att begreppet kunskapsöverföring är den process som sker då en organisations erfarenhet påverkar en annan organisations verksamhet. De påpekar att förmågan att sprida kunskap över och inom organisationer idag är identifierad som en stor strategisk förmåga för att vinna konkurrensfördelar.

Landaeta (2008) skriver om hur projektledare för projekt och projektbaserade organisationer möter möjligheter och utmaningar i samband med överföringen av kunskap mellan projekt. Landaetas empiriska undersökning visar att omfånget av kunskap som erhållits från andra projekt är positivt associerat med det nya projektets prestation.

3.7 Kunskapskapital

Ett fokus på intellektuellt kapital ger ett effektivt instrument för att hantera och utveckla företaget. Det kommer att stimulera förnyelse och utveckling. Det är också ett bra verktyg för att mäta de mjuka tillgångarna i en organisation. Det intellektuella kapitalet kommer att bli minst lika viktigt som det finansiella kapitalet då det handlar om att förse företaget med bestående intäkter. (Edvinsson 1997)

Edvinsson (1997) menar att den nya kunskaps eran kräver en kunskapsekonomi. Företaget Skandia inrättade därför en intellektuell kapital funktion som ett tillskott utöver de traditionella funktionerna såsom till exempel finansfunktion och marknadsfunktion. Som första företag i världen tillsatte Skandia en chef för det intellektuella kapitalet. Edvinsson anser också att det finns ett behov av att förflytta sig till en ny nivå inom bokföringen. Han hävdar att om man tittar på marknadsvärdet i förhållande till det bokförda värdet för ett företag, så är det uppenbart att större andelen av tillväxtföretag såsom till exempel Intel och Microsoft är långt högre värderade på aktiemarknaden än vad de är bokföringsmässigt. Detta gap kan beskrivas såsom att vara det intellektuella kapitalet.

3.8 Information

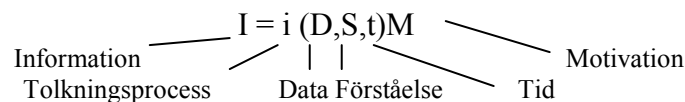
Betydelsen av ordet information kan till exempel vara: meddelande av upplysningar, någons upplysande. (Svenska akademins ordbok 2011-05-29)

Informationen har olika former(morfologi) och kan visa sig i olika skepnader såsom att:

- Om strukturen på organisationen är felaktigt utformad kan informationen utvecklas till att bli makt istället för att vara ett ansvar.
- Beroende på vad en organisation sysslar med så kan informationen vara dess allra viktigaste råvara och resurs. Informationen fyller en mycket viktig funktion. Det pågår en ständig process och aktivitet för att förse organisationen med den eftertraktade råvaran.

3.9 Infologiska ekvationen

Infologiska ekvationen konstruerades under 60 och 70-talet av Börje Langefors. Ekvationen består av olika komponenter. Ekvationen visar hur information skapas. Det är en avsevärd skillnad mellan data och information. ”Data används för att informera, men data är inte information.”. (Magoulas & Pessi 1998)



Figur 6: Infologiska ekvationen (Källa: Langefors 1980 s.19)

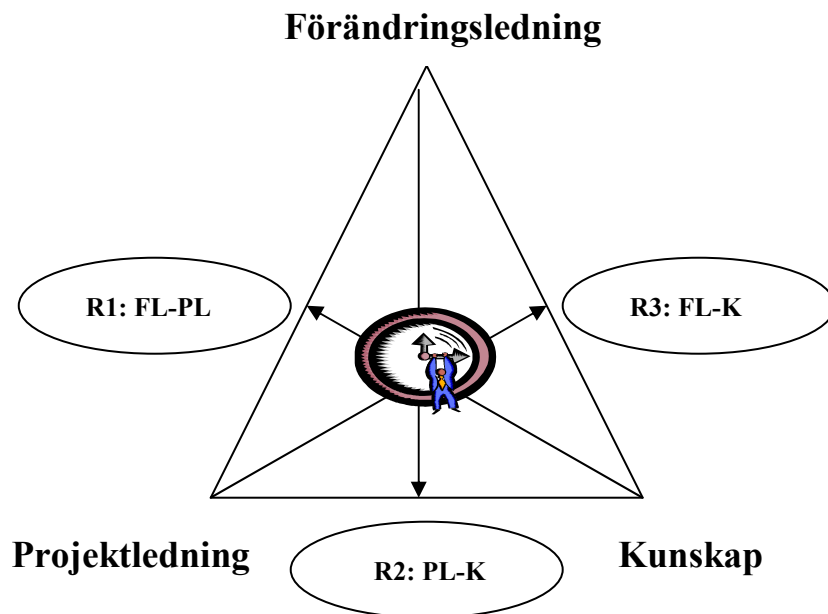
Det krävs alltså inte bara data för att information skall bildas. När data presenteras för oss tolkar vi den olika, eftersom alla människor har olika typer av förkunskaper som vi använder oss utav för att tolka och dra slutsatser om data. Det tar även olika lång tid för olika människor att tolka data och ta till sig informationen. Om vi dessutom kanske inte är intresserade och motiverade till att ta del av de data som presenteras för oss tar vi ändå inte till oss informationen. Således krävs även motivation för att informationsprocessen ska kunna fulländas.

3.10 Tidsbegreppet

Tiden är i detta sammanhang en viktig parameter att beakta. Enligt Jönsson (2002) utgör tiden det egentliga kapitalet som vi har. Vår tid kan vi omvandla till det mesta såsom pengar, kunskap och mänsklig samvaro.

Tidshantering är en viktig ingrediens inom projektledningen i form av projektplanering och projektschemaläggning. (Wikipedia 2011-05-29)

3.11 Sammanfattande teoretisk triangelmodell för hur förändringsledning, projektledning och kunskap samverkar



Figur 7: Triangelmodellen visar samverkan mellan de tre teoretiska inriktningarna förändringsledning, projektledning och kunskap. (Källa: Utvecklad under handledningstillfälle med Maria Bergensjerna 2011)

Triangelmodellen illustrerar hur de tre teoretiska inriktningarna samverkar och hur de på många sätt styrs och är beroende av parametern tid. De tre teorierna är delar i ett triangelsystem som tillsammans i ett långsiktigt perspektiv skapar en bättre helhetsyn som kan bidra till att skapa en effektivare projektledning.

Förändringsledningen har en mer strategisk karaktär och befinner sig därför i toppen av triangeln. Förändringsledningen står i treenigheten för att skapa en helhetsbild med hjälp av mål och strategier. Projektledningen karaktäriseras mer av operativ karaktär med en mer praktisk inriktning. Kunskapen kan vara av både operativ och strategisk karaktär. Operativ kunskap finns under tiden som arbetet sker i projektet. Strategisk kunskap skapas då vi tar tillvara på kunskapen. Det vill säga då vi sparar eller överför den.

Relationerna mellan teorierna i triangelmodellen

Såsom en gemensam nämnare för de tre teorierna finns tiden. Det tar tid att leda förändringar. Projektledning handlar om att upprätta detaljerade tidsplaner och helst avsluta projektet vid uppsatt datum. Kunskap kräver också tid för att tillägna sig, vidarebefordra och spara.

R1: FL-PL I denna relation har förändringsledningen ett stort ansvar att till projektledningen bidra med en helhetssyn för vilken förändring det faktiskt är som projektet ska leda till. Speciellt om projektet är ett delprojekt i en större förändring som omfattar flera delprojekt blir förändringsledningens ansvar att förmedla mål och strategier ännu tyngre.

R2: PL-K I denna relation hittar vi kunskapsöverföringen mellan olika projekt. För att projektledningen ska kunna spara tid och pengar och bli effektivare krävs att kunskap inhämtas från relevanta tidigare eller pågående projekt. Dedikerad tid krävs också för att skapa värdefullt kunskapskapital under projektets löptid och inte minst innan det avslutas.

R3: FL-K I denna relation bidrar kunskapen till att skapa förståelse för varför en förändring sker hos till exempel företagets användare som introduceras för att anamma en förändring. Viktigt är här att komma ihåg att även denna relation kräver tid. En förändring kan aldrig lanseras utan att skapa långsiktig kunskap omkring varför den genomförs.

4 EMPIRI

4.1 Presentation av utvalda företag och respondenter

Gemensamt för de två utvalda företagen är att de båda arbetar med projektverksamhet. Projektverksamheten utgör för organisationerna en större del av deras verksamhet.

Fordonsföretaget

Fordonsföretaget ingår i en grupp och är koncernens leverantör av tjänster för eftermarknaden. Den globala verksamheten handlar om att hitta rätt reservdelar, ta fram specialverktyg för verkstaden, hantering av hårda och mjuka produkter i leveranskedjan och support till slutkunden. Fordonsföretaget stödjer 8 stycken affärsområden som finns inom koncernen. Fordonsföretagets viktigaste verksamhetsområden är: reservdelslogistik, produktsupportutveckling och Action Service (service direkt på plats för fordon).

Enligt Wikipedia (2011) har Fordonsföretaget 3500 anställda varav drygt 900 i Sverige.

Respondent 1,2 och 3 arbetar på Fordonsföretaget.

Konsultföretaget

Konsultföretaget har sin verksamhet inom Management och IT. Företaget har sina rötter tillbaka till 1981 och 1982 via två andra konsultbolag. 1999 startades det konsultbolag som idag har namnet Konsultföretaget. Konsultföretaget har 20 kontor i länderna Sverige, Norge, Danmark, Finland, Storbritannien och Tyskland. I Sverige finns drygt 640 anställda. Den svenska verksamheten är indelad i följande affärsområden: Management Consulting, Strategic IT, SAP, Microsoft Dynamics och IT Solutions. I Göteborg finns cirka 200 medarbetare verksamma. Konsultföretagets kärnvärden är laganda, passion och resultatskapande. Konsultföretagets affärsidé bygger på att de tillsammans med kunderna identifierar och genomför verksamhetsförbättringar med hjälp av informationsteknik.

Respondent 4 och 5 arbetar på Konsultföretaget.

En mer ingående presentation av respondenterna kommer att göras i nästa avsnitt.

4.2 Respondenternas utbildning, arbetslivserfarenhet och projekterfarenhet

I detta avsnitt redogörs först för respondenternas utbildning, arbetslivserfarenhet och projekterfarenhet. Därefter analyseras resultatet mot relevanta delar av det teoretiska ramverket.

Resultat

Respondent 1 hos Fordonsföretaget

Respondent 1 är utbildad vid Chalmers till civilingenjör under åren 1997-2003. Han har dessutom studerat företagsekonomi under ett år vid Handelshögskolan i Göteborg. Han gjorde sitt examensarbete hos Volvo personvagnar 2002-2003 och började därefter arbeta som teknisk specialist hos dem och avancerade ganska snabbt till projektkoordinator och

sedan projektledare. Han arbetade på elavdelningen under 4,5år fram till 2007, då han började hos HiQ. Under sin tid hos HiQ arbetade han som konsult hos 3P:s utvecklingsavdelning, gjorde förstudier hos Renova och arbetade med airbags utveckling hos Volvo personvagnar. Därefter började Respondent 1 hos Fordonsföretaget som konsult och arbetade som det i ett års tid. Sedan den 19 januari 2011 är han fastanställd hos Fordonsföretaget som projektledare.

Från sin tid vid Volvo personvagnar talar Respondent 1 om en organisation med paraplyprojekt med en massa underprojekt. Han berättar att på 4 projektledare fanns 35 projekt som de skulle stödja, men dessa låg sedan då centrerade på vissa högre övergripande projekt. Om han inte räknar med alla underprojekten har han deltagit i ca 9-10 stycken projekt med lite reservation för hur man räknar. Av dessa projekt har han varit projektledare för 6 stycken.

Respondent 2 hos Fordonsföretaget

Respondent 2 har läst 3-årigt kognitionsvetenskapligt program vid högskolan i Skövde. Utbildningen handlade mycket om usability och hon valde även att inrikta sig mot systemutveckling. Respondent 2 var klar med sin utbildning 1999. Före sin utbildning arbetade Respondent 2 inom hemtjänsten. Erfarenheten inom hemtjänsten har bidragit till att en av hennes styrkor är att ”kunna ta människor väldigt bra” och att hon har lätt för att lyssna och sätta sig in i andra personers situationer. Detta ser hon som en styrka som hon har med sig in i ledarrollen. 1999 började Respondent 2 arbeta på Fordonsföretaget som teknikskribent. Hon skrev då manual och ansvarade för texter i ett diagnossystem under cirka 3-4 år. Sedan utökades hennes ansvar i form av att hon blev kontaktperson för ett av fordonsföretagets affärsområden och länken in i organisationen för dem. Respondent 2 bevakade affärsområdets intressen hos Fordonsföretaget. År 2003 började hon arbeta som projektledare. Respondent 2 arbetade först som projektledare för diagnossystemet och har alldeles nyligen flyttat till ett helt nytt system. Det nya systemet hanterar reservdelsinformation. Hon har nu arbetat hos Fordonsföretaget i 11,5 år.

Sedan 2003 har Respondent 2 deltagit i ett projekt om året. Sammanfattningsvis blir detta 6-7 stycken och sedan har hon även haft lite småprojekt i mellanperioder. Om småprojekten räknas med har hon deltagit i 8-9 projekt. Projektledare har hon varit för ungefär samma antal projekt.

Respondent 3 hos Fordonsföretaget

Respondent 3 är utbildad gymnasieingenjör och mellaningenjör (högskoleutbildning på 2 år). Hon började läsa på högskola 1989 och har aldrig slutat sedan dess. År 2000 var hon klar med sin MBA i informatik och hon planerar våren 2011 att avlägga en masterexamen i informatik. På ABB i Västerås var Respondent 3 anställd i 10 år. Efter det har hon arbetat hos Ericsson Microwave systems och EHPT (också Ericsson bolag) i cirka 10 år. Hos Fordonsföretaget började hon arbeta år 2005. Respondent 3 har hela tiden jobbat med systemutveckling i någon form. De roller som hon har haft är som systemägare, projektledare och business analyst. Hon har arbetat som ansvarig för en produkt och ett serviceplaneringssystem. Sedan arbetade hon med Comercial systems och hade mer

kontakt med kunden och nu sitter hon med diagnostiksystem som handlar om mera verkstadsnära system.

Respondent 3 har alltid arbetat i projektförm under alla sina anställningar hos ABB, Ericsson och Fordonsföretaget. Hon uppskattar att hon under dessa år har deltagit i närmare 50 projekt. Utav dessa har hon varit projektledare för ungefär 20 stycken.

Respondent 4 hos Konsultföretaget

Respondent 4 är utbildad till civilekonom i Uppsala och blev klar med sin utbildning 1995. Hon har sedan byggt på sin utbildning med kurser i pedagogik och projektledning. Efter sin utbildning flyttade hon till Stockholm och började arbeta som controller på byggföretaget NCC. Hos NCC övergick hon till att arbeta i mer projektrelaterade roller såsom att implementera ett affärssystem och sedan ett intranät. Respondent 4 har även arbetat på konsultföretaget Connecta i Stockholm. Hon har nu arbetat 11 år som konsult. För 5 år sedan flyttade Respondent 4 till Göteborg och hon har arbetat hos Konsultföretaget i 3 år. Hon arbetar som managementkonsult med inriktning mot projektledning och förändringsledning och har haft denna roll under sina 3 år hos Konsultföretaget. Just nu är Respondent 4 tjänstledig, vilket innebär att hon arbetar 20% och läser 80% på den internetbaserade kursen kommunikation och ledarskap vid högskolan på Gotland.

