



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP

KONSTEN ATT IMPLEMENTERA -

En kvalitativ studie av en implementering av ett HR-
projekt på Volvo Cars

Mikaela Benjaminsson

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Birgitta Jordansson

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Birgitta Jordansson
Examinator:	Mattias Bengtsson
Nyckelord:	Förändringsarbete, implementering, integrering, kommunikation, kunskapsspridning, projektarbete

- Syfte:** Syftet med denna studie är att belysa den problematik och komplexitet Volvo Cars står inför gällande implementering av HR-projekt för att kunna identifiera tillvägagångssättet i denna projektfas.
- Teori:** Då implementering betraktas som en fas i ett projekt grundar studien med ett systemteoretiskt perspektiv för att skapa förståelse för helheten. Vidare appliceras centrala begrepp inom organisationsutveckling för lärande organisationer i syfte att belysa meningen med förändringsarbete. Därefter intar studien ett kritiskt förhållningssätt till projektarbete som förändringsstrategi för att istället synliggöra implementeringsforskningens teorier.
- Metod:** Studien utgår ifrån en kvalitativ forskningsansats med ett abduktivt förhållningssätt för att tydliggöra vad som påverkade implementeringsfasen och pröva implementeringsforskningens teorier på resultatet. Utifrån fyra semistrukturerade intervjuer har materialet bearbetats och analyserats.
- Resultat:** Anledningen till varför HR-projektet lyckades med implementeringen var för att implementeringsfasen istället sågs som en implementeringsprocess vilken samverkade med implementeringsforskningens sex nödvändiga kärnkomponenter. Tillsammans stärkte detta förutsättningarna för en lyckad implementering.

Förord

Jag vill börja med att tacka min handledare David Gruvberger i Projekt Management Office på Volvo Cars centrala Human Resources avdelning som gav mig möjligheten att skriva mitt examensarbete kopplat till Volvo Cars. Vidare vill tacka alla inblandade på centrala Human Resources avdelningen som gjorde studien verklig genom att medverka och ställa upp på intervjuer. Samtidigt vill jag rikta ett stort tack till min underbara handledare Birgitta Jordansson vid Göteborgs universitet som varit ett enormt stöd och till stor hjälp vid de tillfällen jag velat ge upp under forskningsprocessen. Tack för all uppmuntring och kloka råd du gett mig!

Maj 2015

Mikaela Benjaminsson

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. Introduktion	1
1.2. Introduktion till problemområde	2
1.3. Syfte	3
1.3.1. Frågeställningar	3
1.4. Bakgrund	3
2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA PERSPEKTIV	5
2.1. Introduktion till forskningsläge	5
2.2. Systemteoretiskt perspektiv	5
2.3. Lärande organisationers loop-begrepp	6
2.4. Kritik mot projekt som förändringsstrategi	7
2.5. Implementeringsforskning	8
2.5.1. Implementeringsforskningens framväxt	8
2.5.2. Definitionen av implementering	10
2.5.3. Implementerings betydelse	10
2.5.4. Implementeringsprocessen sex kärnkomponenter	11
2.5.5. De sex kärnkomponenternas tillämpning	14
2.6. Sammanfattande teoretiskt utgångsläge	14
3. METOD	16
3.1. Utgångspunkt för studien	16
3.2. Insamling av datamaterial	17
3.3. Tillvägagångssätt	18
3.4. Forskningsetiska aspekter och etiska reflektioner	19
3.5. Dubbla lojaliteter	19
4. RESULTATREDOVISNING	21
4.1. Fanns det ett behov av Projekt X?	21
4.2. Kunde behovet förankras i verksamheten?	23
4.3. Hur planerades implementeringen av Projekt X?	24
4.4. Skapades det utbildning för den nya metoden i Projekt X?	28
4.5. Fanns det stöd för Projekt X?	29
4.6. Hur arbetar HR för att vidmakthålla Projekt X i organisationen?	30
4.7. Sammanfattande resultatredovisning	31
5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	33
5.1. Hur såg implementeringsfasen ut i Projekt X?	33
5.1.1. Behov	33
5.1.2. Förankring	33

5.1.3. Planering.....	34
5.1.4. Utbildning.....	35
5.1.5. Stöd.....	35
5.1.6. Vidmakthållande	36
5.2. Vilka faktorer var avgörande för HR-projektets utfall?	36
6. SLUTSATSER	38
6.1. Vilka är då framgångsfaktorerna?	38
6.1.1. Vikten av en implementeringsprocess.....	38
6.1.2. Betydelsen av kärnkomponenternas tillämpning.....	38
6.2. Är resultatet generaliserbart?.....	39
6.3. Förslag till vidare forskning	40
7. REFERENSER.....	41
8. BILAGA.....	43
8.1 Intervjuguide	43

1. INLEDNING

1.1. Introduktion

I takt med att arbetsmarknaden globaliseras ställs allt högre krav på förnyelse och förändring på dagens företag. Dessa krav på att företag snabbt ska kunna omvärldsanpassas är förutsättningar för fortsatt existens på marknaden. Projekt är en arbetsform som allt fler företag inom de flesta branscher idag väljer att tillämpa vid olika typer av förändringsarbeten. Att driva projektarbete för att uppnå verksamhetsförändringar är inget nytt men sedan 1990- talet har arbetsformen spridits oerhört. Med tanke på fortsatt global utveckling kommer troligtvis projektarbete fortsätta att öka och ses som en naturlig del av verksamhetsförändringar inom företag. Projektarbete uppmärksammas positivt utifrån ett företagsperspektiv i den bemärkelsen att företag kan effektiviseras på ett snabbt sätt. Då genom att den tänkta effekten som ett projekt är avsett att ge är tydligt formulerat men också utifrån att ett projekt är tidsbegränsat samt avgränsat från övriga verksamheten. Projektarbete följer vanligen en mall då arbetet utförs i olika faser vilken går att jämföras med ett system (Svensson och Kasten 2001:17–18). Tidigare forskning kring projektarbete utgår emellertid ifrån ett mer kritiskt perspektiv. Forskningen argumenterar för att hög grad av styrning i projekt resulterar i att kreativitet och flexibilitet hämmas vilket i sin tur medför att förändringsarbetet inte synkar med verksamhetsbehovet (Blomberg 2003:75–78). Inom projektvärlden är implementering en naturlig del av arbetsformen, vilket ses som det avslutande steget för att kunna leverera ett resultat. När det kommer till att implementera beskrivs det av forskare som lättare sagt än gjort och det hävdas att implementering snarare är en konst än en vetenskap. Ofta uttrycks implementering till vardags som själva “görandet” eller verkställandet och huruvida ett projekt anses lyckat eller inte kan definieras i hur väl implementeringen genomförts. Implementeringsforskning hävdar att själva implementeringen har en stor inverkan i förändringsarbeten. Forskningsresultatet pekar tydligt på att implementeringen är det avgörande steget för huruvida resultatet fortlöper i verksamheten (Durlak, J.A., & DuPre, E.P., 2008). Den statistik som finns kring projektarbete visar att endast 39 % av alla projekt klassificeras som lyckade i den mening att de också har implementerats (Chaos manifesto 2013). En ofullständig implementering innebär konkret att resultatet av ett projekt figurerar i verksamheten som framtidsplaner och målsättningar utan ordentligt genomslag (Svensson och Kasten 2001: 106-107). Vidare med utgångspunkt i implementeringsforskningen har forskare lyckats urskilja sex nödvändiga kärnkomponenter vilka samspelar i en process och tillsammans skapar förutsättningar för att förändringsarbeten ska lyckas med implementering (Fixsen et al. 2005). Utifrån kraven

kring omvärldsanpassning i kombination med att tillämpa projektarbete som strategi för verksamhetsförändringar finns behov av att undersöka hur implementeringen kan optimeras för att generera effektivare verksamhetsförändringar.

1.2. Introduktion till problemområde

Volvo Car Corporation (Volvo Cars) är ett globalt företag som sedan 2010 ägs av kinesiska Zhejiang Geeley Holding Group (Geeley Holding). Volvo Cars är en biltillverkare med sin främsta produktutveckling i Torslanda, Göteborg, där även huvudkontoret är beläget. Det finns ytterligare två fabriker i Sverige, en i Olofström och en i Skövde. Genom att sälja bilar som är skräddarsydda och anpassade för den enskilde Volvoköparen strävar Volvo Cars mot att utvecklas till världens mest eftertraktade bilmärke.