Respondent 4 har jobbat i ganska långa projekt och har under sin karriär varit med i sammanlagt 10 projekt. Flera av projekten har varit flera år långa. Under 2,5 år har hon arbetat i det projektet som hon nu leder. Projektledare har Respondent 4 varit i 2 projekt. I tidigare projekt har hon mest varit delprojektledare för en viss avgränsad del såsom till exempel förändringsledningsbiten i ett projekt. Ofta har det hänt att projektledarrollen och förändringsledarrollen har delats och då har Respondent 4 haft rollen som förändringsledare.

Respondent 5 hos Konsultföretaget

Respondent 5 är systemvetare och avslutade sin utbildning 1995 i Uddevalla. Efter det har han även kompletterat sin utbildning med några kurser i programmering och IT, ledning och styrning vid Göteborgs universitet. Efter sina studier började Respondent 5 arbeta under en kort tid på en konstruktionsavdelning hos Volvo. Sedan arbetade han 5 år hos Cap Gemini och därefter började han hos Konsultföretaget. Han valde sedan att ta tjänstledigt från Konsultföretaget och arbetade under 8 månader som projektledare hos en bank i Schweiz. Då han åter kom tillbaka till Sverige önskade han prova på något nytt och började 2002 att arbeta hos Astra Zeneca som testledare, Oracle DBA. Sedan kom han rätt snabbt åter in och blev projektledare och 2006 blev han gruppchef på Astra Zeneca. I september 2010 återvände han till Konsultföretaget och arbetar nu hos avdelningen SIT, strategisk IT. I november startade han ett projekt hos kundföretag A som han nu håller på att avsluta. Sedan en månad har han tagit över en programledarroll hos kundföretag A. Han har även sedan februari 2011 ett kunduppdrag hos kundföretag B, där han hjälper dem att sätta upp en förvaltningsorganisation för att hantera sina

outsorcade delar av IT verksamheten. Här handlar det mer om att hjälpa en kund att få ut värde för sina IT investeringar.

Respondent 5 uppskattar att han har varit med i 10-12 projekt under sina yrkesverksamma 15 år. Många av de projekten som han har deltagit i har varit väldigt långa och pågått under flera år. Han har varit projektledare för 8 stycken projekt som han har lett i olika faser. Några har han lett från start till mål, men en del har han kommit in i på vägen eller lämnat över när de börjat ta slut.

Analys

Det kan konstateras att samtliga respondenter på olika sätt har en mycket gedigen erfarenhet inom området projektledning. Värt att belysa är även hur olika respondenternas utbildnings- och arbetslivsbakgrund är. Respondenternas skilda utbildning- och arbetslivsbakgrund matchar väl det teoretiska resonemang som Görling (2009) talar om då han påpekar att IT-projekt långt från är en homogen grupp. Här kan således även konstateras att de människor som arbetar med IT-projekt inte heller är en helt homogen grupp. Inom respondentgruppen finns blandade erfarenheter vad gäller olika typer av utbildningar, olika mått av erfarenhet vad gäller att arbeta i linje respektive projektverksamhet. Saker som förenar respondenterna är att de alla har någon form av högskoleutbildning och att de har arbetat hos olika företag.

Frågan om hur många projekt som respondenterna deltagit i och varit projektledare för var inte helt enkel för dem att besvara rakt av. Detta berodde på många olika orsaker. För respondent 1 handlade det om en svårighet att avgöra hur han skulle räkna projekten i en projektverksamhet med paraplyprojekt och underprojekt. Organisationen med paraplyprojekt som respondent 1 talar om ger ett visst stöd för den projektindelingsmodell som skapades under inledningen av denna studie. För respondent 2 berodde det på en osäkerhet om huruvida även mycket små projekt skulle räknas med eller ej. För respondent 4 handlade det om att projektledarskapet ibland hade delats mellan två personer och att respondent 4 då hade fått rollen som förändringsledare. I respondent 5:s fall var antalet projekt svåra att avgöra beroende på att alla projekt inte alltid hade letts hela vägen från start till mål. Utifrån denna kvantitativt formulerade fråga som utgår från en hård projektsyn gavs oerhört varierande svar. Detta visar mycket på att en mjuk projektsyn träder fram i respondenternas svar. Det handlar mycket om att varje projekt är ett unikt socialt system som måste anpassas efter och samverka med omgivningen. Det blir därmed svårt att se projekten som en homogen grupp som låter sig räknas samman i en kvantifierbar summa.

I nästa avsnitt presenteras respondenternas uppgifter och ansvar i relation till företagens mål.

4.3 Företagsmål samt respondenternas uppgifter och ansvar

Detta avsnitt redogör först för företagets mål, samt respondenternas ansvar och uppgifter för att bidra till att uppfylla målen. Därefter analyseras resultatet mot relevanta delar av det teoretiska ramverket.

Resultat

Mål och uppgifter för Fordonsföretaget

Här talar respondent 1 om att givetvis är målet att få väldigt hög kundnöjdhet och att det för fordonen handlar om att skapa så mycket ”uptime” som möjligt.

Den ska kunna användas till det som den är köpt till så mycket som möjligt. Så det är egentligen vårt största mål. Att få fordonen att fungera så bra som möjligt efter att de är köpta[...] (Respondent 1)

Respondent 1 berättar vidare att detta gör de på många olika sätt, såsom att se till att det finns rätt reservdelar på plats omedelbart så att det inte blir någon väntetid och att det ska gå att hitta vad det är för fel väldigt enkelt. Detta kan även illustreras av vad respondent 2 säger om att kunderna ska uppfatta fordonsföretaget som ”easy to do business with” och att det ska finnas en bra dialog mellan fordonsföretaget och kunderna. Respondent 2 beskriver även ett kundmål på följande sätt:

[...] kommer det en lastbil in till verkstaden så ska det ju, då har man ju som mål att man ska bara vänta på ett visst antal timmar till att man ska få ut sin lastbil igen då. (Respondent 2)

Respondent 3 redovisar målet som att ta fram eftermarknadslösningar och att de som de pratar om hela tiden är vad de vill uppnå för att supportera sina kunder.

Mål och uppgifter för Konsultföretaget

Respondent 4 beskriver sitt företags mål som att hjälpa sina kunder att med hjälp av IT lyckas med de förändringar som de behöver göra för att vara mer framgångsrika. Även respondent 5 är inne på denna linje om att skapa förbättringar.

Manträt på det här företaget handlar om att skapa verksamhetsförbättringar. Att vara en del av en kunds lyckosamma resa och liksom göra det där lilla extra och verkligen, vad vi också pratar mycket om det är att om vi inte tror på en förändring alltså som ett företag håller på med eller så där. Ja, men då, då ska vi stå upp och säga till[...] (Respondent 5)

Respondent 5 påpekar även vikten av att kunden ska kunna få utväxling för den investering som de gör och att Konsultföretagets konsult verkligen kan visa på det.

Så är det ju också viktigt för Konsultföretaget att kunna visa på att man gör den nyttan att man realiserar den nyttan som man går inför och tar ägarskap för. (Respondent 5)

Respondenternas bidrag till att uppfylla företagets mål och uppgifter

Respondent 1 talar om att varje liten vinst som de kan göra i tid bidrar. De har ganska många mekaniker ute i verkstäderna och kan de få en sak att gå snabbare innebär det att de kan spara hundratals timmar i veckan i ren arbetstid. Vidare talar respondent 1 om

konkurrensen och hur viktigt det är att de integrerar sina tjänster på ett sätt som gör att de kan få ett helhetserbjudande som innebär att folk väljer att komma till Fordonsföretaget för att serva sina produkter. Respondent 1 menar att största konkurrensen finns på USA marknaden där de måste vara billigast, snabbast och erbjuda bäst service för att kunna hålla kvar sina kunder.

Respondent 2 berättar om utvecklingsplaner som ska spegla målen.

Vi har ju sådana här utvecklingsplaner som vi har som ska liksom ändå vara den här röda tråden från Fordonsföretagets mål eller egentligen från koncernen och ner till Fordonsföretaget och så ner till mig då. (Respondent 2)

Vidare påtalar respondent 2 vikten av att vara tydlig om de till exempel inte kan leverera saker som de sagt från början beroende på att något har inträffat. Respondent 2 påtalar även vikten av att leverera det man har tagit åt sig i rätt tid och att hålla kostnader.

Respondent 3 försöker driva de uppgifter som de får och berättar att de har mycket intern styrning från sina business areas. Respondent 3 har en önskan om en närmare kundkontakt.

Det jag skulle vilja göra var att vi var ännu närmare kunden. [...] att vi hade den här kundkontakten, business office mer tydligt då. Att vi har en customer sajt som tar hand om de kunderna, alltså de kraven som kommer in på ett bättre sätt. För nu har jag en känsla av att det går lite fel vägar in i organisationen. Så att det skulle vara bättre om man skulle kunna styra upp det på ett smartare sätt. [...] oftast att man känner någon också kontaktar man den eller, man vet att den här är, han är systemägare då kan jag kontakta den då och så där. (Respondent 3)

Respondent 3 påtalar även att det är mycket svårare att få in kundinformation från marknaden utanför Europa. Detta beror på att de på europamarknaden har egna verkstäder, men på internationella marknaden är kunderna egenstyrda dealers.

Respondent 4 bidrar på det sättet att i princip hela sin arbetstid arbeta ute hos konsultföretagets kunder som konsult i kundernas projekt och hjälpa kunderna att lösa problem som de har. Respondent 4 beskriver även ett dilemma som finns med att befinna sig i två företag samtidigt. Ambitionen är därför att åtminstone vara på Konsultföretaget en dag i veckan och frigöra tid för att jobba med interna saker. Respondent 4 anser att det annars är lätt att tappa fotfästet med att man kommer från Konsultföretaget och då istället identifiera sig med kunden.

Respondent 5 bidrar dels i och med de uppdrag som respondent 5 är ute och verkar i och har då med sig det som Konsultföretaget står för. Respondent 5 försöker då att arbeta efter de principer och de mål som Konsultföretaget har. Sedan anser Respondent 5 även att det handlar om hur de jobbar internt med att sprida kunskap, dela med sig och att vara tillgänglig när folk behöver hjälp. Respondent 5 talar även om vikten av nätverk.

Sedan driver vi ett projektledarnätverk här och som jag är lite engagerad i då. Det är ju också naturligtvis en del som gör att vi uppnår våra mål. (Respondent 5)

Respondenternas nuvarande roller och arbetsuppgifter

Respondent 1 ser sig som projektledare.

Respondent 2 ser sig som projektledare för systemet som hanterar reservdelar. 50% arbetar just nu respondent 2 som projektledare. Den övriga tiden ägnas åt att stötta andra nya projektledare.

Respondent 3 har två titlar. Respondent 3 är just nu projektledare för ett projekt som är av en helt ny karaktär och business analyst för ett annat projekt.

Respondent 4 ser sin roll som managementkonsult.

Respondent 5 ser sin roll som konsult. Respondent 5 menar att i två av sina nuvarande uppdrag är respondent 5 projektledare, men i det tredje är respondent 5 verksamhetskonsult där det handlar om att gå in och stötta IT chefen och bisitta honom och bolla idéer. Projektstyrningsmodellen PROPS är något som alla förväntas kunna.

Så att det är också något som de trycker mycket på här att projektledning det är någon form av baskompetens som alla förväntas ha med sig.[...] Det är lätt att säga att alla ska förväntas klara av det, men det krävs faktiskt rätt mycket mer och det ger sig när man börjar prata om lite större projekt. Då krävs det lite annat. Då får man ha mer fokus på det. (Respondent 5)

Respondenternas ansvar

Respondent 1 tycker att ansvaret handlar om den generella projektledningen och att driva projektet både internt på Fordonsföretaget och externt för de externa leverantörerna som ska leverera själva lösningarna. Internt handlar det även om att hantera att delar av gruppen finns i Göteborg och andra delar i Brasilien.

Så det blir ju alltid intressant med tidsskillnader och annat och kulturella skillnader och att man inte kan träffas. (Respondent 1)

Bitvis har även respondent 1 ett budgetansvar. De är ansvarig att lägga budget och följa upp och de lägger forecast vid flera tillfällen om året. För de externa leverantörerna handlar det om att följa upp dem och driva på.

Vi är ju själva beställarorganisationen. Sedan har vi folk som ska leverera och då är vi ansvariga för att följa upp och driva på dem att det kommer in i tid och att de lägger sin tidsplan som matchar våra och att det kommer in och att den kvaliteten och de funktionaliteter och kostnader som vi kommit överens om hålls. (Respondent 1)

Respondent 2 menar att ansvaret är att releasen för reservdelssystemet levereras inom kostnad, tid och kvalitet och då finns ute hos kund den vecka som är planerat.

Respondent 3 säger att som projektledare är det att driva projektet och som business analyst är det att ta fram de krav som behövs. Utöver det är respondent 3:s ansvar att driva mätning av prestanda.

Hur pass mycket, hur sköter sig vårt system nu. Alltså har vi en bra prestanda på det vi gör eller försämrar vi prestandan? För sådana grejer mäter vi då varje gång vi levererar ut en ny version utav programvaran. (Respondent 3)

Respondent 4 anser att det är att vara ute hos kunden och arbeta och därmed kunna debitera tid och att företaget kan fakturera tid för det som respondent 4 gör. Respondent 4 är även ansvarig för företagets gemensamma metod för förändringsledning och att den utvecklas.

Respondent 5 anser att ansvaret har stor bredd. I sitt projekt hos Kundföretag 1 har respondent 5 stort ansvar i form av att följa upp budget och mål. Dock anser respondent 5 att budgetansvaret är en sanning med modifikation, eftersom det inte är respondent 5 som ytterst signerar fakturorna, utan det är Kundföretag A som gör. Respondent 5 beskriver också sitt ansvar att vara en god ambassadör för Konsultföretaget.

*För att jag har ju ett ansvar gentemot, så fort jag kliver ut här ifrån så har jag ett ansvar som Konsultföretagsanställd. Då är jag ju Konsultföretaget. [...]
(Respondent 5)*

Analys

Gemensamt för vad som nästan alla respondenter talar om när de tillfrågades om företagets mål är att det är kunden som står i fokus. Detta kan konstateras ligga helt i linje med vad Scott och Harris (2009) talar om som "the new normal", där en av de viktiga faktorerna är att tänka utifrån och inåt vad gäller företagets möjligheter.

För Fordonsföretaget finns en klar samsyn om målen. Respondent 2 nämner att det finns en business plan och detta kan ses som ett tecken på att ledningen agerar proaktivt helt i linje med vad som rekommenderas i DELTA-modellen. För att förmedla verksamhetens mål har ledningen skapat en business plan. För att kunna uppfylla målen har personalen på Fordonsföretaget personliga utvecklingsplaner som ska spegla målen. Respondent 1 ser alla små tidsvinster som de kan bidra till att skapa som en viktig faktor för att bidra till målen, vilket ligger helt i linje med Bodil Jönssons teoretiska bidrag om att tiden är vårt viktigaste kapital. Respondent 3 har en önskan om en närmare kundkontakt och ett gemensamt kundforum. Detta borde kunna vara en viktig fråga för ledningen att utreda vidare och inte minst fundera på hur en närmare kundkontakt kan knytas med de egenstyrda dealers som finns på den internationella marknaden.

För Konsultföretaget finns en samsyn om att deras bidrag till måluppfyllelse är att hjälpa kunderna att skapa verksamhetsförbättringar. Respondent 5 är även engagerad i ett projektledarnätverk som de driver och anser det som att vara en del som gör att de uppnår

sina mål. Nätverket där kunskapsöverföring sker bygger säkerligen ett för företaget viktigt intellektuellt kunskapskapital. För Konsultföretaget framträder inte ledningens initiativ för att förmedla sina mål lika tydligt. Uppfattningen är mer att det är medarbetarna som på egna initiativ driver till exempel nätverk. Det skulle säkerligen kunna gagna företaget om ledningen var lite mer proaktiv och motiverande för att på det sättet motivera och stärka upp sina medarbetare och uppmuntra dem om att de agerar ”rätt” och i enlighet med företagets mål.

Respondent 2 berättar att i dennes arbetsroll ingår att stötta andra nya projektledare, vilket stämmer väl med Nonakas teori om den socialiserande tekniska kunskap som kan konverteras då lärlingssystemet används. Respondent 5 gör ett intressant påpekande om att det krävs mycket mer när det handlar om större projekt i förhållande till mindre projekt. Vilket tyder på att ett större mer komplext projekt kräver en annan typ av projektledning än vad de mindre projekten gör.

Beträffande respondenternas ansvar framhåller de alla som första prioritet hårda värden såsom budgetansvar, hålla tidsplanen och uppnådd kvalitet på det utförda arbetet. Värt att notera är respondent 1:s påpekande om den globala projektgruppen som måste hantera saker såsom tidsskillnad och kulturella skillnader. Detta kan tolkas som stöd för Nonakas kognitiva socialiseringsteori om den tysta kunskapen, där vikten av att träffas ansikte-till-ansikte framhålls som viktig för tyst kunskapskonvertering. De mjuka värden som respondenterna framhåller är nätverkande, och ambassadörsskap för sitt företag.

I nästa avsnitt presenteras kunskapssynen inom företaget.

4.4 Kunskapssyn inom företagen

Detta avsnitt redogör först för respondenternas uppfattningar om hur företagen ser på kunskapens betydelse för verksamheten och dess tillvägagångssätt för att ta tillvara kunskap. Därefter analyseras resultatet mot relevanta delar av det teoretiska ramverket.

Resultat

Kunskap som företaget betraktar som värdefull att ta tillvara

För Fordonsföretaget är värdefull kunskap enligt respondent 1 och 2 personal, kompetens och nätverk. Ett strategiskt arbete har bedrivits omkring nyckelkompetenser.

Så jag tror att det är väldigt bra att man har en sådan strategi och det gör det också mycket enklare att gå upp sedan. För när man ska rekrytera folk måste man ha godkänt och det är mycket enklare att göra det om vi kan peka på att vi har gjort ett strategiskt arbete och tittat på vilka kompetenser vi behöver och att här saknar vi fastanställda som kompetenser och att vi får en högre risk att vi kanske har visstidsanställda i form av konsulter kan man väl kalla det då.

(Respondent 1)

Exempel för vad de har klassificerat som nyckelkompetenser är projektledare, ledarskap och speciella tekniska kompetenser. Respondent 1 berättar också att en del av kunskapen

försöker man att formalisera genom att ha processer som är tydliga och dessa arbetar de kontinuerligt med för att hela tiden förbättra dem. Genom detta processarbete sker en form av kunskapsöverföring. Respondent 2 lyfter fram nätverket.

Det som är väldigt värdefullt inom Fordonsföretaget, som man säger på många håll, det är nätverk. Kontakter. Det är jätteviktigt. För du har så otroligt nytta av andra människor och kan bolla saker. Speciellt när man ger sig in i något som är lite nytt så är ju ett nätverk jätteviktigt. [...] Det är ju absolut en kunskap att ha de här kontakterna. Det säger man ju ofta att man ska vårda sitt nätverk inom Fordonsföretaget. (Respondent 2)

Respondent 3 lyfter där emot fram kunskapen om deras kunder som första punkt och kunskap omkring att man kan driva projekt.

Respondent 4 på Konsultföretaget beskriver konsulternas expertkunskaper, hur de gör för att arbeta i projekt och kunskap omkring hur detta framgångsrikt kan säljas som värdefulla. Respondent 5 tar fram kunskap om hur Konsultföretaget kan vinna fler affärer eller nya affärer och menar att det då handlar mycket om att ha goda kundreferenser och personer på kundföretagen som indirekt verkar som ambassadörer för Konsultföretaget. Det som respondent 5 tar upp som första punkt handlar om hur Konsultföretaget kan skapa kunskap för att lyckas bättre i nästa projekt.

Det handlar ju mycket om inställning hos personalen och så. Om du ska starta upp ett projekt och trevar lite, ja men då ska jag ju kunna komma och säga att jag har gjort precis det innan eller jag har gjort något som är nästan likt. Jag kan hjälpa dig. Då! tar man det steget då har man ju kommit någonstans. Så lika mycket som det handlar om att värdefull kunskap att ta tillvara så handlar det om medarbetarnas inställning och sätt att bete sig. (Respondent 5)

Kunskap som respondenterna anser som värdeskapande i företaget

Gemensamt för respondent 1 och 3 är att de framhåller kundkännedomen som en nyckelkunskap. Respondent 1 talar om att de har kunder i flera led. De kunder som faktiskt betalar är de olika business areas som finns och det är viktigt att business areas kunderna faktiskt ser att de tjänar pengar, får bättre kvalitet eller nöjdare kunder av vad de gör. I sista änden är det dock mekanikern ute i verkstaden som är slutkunden som använder produkten. Det är viktigt att de har kunskap om vad de olika business areas har för prioriteringar. Det kan vara olika krav från olika marknader. Respondent 1 tycker även att kunskap om projektledning är viktig. De tittar mer och mer på projektledning i olika nivåer.

Man är inte bara projektledare, utan man kan projektleda i olika nivåer. Så det är skillnad på att projektleda ett projekt som kostar 100.000 som är en liten grej till några av projekten som vi har som kostar 150miljoner. Det är ju lite skillnad. Det är kanske hundratals personer som jobbar inom projektet i korta perioder då. Så

*då måste vi titta på det så att man lära sig att man måste göra på olika sätt.
(Respondent 1)*

Vidare talar respondent 1 om kunskaper om gemensamma företagsövergripande processer och mål. Det vill säga att de jobbar åt rätt håll och att de kan göra bedömningen i det dagliga arbetet om att de är på rätt väg. Även best practice såsom PMI. Det som respondent 1 tycker att de behöver bli bättre på är att ta in kunskap och ta in intryck från andra företag. Även respondent 3 framhåller kunskap om vart de är på väg som viktig.

[...] sedan också kunskap om var vi är på väg. Jag menar vi måste själva ha en riktlinje. Vad ska vi göra? Vart ska vi gå någonstans? Vi har vad vi kallar en roadmap som visar var är vi på väg de närmaste fem åren framåt i tiden och då har vi en strategi för att komma dit då. (Respondent 3)

Respondent 2 har en helt annan approach i frågan och betonar ordet respekt som en nyckelterm för att skapa ett gott samarbete mellan olika människor.

Hos Konsultföretaget hänvisar respondent 4 tillbaka till de tre tidigare nämnda kunskaperna deras expertkunskap, hur de gör för att arbeta i projekt och hur det framgångsrikt säljs. Respondent 4 menar att de alla behövs i kombination för att det ska kunna skapas ett värde. Respondent 4 menar att de kan vara experter, men om de inte kan sälja så att de får vara ute hos kund och leverera sin expertkunskap så tillför det ju inget värde. Likadant konstaterar respondent 4 att de kan vara experter, men om de inte vet hur de ska driva projekt med ett lyckat resultat så kommer det ändå inte att bli något bra resultat ute hos deras kunder.

Respondent 5 tänker utifrån termen förmåga och sammanfattar tre saker och lägger sedan till en sak.

[...] förmåga att dela med oss av varandras erfarenheter, förmåga att få affärer som utmanar och förmåga att behålla och rekrytera personal. Men sedan också naturligtvis den där kunskapen om, då tänker jag brancher och så, alltså den är ju jätteviktig. [...] Så varje ny branch som vi går in i och, det skapar ju också ett värde så det tillför ju värdebanken på Konsultföretaget. Men slutar de människorna ja då försvinner det ju [...] Vad man kan hoppas det är att det ligger kvar lite grand i våran kunskapsbank då. Att man har tömt ur sig det när man gått här ifrån. Men det är ju inte att ge sig på. Det har ju också mycket om folks goda vilja och förmåga. (Respondent 5)

Kunskap som respondenterna anser som värdefull för företaget att ta tillvara

Respondent 1 hänvisar här först till föregående fråga, men säger sedan att det handlar mycket om att behålla de som har erfarenhet inom områdena projektledning, chefskap, ledarskap, test, folk som är experter på fordon eller folk som kan väldigt mycket om deras kunder. Respondent 1 talar även om vikten av att få in nytt folk som är färskt från skolan och har ett annat synsätt med sig. Respondent 2 talar om värdet av ett kompetent chefskap.

För det hänger ju faktiskt på vad man har för chefer. Jag har faktiskt, jag tycker att de är väldigt duktiga alla chefer som jag har haft genom de här åren har tagit tillvara den kunskap som alla resurser har. Skapar en bra gruppering.
(Respondent 2)

Respondent 3 efterlyser ett mer proaktivt sätt och att ta tillvara på kundinformation.

Ja, det är ju lite grand att här vara mer proaktiv att komma med nya smarta lösningar och sedan så också att ta tillvara på vad kunden säger att de vill ha.
(Respondent 3)

Respondent 4 på Konsultbolaget hänvisar till de tre områden som nämnts i tidigare frågor som är deras expertkunskap, hur de gör för att arbeta i projekt och hur det framgångsrikt säljs. Respondent 4 tror att man ständigt kan bli bättre inom dessa områden.

Respondent 5 ger ett mycket innehållsrikt svar om kunskapsdelningen mellan konsulter.

Den här kunskapsdelningen mellan konsulter alltså den är ju A och O och den tror jag, man blir aldrig färdig med den och det räcker ju att man, att jag missar något möte här där jag missat chansen att få prata med någon som kan massa. Så att det där är nog något som man alltid kan bli bättre på. Dela kunskap mellan konsulter och för att gör det då måste man känna varandra eller skapa de där medlena[...] (Respondent 5)

Därefter nämner respondent 5 verktyget Yammer som är en realtids chatt där Konsultbolagets personal kan följa valda diskussioner och personer som de vill följa eller själva slänga ur sig en fråga som de har. Vidare har de en kunskapsbank som heter Atlas där de delar information såsom mallar, CV:s för alla medarbetare, offerter som de varit med i, interna projekt mm. De använder även projektnavigatorn, där de har till exempel PROPS (projektstyrningsmodell). Respondent 5 framhåller sedan även vikten av att träffas.

[...]ett konsultbolag bygger ju mycket på att man träffas här då och bygger den där känslan av tillhörighet, eftersom att alla är ute på uppdrag och så, så att det är ju en viktig del att man träffas och sedan de här nätverken som vi har då mer formaliserade sätt att träffas som projektledarnätverk och testledarna har ett nätverk och så vidare. (Respondent 5)

Företagets tillvägagångssätt för att ta tillvara på kunskap

Respondent 1 hänvisar åter igen till att de försöker ha anställda på nyckelkompetenser. Sedan förklarar respondent 1 att de har skapat två olika slags grupperingar där kompetenser möts.

Alltså rent formella organisatoriska grupper som vi har som inte är projektbaserade så ser vi till att vi har alla typer av kompetenser, alltså i

grupperna istället då. [...] För då får man den typen av utbyte där. För det är svårt att säga till folk som inte jobbar med exakt samma saker att ni ska mötas och diskutera hur ni jobbar med inte alls samma saker. Det går ju inte, utan då har vi gjort tvärtom. Då har vi grupperna baserade på att man ska ha olika kompetenser. Medan de här nätverken som vi har de baseras på att ni har faktiskt ett gemensamt intresse ni jobbar med samma saker och då kan man få dem att driva de här sakerna själva. Medan andra saker är mer organisatoriskt och då får man dem att träffas på ett annat sätt. Då kan också en person personligen på gruppmötena berätta om att ja det här gör jag just nu i min roll. Och jag är ju en del av det nätverket för test till exempel. Den kan berätta för alla vad den håller på med och då kan alla andra kompetenser få reda på det samtidigt. (Respondent 1)

Dessutom framhåller respondent 1 vikten av att behålla personalen. Därför har de som ett företagsövergripande mål att vara en attraktiv arbetsplats. I begreppet attraktiv arbetsplats innefattas till exempel bra arbetsklimat, bra chefer, roliga och lagom utmanande arbetsuppgifter. Är det för utmanande orkar människor inte med. Dessutom är ambitionen att se till att det ska finnas naturliga karriärsteg för alla roller. Företaget har en låg personalomsättning.

Respondent 2 betonar de samtal som varje chef har ansvar för att hålla med varje person. Chefen har ett samtal med varje anställd varannan vecka och utvecklingssamtal några gånger under året.

[...]det tycker jag är ett bra sätt att ta tillvara kunskap att ta reda på vad man som resurs vill. [...]Våra utvecklingssamtal ska ju ske några gånger under året. Då följer man ju en speciell mall som vi går in i ett system och skriver i våra mål och då går man igenom hur man har gått för man sätter ju upp mätpunkter, mätmetod, vad man ska göra för att nå det. Så då går man igenom det några gånger om året för att hjälpas, chefen ska ju hjälpa till då om man inte kommer någonstans så att man ska försöka nå det där målet då. (Respondent 2)

Respondent 3 talar om att de just har jobbat mycket med sina processer för att säkra att de har kunskap i alla de led som de behöver och har bemannat de roller som de behöver. De kan därmed säkra att de kan jobba på ett effektivt sätt.

Respondent 4 talar här om verktyget Atlas där avsikten är att de ska spara material som de arbetar med för att kunna dela med sig av sin kunskap till andra. Ett annat sätt är att man ser till att personer träffas och möts och pratar och därmed delar kunskap. De har det informella nätverket i form av fikarast och mer formellt ett projektledarnätverk. Det finns även något som heter Center of excellence där man ska samla personer som är väldigt intresserade av ett specifikt arbetsområde.

Respondent 5 hänvisade till svar i föregående fråga.

Analys

För att skapa en god överblick för vad respondenterna anger som värdefull och värdeskapande kunskap har respondenternas svar kategoriserats i olika grupper av kunskapsämnen. Under de tre ovanstående första resultatrubrikerna (Kunskap som företaget betraktar som värdefull att ta tillvara, Kunskap som respondenterna anser som värdeskapande i företaget och Kunskap som respondenterna anser som värdefull för företaget att ta tillvara) har sedan kunskapsämnena räknats ihop med utgångspunkt ifrån hur ofta kunskapsämnet nämnts av respektive respondent och under respektive resultatrubrik. Utifrån detta har sedan nedanstående sammanställning om värdefulla grupper av kunskapsämnen tagits fram.

Kunskap om projektledning	6st förekomster
Kompetens (rekrytering och HR)	5st förekomster
Nätverk (delande av erfarenheter, samarbete)	5st förekomster
Kundkännedom (branchkunskap)	4st förekomster
Säljkunskap (vinna affärer)	3st förekomster
Processer, övergripande mål, strategier	3st förekomster
Expertkunskap	1st förekomst
Proaktivt arbetssätt	1st förekomst

Projektledning anser alla respondenter utom en som ett värdefullt kunskapsämne. Det som avses är till exempel best practice i form av olika projektstyrningsmodeller som till exempel PMI och PROPS, projektleda i olika nivåer och att rent allmänt hålla sig à jour inom ämnet.