Vidare är Volvo Cars ett av alla företag som idag tillämpar projekt som arbetsform för verksamhetsförändringar inom de flesta avdelningar. En relativt ny avdelning på centrala Human Resources-avdelningen (HR) är Project Management Office (PMO) som utgörs av en projektchef vilken ansvarar för totalt sex projektledare samt en koordinator. Personalavdelningen även kallad HR, arbetar inom olika områden som berör relationen mellan arbetsgivare och medarbetare. Verksamhetsområdet är brett och behandlar bland annat frågor inom rekrytering, kompetensutveckling, organisationskultur, arbetsmiljö och hälsa samt lön och belöning. Avdelningen arbetar både strategiskt och långsiktigt men också operativt med daglig kontakt med de anställda på både en lokal- och en global nivå. Projektarbete har tidigare både bedrivits och implementerats av HR men då utifrån den avdelning som varit aktuell för projektet. Efter en omfattande omorganisering av hela centrala HR uppmärksammades behovet av att driva HR-projekt på ett enhetligt sätt för att effektivt kunna supporta verksamheten. Syftet med PMO är att vara det självklara valet för att driva lokala och globala HR-projekt genom att följa verksamhetens behov och förväntningar. PMO är tänkt att fungera som HR:s egna projektorganisation där samtliga projektledare driver projekt tillsammans med tillsatta projektgrupper kopplade till HR-relaterade frågor. Då PMO ännu inte implementerat något HR-projekt har de uppmärksammat ett behov av att genom en empirisk studie undersöka vad som kan underlätta och effektivisera vid implementering. PMO:s strävan efter att driva förändringsarbeten på ett enhetligt sätt för att effektivt lyckas implementera HR-projekt runt om i verksamheten ligger till grund för denna studie. Vidare finns hopp om att studiens resultat kan skapa underlag

till en mall som kan användas som ett stödjande verktyg och tillämpas av PMO för att förstärka tillvägagångssättet vid implementering av HR-projekt. Studien utgår därför ifrån ett kritiskt granskande av en implementeringsfas i ett redan implementerat HR-projekt för att vidare kunna analysera de arbetsmetoder verksamheten tillämpar i detta skede samt konsekvenserna av dessa. Genom att studera den omfattning en verksamhet står inför gällande implementering av ett HR-projekt analyseras arbetslivsrelaterade frågor vilket då ger studien relevans för det arbetsvetenskapliga forskningsområdet. Då implementeringsfasen är i fokus berörs faktorer som har betydelse utifrån individ-, grupp-, och organisationsnivå vilka tillsammans kan utforma en förklarande bild varför implementeringsfasen såg ut som den gjorde. Eftersom implementeringsfasen endast är en del i ett projekt är det därför viktigt att se till projektet som helhet utifrån ett systemteoretiskt tänkande. Inom ramen för vad det tvärvetenskapliga forskningsområdet arbetsvetenskap omfattar samt utifrån PMO:s intresse för effektiv implementering kommer studien alltså att undersöka vad som var avgörande vid denna fas genom att pröva implementeringsforskningens teorier på resultatet.

1.3. Syfte

För att lyfta den problematik och komplexitet en verksamhet står inför gällande implementering, är syftet med denna studie är att undersöka implementeringsfasen i ett HR-projekt på Volvo Cars för att kunna identifiera tillvägagångssättet vid implementering.

1.3.1. Frågeställningar

För att konkretisera syftet har följande frågeställningar formulerats,

- Hur såg implementeringsfasen ut i HR-projektet?
- Vilka faktorer var avgörande för HR-projektets utfall?

1.4. Bakgrund

Implementeringsfasen i HR-projektet vilken föreliggande studie avser att följa är anonymiserat och kommer vidare att benämnas som Projekt X. Övriga avdelningar som är inblandade i projektet kommer att namnges efter avdelningens huvudsakliga yrkesområde.

Syftet med Projekt X var att på ett tydligare sätt kunna nå ut med information kring de förmåner och ersättningar Volvo Cars ger sina drygt 18 000 medarbetare i Sverige. Projekt X startades på initiativ av pension- och försäkringsavdelningen på centrala HR, utifrån att ett nödvändigt verksamhetsbehov uppmärksammats om att stärka informationen från HR till alla Volvo Cars medarbetare. Vid denna tidpunkt kommunicerade HR via en mängd olika kommunikationskanaler bland annat genom HR-portalerna, telefonsupport och Volvo Cars intranät, vilka alla tre fortfarande existerar idag. HR-portalerna fungerar som en informationsbank fylld av vägledning och direktiv gällande HR-frågor av olika slag och som alla anställda har tillgång till via sin Volvo ID. HR upplevde att många anställda saknade kunskap bland annat gällande de försäkringar, pensioner och den semesterersättning som företaget bekostar. Vidare fanns det även kunskapsmissar angående de förmåner som bonusar och personalrabatter företaget erbjuder. För att belysa att Volvo Cars står för mycket mer än bara den lön som skickas ut varje månad fanns således ett behov av att visualisera det totala förmånspaket som visar på den enskilda anställdes totala ersättning. Visualiseringen syftade till att sprida HR-information genom en förmånsportal. Ansvarig för att driva Projekt X var den externa leverantör som sålde in förmånsportalerna på tre års avtal med fast prismodell och kostnadsfria kund Anpassningar. Genom att Volvo Cars skickade mängder av data kunde leverantören skraddarsy och bygga förmånsportalerna utifrån företagets behov. Förmånsportalerna är idag integrerade i verksamheten och användas av nästintill alla Volvo Cars medarbetare.

2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKA PERSPEKTIV

2.1. Introduktion till forskningsläge

Mot bakgrund av studiens forskningsområde, att undersöka komplexiteten i Projekt X implementeringsfas, löper teoretiska perspektiv och tidigare forskning integrerat i ett avsnitt eftersom allt hänger ihop. Kommande avsnitt är uppdelat efter de huvudområden som studien avser att följa och inleds med olika forskares definitioner av teoretiska perspektiv för att klargöra relevanta begrepp inom respektive skolbildning. Avsnittet kommer samtidigt redovisa studiens utgångsläge genom att inleda med en redogörelse av systemteorins helhetstänkande. Vidare kan de centrala begrepp som figurerar inom den organisationsteoretiska skolbildningen för lärande organisationer skildras. Avslutningsvis antas ett kritiskt förhållningsätt till projektarbete som förändringsstrategi för att vidare belysa forskningsresultat gällande implementeringsvetenskap.

2.2. Systemteoretiskt perspektiv

Med intentionen om att visa komplexa samband i implementeringsfasen är det relevant att utgå ifrån det tvärfunktionella systemteoretiska synsättet. Inriktningen syftar till att förhålla sig till verkligheten genom att se system som självstyrande enheter vars interna relationer korrelerar och reformeras genom återkoppling. Implementeringsfasen identifieras på så sätt utifrån ett helhetstänkande. En organisation som ständigt söker förnyelse och förbättring definieras som en lärande organisation menar organisationsteoretikern Chris Argyris. Hans intresseområde fokuserade på att förstå en organisations verkliga beteende genom att studera förhållandet mellan individen och organisationen. Argyris teorier grundar sig i det tvärvetenskapliga systemteoretiska tänkandet. I sin bok, *Integrating the individual and the organization* (1964), menar Argyris att genom att betrakta en organisation som ett system kan organisationer vidmakthållas likt ett kretslopp där ett beroende skapas mellan input - omvandling - utfall. Oscar Öquist, leg. psykolog och konsult inom organisationsutveckling och ledarskapsutbildning, definierar ett system som ett antal delar som samspelar för att nå en helhet. I ett ömsesidigt beroende påverkar delarna helheten lika mycket som helheten påverkar dess delar (Öquist 2003: 13-15). Öquist förklarar i sin bok, *Systemteori i praktiken: konsten att lösa problem och nå resultat* (1943), att grunderna för den moderna systemteorins precisering härstammar från systematiska tänkarens fader Ludwig Von Bertalanffy, biologi

professor vid Zoologiska Institutet i Wien under 1960 -talet. Von Bertalanffy betonade vikten av förståelse för växelverkande komponenter för att kunna se helheten och synliggöra dolda strukturer. Det systemteoretiska tänkandet uppmärksammades återigen då den ryske kemisten och fysikern Ilya Prigogine mottog nobelpriset 1977 för sina teorier kring tillämpning av termodynamik på komplexa system. Prigogine menar att de egenskaper ett öppet system ständigt befinner sig i är ett instabilt och kaotiskt tillstånd där minsta förändring har en inverkan på systemet. Vidare syftar Prigogines teorier att öppna system är självstyrande processer vars existens är i ständig förändring för att uppnå stabilitet. Till skillnad från öppna system är slutna system oberoende av dess omgivning för att uppnå stabilitet vilket till slut leder till upplösning (Öquist 2003).

2.3. Lärande organisationers loop-begrepp

En annan organisationsteoretiker vars forskning grundar sig i det systemteoretiska tänkandet var Donald Schön som bland annat forskade inom organisationsutveckling och lärande. Argyris och Schön publicerade tillsammans boken, *Organizational learning: A theory of action perspective* (1978), och utvecklade ett loopbegrepp för organisatoriskt lärande. Sambandet mellan intentionen av mänsklig handling och det direkta resultatet av mänskligt handlande definierar Argyris och Schön som lärandebegrepp i termer av en singel- eller doubleloop då ett system adapterar återkoppling. Argyris och Schön menar att ett lärande sker först när en individ reflekterar över en situation och på det viset kan förändra sitt beteende. Argyris och Schöns teorier har moderniserats och vidareutvecklats av andra forskare. I boken, *Från lärandets loopar till lärande organisationer* (2009), menar Granberg och Ohlsson att om ett organisatoriskt problem bemöts och löses utan vidare reflektion kring varför problemet uppstått har ett singeloop-lärande skett. Bo Ahrenfelt, leg. Läkare, psykiater och konsult inom förändrings- och utvecklingsarbete både inom privat och offentlig sektor, använder det systemteoretiska tänkande som utgångspunkt i sitt arbete genom att se människan som ett system och kallar händelsen istället för en förändring av första ordningen. Ahrenfelt menar att ett slutet system kännetecknas av en omvandling i ett systems inre tillstånd i strävan efter förbättring och förnyelse utan att omvandlas som helhet. Det skulle ske en förändring av andra ordningen om systemet nyttjar dess adaptiva egenskaper genom återkoppling, feedback, vilket då indikerar på ett öppet system (Ahrenfelt 1995: 23-24). Genom att istället ta reda på de grundläggande orsakerna till problemet kan individernas tankemönster förändras genom

insikt och förståelse vilket resulterar i en förändrad strategi för fortsatt överlevnad och utveckling. För att en förändring av ett system ska ske menar Granberg och Ohlsson att det krävs en förändring av systemet i sin helhet, då genom att tankemönster, arbetsmetoder och handlingar reformeras i delarnas inbördes relationer. Ett lärande av doubleloop karaktär har då skett eftersom systemet omvandlat det egna beteende genom input från omgivningen (Granberg och Ohlsson 2005:39–45). Förmågan till förändring i förhållande till konstant anpassning av ny information menar Öquist pekar på den kraft öppna system har för överlevnad och utveckling (Öquist 2012: 9-10).