Kompetens är något som 3 respondenter från båda företagen framhåller som viktigt att behålla och även att rekrytera nya människor. Detta visar mycket på att människorna i en verksamhet är en mycket stark beståndsdel i det intellektuella kunskapskapitalet som ger företaget ett ovärderligt mjukt värde som inte avspeglar sig i den ekonomiska bokföringen.

Nätverk, delande av erfarenheter och gott samarbete framhålls av 3 respondenter från båda företagen som värdefullt. Hur mycket information som en person oavsiktligt eller avsiktligt väljer att faktiskt dela med sig av kan relateras till några av den infologiska ekvationens parametrar. Det handlar om huruvida det finns tid som är tillgänglig och avsatt för att utföra kunskapsdelningen, förståelsen om att informationen som just jag besitter har ett värde för någon annan och motivationen för att informera andra. På motsatt sätt handlar det även om att mottagaren av informationen ska ha tid att ta till sig informationen, ha förståelse för att den informationen har ett värde och vara motiverad och intresserad att ta till sig information från någon annan.

Kundkännedom talar respondenterna på Fordonsföretaget mer om än Konsultföretagets respondenter. Värt att notera är att en respondent från Konsultföretaget nämner branchkunskap, vilket kan tolkas till att vara ett vidare uttryck för kundkännedom.

Säljkunskap och att vinna affärer är istället en kunskap som är värdefull för Konsultbolaget. Möjligheten finns även att begreppet säljkunskap skulle kunna vara ett vidare begrepp och innefatta kundkännedom.

Processer, mål och strategier är något som enbart Fordonsföretaget talar om. Tillsammans med att kundkunskapen står i centrum går här tankarna direkt till Porters modell om värdeskapande aktiviteter som syftar till att skapa kundvärde. Kunskap om

var det är på väg är mycket viktigt för Fordonsföretaget som har en Roadmap som visar på vägen för de närmaste 5 åren framåt i tiden. Detta har inte alls framkommit någonting om för Konsultföretaget. Kanske är det inte heller så konstigt med tanke på att Konsultföretagets verksamhet helt bygger på vilka kunduppdrag som de har. Förmodligen är det inte särskilt många kunder som förser Konsultföretaget med en 5 årsplan om vad de önskar få hjälp med.

Expertkunskap och proaktivt arbetssätt är enstaka kunskapsämnen som nämns av vardera en respondent. Expertkunskap framhålls av en respondent på Konsultföretaget och kan sägas ligga helt i linje med teorin om det intellektuella kunskapskapitalet. En respondent på Fordonsföretaget anser att de borde arbeta mer proaktivt genom att ta fram smarta lösningar. Säkerligen kan detta vara ett bra konkurrensmedel för att imponera mer på kunderna och visa på ett innovativt arbetssätt.

De tillvägagångssätt som Fordonsföretaget använder sig av för att ta tillvara på kunskap finns både på gruppnivå och individnivå. På gruppnivå i form av nätverk för specifika kompetenser såsom till exempel projektledning, test osv. och på linjeorganisatorisk nivå i formella grupper där blandade kompetenser finns. På individnivå har ledningen satt ett företagsmål om att ha en attraktiv arbetsplats för att få behålla kompetensen. Individen skriver även in sina mål i ett system och dessa går igenom vid utvecklingssamtal. De olika typerna av nätverk bidrar till att både tyst och explicit kunskap utbyts och här sker olika typer av kunskapskonverteringar genom den mänskliga interaktionen. I utvecklingssamtalen sker förhoppningsvis en externalisering då ledningen får ta del av den anställdes åsikter om arbetssituationen.

Konsultföretagets tillvägagångssätt för att ta tillvara på kunskap handlar mycket om att de använder chattverktyget Yammer, kunskapsbanken Atlas och Projektnavigatorn. De IT baserade verktygen som de använder kan ses som ett exempel på Nonakas kunskapskonvertering kombination eller externalisering, där individuell explicit kunskap omvandlas till spridd kunskap eller tyst kunskap omvandlas till explicit kunskap. De träffas också på olika sätt för att bygga känslan av gemensam tillhörighet, vilket kan kännas igen såsom Nonakas socialisering av den kognitiva tysta kunskapen. De har den informella fikarasten, formella nätverk och Center of excellence där de samlar personer som är intresserade av ett specifikt arbetsområde.

I nästa avsnitt presenteras företagets projektorganisation.

4.5 Företagets projektorganisation

Detta avsnitt redogör för respondenternas syn på företagets projektorganisation. Därefter analyseras resultatet mot relevanta delar av det teoretiska ramverket.

Resultat

Företagets officiella projektorganisation

Respondent 1 berättar om att de centralt på företaget har en project portfolio manager som har hand om projektportföljen och under den ligger alla projekt.

*Alla projekt som vi gör, jobbar med rapporteras upp vidare upp i den organisationen som sedan rapporterar till företagsledningen. Så där finns det ett direktör liksom upp. Så vi lämnar en månadsrapport till den som är project portfolio manager varje månad med både ekonomiuppföljning och vem som jobbar.. vem som är ansvarig och hur det går och lite så där olika statusar och med en hel del fokus på just ekonomisk uppföljning för att se att vi ligger enligt plan då. Både att vi levererar enligt plan, men också att det kostar enligt plan. För det är ju väldigt viktigt att vi får upp det fort om det är några problem.
(Respondent 1)*

Sedan förklarar respondent 1 den lokala organisationen där de har projektledarorganisationen. De har utsedda projektledare och oftast är det samma person som driver det som gör förstudien. De har en intern styrgrupp där alla resursägare sitter med, vilket är de personer som faktiskt är chefer både på Fordonsföretaget och Fordonsföretagets IT leverantör. Det är dessa som faktiskt kan besluta om hur folk ska prioritera sitt arbete, men även de som är experter på själva systemen som de ska leverera sitter med i den interna styrgruppen. De hjälper dem med prioriteringar, resurser, innehåll och vad de ska göra. Sedan har de sin externa styrgrupp där kunderna sitter. De godkänner projekten på en övergripande kostnad och att de ska gå vidare och jobbar med rätt saker. I själva projektet finns en tillsatt projektledare och under denne finns folk med olika kompetenser som tillsätts. Målet är att ha så många heltider som möjligt och helst aldrig någon som jobbar mindre än halvtid med någonting för då får de för mycket så kallad overhead. Då det handlar om stora projekt med många människor behöver de också en teamleader. Eftersom de handlar om en IT leverans har de också en IT projektledare som sitter under projektledaren och denne har i sin tur arkitekter och utvecklare som jobbar för sig.

Respondent 2 beskriver den lokala organisationen på liknande sätt som respondent 1 med vissa tillägg. Det är den externa styrgruppen som har yttersta ansvaret och projektledaren brukar benämnas som business projektledare. Med kravspecning är det lite olika hur det görs beroende på vilket system som det handlar om. De har alltid en business analyst som kan kraven på en högre nivå och som har tät kontakt med kunden och den personen sitter på Fordonsföretaget. Implementationsfasen innehåller olika former av test och release.

Respondent 3 beskriver projektorganisationen ur ett samordningsperspektiv.

[...]vi har väldigt många projekt som går parallellt och jag känner väl att vi kan.. vi bör ju faktiskt få ihop det att vi, så att vi driver projekten tillsammans. Att vi får ett resultat ut som inte är motstridigt. (Respondent 3)

Därefter diskuterar respondent 3 projektets storlek.

[...]det är inget självändamål att ha för stora projekt, för då kommer man ju att fastna någonstans. [...] Jag menar det projektet med 100 personer det var ju var ju ingen lätt uppgift att ta den kan jag ju säga. (Respondent 3)

Respondent 4 känner inte till om det finns någon officiell projektorganisation för Konsultföretaget. De har en projektmetodik som de arbetar efter som heter PROPS och där finns projektorganisationen beskriven. Det finns en styrgrupp, projektledare, referensgrupp och projektmedlemmar. De jobbar mycket utifrån vad deras kunder vill ha. Har kunden inga specifika önskemål är tanken att PROPS är en metodik som de kan använda och utgå från.

Respondent 5 förklarar att de inte har en officiell projektorganisation i den bemärkelsen.

Det handlar mer om områden där projektledning är ett område som han leder och alla interna projekt det samlar vi i ett program, alltså det följer vi status på och progress och det är han som samordnar det också[...](Respondent 5)

Respondenternas ritning av projektverksamheten

Respondenterna ombads här att rita en rik bild av projektverksamheten som ett komplement till den beskrivande texten. Resultatet av bilderna finns som bilaga i sista delen av rapporten. Alla respondenter ritade en bild, även om en del upplevde det som lite svårt och var osäkra på vad jag hade för förväntan om vad de skulle rita. Samtliga respondenter pratade också och förklarade under tiden som de ritade.

Hos Fordonsföretaget ritade respondent 1 ett slags organisationsschema över vilka organisatoriska enheter som är inblandade i ett projekt. Under slutet av ritsessionen framkom information om projektens leveranstider.

sedan har vi ju flera parallella projekt som ska leverera samtidigt också. Så vi har både flera projekt som ska leverera samtidigt och sedan har vi projekt som ligger både i förstudiefas och vissa ligger kanske mer i uppföljningsfas. (Respondent 1)

Respondent 2 och 3 hos Fordonsföretaget ritade båda processmodellen ISGDP (Information System Global Development Process) som är en processmodell som alla inom företaget följer för sina projekt. Respondent 2 ritade först ett organisationsschema i miniformat och sedan ISGDP modellen. Respondent 3 ritade enbart ISGDP modellen, men gör den något utförligare än respondent 2 och lägger in var de egna projekten befinner sig just nu i modellen. Medan de bägge respondenterna ritade förklarade de hur de arbetar med olika gater. Innan gate CSG (Concept Study Gate) har de det breda perspektivet då de arbetar med flera olika möjliga lösningar. Sedan väljer de två stycken att arbeta vidare med och vid gate DG (Development Gate) väljer de ut en lösning som de arbetar vidare med. Vid FDCG börjar IT leverantören att koda och vid ULG (User Launch Gate) görs acceptanstester och pilottester. Vid RG (Release Gate) ska produkten vara färdig att releasas ut till kunderna. Sista gate är EG (End Gate) och där stoppas alla kostnader som har med projektet att göra. Respondent 2 ger också här uttryck för skillnaden i att arbeta med personer som man redan känner.

För vi jobbar ju ofta samma personer om och om igen. Det är så enkelt då. Det är svårare för projekt som dras igång och så de personerna känner inte varandra.

Det är en helt annan sak och kanske aldrig mer jobbar ihop heller. (Respondent 2)

Respondent 4 ritar det projekt som respondent 4 just nu arbetar i och har arbetat i under 2 års tid. Bilden respondent 4 ritar är teamets bild av projektet som de försöker kommunicera runt varje gång de pratar om projektet. Projektet är indelat i fyra olika faser som följer på varandra i tiden. I varje fas finns de fem stegen: planering, konfigurering, test, utbildning, go live och acceptans.

Respondent 5 funderar en bra stund innan denne ritar och illustrerar sedan den dubbla rollen som konsultrollen innebär.

För det handlar ju mycket att som konsult så är du ju, du är ju ute så du är lite utelämnad och då är du ju representant för ditt företag. Men samtidigt så har du en hemmavist som är här. Men är du en riktigt bra konsult så ordnar du en hemmavist hos din kund och blir ett med dem. (Respondent 5)

Analys

Då det gäller Konsultföretagets officiella projektorganisation och verksamhet beskriver respondent 4 projektmetodiken PROPS. Respondent 5 framhåller att de håller på och omarbeter sin projektorganisation och att projektledningen mer är ett område som de har en ansvarig för som de rapporterar till. Den personen har sedan överblicken över företagets pågående projekt.

Då det gäller Fordonsföretaget har en omfattande beskrivning om projektorganisationen beskrivits av de tre respondenterna. Respondent 1 och 2 beskriver projektverksamheten på ett liknande organisatoriskt sätt. Medan respondent 3 på ett intressant sätt beskriver dilemmat omkring samordning av projekten för att uppnå ett helhetsresultat där de olika delarna inte strider mot varandra. Respondent 3 framhåller även dilemmat med att desto större projekt desto svårare är uppgiften att driva dem.

I momentet där respondenterna ombeds att rita framgår det tydligt att Fordonsföretaget är mycket influerat av Porters processtänk då hela deras ISGDP modell är byggd på detta. ISGDP kan ses som en gemensam rich picture som Fordonsföretaget har som grund för sina projekt. Respondent 5 är den respondent som i det närmaste ritar vad Checkland menar med en Rich Picture. I respondent 5:s bild framgår tydligt hur komplex rollen som konsult är i och med att konsulten har relationer både till Konsultbolaget och sin kund. Bilden säger mycket mer än vad orden gör i det här sammanhanget för att visa på situationen. Även respondent 4 har tillsammans med sin kund skapat en egen bild av sitt projekt. Skissen fungerar som en viktig bas för diskussionerna, vilket ligger helt i linje med vad Checkland framhåller som viktigt med rich picture.

I nästa avsnitt presenteras företagets tillvaratagande av kunskap i projektmiljön.

4.6 Företagens tillvaratagande av kunskap som finns i projektmiljön

Detta avsnitt redogör för respondenternas syn på hur kunskap tillvaratas i projektmiljön. Därefter analyseras resultatet mot relevanta delar av det teoretiska ramverket.

Resultat

Företagets formaliserade metod för projekthistorik

Respondent 1 talar här om att i projektstyrningsmodellen ISGDP finns en gatestruktur och där ingår leverabler och formell dokumentation som ska finnas. Exempel kan vara risklistor och kvalitetsuppföljning. Detta sparas och godkänns officiellt på de interna och externa styrgruppsmöten som de har. Som sista sak har de även en slags rapport som de fyller i och de fyller även i information per gate. Rapporten är en form av VIT boks (dokument där de fyller i information om vad som har hänt) kapitel. Efter att de levererat projektet till maintenance organisationen gör även maintenance organisationen i sin tur en uppföljning av projektet ca 3-6 månader efteråt.

Respondent 2 talar om att alla gör VIT bok och att det ska vara kunskapsöverföringen. En period var det enbart respondent 2 som gjorde VIT böcker i sina projekt.

Vi har ju något som heter Teamplace som vi samlar alla våra dokument och sådant på. Och det kunde ju han komma åt. Han var nybliven chef i Brasilien så han ville titta på våra VIT böcker och lära sig lite då och då visade det sig att det fanns ju inga många VIT böcker. Våldigt få utav våra system på den här avdelningen som gjorde det. Så då blev det faktiskt lite fart på våra chefer. Jösses, så här kan vi inte ha det och jag hade ju, jag letade ju runt på mängder av olika ställen. Nej, så kan vi inte ha det heller. Vi måste liksom ha, vi ska ha VIT böcker på ett ställe på Teamplace och alla ska göra det, så det är vi på gång med att jobba med nu då. Så jag har hjälpt en tjej att ta fram en mall som jag har använt mycket. Så har vi gjort det då. Sedan ska det användas av alla. Så där har vi slarvat med kunskapsöverföring. (Respondent 2)

Respondent 2 berättar vidare om att de har en utvärdering där de tillsammans med den interna styrgruppen diskuterar projektet och att respondent 2 där framför saker som cheferna eventuellt behöver driva vidare inom organisationen. Respondent 2 nämner även att de vid endgate presenterar lessons learned för kunderna. Då brukar de välja ut fem positiva och fem negativa saker. Fast respondenten tycker inte om att använda orden positivt och negativt i detta sammanhang.

Respondent 3 talar om final report där de slutligen ska skriva om vad som var syftet med projektet och vad som blev levererat i projektet och få med lite för- och nackdelar. Respondent 3 påtalar dock problematiken med att det inte läses och att det råder oklarheter om var det förvaras

För jag skulle ju kunna läsa några stycken sådana om jag hade velat då. Men just nu så vet jag inte ens. Det borde ju inte ligga på projektteamplace. För vi har ju alltid projektteamplace. För det borde ju ligga centralt så att man kan läsa varandras, men det gör det kanske också, men det är inte förmedlat på ett bra

sätt. [...] Ja, ja jag tror att den kommer mer och mer och i och med att vi faktiskt pratar om hur vi vill jobba så kanske den borde då också lyftas upp på något sätt. [...] Men jag tycker inte, den här är inte så använd som den borde vara. (Respondent 3)

Respondent 3 talar vidare om skillnaden mellan VIT bok och final report.

Relativt ny tror jag den är. VIT böcker har vi alltid haft. VIT böcker är ju liksom en sådan här sak som det är lite mera vad man har uppnått [...] VIT boken är ju mera bara hur, vilka erfarenheter som man ser här då vilka erfarenheter man har då, positiva erfarenheter och vad vi har lärt oss av detta. Medan resten visar ju lite grand på budget och tidplan och sådana här grejer som oftast försvinner när man skriver VIT bok så skriver man inte in det, utan då försvinner det då. Då vet man faktiskt inte exakt hur bra det har gått i ett projekt. Man kan ju skriva en VIT bok där man kan vinkla det, men så har man usel budget eller inte fick med några krav till exempel. Den kanske ger en tydlighet, mera tydlighet. Jag har faktiskt aldrig skrivit en sådan här även om jag har gjort många projekt här, så har ingen sagt till mig att jag ska skriva en sådan här. [...] Jag tycker att vi ska sätta upp det i vår process. Så det är inte vem, utan visa att det här ska också ingå. Det här ska du leverera så att man vet om det. (Respondent 3)

Respondent 4 och 5 talar här om Atlas där respondent 4 säger att tanken är att de ska spara sina projektresultat där, men tror att det inte alltid görs i praktiken. Respondent 5 berättar att det finns rutiner för hur de ska bete sig då de avslutar och påbörjar ett projekt, men att det är något som kan förbättras.

Ja det är också någonting som kan bli mycket bättre på Konsultbolaget för att det är väldigt mycket upp till mig och det kan man ha synpunkter på. Det borde ju vara att det här ska du göra då och det här ska du göra då och så vidare att man tänker till. [...] man ska göra det under hela projektet. [...] Jag säger så här, jag tänker på det så att jag gör det under hela projektet, men det är framförallt vid avslut som man liksom sätter sig mera dedikerat och tänker till. [...] det är också ganska klurigt för att vi.. jag förväntas ju lägga tid på det och det bidrar ju till Konsultbolagets strukturkapital som vi kallar det. Men samtidigt så är det ju inte riktigt det som tillför min kund värde. Så att jag får ju avsätta egen tid till det, så. [...] (Respondent 5)

På följdfråga om de har speciellt dedikerad kundtid respektive konsulttid framhåller respondent 5 kundens prioritet.

Nej, nej det finns inte, utan det är självreglerande det där. Utan när jag känner att jag kan sätta mig och så vidare. Sedan är det ju så som konsult då går alltid kunden först på något vis. (Respondent 5)

Information som är intressant att ta tillvara från projekt

Respondent 1 framhåller VIT boksdelarna och hur de löser problem på en generell nivå. De tekniska detaljerna ser respondent 1 som ointressanta. Respondent 1 ger några exempel på generell information som är intressant att tillvarata.

Processer hur de funkade. Behöver vi göra förbättringar där. Ja, var det kommunikation med vissa kunder som inte funkade? var inkraften otydliga? Var vi inte tillräckligt tydliga med feedbacken att det här är inte bra krav vi fick in eller mycket sådana här mer generella grejer är det som är viktig kunskapsöverföring skulle jag säga mellan projekten. (Respondent 1)

Respondent 2 anser att om man arbetar med återkommande saker kan det vara speciella lösningar. Om det handlar om något nytt är det viktigt att försöka ta till sig vad någon annan har gjort och försöker lära sig så att samma misstag inte begås igen. Respondent 2 anser också att den interna styrgruppen kan bli lite bättre på att informera om hur de har bestämt att saker och ting ska utföras. Respondent 2 talar också om försumligheten med att skriva VIT böcker och final reports.

För det har ju slarvats med att skriva de här VIT böckerna och final reports. Jag har ju inte haft något och oftast när jag startar ett projekt så har de ju inte kommit så att de har avslutat ett heller så det finns ingenting att läsa. Då finns det från ett projekt tidigare, men då är det ofta jag själv som har skrivit där då. (Respondent 2)

Respondent 3 lyfter fram vision, mål och resultat. Respondent 3 tycker det är intressant med varför man startar projekt över huvudtaget och vilken vision man har.

Alltså visionen och vad man i slutändan uppnådde. Alltså, för det ger ju en viss humm om jaha på den vägen, så långt har vi kommit med det här projektet och då behöver vi kanske ett nytt projekt för att täcka över det som vi inte har hunnit med. (Respondent 3)

Respondent 4 menar att det är varierande beroende på vad det är för projekt. I sitt nuvarande projekt då respondent 4 drivit processer framåt är det erfarenheter omkring vad som fungerar och vad som inte fungerar rent projektledningsmässigt.

Respondent 5 menar att det är lättast att ta tillvara mallar och exempel, men att det är inte det som ger mest.

det som är lättast att ta tillvara det är ju mallar och exempel på hur vi, så här gjorde vi den här beräkningen av projektkostnad. Så här valde vi att uttrycka mål och syfte eller den typen. Det är det enklaste, men det är ju inte det som ger mest. Utan det som ger mest det är ju de minor man har gått på och hur man tacklade dem och eller det här var väldigt lyckosamt, success stories på något vis. Vi fick med oss kunden från starten det gjorde att vi.. men jag vet inte det är samma sak där oftast är det samma saker som kommer upp, men vad är det som göra då att man tar med sig det till nästa projekt? Men det sitter ju i huvudet på folk. Så att

åter igen så är det egentligen det där att ska du starta ett nytt projekt. Ja men då ska vi prata. Du ska inte, du kan hjälpas till viss del av att gå in och se ja men att jag gjorde en beräkning på det där och där viset. Fast jag har ju faktiskt erfarenhet utav den kunden eller utav den branchen. Tänk på att i den branchen där är det extra viktigt att man lägger tid på det och det och det.[...] Men när du sitter och läser det så tror jag att ja då kan du ta till dig det till en viss del, men sedan om du får prata med mig som faktiskt har skrivit det då kommer det att ge dig ännu mer. (Respondent 5)

Respondenternas personliga sparande från projekt som de deltagit i

Respondent 1 berättar att ”tänk på att” lappar är något som respondenten använder sig av. Kanske inte lappar, men korta saker som man inte har tänkt på innan och behöver en liten påminnelse om. Exempel kan vara: ”Tänk på i uppstarten av projekten” och ”tänk på att folk inte uppfattar det här likadant”.

Respondent 2 sparar inte något personligen, utan är noggrann med att göra utvärderingar och final reports som respondenten sparar på det gemensamma Teamplacet. Lite personligt kursmaterial har respondenten som tittas igenom ibland.

Respondent 3 har lite pärmar, men bläddrar allt mindre i dem. Respondenten menar att då man kommer ny och vill ha lite nya idéer går man ofta tillbaka till vad man gjort förut, men mycket av det som sparas har respondenten egentligen i huvudet. Respondenten sparar mycket processer och metoder och jämför lite grand vad som var bra hos den tidigare arbetsgivaren och som kan tas med och drivas hos Fordonsföretaget. Respondenten skriver mycket, det är respondentens sätt att snabbare ta till sig information.

Respondent 4 sparar dokument som respondenten skapat och återanvänder, men inte rakt av. Respondenten menar att det ofta är ett tänk som man gör och det kan man återanvända i andra typer av saker. Presentationer är ett exempel. Respondenten lägger in vissa saker i Atlas, men tror att mer borde sparas än vad denne gör. En hel del finns nog på hårdisken, men inte av egoistiskt skäl. Snarare handlar det om svårigheten att veta hur det kan vara till nytta för någon annan och att det behöver läggas tid på bearbetning av materialet.

Respondent 5 är väldigt försiktig eftersom det är kundens egendom det handlar om. Respondenten beskriver exempel på vad som återanvänds.

det kan ju vara till exempel hur beräknar jag kostnaden för ett projekt. Ja men då har jag den här fördelningen på att projektledning kostar så mycket. Det kanske är 12% av kostnaden och sedan så programering är så mycket. Alltså, så den bredden, ja men det är en bra sak att komma ihåg och det här är ett bra sätt att göra den uträkningen på. Jo men det är en mall. Men det ska aldrig gå att härleda den till en specifik kund. [...] det är en liten balansgång man måste gå [...] så jag sparar ytterst lite själv. Utan sparar jag något så skickar jag ju det till min kollega eller någon annan. Så att det blir tillgängligt för alla. (Respondent 5)

Analys

För Fordonsföretaget är det helt klart att det finns många olika sätt och mycket goda ambitioner för att ta tillvara på historisk projektkunskap. Det har framkommit att det finns någon slags utvärdering tillsammans med interna styrgruppen, VIT bok, final report och kundpresentation om lessons learned. Utifrån respondenternas olika svar kan dock konstateras att det råder oklarheter omkring vad exakt de förväntas att utföra och var på Teamplace som de olika dokumenten finns placerade.

För Konsultbolaget kan konstateras att det alltid är kunden som sätts i första rum. Tillvaratagande av kunskap från projekten kommer i andra hand och sker godtyckligt från varje konsult. Ledningen verkar inte ha gett några specifika direktiv om hur det ska ske. Eftersom konsulterna inte har någon dedikerad tid avsatt för att skapa Konsultföretagets kunskapskapital är det upp till konsulterna hur ambitiösa de vill vara och bidra med lite av sin personliga privata tid till att bygga upp en intern projekthistorik för företaget.

Respondenternas syn på vad som är intressant information att ta tillvara från projekt är hos Fordonsföretaget lite skilda. En respondent framhåller generell information. Nästa respondent framhåller skillnaden om projektet handlar om återkommande saker eller något nytt. Handlar det om återkommande kan detaljerade lösningar vara intressanta, men om det är nya saker är det viktigt att lära från andra som arbetat med det och då är existensen av VIT böcker och final reports viktiga. Den tredje respondenten framhåller vikten av vision, mål och resultat från projektet. Konsultbolagets ena respondent belyser vikten av att lära sig av sina minor som man gått på och att även lära sig av succéerna. Vidare betonar respondenten det ovärderliga i att människor träffas och pratar och att det ger mycket mer än att läsa i en rapport. En stor succé faktor då en konsult ska starta ett nytt projekt hos en ny kund och i en ny branch ligger i om denne konsult då kan få möjlighet att personligen träffa en konsultkollega och få ta del av unik branch- och kundkunskap. Detta kan sägas vara en aktivitet som skapar värde för kunden helt i linje med Porters värdekedja. Dock omfattar inte Porters värdekedja kunskapsdelning eller över huvudtaget någonting som handlar om den viktiga resursen kunskap. Detta har säkerligen en god förklaring i att Porters modell utvecklades under 1980-talet då fokus ännu inte var riktat i den omfattningen på kunskap. Vi kan här också se att många saker som respondenterna nämner som värdefull information inte alls enbart handlar om de hårda värdena, utan ofta mer om mjuka värden såsom lärande om kunder och tydligare kommunikation.

Det personliga sparandet som sker på företaget av respondenterna sker på olika sätt. På Fordonsföretaget använder en respondent "tänk på att" lappar, en sparar allt på det gemensamma Teamplacet och den tredje skriver för att lära in och komma ihåg. Detta visar på olika metoder för att hantera sin personliga kunskap och utvecklas. Hos konsultföretaget har respondenterna en stor medvetenhet om att den kunskap som de hanterar mestadels är kundens egendom. De är mycket noggranna med att till exempel mallar som de återanvänder aldrig ska gå att härleda till en kund. Den tysta kunskapen som Nonaka talar om i sin dynamiska teori bär de ändå alltid med sig. Den kan inte suddas bort, utan blir en slags mental kunskap som varje konsult bär på.

I nästa avsnitt presenteras respondenternas syn på kunskapsöverförande faktorer och historiskt värdefull projektkunskap.

4.7 Kunskapsöverförande faktorer och historisk värdefull projektkunskap

Detta avsnitt redogör för respondenternas syn på kunskapsöverförande faktorer och värdefull historisk projektkunskap. Därefter analyseras resultatet mot relevanta delar av det teoretiska ramverket.

Resultat

Gynnande faktorer för kunskapsöverföring mellan projekt

Respondent 1 anger att de dels har det formella såsom VIT böcker och uppföljningsrapporter som görs. Sedan finns annat som sker automatiskt såsom att projektledare för varje projekt som genomförs lär sig. De har också en gång i veckan en informell projektledarfika då de bara sitter ner och träffas.

Och det dyker upp otroligt mycket bra grejer där som man verkligen kan ha utbyte av. Ja, i mitt projekt så har jag haft det här problemet hur har ni gjort där? Folk bara: ja, du det har jag också haft, men jag gjorde så här med honom, henne, den det styrde in det där, använde det systemet. Eller vad det nu är. Så löste det sig. Ja, då måste jag prova det också, men vad bra. Mycket, alltså väldigt informellt, men ändå väldigt bra sätt att lösa väldigt mycket problem på och är det då någon som kanske akut har ett problem just då, då kan den ta hela mötet genom att bara sitta och gråta ut om det skulle vara så illa. Men kunna känna att man kanske gör det inför någon som förstår ens problem lite mer. Åh, jag har jätteproblem med den här individen till och med kan det ju vara ibland. Så det är bra. [...]Man kanske inte skriver det i en rapport för det går ju inte då. Man kanske inte vill att det sprids inför alla, men där kan man ta upp det. Det är det som är tanken lite att det ska finnas både de kanalerna liksom. Plus att det innebär också att folk lär känna varandra bättre. Desto mer folk med samma kompetens lär känna varandra, desto mer naturligt blir det att säga: du förresten det var en grej. Jag har haft problem med. Du jag har ett tips här för jag hittade det här och det var hur bra som helst för då kan du göra det här och det här. Så jag tror att det är bra att ha både de kanalerna. Både att ha det formella och att ha det informella. (Respondent 1)

Vidare beskriver respondent 1 att de har den interna styrgruppen som får höra rapporter från alla projektledare. Därmed får de en överblick över hur statusen ser ut i alla projekt och vad som fungerar bra och dåligt. De kan då se till att om någon annan får ett liknande problem överföra den kunskapen till det projektet.

Respondent 2 tycker att avstämningar med den andra projektledaren som är verksam i projektet är viktiga. Kontorslandskapet bidrar även till att man hör saker och därmed får kunskap. Respondenten tycker också att det är viktigt att sätta sig ner i ett mötesrum med den andra projektledaren och att det ger mycket mer än att ringa eller maila.