Åke Jerkedals tolkning av lärande har fått stor uppmärksamhet inom svensk lärande litteratur och som menar att ett oavbrutet lärande sker mellan människan och hennes omgivning. I den uppmärksammade bok från 1976, *Utbildning och/eller lärande*, förklarar Jerkedal att det är nödvändigt att en situation eller händelse blir bekräftad för att ett lärande ska uppstå. Detta menar Jerkedal bör ses som en belöning som ges i form av återkoppling, feedback. Utifrån återkopplings-begreppet har Argyris och Schöns loop-tänkande vidareutvecklats och kompletterats med en tredje, tripleloop-lärande. Joop Swieringa och André Wierdsma utgår ifrån ett kollektivt lärande i organisationer och de hävdar att det organisatoriska beteendet förändras på olika nivåer inom verksamheten genom tillämpning av återkoppling. Med detta kollektiva lärande syftar Swieringa och Wierdsma på att individer påverkar det tre faktorer som styr det organisatoriska beteendet vilka är regler, insikter och principer. I boken, *Becoming a learning organization: beyond the learning curve (1992)*, menar Swieringa och Wierdsma att en förändring i form av en tripleloop kan uppstå först när det organisatoriska beteendet har förändrat regler, insikter och principer i sin helhet. Det vill säga förändring av de grundläggande principerna som organisatoriska antaganden och kultur. Även tripleloop-lärande menar Granberg och Ohlsson kan kopplas till ett öppet system. För att förhindra att en verksamhet stöter på återkommande problem krävs det att systemet i sin helhet byter strategi vilket går men är ett omfattande projekt (Granberg och Ohlsson 2005: 66-68).

2.4. Kritik mot projekt som förändringsstrategi

Förändringsarbeten kan vidare liknas med ett system. Den projektledningslitteratur som finns tillgänglig domineras främst av ett positivt perspektiv som redovisar faktorer kring lyckade projekt (Svensson och Kasten 2001: 94). Studien kommer dock att utgå från ett mer kritiskt

perspektiv då den statistiska sammanställning från 2013 av det amerikanska företaget, The Standish Group, rapporterar om att endast 39 % av alla IT-projekt globalt definieras som lyckade (Chaos manifest 2013). Jesper Blomberg, ekonomie doktor och forskare i organisationsteori vid Handelshögskolan i Stockholm, är kritisk till arbetsformens popularitet som enastående organisationsmodell. Vidare menar Blomberg att arbetsformen etablerats samt spridits på svensk arbetsmarknad utifrån rådande arbetsmarknadstrender. Utifrån Blombergs konstruktionistiska perspektiv, där verkligheten skapas av mänskligt handlande menar han att arbetsformen tillämpas olika beroende på vad organisationen har för avsikt med verksamhetsförändringen. Blombergs forskning pekar på att det finns ett stort gap mellan vad som definieras som ett projekt och hur definitionen av projektarbete ser ut i praktiken. Den klassiska definitionen av projektarbete är tydligt avgränsat, tidsbegränsat samt målstyrt arbete som med hjälp av tilldelade resurser samt avsatt budget indikerar slutna system som strategi för att uppnå verksamhetsförändringar. Vidare menar Blomberg att flexibilitet och kreativa idéer då hämmas eftersom dessa faktorer upplevs som hot som kan påverka genomförandet. Mer konkret innebär det att projektets omgivning skalas bort genom kontroll i form av planering för att uppnå mål och hålla budget vilket ger en ökad risk för att förlora ett helhetsperspektiv. Blomberg hävdar också att det i princip är omöjligt för ett projekt att planera en gemensam målbild om projektarbetet involverar parter ifrån olika verksamhetsområden. Partena kommer alltid att sträva efter att gynna sitt verksamhetsområde. Ett tydligt behov menar Blomberg måste ligga till grund för ett projektarbete vilket då synliggör hur olika aktörer kan bidra med kunskap för att resultat ska framställas (Blomberg 2003: 75-78). Utifrån kvalitativ data av praktisk projektledning tyder Blombergs forskning på att framgångsrika projekt är relativt oplanerade, alltid överskrider budget samt har en tydlig avsaknad av projektstart och avslut och som förklarar att projektarbete saknar objektiva framgångsfaktorer (Blomberg 2003: 17-20). För att värdera resultatet av ett projekt bör bedömningen fokusera på att ta reda på vilket användarperspektiv och vems synvinkel som är aktuell för bedömning (Svensson och Kasten 2001: 96-97).

2.5. Implementeringsforskning

2.5.1. Implementeringsforskningens framväxt

Forskningsområdet kring implementering syftar till att visa hur teoretisk kunskap kan omvandlas i praktisk tillämpning. Intresset för implementeringsforskning har sitt ursprung i

1960 -talets USA då nya metoder prövades i samhället utifrån rådande politik för att bekämpa den fattigdom som rådde i landet. Mycket av den litteratur som skrevs under den perioden behandlar problematiken inom statsvetenskap kring beslutsfattande samt policydokumentering. Pressman och Wildavsky's bok, *Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland*, från 1973 är en klassiker inom forskningsområdet. Den beskriver hur en redan finansierad och tydlig metod för att minska arbetslösheten hos minoriteter i Oakland utvecklades till ett komplext projekt med perspektiv och input från oräkneliga aktörer som tillsammans utvecklade en trög och komplicerad beslutsprocess. Trots att alla inblandade från början var överens om målet och budgeten redan var finansierad gick det att urskilja många svårigheter på vägen. Pressman och Wildavsky's menar att det fanns sju förklaringar till varför implementeringen misslyckades. Bland annat stämde den tänkta metoden på många sätt inte överens med andra åtaganden. Det fanns även en tydlig efterfrågan på andra metoder, ingen samstämmighet i förhållande till de lagar och förordningar metoden behövde förhålla sig till, många inblandade arbetade med andra arbetsuppgifter, vidare var ledarskapet svagt och metoden var beroende av individer vilka inte upplevde den som viktig, vilket resulterade i att metoden i sig hade för lite makt. Insikten om implementeringens komplexitet och svårighet i förhållande till praktisk omvandling bidrog till kännedom om ett relativt outforskat forskningsområde. Knut Sundell, docent i psykologi och forskare vid forsknings- och utvecklingsenheten i Stockholms Stad, har utvärderat olika verksamheter inom skola, grundskola och socialtjänst menar att implementeringsforskningen har i hög grad inriktats på att undersöka komplexiteten vid implementering av nya metoder eller arbetsstrategier inom framförallt offentlig sektor. Haulk Soydan, filosofie doktor i sociologi och forskningsprofessor i socialt arbete vid University of Southern California i Los Angeles, förklarar att organisera samhällen är ett komplext arbete. Genom att studera olika former av socialt arbete utifrån intresset av att öka effektiviteten kring det stöd patienter och medborgare erbjuds i samhället har stora satsningar gjorts för hälso- och sjukvårdsfrämjande samt då det gäller brottsförebyggande arbetsinsatser (Sundell och Soydan 2008:13–17). Trots att denna studie avser att följa ett implementerat projekt i privat sektor finns det generella slutsatser att dra vilka är sektorsoberoende. Marknadsföringsbranschen är vidare ett mindre omtalat yrkesområde som också arbetar med implementering av komplexa förändringsarbeten bland annat genom spridning av budskap. I strävan efter att hitta faktorer som bidrar till effektiv implementering och resulterar i applicerbara metoder eller arbetsstrategier som aktivt

tillämpas är forskningsinriktningens generella syfte att kunna omvandla teoretisk kunskap till praktisk handling. Det stora fokus som riktats mot att undersöka komplexiteten vid implementering pekar på en kunskapslucka inom forskningsområdet gällande hur implementering går till i praktiken och hur faktorerna kan tillämpas på bästa sätt inom olika verksamheter.