Respondent 3 anser att det är då en person flyttar från ett projekt till ett annat och tillför ett nytt team kunskap och att det är bra om man inte får samma personer i projekt efter

projekt. Respondent 3 tycker att kunskapsöverföring sker genom personer och berättar om en enkel metod de brukar använda.

Så kunskapsöverföring sker genom personer mer tycker jag då. Sedan om man får göra sådana här, när man sitter och gör gula lappar liksom och får säga: det här är mina erfarenheter. Det ger ju jättemycket och det ska man ju egentligen göra varje, efter i alla fall vid avslut av projektet. Men egentligen ska man ju göra det under tiden också. [...] Ja, man sätter ju upp.. Jag tog de här rubrikerna som finns i det här pappret. Ska vi se.. och då tog jag alltså positiva erfarenheter och negativa erfarenheter också vad vi har lärt oss och rekommenderar. Tre olika fält på tavlan också bad jag dem skriva lappar i tio minuter. [...] sedan får man ju då gå upp vad man menar med det här lappen. Vad har vi lärt oss för någonting. Sedan ska man sammanställa det då i ett dokument så att man får med det i den här VIT boken. Då sätter man inför FDCG också inför, ja så att man liksom tar alla gaterna då, eller alla stora gater kan man säga. I början kanske man inte gör det så ofta, men sedan när man kommer en bit på väg in i projektet kan det ju vara bra att göra det. Och det är ju ett bra sätt att jobba på. Också tar man med nyckelpersoner då. Gärna inte bara från projektet, utan från styrgruppen, från produktägaren kan också vara bra att ha med, chefer kan vara bra att ha med. Alltså så att man får inte bara projekterfarenhet, utan en vidare syn på vad vill vi uppnå och vad har vi lärt oss. Vad var negativt och vad var positivt. (Respondent 3)

Respondent 4 på Konsultbolaget påtalar att det behövs reflektion omkring projektet och vilka erfarenheter som finns från projektet innan det avslutas. Viktigt är också att ha tid att ta del av andras erfarenheter. Ett sätt som respondenten framhåller är också att folk blandas från ett projekt till ett annat så att det inte är samma personer som jobbar tillsammans i projekt efter projekt.

Respondent 5 betonar att det är att träffas ansikte mot ansikte och kommunicerar, kommunicerar, kommunicerar.

Hindrande faktorer för kunskapsöverföring mellan projekt

Respondent 1 säger att de ofta har bråttom och kanske inte alltid hinner titta på VIT böckerna. Det kan också vara att man inte vet om att informationen finns och var den finns lagrad. En bra introduktion är därför viktig då man börjar som nyanställd.

Respondent 2 anger att det kan vara om den andra projektledaren som är verksam inom projektet till exempel byts ut eller att respondenten har mycket att göra. Tidsbrist är den stora boven.

Respondent 3 framhåller här tidsbristen. Oftast är det så att de inte hinner skriva VIT böcker. Tiden är en fiende.

Respondent 4 anser att brist på tid att reflektera och dela information motverkar kunskapsöverföring. Brist på forum för dialog mellan projekten är en annan faktor, samt

att det är ett dilemma i konsultbranschen att det är väldigt dyrt för dem att sitta och inte debitera.

Respondent 5 menar att det är om du snabbt kastas in i ett nytt projekt och tiden inte finns för det. Respondent 5 berättar också mycket ärligt att det kan vara att man kan vara lite trött på ett projekt som kanske inte gått jättebra och då vill man bara avsluta och gå vidare.

Återvinning av historisk projektkunskap i samband med uppstart av nytt projekt

Respondent 1 talar om VIT böckerna och styrmodellen ISGDP samt att en fokusering blir på att känna till sin generella budget, ungefär när det ska vara klart och vad det är som ska ändras. Respondenten påpekar vikten av att ha tydliga mål och få en väldigt tydlig prioritering i början av projektet och det handlar då om prioriteringsordningen för tre saker.

För vi har ju egentligen: Hur lång tid får det ta eller när ska det vara klart? Vad får det kosta? Och vad ska det vara för kvalitet eller vad ska det vara för innehåll? Och jag vill ha en lista på ett, två, tre i vilken ordning de är viktigast. Utan det vill jag inte fortsätta. [...] Så att man måste ha den treenigheten och ha en prioritet där. För oftast tror ju folk att: Ja, men jag har beställt ett projekt som ska exakt vara färdigt då, ska kosta exakt så här mycket och ska ha exakt det här innehållet. Glöm det, finns inte! Du får välja en först. Vilket är viktigast? Ja, men vi ska göra en kvalitetsförbättrande projekt. Det måste bli bättre kvalitet. Bra. Då får vi se när vi kan vara klara. Vi ska givetvis ha det som mål, men det är inte lika viktigt. För det viktiga här nu är att det ska bli bättre kvalitet. (Respondent 1)

Respondent 2 hänvisar till det som tidigare nämnts som är final report och att träffa andra projektledare.

Respondent 3 säger ISGDP. Respondenten talar här också om en skillnad mellan olika projekt. Det vanliga är att de ska förbättra en produkt. Men just nu har respondenten ett projekt där de skapar en helt ny produkt.

Respondent 4 berättar att denne frågar runt om vem som vet någonting om projektämnet eller kunden på ett informellt sätt. Sedan tittar respondenten i Atlas och söker på Internet för att skapa någon form av bas att utgå från. Oftast finns det någon inom Konsultbolaget som kan någonting sedan tidigare om det nya projektet. För sitt nuvarande projekt talade respondenten mycket med en annan konsult som hade brancherfarenhet och hade gjort ett liknande projekt tidigare fast i Stockholm i just den branchen.

Respondent 5 svarar små enkla mallar såsom projektspec och uppdragsspec där egentligen bara har titlarna. Anger även vad som står i PROPS (projektstyrningsmodell).

Kompetenshöjande kunskap som ger bättre ledning av IT-projekt

Respondent 1 talar om relationen mellan beställare, styrgrupp och projektledare och att kommunikationen mellan dessa måste bli tydligare. Respondent 1 påtalar sedan att de behöver bli bättre på att ta in mer formaliserade metoder såsom best practice i branchen såsom till exempel PMI. Respondenten framhåller hur projektdrivna de är.

Vi gör allt i projekt här. Precis allting gör vi i projekt här, så vi är väldigt projektdrivna, vilket gör att vi står och faller med våra projekt och då är det väldigt, väldigt viktigt att vi har rätt kunskap och förutsättningar för att driva dem. (Respondent 1)

Respondent 2 framhåller de mjuka bitarna och att där finns en ständig utveckling att eftersträva.

de här mjuka bitarna är viktiga och det kan man ju alltid utvecklas i. Man har ju sina svagheter som ledare och det tycker jag är viktigt att man känner till. Vilka svagheter som man har så att man kan, vet hur jag agerar i vissa situationer [...] Så det är viktigt som ledare att man har koll på sina svagheter och styrkor och kan utnyttja dem och vet hur man ska agera då. Sedan blir det inte alltid på bästa sätt ändå, men man är ju människa. (Respondent 2)

Respondent 3 betonar strategier och vart de är på väg. Det är väldigt otydligt idag.

Alltså oftast springer man bara på att en kund kommer med en påse pengar och sedan så springer man liksom på det. Det är inte.. det tycker inte jag är bra. Utan man ska känna att det är förankrat i det vi vill uppnå framåt i tiden. (Respondent 3)

Respondent 3 berättar att det är produktägare, styrgrupp och en business analyst högt upp i organisationen som jobbar med strategierna. Dessa är oftast väldigt upptagna. De får information om strategier ibland på gruppmöten, men inte tillräckligt ofta. Respondenten menar att de behöver vara mer proaktiva när det gäller kunderna. De är vana att kunderna kommer till dem och säger vad de behöver, men då de har olika kunder innebär detta ibland motstridiga direktiv.

det saknas forum där emellan, kundforum, att vi tittar på olika kunder och inte bara på en. [...] då skulle de inte komma med en massa olika lösningar som de gör nu. Från en och samma kund kan komma med flera olika direktiv som är motstridiga. (Respondent 3)

Respondent 4 tror att detta är kunskap omkring ledarskap och att där kan man aldrig lära sig tillräckligt mycket. Respondenten framhåller även metoden som något man aldrig blir färdiglärd inom.

Respondent 5 anser att det finns mycket att göra, men framhåller de områden som är viktiga. Metodiken är ett område som hela tiden förändras och det kommer nytt. Därför är det viktigt att hålla sig à jour med metodiken. Tekniken måste denne också hålla sig uppdaterad med. Det är lätt att bli lite för mycket generalist och att inte ha någon uppfattning om tekniken och då inte kunna ifrågasätta den. Respondent 5 konstaterar också att de mjuka aspekterna i projektledning är något som man aldrig blir färdig med.

sedan är det ju något område som också, som man aldrig blir färdig med det är ju relationer och mjuka aspekterna i projektledning. Vad får människor att bete sig på ett visst sätt? Hur kan man få människor att göra som man själv vill och så vidare. Så att de mjuka. (Respondent 5)

Önskvärd historisk projektkunskap som projektledaren har nytta av vid uppstart av nytt projekt

Respondent 1 tycker att det hade varit bra att känna till vilken typ av kompetens som det ska vara i projektet och ha en slags mall för det. Men påtalar sedan att det kanske inte är möjligt eftersom alla projekt är olika. Vidare talar respondent 1 om en slags lyckoprocent.

Mycket handlar ju till exempel om att vad kommer det här att kosta och att ha en tydligare uppföljning av från tidiga fasen till slutfasen när vi trodde i början att det skulle kosta så här mycket då brukade vi så här. Med kostnader och tidplan och alltihopa. Ja, men säg att vi blev klara på ett år och det kostade 2 miljoner och det visar sig att det alltid kostar 4 miljoner om det tar två år. Då vet jag ju det och då kan jag ju bara fördubbla allting gånger och få en realistisk plan. (Respondent 1)

Respondent 2 önskar sig att det skulle finnas mer information om tidigare projekt och även att det lades ut innan projektet är avslutat och gärna också en slags checklista från det tidigare projektet som arbetat med samma system. Vidare nämner respondent 2 att mer driv i början av projektet från interna styrgruppen är en önskan. Respondenten föreslår ett slags uppstartsmöte som styrgruppen kallar till.

[...]nu vill vi att du blir projektledare för det här och vi vill ha ett uppstartsmöte med dig. Du ska jobba enligt det här och så har du fått det här scopet och det är liksom mer sådana här punkter liksom. Så här gäller och det här gäller. Oftast får jag fråga och springa och jaga chefer och fråga då. (Respondent 2)

Respondent 3 efterlyser en kunskapsbank där man kan spara och söka upp information på ett smartare sätt. De har idag Teamplace dels för projektareor, men även en linjearea. Teamplace är oerhört stort och det är svårt att hitta historisk projektkunskap där. Projektteamplacen tas dessutom också bort efter en tid.

Respondent 4 tycker att det bästa är om denne gjort liknande projekt tidigare och då kan plocka fram och titta på vad som då fungerade och inte fungerade och slipper göra om misstag.

Respondent 5 framhåller vikten av att få möjlighet att träffa en projektledare som tidigare arbetat hos kunden och gjort ett liknande uppdrag som det respondent 5 ska göra.

om jag får sätta mig med en projektledare som redan arbetat hos den kunden och redan har gjort ett typ av uppdrag så som ungefär det som jag ska göra. Då hade det ju gett en väldigt bra boost för min start. Tänk på att hos den här kunden är det viktigt att du bokar alla möten med väldigt god tid eller tänk på att den och den personen kan vara så och så, säga så men men så [...] sedan också vad är svårigheterna hos den här kunden att lyckas med projekt. Är det så att det är.. hos den här kunden har de alltid problem att ta till sig nya it-lösningar. Jaha okej då ska vi ju avsätta ett par hundra tusen där istället och inte tro att nu är det färdigt varsågod så. Och lika så hos den här kunden så tenderar saker och ting alltid att bli väldigt dåligt testat. Jaha okej, jamen då vet jag det och då är det där och det där vet du aldrig. Men du blir alltid efterklok och tänker att, att jag inte lade mer tid på det eller att jag inte fokuserade mer på den intressenten. (Respondent 5)

Analys

Det är viktigt att skapa en medvetenhet omkring de gynnande och hindrande faktorerna eftersom det faktiskt enligt Landaetas empiriska undersökning har visat sig att omfånget av kunskap som erhållits från andra projekt är positivt associerat med det nya projektets prestation. Resultatet visar på en hel del intressanta faktorer som kommer att sammanfattas i diskussionen.

Den historiska projektkunskap som är viktig i samband med uppstart av ett nytt projekt är både av det hårda och mjuka slaget. Fordonsföretagets respondenter framhåller praktiska saker såsom ISGDP processen, VIT böcker och final reports som viktiga att utgå från. För konsultbolaget är det kunskapsdatabasen PROPS, Atlas, mallar och Internet som de utgår från. Båda företagen anser det även som viktigt att träffa andra och få informell kunskap, men den praktiska hårda kunskapen överväger.

För att bli bättre på att leda IT projekten är det lite mer övervägande de mjuka aspekterna som tas fram. Det handlar om tydligare kommunikation, att som ledare känna till sina styrkor och svagheter, samt bemästra relationerna. Dock lyfts även metodkunskap och teknik fram av Konsultbolagets respondenter. Övergripande kunskap om strategier och den framtida vägen lyfts också fram mycket av en respondent från Fordonsföretaget som viktig för att leda IT projekt framgångsrikt.

På respondenternas önskelista om historisk kunskap som de drömmer om att få tillgång till då de startar nytt projekt hittar vi ett mycket innovativt varierat utbud av saker. Mycket handlar om information från tidigare projekt, information från styrgrupp, att ta fram egen sparad information, information från konsultkollega. Informationen eller kunskapen som önskas kan både vara skriftlig och muntlig.

5 DISKUSSION

Det kan konstateras att respondenternas blandade utbildnings- och arbetslivserfarenhet har skapat en mycket rik bild av ämnet projektledning. Ett visst stöd har i respondenternas uttalande givits för den projektmodell som har utvecklats i det teoretiska kapitlet. För att få en mer tydlig förankring om modellens giltighet och synpunkter skulle den behöva visas upp för respondenterna. Modellens syfte är dock mestadels att skapa en insikt om att det behövs fler teoretiska modeller omkring hur organisationen av projekt sker. I denna studie har det tydligt framkommit vilken central position projekten har i de studerade företagens verksamhet. Respondenterna talar förvånansvärt lite om linjeverksamheten. Där med behöver vi ytterligare modeller som illustrerar hur projektmiljöerna kan betraktas både från projekt till projekt och från projekt till linjeverksamhet. Många av de modeller som idag finns bygger på en linjesyn. En anpassning av Porters värdeskapande modell för att passa in på en projektverksamhet vore mycket intressant att skapa. En beståndsdel som en projektanpassad Porter modell skulle kunna kompletteras med är kunskap. Även momentet där respondenterna har fått rita bilder av sin projektverksamhet är en ambition att skapa nya insikter om projektmiljön. Bilderna illustrerar hur komplex en projektorganisation är och även rollen som projektledare. Vidare har det i framkommit att skillnaden mellan att driva små och stora projekt är stor och att det krävs en annan kunskap för att driva stora projekt. Exakt vilken kunskap som krävs har inte framkommit.

Kunskapsöverföring sker på en rad olika sätt. Kunskapsöverföringen kan delas in i personlig kunskapsöverföring, gruppbaserad kunskapsöverföring, formell och informell kunskapsöverföring, samt IT baserad kunskapsöverföring.