2.5.2. Definitionen av implementering

Att implementeringsforskning definieras som ett ungt forskningsområde går vidare att urskilja eftersom det inte finns någon tydlig referensram till förklaring av relevanta begrepp. Definitionen av ordet implementering enligt Nationalencyklopedin syftar till att genomföra något (Nationalencyklopedin 2015). Utifrån en omfattande systematisk granskning av befintlig implementeringsvetenskap, både gällande kvalitativ och kvantitativ data med start från 1970-talet, sammanställde Fixsen et al. resultatet 2005 i syfte att synliggöra kärnkomponenter för evidensbaserad implementering. Dean Fixsen, psykologi doktor och forskare vid University of South Florida i USA, tillsammans med andra forskare menar att implementering bör definieras som ”en sammansättning av specifika aktiviteter som har till syfte att få en ny metod eller ett nytt program med kända aspekter att bedrivas i ordinarie verksamhet” (Fixsen et al. 2005:5). Fortsättningsvis kommer min studie att utgå ifrån Fixsen et al. definition av implementering baserat på att den formulerats utifrån en systematisk forskningsöversikt vilken undersökt evidensbaserad praktik inom olika yrkesområden.

2.5.3. Implementerings betydelse

Den forskningssammanställning som Joseph Durlak och Emily DuPre redovisar vid psykologiska institutionen vid Loyola University Chicago konstaterar att implementeringen är den avgörande faktorn för huruvida ett förändringsarbete kommer att kunna tillämpas och fortlöpa i verksamheten eller inte. För att kunna förstå vilka faktorer som påverkar en implementering har tidigare forskning till stor del berört vad en implementering är genom att synliggöra dess aktiviteter. Fixsen et al. (2009:532) konstaterar dessutom att implementering är relativt oberoende av vilken typ av metod eller arbetsstrategi som har för avsikt att implementeras och menar vidare att det därför går att generalisera de aktiviteter en implementering innefattar. Sundell och Soydan menar att en implementering startar med en idé om att lösa ett verksamhetsbehov med en ny metod eller ett nytt arbetssätt som lämpar sig

för sammanhanget. För att öka förutsättningarna vid implementering bör det ses som en process i sig vilken bör distanseras ifrån den metod som är tänkt att implementeras. Dock måste dessa två samspela för att resultatet av en implementering ska bli lyckat, vilket mäts utifrån ett användarperspektiv. Att se implementering som en företeelse är en stor faktor till misslyckande vid införandet av en ny metod (Sundell och Soydan 2008:14–17). Guldbbrandssons forskningssammanställning från Statens Folkhälsoinstitut hävdar att det inte hör till ovanligheten att en implementering påbörjas med tydlig avsaknad av ett verksamhetsbehov (Guldbbrandsson 2007:6). Fixsen et al. (2005:24–31) har vidare genom sin forskning lyckats urskilja och klargöra vilka faktorer som har störst inverkan på en implementeringsprocess. Fixsen et al. (Fixsen et al. 2005:36) definierar dessa som de nödvändiga kärnkomponenterna och menar att dessa samspelar och har direkt verkan för om en metod ska kunna implementeras i en verksamhet. Med en medvetenhet kring att dessa kärnkomponenter påverkar utfallet bidrar de till en djupare kunskap för processen samt ökad förståelse vilka på sikt kan gynna att metoden vidmakthålls i verksamheten och resultera i effektiv implementering. Tina Olsson, doktorand i socialt arbete, och Knut Sundell, menar i överensstämmelse med Fixsen et al. att en implementeringsprocess innehåller aktiviteter i sex steg; *behov, förankring, planering, utbildning, stöd, vidmakthållande* vilka tillsammans utgör kärnkomponenterna. Dock är det viktigt att understryka att det inte handlar om en linjär process utan denna är situationsberoende vilket betyder att stegen kan vävas ihop.

2.3.4. Implementeringsprocessen sex kärnkomponenter

Olsson och Sundell menar att den första kärnkomponenten, en noggrann behovsbedömning, fyller en viktig funktion då denna antingen kan ge uttryck för ett nödvändigt behov av verksamhetsförändring eller påvisa en välfungerande befintlig metod. Vidare är behovsbedömningen en bra strategi för att se om en metod används som avsetts. Många gånger tillämpas befintliga metoder utan att ge den effekt eller det resultat som önskas. I dessa fall räcker det oftast med att ge förstärkt stöd för att den befintliga metoden ska ge rätt effekt (Olsson och Sundell 2008:30–33). Guldbbrandsson påpekar vidare att det är vanligt förekommande att förändringsarbeten utgår ifrån den metod som ska implementeras vilket då bidrar till att de förändringsbehov en verksamhet står inför riskerar att förloras eftersom verksamhetsbehoven kommer i skymundan (Guldbbrandsson 2007:18). Vidare hävdar Olsson och Sundell att en bidragande orsak till varför metoder inte tillämpas i verksamheter är därför

att användaren saknar kunskap om vad metoden fyller för funktion. Det spelar ingen roll hur bra en verksamhet har utformat en implementeringsprocess om det inte finns ett behov av själva den metod som ska implementeras. Genom att medvetandegöra och informera omgivningen om kommande förändringsarbete startar en förankringsprocess, vilken är den andra kärnkomponenten. Chanserna till förankring i verksamheten ökar om behovet av en verksamhetsförändring är tydlig och välformulerad (Olsson och Sundell 2008:33–34). Den tredje kärnkomponenten innefattar planering. Implementeringsprocessen bör styras av en projektledare eller annan ansvarig person vilken bör arbeta på heltid med att undersöka och planera om det finns förutsättningar att realisera och sprida en metod. Vidare bör denne förmedla på vilket sätt den nya metoden kan förändra verksamheten, hur den ska integreras i verksamheten, se till att metoden följer befintliga riktlinjer samt involvera delaktiga i förändringsarbetet i syfte att skapa engagemang för verksamhetsförändring. Vilket vidare är ett sätt att upptäcka informella ledare i ett tidigt skede vilka i sin tur kan fungera som ambassadörer för metoden och underlätta motstånd under implementeringsprocessen. Genom att presentera effektiva metoder på ett meningsfullt sätt ökar chansen till att medarbetarna är positiva till en förändring. Det är vidare viktigt att förstå att implementering inte per automatik innebär spridning. Olsson och Sundell konstaterar att en naiv inställning till spridning av en metod ofta resulterar i misslyckande (Olsson och Sundell 2008:36–38).

En pionjär inom forskningsområdet organisationskommunikation var professor Everette Rogers som menar att verksamhetsförändringar bör medvetandegöras i ett tidigt skede så att det skapas utrymme för de reaktioner och motstånd som uppstår vid förändringar (Rogers 1983: 20). Motstånd i form av sund skepticism finns alltid till en början men vidare bör motstånd ses som ett uttryck och det enda sättet för äkta engagemang ska uppstå vilken är nödvändig vid verksamhetsförändringar menar Ahrenfelt (1995:44–45, 124). Spridning eller kunskapsspridning kan definieras som en process då en nyhet kommuniceras till ett socialt system både formellt genom information, e-post, workshops och informellt genom mun-till-mun-metoden för att skapa ömsesidig förståelse (Rogers 1983:5). Det är lätt att kommunikation inom organisationer är av en informativ karaktär menar Ahrenfelt. Risker med att sprida information genom att “informera mera” är att det innehåll som överförs till inblandade kan liknas vid en strategi av ordergivningskaraktär. Vidare kan informationsstrategin liknas vid ett stuprör vilken då bidrar till informationsförluster eftersom

medarbetare beroende på närvaro och engagemang tolkar ett budskap utifrån eget intresse (Ahrenfelt 1995:106–107). Denna kommunikativa envägsprocess skapar lätt missförstånd hos de inblandade samt motstånd vilket går att återkoppla till förändring av första ordningen. (Ahrenfelt 1995:106–107) Rogers menar att en avgörande attityd gentemot en metod skapas i de ögonblick en individ får kännedom om den tänkta interventionen. Detta ställningstagande påverkar individens beslutsfattande om praktisk användning av metoden (Rogers 1983:5-7) Det är därför nödvändigt att en verksamhet förbereder för den fjärde kärnkomponenten, utbildning för professionella. Ett visst område eller yrkeskategori bör utbildas för att kunna besvara frågor som när metoden ska användas, hur den ska användas och vem som ska använda den. Många implementeringar misslyckas just med detta vilket också resulterar i att metoden eller arbetsstrategin inte tillämpas utifrån avsedd intention. Därför bör det finnas en ansvarig för utbildningen vilken varvar praktisk träning med ständig återkoppling och samtidigt finns som stöd för direkthandledning. Genom att utgå ifrån ett användarperspektiv kan de som utbildas i metoden öka både empati och förståelse för metoden (Olsson och Sundell 2008:47–52). Siv Their, doktor i vuxenpedagogik och arbetslivsforskare vid Helsingfors Universitet, menar att lära något nytt är en process som tar tid. För att stärka förutsättningarna för lärande är det viktigt att integrera metoden löpande samt starta processen i ett tidigt skede. Motstånd och oro hos individer kan minska genom att inblandade utbildas i metoden, och detta i kombination med praktisk träning, handledning samt återkopplingstillfälle (Their 1999:137). Catrine Kaunitz, socionom och doktorand vid institutionen för socialt arbete vid Stockholms universitet, och Knut Sundell menar att utbildningstillfällen också är ett sätt att se om verksamheten stöttar det lokala förändringsarbetet (Kaunitz och Sundell 2008:174). Den femte kärnkomponenten handlar om stöd. När den nya metoden börjat användas bör det finnas stöd från verksamheten. Många användare återgår till att använda gamla metoder av vana eftersom förändring ofta innebär merarbete på kort sikt. För att minska den oro som kan uppstå hos individer i och med förändringsarbeten kräver därför implementeringen stöd. Då förändringsarbeten är situationspassade behövs det mer forskning kring denna kärnkomponent eftersom stödet då ser ut på olika sätt i olika förändringsarbeten. För att metoder ska användas utifrån avsedd intention är det nödvändigt att göra effektuppföljning för att synliggöra användare, kvalitetsmäta samt samla in information vilket kan fungera som underlag för vidareutveckling och kan bidra till nya insikter (Olsson och Sundell 2008:52–56). Den sjätte kärnkomponenten avser

vidmakthållande av en metod. För att en implementerad metod ska vidmakthållas i verksamheten återstår ett fortsatt långsiktigt arbete vilken Olsson och Sundell menar egentligen redan startat då verksamhetsbehovet definierades. Har metoden misslyckats i de tidigare stegen blir det svårt att få en framgångsrik implementering (Olsson och Sundell 2008:56–57).