Den personliga individuella kunskapsöverföringen sker då en person har tid och tar sig tid till att reflektera och lära sig utav sina personliga erfarenheter vid exempelvis avslut av ett projekt. I gruppbaserad kunskapsöverföring finner vi det formella nätverket för till exempel gruppen projektledare eller den informella fikarasten. Den IT baserade kunskapsöverföringen sker i form av gemensam chatt, kunskapsbank såsom Konsultföretagets Yammer och Fordonsföretagets Teamplace. Samtliga sätt är viktiga beståndsdelar för att underlätta att kunskapsöverföringen faktiskt sker.

Det har även framkommit att det personliga mötet då människor rent fysiskt träffas värderas mycket högt av respondenterna. Möjligheten för respondenterna på Konsultföretaget att få ta del av unik kundkunskap och branchkunskap från en kollega som besitter sådan ger dem stora fördelar då de ska påbörja ett nytt projekt. Hos Fordonsföretaget efterlyser respondenterna ett gemensamt kundforum för sina kunder. Det finns några saker som ledningen skulle kunna hjälpa till med att förbättra. För Fordonsföretaget handlar det om att skapa ett gemensamt forum för kunderna, skapa tydliga direktiv omkring skapandet av VIT böcker och final reports, samt se över hur Teamplace är organiserat. Både Fordonsföretagets och Konsultföretagets ledning kan också bidra med att kommunicera mål och strategier ut till verksamheten i större omfattning. Konsultbolaget skulle säkerligen kunna bygga ett mer omfattande gemensamt kunskapskapital i till exempel Atlas om ledningen kommunicerade ut sina mål tydligare i den frågan.

Gynnande faktorer som framkommit för att kunskapsöverföring faktiskt sker sammanfattas i nedanstående punkter:

- Avstämningar mellan projektledare
- Kontorslandskapet där samtal hörs
- Grupp eller person som har överblicken för alla projekt och kan förmedla kunskap till projektledare mellan projekten
- Projektmedlem som flyttar från ett projekt till ett annat bidrar med ny kunskap
- Projektmöte där lessons learned utförs med hjälp av så kallad gula lappar metoden
- Reflektion omkring projektet om vilka erfarenheter som finns från projektet innan det avslutas
- Tid till att ta del av andras erfarenheter
- Att träffas ansikte mot ansikte och kommunicera

Hindrande faktorer som framkommit som motverkar att kunskapsöverföring sker sammanfattas i nedanstående punkter:

- Tidsbrist
- Okunskap om var informationen finns
- Dålig introduktion för nyanställd person
- Utbyte av projektledare under projekttiden
- Dyrt för konsulter att ha så kallad Konsultbolagstid och inte debitera kundtid
- Brist på forum för dialog mellan projekten
- Trötthet på mindre framgångsrikt projekt

Tiden är för de hindrande faktorerna den stora boven i sammanhanget. Den anges av samtliga respondenter. För de gynnande är det ingen faktor som är mer övervägande än den andra.

Avslutningsvis kan konstateras att tiden är en oerhört kritisk resurs som påverkar alla de tre ämnen som beskrivs i triangelmodellen i det teoretiska kapitlet. Tiden kan motverka att kunskap skapas och överförs, projektledningen blir väl utförd och att den förändring vi vill genomföra i projektet inte anammas. Då projektet drivs är det viktigt att komma ihåg vilken förändring som projektet avser att skapa. Om projektet hanterar en del i en större förändring är det viktigt att de människor som är verksamma i projektet har en insikt om vad helheten är och vilken del som deras projekt bidrar med. Det är därför viktigt att förändringsledningens strategiska roll lyfts upp i projektsammanhang. Det behövs en bättre helhetssyn och där har de som besitter en helhetssyn om den totala förändringen ett stort ansvar att förse med överblick om den till dem som projektleder. Även i relationen mellan projektledning och kunskap kan den person eller grupp som har överblick om alla projekt bidra med att förmedla kunskap mellan projekten. Detta gäller både för projekt som pågår i samma tidssekvens och för historiskt avslutade projekt. I relationen mellan kunskap och förändringsledning hittar vi ofta användarna och här är viktigt att i god tid verka för att förse användarna med kunskap om den pågående förändringen. Förändring tar tid att anpassa sig till och detta bör aldrig underskattas. Människor behöver vänja sig

och få kunskap om varför förändring sker och information om varför den gagnar dem och företaget.

6 SLUTSATS

6.1 Slutsats

I studiens resultat får vi en god insyn och förståelse för hur projektledningen av IT projekt ser ut hos Fordonsföretaget och Konsultföretaget. Genom respondenternas svar kan konstateras att projektledning både handlar om hårda och mjuka värden. Det behövs mer fokus på hur de mjuka värdena som kommunikation, samarbete och lärande sker i projekt för att skapa ett bestående kunskapskapital för företaget.

Kunskapsöverföring mellan IT-projekt sker idag främst på följande sätt:

- Genom nätverk
- Vid informella och formella möten i form av till exempel fikaraster och möten mellan kollegor
- Via chattverktyg
- Genom lagring av information i kunskapsdatabaser och projektareor
- Via styrgrupp som har helhetssyn över projektet eller projektverksamheten

För att undvika några av de hindrande faktorer som finns för kunskapsöverföring mellan projekt och som tidigare nämnts i diskussionen rekommenderas följande bitar att beakta för en ledning av en projektverksamhet:

- Säkerställ att ge projektledare tidsresurser för att skriftligen sammanställa projektkunskap, kundkunskap och branchkunskap.
- Skapa olika typer av formella och informella forum där kunskapsöverföringen kan ske mellan individer.
- Förmedla strategiska framtida visioner om vart projektverksamheten är på väg och bidra med en helhetsbild om de olika projekten som bedrivs.
- Skapa tydliga rutiner omkring hur informationslagring ska ske.

6.2 Reflektion om studiens reliabilitet och validitet

Det kan konstateras att studiens intervjuer har givit ett mycket omfattande och omfångsrikt empiriskt material. Det rika materialet har hjälpt till att skapa en god validitet för studien även om det tyvärr blev ett bortfall för en av intervjuerna. Om ännu fler intervjuer hade genomförts med fler projektledare eller personer med andra roller och i ytterligare företag hade kanske ytterligare faktorer för vad som gynnar respektive hindare kunskapsöverföring mellan projekt kunnat upptäckas. Dock upplever jag det som att respondenterna många gånger har liknande åsikter här och därav upplevs validiteten som tillräckligt god. Möjligen hade även en bredare bild kunnat skapas för hur kunskapsöverföring sker mellan IT-projekt om fler respondenter och företag deltagit i studien, men en relativt god bild har ändå kunnat skapas för att belysa hur

kunskapsöverföringen sker. Vad gäller studiens reliabilitet är uppfattningen att det troligtvis skulle bli ett liknande resultat om studien upprepades på exakt samma sätt av någon annan. Det har även varit min avsikt att på bästa sätt försöka förmedla mitt praktiska tillvägagångssätt för att en upprepning av studien ska vara möjlig att genomföra. Det som möjligen talar emot att en återupprepad studie som utförs av en annan person ger exakt samma resultat är att jag ibland i de utförda intervjuerna har ställt en del följdfrågor som mynnat ut i en del sidospår. Dock anser jag inte att dessa sidospår har påverkat det slutgiltiga resultatet särskilt mycket, utan snarare enbart har bidragit till att skapa en god relation till mina respondenter.

6.3 Förslag till framtida forskning

Under resans gång med denna studie har många intressanta områden tangerats. Några nya idéer har dykt upp om vad denna studie skulle kunna utvidgas till att omfatta om mera tid fanns tillgänglig i samband med intervjuer med respondenterna. Därför ges här några förslag på vad några intressanta inriktningar skulle kunna vara för att få fram ytterligare kunskapsstillskott inom området.

Den här studien har som empirisk grund begränsats till att enbart bestå av respondenter som innehar rollen som projektledare. För att ytterligare nyansera synen på ämnet kunskapsöverföring i projektmiljöer skulle det vara intressant att ställa samma frågor till personer som sitter organisatorsikt sett ett steg ovanför projektledarna i de bägge organisationerna. Exempel på roller för dessa personer skulle kunna vara styrgruppsmedlemmar och programledare som innehar en bättre helhetssyn över den samlade projektverksamheten.

Det skulle även vara intressant att studera mer i detalj och jämföra är hur de båda företagens interna samarbetsverktyg såsom Atlas och Teamplace ser ut och fungerar. Intressant att studera vore till exempel hur de är uppbyggda och vilken information som sparas där.

En annan vinkel som vore intressant att studera är skillnaden mellan att driva små och stora projekt. Det har i studien framkommit att det krävs mycket mer för att framgångsrikt leda stora projekt och en nyfikenhet uppstår då omkring vad som egentligen behövs för att ro de stora projekten iland på ett framgångsrikt sätt.

7 REFERENSER

Backman Jarl (1998) *Rapporter och uppsatser* Lund: Studentlitteratur

Björklund M. & Paulsson U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera* Lund: Studentlitteratur

Boddy David, Boonstra Albert & Kennedy Graham (2002) *Managing information systems* Harlow: Pearson Education Limited

Brady Tim & Söderlund Jonas (2008) *Projects in innovation, innovation in projects selected papers from the IRNOP VIII conference*, International Journal of Project Management, Volume 26, Issue 5, July 2008, pp. 465-468

Cadle James & Yeates Donald (2004) *Project Management for Information Systems* Harlow: Financial Times Prentice Hall

Checkland Peter (1985) *From Optimizing to Learning: A Development of Systems Thinking for the 1990s*, The Journal of the Operational Research Society, Volume 36, No. 9, Systems Thinking in Action. Conference at Henly, April 1985 (Sep., 1985) pp. 757-767

Checkland Peter & Poulter John (2006) *Learning for Action* Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Edvinsson Leif (1997) *Developing Intellectual Capital at Skandia* Long Range Planning, Volume 30, No. 3 pp. 366-373

Ejvegård Rolf (2009) *Vetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur

Eklund Sven (2010) *Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren* Lund: Studentlitteratur

Enquist Håkan, Magoulas Thanos, Bergenstjerna Maria & Holmqvist Magnus (2001) *DELTA Meta Architecture for Proactive Management of Coordinated Development in Complex Enterprises and Information Systems*, Göteborg: University of Gothenburg, NUTEKs program for Complex Technical System, (Project P10525)

Formentini Marco & Romano Pietro (2011) *Using value analysis to support knowledge transfer in the multi-project setting*, International Journal of Production Economics, Volume 131, Issue 2, pp. 545-560

Gartner, Analyst: Jorge Lopez, Kathy Harris (2011) *The CIO's Role in Making the New Realities Real*

Gartner, Analyst: Ken McGee (2011) *The 2011 Gartner Scenario: Current States and Future Directions of the IT Industry*

Görling Stefan (2009) *Att arbeta med IT-projekt* Lund: Studentlitteratur

Harris (2009) *The new economic landscape will be grim unless policymakers act to foster growth*. Tillgänglig: <http://www.economist.com/node/14548881> [2011-03-31]

Jönsson Bodil (2002) *Tio tankar om tid* Stockholm: Brombergs Förlag

Langefors Börje (1980) Infological models and information user views *Information systems* Vol. 5, pp. 17-32

Lindner Frank & Wald Andreas (2010) *Success factors of knowledge management in temporary organizations* *International Journal of Project Management*, In Press, Corrected Proof. No of pp. 12

Lorenzi Nancy M. & Riley Robert T. (2003) *Organizational issues=change*, *International Journal of Medical Informatics* 69 (2003) pp. 197-203

Magoulas Thanos & Pessi Kalevi (1998) *Strategisk IT-management* Göteborg: Institutionen för informatik, Göteborgs Universitet

McManus John & Wood-Harper Trevor (2003) *Information Systems Project Management* Harlow: Financial Times Prentice Hall

Morris W.G. Peter (2009) *Research and the future of project management* *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 No. 1, 2010, pp. 139-146

Nokes Major, Greenwood Allen and Goodman (2003) *The definitive guide to project management*, Harlow: Financial Times Prentice Hall

Nonaka Ikujiro, Umemoto Katsuhiko & Senoo Dai (1996) *From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management*, *Technology in Society*, Volume 18, Issue 2, pp. 203-218

Packendorff Johann (1995) *Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 319-333

Robson Wendy (1997) *Strategic Management & Information Systems*, Second Edition, Harlow: Financial Times Prentice Hall

Sauer Chris & Horner Reich Blaize (2009) *Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications*, *International Journal of Project Management*, Volume 27, Issue 2, Februari 2009, pp. 182-193 European Academy of Management (EURAM 2008)Conference – EURAM 2008

Scott Anthony (2009) *Constant Transformation Is the New Normal*. Tillgänglig: http://blogs.hbr.org/anthony/2009/10/constant_change_is_the_new_nor.html

[2011-03-31]

Svenska akademins ordbok, Tillgänglig:
<http://g3.spraakdata.gu.se/osa/index.html> [2011-05-29]

Turner Rodney J & Müller Ralf (2002) *On the nature of the project as a temporary organization* International Journal of Project Management, Volume 21, Issue 1, pp. 1-8

Wikipedia, Fordonsföretaget, Tillgänglig:
http://sv.wikipedia.org/wiki/Volvo_Parts [2011-05-16]

Wikipedia, Tidshantering, Tillgänglig:
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Tidshantering> [2011-05-29]

8 BILAGOR

8.1 Intervjufrågor

Intervjufrågor

* Gråmarkerad fråga ställs enbart som följdfråga vid nekande svar på föregående fråga.

Allmänna frågor om respondenten och företaget:

Respondentens utbildning och arbetslivserfarenhet

- Vilken utbildningsbakgrund har du?
- Har du arbetat hos andra företag tidigare?
- Vad har du för bakgrund i det här företaget?

Respondentens erfarenheter av projekt och projektledning

- Hur många projekt har du deltagit i?
- Hur många projekt har du varit projektledare för?

Företagets mål och respondentens uppgift

- Vad är företagets mål och uppgifter?
- På vilket sätt bidrar du till att de uppfylls?
- Vilken är din nuvarande roll inom företaget? (Vad arbetar du med? Vilken är din roll/titel)
- Vilket ansvar har du?

Specifika frågor om respondentens syn på:

Kunskapssyn inom företaget:

- Vad betraktar företaget som värdefull kunskap att ta tillvara?
- Vilken kunskap menar du skapar värde i företaget?
- Vad betraktar du som värdefull kunskap som företaget borde ta tillvara?
- Hur går företaget tillväga för att ta tillvara på kunskap?

Organisation av företagets projekt:

- Hur ser företagets officiella projektorganisation ut?
- Hur vill du beskriva projektverksamheten i ord?
- Kan du rita en rik bild av projektverksamheten?