2.5.5. De sex kärnkomponenternas tillämpning

Fixsen et al. menar att implementering är en tidskrävande process vilken tar mellan två till fyra år innan den är integrerad och tillämpas i ordinarie verksamhet (Fixsen et al. 2009:533). Genom att i ett tidigt skede kunna påvisa fördelar samt sticka ut från mängden mot konkurrerande metoder och arbetsstrategier ökar förutsättningarna för spridning av metoden menar Rogers (1983:11). Det är viktigt att effektläsningar sker kontinuerligt eftersom dessa är en källa med förbättringsförslag. För att en ny metod eller arbetsstrategi ska tillämpas av verksamheten menar Fixsen et. al (2005:58–59) att de nödvändiga kärnkomponenterna används i sin helhet. Om delar plockas ut och användas efter behag finns det stor risk att implementeringen misslyckas. Vidare är det viktigt att understryka att kärnkomponenterna inte är en garanti för implementering. Eftersom implementering är en situationsanpassad process ser förändringsarbeten olika ut. Skulle en kärnkomponent vara svag i en förändringsprocess krävs det kompensation i form av högre krav på de andra. (Fixsen et al. 2005:28). Så länge en medvetenhet finns kring vilka de är och vad de fyller för funktion kan de dock tillsammans utgöra principer för framgångsrik implementering.

2.6. Sammanfattande teoretiskt utgångsläge för studien

Med hänsyn till ovanstående redogörelse av tidigare forskning samt teoretiska perspektiv kan avsnittet sammanfattas och konkretiseras för att förtydliga studiens utgångspunkt. Genom att se Projekt X som ett system med dess inbördes projektfaser ömsesidigt bundna till varandra för att nå framgångsrikt resultat antar studien fortsättningsvis Öquists förklaring av system för att skapa förståelse för implementeringsfasen. Detta baserat på att definitionen är av större relevans då den moderniserats utifrån Argyris organisationsutvecklings teorier och fått att överensstämma med den globala arbetsmarknaden. För att kunna uppmärksamma och förhindra den problematik Projekt X kan stöta på appliceras looplärande begrepp för att öka förståelsen för hur organisationer agerar vid förändringsarbeten. Vidare antas det kritiska

förhållningssättet till projektarbete, som påstår att styrda projektarbeten indikerar om slutna system, för att kunna stäkra implementeringsforskningens teorier och belysa Fixsen et al. sex kärnkomponenter; behov, förankring, planering, utbildning, stöd, vidmakthållande.

3. METOD

3.1. Utgångspunkt för studien

Utifrån syftet, att undersöka komplexiteten i Projekt X implementeringsfas för att kunna identifiera tillvägagångssättet vid implementeringen, faller det sig naturligt att studien utgår ifrån en kvalitativ forskningsansats vilken syftar till att ta reda på individens upplevelse och tolkning av en händelse. Den kvalitativa forskningsansatsen är lämplig då den kan förklara implementeringsfasen men också visa på faktorer som påverkade denna fas. Eftersom min avsikt är att ta reda på intervjupersonernas ställningstagande och uppfattning av hur implementeringsfasen såg ut möjliggör den anpassningsbara utformning detaljrika svar vilka kan belysa betydelsefulla aspekter och fenomen. Då jag är intresserad av att fånga individers tolkning av verkligheten kan jag genom att intervjua involverade projektmedlemmar i implementeringsfasen få en djupare förståelse för vad som hände genom att utgå från intervjupersonernas tolkning av situationen. Vidare kan en gemensam verklighet urskiljas utifrån intervjupersonernas föreställningar och ett helhetsperspektiv kan redogöras. (Bryman 2011: 361-364).

Studien har för avsikt att inta ett neutralt förhållningssätt. Med vetskap om att tidigare kunskaper, erfarenheter och värderingar präglar och färgar min bild av verkligheten problematiserar det därför forskningsprocessens utgångsläge då det är svårt att vara helt blank och inta en utgångspunkt utan en referensram. Då jag är den primära källan till insamling av data i kvalitativa forskningsmetoder är det lätt att utgå ifrån egna intressen och tolka resultatet utifrån dessa. Ett abduktivt förhållningssätt antogs i och med att uppdraget formades av PMO i förhoppning om att genom empiriskt material kunna förklara vad som påverkar en implementerings utfall. Intresset av att effektivisera PMO:s projektutrustning låg till grund och utformande min utgångspunkt för studien. Då teorier och tidigare forskning gällande projektledningslitteratur och implementeringsforskning hjälpte mig att skapa en referensram påverkade dessa utformningen av intervjuguiden. Dock applicerades och valdes inte teorier förrän allt intervjumaterial var färdigställt (Bryman 2011: 368).

Mot bakgrund av det omfattande forskningsområde som implementeringsforskningen berör är studien medvetet avgränsad utefter den tid som funnits till förfogande. Utifrån strävan efter

effektiv implementering av HR-projekt på Volvo Cars följer studien ett avslutat HR-projekt med fokus på dess implementeringsfas utifrån rådande organisatoriska förutsättningar. Trots vetskap om att Projekt X drevs parallellt med leverantörens projektgrupp avgränsas studien för att hålla fokus på själva implementeringsfasen ifrån ett HR-perspektiv.

3.2. Insamling av datamaterial

Sundell och Roselius konstaterande om vikten av val av metodaktörer vid implementering stödjer det målinriktade urval studien består av. Intervjufrågorna är riktade till personer som är relevanta för forskningsfrågorna (Sundell och Roselius 2010: 35). Då varken Volvo Cars som företag eller inblandade avdelningar anonymiserats till följd av att studien utgår ifrån ett erkänt projekt i verksamheten, har projektet och samtliga informanter anonymiserats för att hantera materialet konfidentiellt. Chansen att påverka val av intervjupersoner har varit liten. Jag har medvetet efterfrågat intervjupersoner från olika yrkesområden inom olika yrkesroller med olika relationer till Projekt X för att få ett brett forskningsperspektiv. Detta för att öka studiens tillförlitlighet och för att jag ska kunna generalisera resultatet i teori (Bryman 2011: 369, 562-564).

Utifrån att intervjupersonerna i första hand informerades och tillfrågades av kontaktperson på Volvo Cars finns det risk för ett så kallat bekvämlighetsurval om dessa tillfrågats efter personliga relationer eller i mån av tid istället för relevans (Bryman 2011: 194, 350). Med hänsyn till antagandet om att intervjupersonerna saknar medvetenhet kring olika teoretiska aspekter av förklaringsfaktorer som påverkar implementering av projekt, fungerar de tillsammans med tidigare forskning som utgångspunkt för semistrukturerade intervjuer (Bilaga). Konstruktionen av intervjufrågor med bas i den projektledningsstandard PMO använder utformade specifika teman i hänseende till de faser som ett projekt befinner sig i (Wenell Management 2010). Intervjutillfället förenklades genom att strukturera intervjufrågor utefter projektarbetens förberedandefas, genomförandefas och implementeringsfas. Det underlättade att behålla fokus på implementeringsprocessen då svaren ibland svävade iväg för mycket från ämnet. Vidare medförde intervjuguidens struktur för starkare koppling mellan teori och analys (Bryman 2011: 422-423). Intervjufrågorna formades med öppen karaktär för att jag inte skulle kunna ställa ledande frågor vid intervjutillfället. Detta gav intervjupersonerna stor frihet att tolka och utforma svar utifrån rådande

verklighetsuppfattning. (Bryman 2011: 415). Utifrån den låga graden av standardisering på intervjuguiden styr intervjupersonerna riktningen för intervjun då följdfrågor och planerade intervjufrågor ställs utifrån de svar som ges (Trost 2010: 39). Den öppna riktningen tillät flexibilitet samt att fler frågeställningar kunde utvecklas löpande under intervjuen. Genom att kombinera olika sorters frågor av olika karaktär kunde jag enklare urskilja vad som sas samt vad som inte sas. Tillämpningen av olika slags intervjufrågor öppnade upp för djupare förklaring vilket bidrog till att nya idéer och nya synsätt kunde uppmärksammas (Bryman 2011: 414-415).