Företagets syn på hur kunskap tas tillvara i projektmiljön:

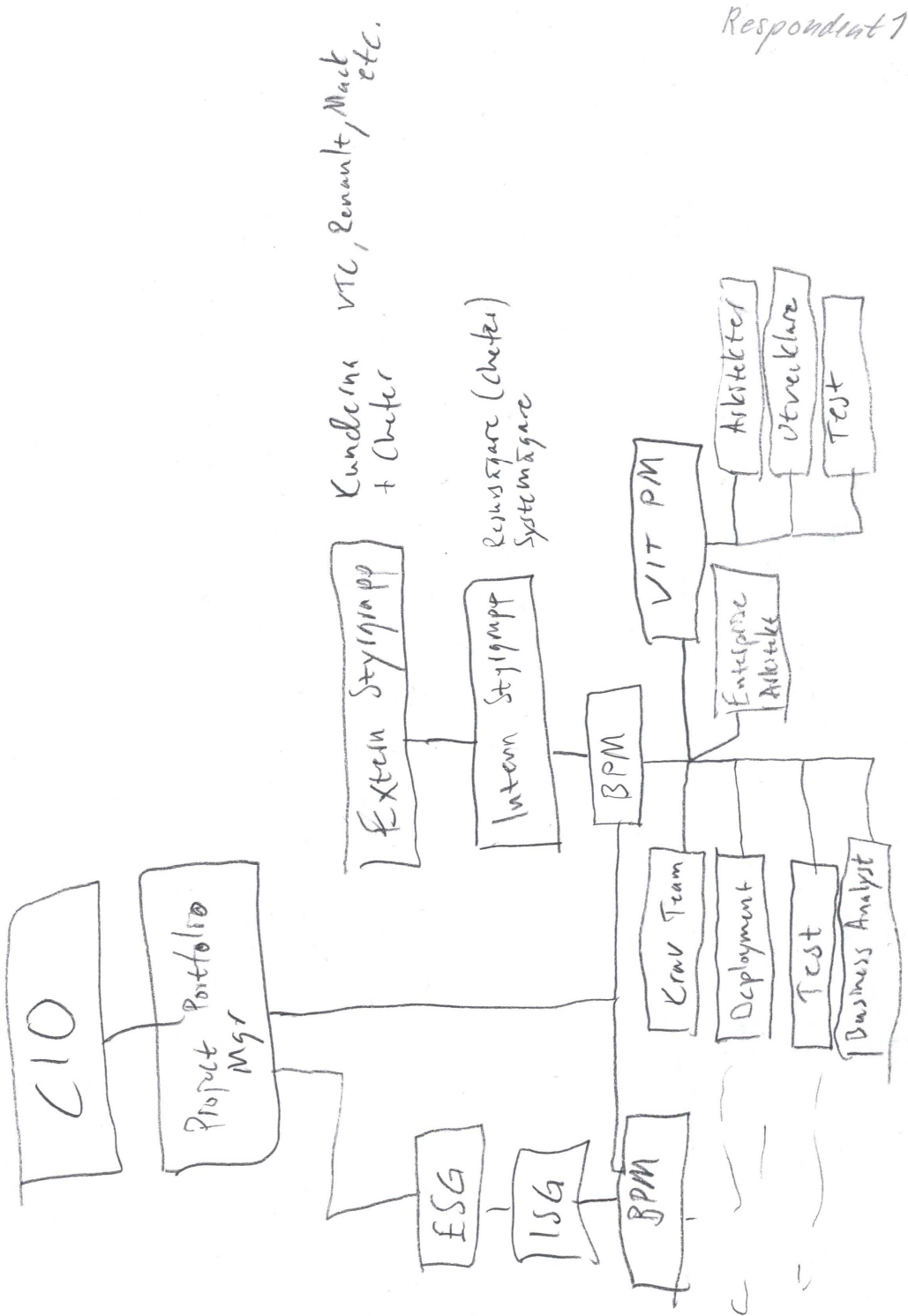
- Använder företaget en formaliserad metod för projekthistorik?

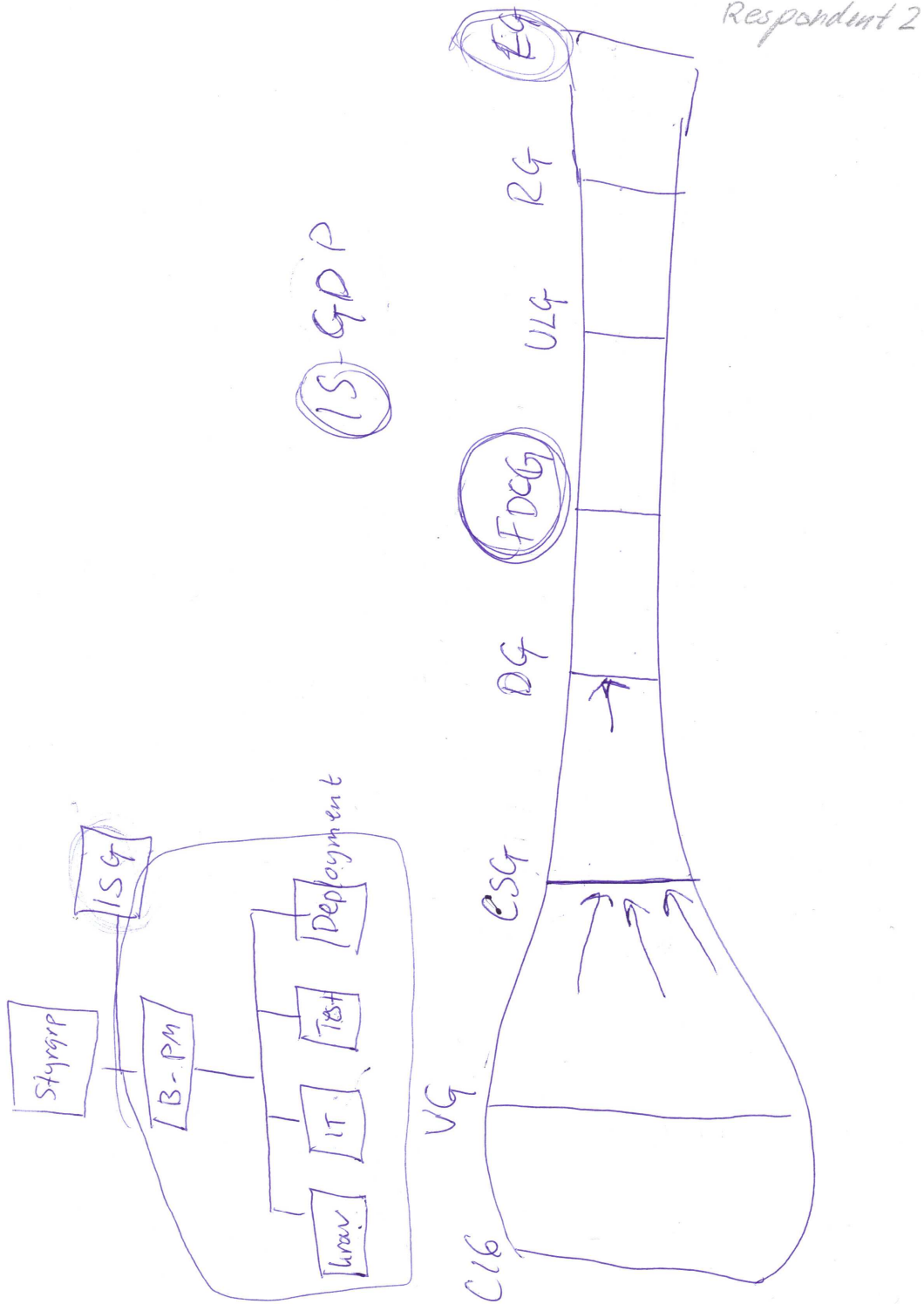
- Om inte företaget använder en formaliserad metod, hur går det då till för att ta tillvara på kunskap från projekt?
- Vilken typ/er av information är mest intressant/a att ta tillvara från projekt?
- Sparar du personligen på något sätt dina erfarenheter från de projekt som du deltagit i? Vad sparar du och varför är det viktig kunskap för dig?

Projektledning:

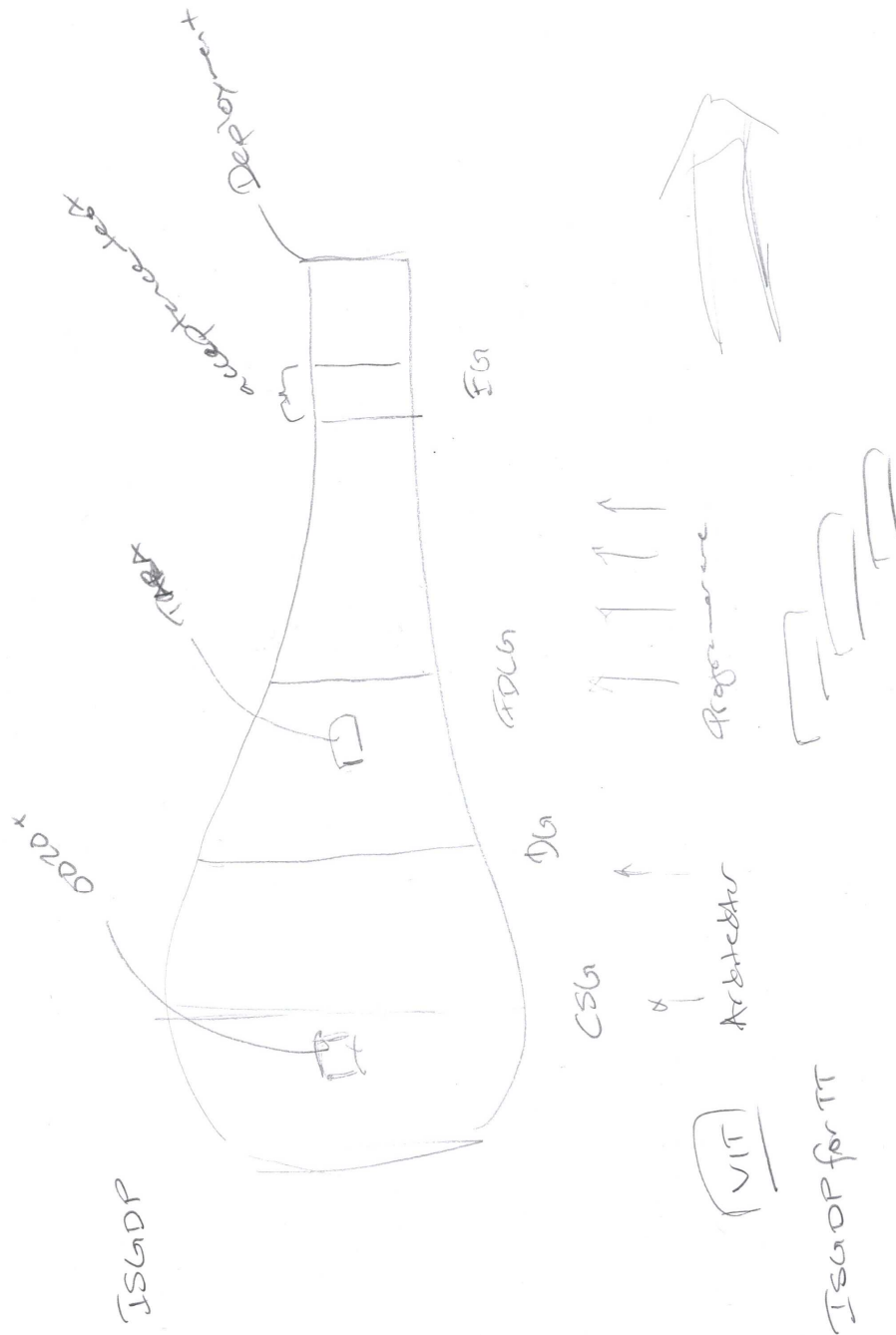
- Vad bidrar till att kunskapsöverföring sker från ett projekt till ett annat?
- Vad motverkar att kunskapsöverföring sker från ett projekt till ett annat?
- Då du påbörjar ett nytt projekt, finns det någon historisk projektkunskap som du använder dig av? (Personlig eller företagsrelaterad)
- Vilken kunskap är viktig för att du ska bli ännu bättre på att leda IT-projekt?
- Vilken typ av historisk projektkunskap skulle du önska fanns och ha nytta av i uppstartsfasen av ett nytt projekt om du fick önska fritt?

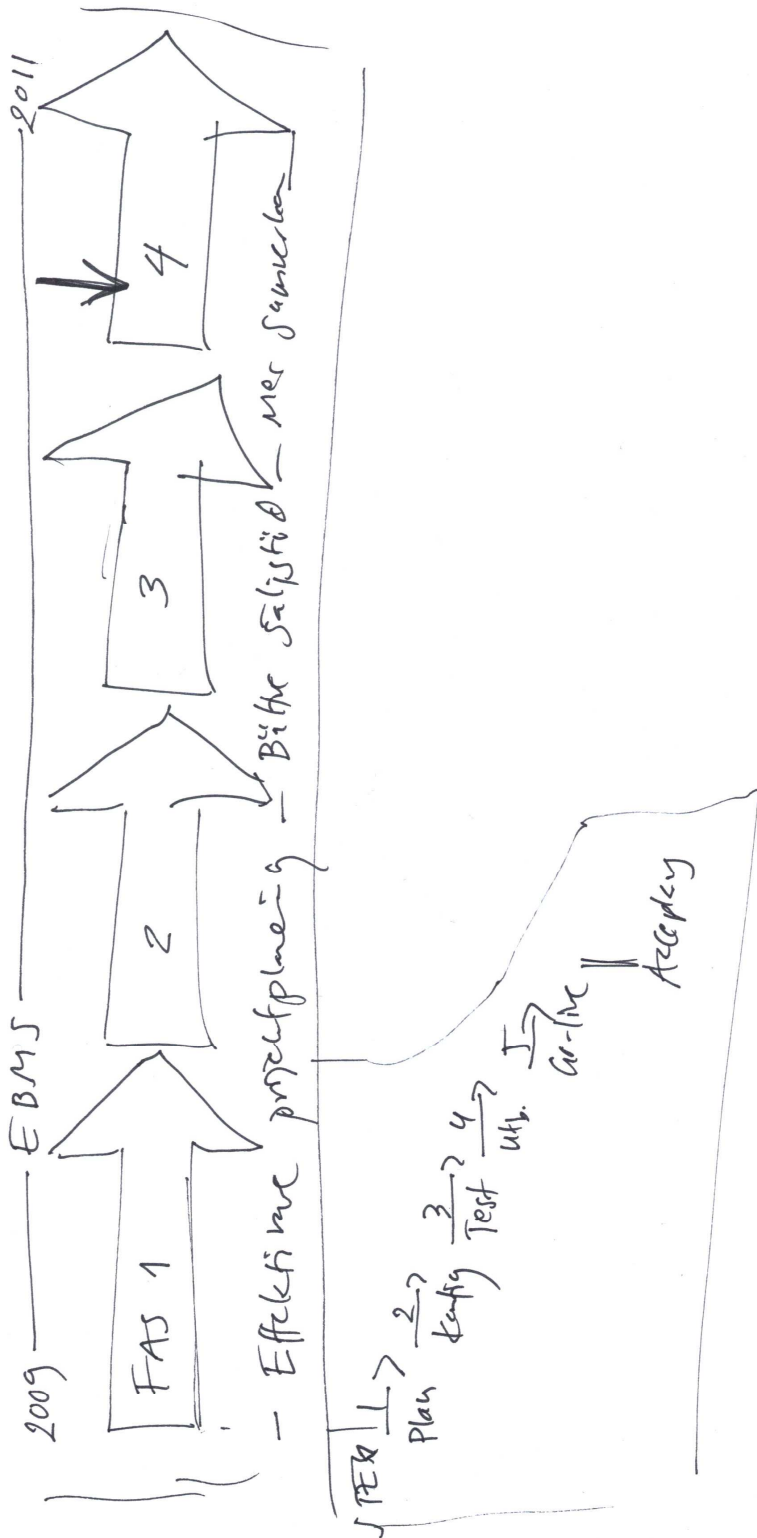
8.2 Respondenternas rika bilder (Rich Pictures)





Respondent 3





Respondent 4

Respondent 5