3.3. Tillvägagångssätt

Intervjuerna inleddes med en kortare presentation där syftet med studien förtydligades för att öppna upp för inledande frågor samt skapa en avslappnad stämning (Bryman 2011: 422). Under två dagar i rad utfördes totalt fyra intervjuer i en lugn miljö i ett litet rum avgränsat från ordinarie arbetsmiljö. Intervjuerna varierade med kortaste intervjun på trettio minuter och den längsta på en och en halv timme. Mot bakgrund av studiens snäva avgränsning är min upplevelse att jag har fått tillräckligt med värdefullt material genom att ha fångat detaljrika uttömmande svar med stor relevans till Projekt X, trots att endast fyra intervjuer utfördes (Bryman 2011: 436). Vidare går det att argumentera för det låga intervjuantalet utifrån Jan Trost, professor i sociologi på sociologiska institutionen vid Uppsala universitet, utlåtande. Trost anser att en rimlig begränsning ligger på fyra till fem intervjuer för att kunna hantera materialet och uppmärksamma detaljer (Trost 2010:143–144). Med informanternas godkännande spelades intervjuerna in i syfte om att ge utrymme för en noggrannare analys. Transkribering och bearbetningen av insamlad data har skett löpande för att inte förlora "känslan" vid intervjutillfället samt för att kunna lägga till uppmärksammade reflektioner då materialet är så pass "färskt" (Bryman 2011: 428-430). Trots den tidsomfattande process som transkribering innebär skapades det utrymme för vidareutveckling av vissa frågor. Eftersom bearbetning av material påbörjades direkt efter första dagens avslutade intervjuer fanns det tillfälle för korrigerande av vissa frågor. Detta resulterade i mer detaljerade och djupgående svar på de två andra intervjuerna. Det transkriberade materialet bearbetades först utifrån studiens syfte och frågeställningar för att tydliggöra resultatet. Genom sammanställningen synliggjordes relevanta ledmotiv som jag kopplade till tidigare forskning och teoretiska perspektiv. Därefter strukturerades resultatet och placerades med utgångspunkt i de sex

kärnkomponenterna för att på ett tydligt sätt redovisa hur implementeringsfasen i Projekt X såg ut. För att framföra resultatredovisningen på ett påtagligt och enhetligt sätt skrevs avsnittet utifrån bearbetat intervjuresultat integrerat med tidigare forskning och teoretiska perspektiv. I sammanfattande slutdiskussion gjordes utförligare analyser för att kunna konkretisera innan jag presenterade resultatet.

3.4. Forskningsetiska aspekter och etiska reflektioner

Studien har vidare tagit hänsyn till de fyra grundläggande forskningsetiska aspekter som råder inom samhällsvetenskaplig forskning. I boken samhällsvetenskapliga studier menar Bryman att forskaren ansvarar för att informera om studiens syfte samt att medverkan i studien är frivillig. Informanterna kontaktades utifrån *informationskravet* via mail med en kortare presentation av mig själv, bakgrund till studien samt förtydligade kring syftet med studien. Utifrån *samtyckeskravet* preciserades också att deltagandet i högsta grad var frivilligt samt vad som önskades med intervjutillfälle. Det tillfrågade informanterna var alla villiga att delta. Nyttjandekravet syftar till att upplysa om att insamlat material enbart kommer nyttjas av mig i forskningsändamål för denna studie. Vidare bekräftades anonymitet enligt *konfidentialitetskravet* då insamlat datamaterial behandlas med sekretess (Bryman 2011: 127-133). Jag har fått förfrågan av olika personer som varit inblandade i studien om att dela arbetet under skrivandeprocessens gång vilket jag upplevt som gynnsamt. Dock har endast vissa delar av utkastet visats i syfte att kunna ge en korrekt bild av verksamheten vilket båda parter vinner på. Studien i sin helhet kommer emellertid att visas då den är färdigställd eftersom jag vill minska risken att påverkas av yttre faktorer (Bryman 2011: 353).

3.5. Dubbla lojaliteter

Största problematiken med studien berör dubbla lojaliteter mellan Göteborgs universitet och Volvo Cars. Som uppdragsgivare har Volvo Cars ett behov av att se ett resultat som kan bidra till verksamhetsutveckling gärna i form av något praktiskt verktyg medan Göteborgs universitets behov utgörs av att jag ska skriva en vetenskapligt anknuten uppsats för att kunna examineras. Att hitta balans har varit svårt i vissa avseenden då näringslivet och akademien figurerar inom två skilda världar. Dock ser jag det som positivt i den bemärkelsen att det finns ett vidare syfte med studien. Utifrån mitt perspektiv anser jag att uppdragsgivaren har varit

inblandad i den mån det går. Då genom att hitta ett forskningsområde av intresse för organisationen att undersöka, underlättat processen för att hitta relevanta kontaktpersoner samt delvis hjälp till utformning av syftet.

4. RESULTATREDOVISNING

Då implementeringsforskningens resultat tydligt pekar på att de kärnkomponenter som definierats av Fixsen et al. (2005), spelar en avgörande roll i en implementeringsprocess kommer följande avsnitt att bearbetas och redovisas med utgångspunkt i dessa. Vidare i syfte av att belysa den helhet implementering avser. Jag kommer således att redogöra för implementeringsfasen i Projekt X utifrån informanternas upplevelser och relatera dessa till de sex komponenterna; behov, förankring, planering, utbildning, stöd samt vidmakthållande.

4.1. Fanns det ett behov av Projekt X?

Utifrån en lyhörd pension- och försäkringsavdelning på den centrala HR-avdelningen uppmärksammades en efterfrågan av ett verksamhetsbehov både ifrån medarbetare och ledning gällande att HR behövde informera på ett tydligare sätt i allmänhet. Verksamhetsbehovet syftade till att synliggöra och visualisera de förmånspaket Volvo Cars tillhandahåller sina medarbetare för att öka medvetenhet och kunskap kring dessa områden. Trots att det redan fanns ett tydligt verksamhetsbehov går det med hjälp av informanternas svar även att urskilja andra behov.

I Sverige idag har alla arbetsgivare en förmånportal, alla säger jag, men det är väldigt många, med den då så visualiseras den totala ersättningen. Volvo Cars Sverige var i stort sätt sist bland storföretagen i Sverige och det kom då krav på bruttolöneavdrag för ögonlaseroperation och att allting skulle finnas på ett ställe. Så det var egentligen en hygienfaktor för företaget skulle jag vilja påstå.

När detta synliggjordes fungerade de som ytterligare stöd till varför det fanns ett behov från verksamheten för att initiera Projekt X. Informanterna menar att resultatet från den förstudie som leverantören gjorde stärkte verksamhetsbehovet då insikten om att Volvo Cars var ibland de sista storföretagen i Sverige att använda en förmånportal av denna karaktär. Vidare kunde tydlig kostnadseffektivisering urskiljas eftersom lönespecifikationer samt årliga kontrolluppgifter inte längre behövde tryckas och distribueras vilket också påvisade det miljöansvar Volvo Cars bidrar till utifrån ett hållbart miljötänkande. Av den orsaken att det handlade om att implementera en förmånportal som visat sig vara välfungerande på andra

företag med samma omfattning av personal, var fördelaktiga effekter redan synliggjorda. Detta menar informanterna stärkte förtroendet för verksamhetsbehovet och Projekt X målbild var lätt att uppfatta. Det här skulle kunna förklaras mot systemteorins öppna system då pension- och försäkringsavdelningen adapterar omgivningens input och de behov verksamheten uttrycker för att omvandla detta med ett svar på en lösning på verksamhetsbehovet. Dessutom i strävan efter att göra ett doubleloop-lärande.

Vidare förklarar informanterna att enkätundersökningar utformades för att skapa medvetenhet kring de förmåner samt ersättningar alla anställda på Volvo Cars ges. Samtidigt uppmärksammande resultatet de delar av verksamheten som saknade tillgång till datorer på arbetstid. Då många arbetande i fabrikerna saknade tillgång till datorer på arbetsplatsen och samtidigt som både HR-portalerna och intranätet endast gick att nå från arbetsplatsen var detta en yrkesgrupp som gick miste om viktigt information. Informanterna menade att Volvo Cars stod inför ett nödvändigt verksamhetsbehov i form av en fungerande kommunikationskanal för att sprida information från HR-avdelningen vilken kunde nå alla anställda. Den enkätundersökningen som föregick själva starten kan vidare ses som ett första steg för kunskapsspridning enligt Rogers spridningsteorier (1983:20). Enkätundersökningen riktades till alla anställda på Volvo Cars och skapade en medvetenhet om den kunskapsbrist som rådde gällande förmåner och ersättningar både utifrån ett organisatorisk- och individuellt perspektiv. Fördelarna med förmånspaketet blev väl synliga, vilket i sin tur attraherade och skapade ett engagemang både utifrån individ- och organisations synvinkel. Genom att öka medvetenheten kring förmånspaketet kan detta också ses som ett sätt att underlätta förankring av behovet i verksamheten. I enighet med Guldbbrandssons (2009) konstaterande gällande utgångspunkt vid förändringsarbeten tyder resultatet på att utgångspunkten för initiering av Projekt X låg i ett tydligt verksamhetsbehov. Den stora efterfrågan på att visualisera förmånspaketet menar informanterna var såpass nödvändigt att projektet initierades utifrån ett verksamhetsbehov och inte utifrån den metod som skulle initieras. Utifrån att behov definieras som en kärnkomponent (Fixsen et al.2005) vid implementering är det tydligt att Projekt X hade belägg för flera av detta slag.

4.2. Kunde behovet förankras i verksamheten?

Leverantören var ansvarig för att driva Projekt X utifrån sin projektledningsstandard. Utifrån informanternas svar visar det sig att den förstudie som genomfördes ökade medvetenheten kring de nödvändiga behov verksamhetens stod inför. Då förändringsarbeten enligt Olsson och Sundell (2008:33–34) kräver stöd både uppifrån och nerifrån i organisationer var detta en bra strategi för att synliggöra konkreta fördelar för både ledning och medarbetare. Vidare hade personal från HR-avdelningen undersökt huruvida förutsättningarna för att starta Projekt X fanns både hos leverantören och hos Volvo Cars. Då det handlade om att leverantören skulle hantera de drygt 18 000 anställdas persondata menade informanterna att det krävdes noggranna revisioner för att säkerställa säkerheten. Vidare antyder informanterna att genom att prata med anställda inom olika avdelningar på Volvo Cars med relevans för arbetsuppgiften undersöktes det om Projekt X var genomförbart. Citatet nedan tolkas emellertid som aningen tvivelaktigt då det inte är självklart hur samarbetet för att driva Projekt X ser ut.

Inget strukturerat samarbetsätt som jag kan luta mig tillbaka och säga så här har vi gjort eller någon modell eller så. Utan personligt samarbete och jagande av alla inblandade. Ni måste komma in här, du måste komma in här..

Förstudien kan ses som ett sätt att medvetandegöra både organisation och individ i ett tidigt skede om den tänkta intentionen. Detta kan relateras till Rogers teorier (1983:11) kring spridning i förändringsarbeten vilket i den här situationen förebyggdes i tidigt skede och istället skapade stöd. Vidare pekar resultatet av Projekt X på att det fanns tydliga behov av verksamhetsförändring med konkreta fördelar, vilka både kunde gynna ledning samt medarbetare, av en ny metod samt förutsättningar för att initiera förändringsarbetet. Dock nämner ingen av informanterna att det fanns en strategi för att identifiera informella ledare för att underlätta för motstånd under processen.

Informanterna delger att alla anställda blev medvetna om att en ny metod skulle ersätta befintlig lönespecifikation två månader innan implementeringen. Information spreds genom Volvo Cars alla kommunikationskanaler. Epost riktade till olika hierarkiska nivåer inom verksamheten, vilket möjliggjorde för att specificerad information kring förmånsportalen

kunde nå olika befattningar. Vidare förklarar informanterna att det även via intranätet, HR-portalen posters och lönespecifikationer kommunicerades information om förmånsportalen. Detta spreds även genom fackföreningarna, i deras medlemstidningar och informanterna menar att detta varit en väg att nå många anställda. Vidare skickades personligt brev med inloggningsuppgifter till förmånsportalen hem tillsammans med ett personalkort fyllt med rabatter och erbjudanden. När förmånsportalen implementerats stod även leverantören i montrar runt om på företaget där alla medarbetare fick chans till att ställa frågor. Genom den omfattande kommunikationsprocessen fanns det med stöd i Rogers teorier (1983:20) att metoden kunde konfrontera attityder på olika hierarkiska nivåer och på så sätt skapa en ömsesidig förståelse för syftet med förmånsportalen.

4.3. Hur planerades implementeringen av Projekt X?

Då leverantören ansvarade för förstudien samt all dokumentation av Projekt X gjorde denne en missbedömning i uppskattandet av bland annat hur lång tid projektet skulle ta samt hur många personaltimmar Volvo Cars kunde räkna med för att beräkna budget. Redan här menar informanterna att olika avdelningar involverades i Projekt X. Informanterna konstaterade att HR-avdelningen vid denna tidpunkt inte hade tillräckligt med projektledningskunskap av den omfattningen Projekt X innebar vilket resulterade i att det var svårt att bedöma och säkerställa att leverantören beräknat rätt gällande tid och resurser till Projekt X. Vidare förklarar informanterna att förstudien resulterade i ett antal skräddarsydda förslag på lösningar som frångick leverantörens standardpaket vilka skulle innefatta en mer specialbyggd förmånsportal med unika lösningar för Volvo Cars och bland annat utveckla ett personalkort kopplat till olika former av rabatter. Mot bakgrund av Blombergs projektteorier av att framgångsrika projekt inte går att planera, kan missbedömningen i planeringen tolkas som ett steg i riktning mot ett framgångsrikt projekt.

Eftersom leverantören krävde stora mängder data från Volvo Cars, för att kunna bygga en skräddarsydd metod, var IT-avdelningen (IT) till stor del involverad för att kunna testköra och individanpassa förmånsportalen efter HR:s önskemål. Enligt informanterna hade Projekt X därmed lika gärna kunnat vara ett IT-projekt. För att säkerställa att bland annat rätt bilder, färger, loggor och typsnitt tillämpades i portalen var även Brand-avdelningen (Brand) som

ansvarar för att Volvo Cars marknadsförs på ett enhetligt sätt involverade. Brand var ytterst involverade i utformningen av personalkortet då det krävdes noggrannhet gällande bland annat val hur mycket av bilen som får synas på bilden samt val av bilmodell för att personalkortet ska kunna hålla i ett antal år. Informanterna förklarar vidare att det var svårt att förstå hur lång tid de olika delarna skulle ta eftersom detta var arbetsuppgifter utöver det vanliga. Konsekvenserna av resultatet av felaktiga bedömningarna i förstudien gällande tid och resurser ledde till att HR fick tillsätta en projektgrupp med tillhörande styrgrupp som arbetade parallellt på heltid med leverantören. Informanterna menar att om det hade det funnits tillräckligt med kunskap kring resursberäkning hade detta kunnat förhindras i ett tidigare skede och planerats bättre utifrån en gemensam målbild. Projektgruppen, som skulle arbeta likt leverantören genom att då dokumentera samt följa olika projektfaser, fick tillgång till ett projektverktyg där det bland annat går att synliggöra risker, tydliggöra mål och beräkna kostnader. Dock introducerades projektverktyget en bit in i implementeringsfasen vilket resulterade i ett varierat användande. Vidare menar informanterna att det inte tillämpades någon speciell strategi. Återigen kan resultatet relateras till Blombergs projektteorier (2003:17–20) om att framgångrika projekt är relativt oplanerade.

Den sammanställning förstudien resulterat i och de förslag på lösningar som presenterats var av omfattande karaktär vilket resulterade i beslut om att implementeringen skulle delas upp i två omgångar, något som informanterna upplevde som en lättnad. Olika besparingskrav i kombination med resursbrist bromsade projektet under nästan ett år.

Projektet initierades först för flera år sedan, men så blev det locket på med tanke på olika kostnader kopplade till det. Av olika anledningar var vi tvungna att dra igång igen oavsett om vi ville eller inte. Vi skulle stå för kostnader även om vi inte implementerade de, så vi valde att implementera. Som tur var jobbade vi under tiden med det i alla fall. Då hade vi stått på pottkanten, för när det väl drog igång var det i 120.

Uttalandet förklarar att trots stopp under den här perioden arbetades det med olika arbetsuppgifter för Projekt X ändå men inte utifrån någon projektgrupp. Trots besparingskrav startades Projekt X igen drygt ett år senare i vetskap om att Volvo Cars skulle stå för samma kostnader för förmånsportalen oavsett om den fylldes med nya lösningar eller inte. Då

förmånsportalens funktion är av varierande karaktär kan den även fungera som bokningssida med anmälningsfunktioner och kunde då även användas för den kommande tjänsteårs-festen. Detta är en personalfest som alla som varit anställda på Volvo Cars i minst tio år blir inbjuden till. Informanterna menar att detta uppmärksammades positivt av ledningen som såg minskade kostnader då Volvo Cars inte längre behövde stå för biljettutskick samt tydliga resursvinster vid planering av festen. Utifrån den tidsplanering som beräknats menar informanterna att förmånsportalen skulle vara implementerad i tid till dess. Utifrån informanternas svar fanns det därifrån sex väldigt intensiva månader till förfogande innan det var dags för lansering av förmånsportalen. Då i en enklare mer generellt anpassad version för alla Volvo Cars medarbetare utifrån de standardlösningar som leverantören erbjöd. Informanterna ansåg att samarbetet med leverantören varit utmärkt med dedikerad projektledare och tillgång till resurser vilket resulterade i mycket tät dialog och daglig kontakt framförallt mot slutet. Resultatet tyder dock på att tiden för implementeringsfasen var för kort då både dokumentation och utrymme för motstånd inte fick ta tillräckligt med plats vilket går att relatera till Fixsens et al. (2005) uttalande om att implementering är en tidskrävande process samt Rogers (1983:5-7) kommunikationsteorier vilken hävdar att attityder och motstånd alltid skapas mot förändringar.

Leverantören förklarade vilken typ av filer och data som krävdes i varje skede och redan en månad in i Projekt X testkördes förmånsportalen för att bygga på med det som saknades. Vidare resulterade testkörningarna bland annat i att ta reda på vad som fungerade, vilka buggar som fanns samt om det layoutmässigt såg rätt ut. För att hela tiden säkerställa att rätt information förmedlades tydligt i förmånsportalen förklarar informanterna att texter och information granskades kritiskt. Detta genom att korrektur läsa texterna, granska om de såg bra ut samt gav en visuell överblick av de olika HR-avdelningarna. Därefter återkopplades granskningen till respektive område som positiv feedback eller för eventuell korrigerande. Ovanstående går att förstås utifrån Grahnberg och Ohlssons (2005:39–45) förklaring av ett doubleloop lärande eftersom Projekt X ständigt återkopplar till respektive ansvarsområde gällande korrektur och granskning.

Utifrån resultatet i den här fasen går det att urskilja att framförallt IT-avdelningen involverades för sent i implementeringsprocessen.

Som vanligt höll jag på att säga, det är inte sällan ett projekt startas upp och så tänker man inte på IT-delarna i projektet.

Kommentaren antyder att det är vanligt förekommande att projekt beslutas och initieras utan att involvera IT. Naturligtvis hade det varit smidigare om IT var med redan från början och vid start hade kunnat förklara om projektet var möjligt att genomföra. Problematiken som uppmärksammats i resultatet gällande IT har enligt informanterna berört gemensamma viktiga beslut som behövde tas under kort tid och som involverade olika avdelningar på Volvo Cars. Informanterna förklarar också att mycket har att göra med att Volvo Cars tunga byråkratisk verksamhet som krockade med leverantörens unga smidiga företag och den avsatta tiden inte tog hänsyn till de ledtider Volvo Cars har. Många ansvarsområden inom IT på Volvo Cars är till exempel placerade i Indien vilket gör det praktiskt omöjligt att alltid finnas tillhands och kunna skicka filer direkt till leverantören samtidigt som de ska granskas av respektive område innan. Trots att förmånsportalen är en köpt tjänst menade informanterna att det var mycket diskussioner kring bland annat val av domännamn. IT presenterade vidare med flera kreativa förslag på lösningar angående inloggningsuppgifter till förmånsportalen en som kunde matcha med befintliga system vilka ofta blev nekade av olika kostnadsskäl. Då IT blev involverade såpass sent i processen var det mesta som berörde IT redan beslutat vilket utifrån resultatet går att tolka som avsaknad på delaktighet. Vidare fanns det även lösningar som hamnade på Projekt X restlista. På Projekt X restlista var bland annat att skapa en automatiserad process för de lönespecifikationer som fortfarande behövde tryckas åt de medarbetare som saknar tillgång till datorer utanför arbetsplatsen. Detta hade enligt informanterna kunnat förhindras genom inblandning i ett tidigare skede. Mycket i resultatet pekar på att om IT involverats tidigare i processen hade en tydligare gemensam målbild samt förståelse för Projekt X skapats. De motsättningar som skapades går att återkopplas mot Ahrenfelts teorier (1995:23–24) om att system måste omvandlas i sin helhet och göra en förändring av andra ordningen för att kunna förstå och förändra strategi för fortsatt överlevnad. Vidare menar Ahrenfelt att motstånd kan ses som ett uttryck för äkta engagemang. Motståndet i Projekt X går vidare att förklara utifrån Rogers teorier (1983:5-7) vilken hävdar att attityder mot förändringsarbeten skapas omedelbart då medarbetare får kännedom om förändringsprocessen.

4.4. Skapades det utbildning för den nya metoden i Projekt X?

Utifrån informanternas svar involverades den HR-avdelning som till största del hade daglig kontakt med medarbetare för att tränas i metoden två och en halv månad innan Projekt X implementerades i verksamheten. HR-avdelningen ansågs vara i behov av fördjupad kunskap kring förmånsportalen för att kunna besvara de frågor som skulle uppstå i och med implementeringen.

Hade jag inte varit lyhörd för den oron och den okunskap som mina kollegor hade, de visste ju inte så mycket, då hade det ju kunnat bli när vi väl gick live, inte kunnat svara på frågor och kunden blir grinig. Eller vi svarade fel på frågor eller hänvisade fel..

Konsekvensen av okunskap inom denna HR-avdelning menar informanterna hade resulterat i att de anställda inte kunnat besvara frågor vilket hade lett till missnöjda användare som i sin tur haft inverkan på projektets utfall. Därför var det oerhört viktigt att vara införstådd med den problematik implementeringen av Projekt X skulle innebära. Då det inte fanns några svar på de frågor som väntades ställas om förmånsportalen, utgjorde HR-avdelningen tillsammans med projektgruppen ett levande dokument som tillsammans skapade nytt arbetsmaterial som HR-avdelningen kunde tillämpa. På grund av HR-avdelningens lyhördhet i den dagliga kontakten beträffande HR-relaterade frågor från medarbetare gick det att urskilja vanligt förekommande frågor vilka konstruerade en startpunkt för utformningen för Projekt X arbetsmaterial. Det gick inte att tyda något missnöje från informanterna trots att de alla instämmer om att det var en intensiv period. Vidare förklarade informanterna att projektets utfall troligtvis inte förändrats om de involverats tidigare. De menar att ett gott samarbete är en framgångsfaktor. Enligt informanterna var det nödvändigt att ha med alla medarbetare från denna HR-avdelning för att kunna lyckas med implementeringen.

Som helhet nådde vi fram. Tror det är dialog och samarbete.

Genom att arbeta proaktivt med en öppen inställning under denna period upptäcktes motstånd i tid innan det hann påverka Projekt X med negativa följder. Informanterna menar att det

lämnades stort utrymme för den oro och skepticism som rådde innan HR-avdelningen tillsammans hittat en fungerande arbetsform. Vidare fanns det tydligt stöd att få från en handledare vid problem. Leverantören kopplades också in i ett tidigt skede för att kunna kartlägga vilka typer av frågor som berör leverantören samt vilka typer av frågor som Volvo Cars ska besvara. Vanligt förekommande frågor ifrån e-post, telefonsamtal samt egna upplevelser kombinerat med input som de pilotgrupper meddelat sammanställdes och resulterade i en kunskapsbank och frågemall som kunde tillämpas av HR-avdelningen. Detta kan återigen kopplas till systemteorins öppna system då HR-avdelningen är systemet och dess inbördes parter verkar i ömsesidigt beroende genom att omvandla sitt inre för att kunna möta verksamhetsbehovet. Vidare uppfyller kärnkomponenten utbildning både kraven för både utbildning och tillgång till handledning utifrån ett pedagogiskt lärande.

4.5. Fanns det stöd för Projekt X?

Mot bakgrund av att projektarbete är en situationspassad förändringsprocess blir det därför svårt att generalisera vad stöd innebär eftersom det betyder olika för olika förändringsarbeten. Det går emellertid att urskilja stöd som var betydande för implementeringsfasen i Projekt X utifrån informanternas svar. Implementeringsfasen stöttades genom att HR-avdelningen, vilka skulle vara ansvariga för support, utbildades och tränades löpande. Med tydligt stöd från en handledare skapades arbetsmaterial för att kunna besvara frågor från medarbetare när förmånsportalen implementerats. Detta finner stöd i Theirs lärandeteorier som menar att lärande tar tid och bör varvas med praktisk träning, handledning och återkoppling. Om inte en metod används på rätt sätt spelar det inte någon roll hur effektiv den är.

Vi kör statistik. Sen har vi begärt att utveckla statistik. Vi behöver mer för att kunna göra analyser av det här. Den dialogen hade vi redan i början men nu ännu mer.

Det här citatet förklarar att utvärderingar görs löpande genom statistik från leverantören vilken tillämpas kontinuerligt för att se vilka användarna är, maximera användandet och för att anpassa förmånsportalen till användaren. Informanterna förklarade att det också gjordes en uppföljning till enkätundersökningen för att se om medvetenheten kring förmåner och

ersättningar hade ökat, vilket den hade. Resultatet visar tydligt att verksamheten stöttar Projekt X utifrån Fixsen et al. (2005) kärnkomponent stöd.

4.6. Hur arbetar HR för att vidmakthålla Projekt X i organisationen?

Det framkommer från informanterna att det av olika orsaker fanns en avsaknad av en struktur, vilket resulterade i ett otydligt projektavslut.

Själva projektfasens implementering? Det va lite kaos men användare märkte inte det.

Informanterna förklarar vidare att HR, då med sin låga projektledningskompetens tvingades ta över projektledningsdelen under den tidspressade situation som rådde i slutskedet. På grund av att leverantören hade en otydligt back-up plan i och med att projektledaren gick på mammaledighet. Det framgår det att informanterna inte är tillfredsställda med implementeringen av Projekt X i samma utsträckning som användarna. Utifrån informanternas svar går det att urskilja ett behov av kontroll gällande ett mer uppstyrt sätt att driva projekt på från HR sida. Det interna arbetet hade förenklats om den interna kommunikationen varit lättare att uppfatta i form av tydligare dokumentation. I de läget menar informanterna att det hade varit svårt att involvera någon ny till projektgruppen då mycket dokumentering skedde genom kommunikation i form av tät dialog. Sedan implementeringen av Projekt X har ett löpande arbete skett genom att planera bland annat kring hur ägande strukturen ska se ut, vilka yrkesroller som ska ingå, hur instyrning av nya lösningar ska fungera, i vilket skede den andra lanseringen av Projekt X ska implementeras samt vilka som ska vara involverade i denna. Blombergs tes (2003:17–20) om att det inte finns något tydlig början eller avslut på projekt skulle kunna analyseras vidare här men också risken med att tro att implementering är lika med spridning. Likt Olsson och Sundells (2008:36–38) uttalande hävdar de att denna inställning till spridning ofta resulterar i misslyckad implementering. Med hänsyn till resultatet beträffande de kaotiska tillstånd som uppstod går det definitivt att anmärka ett riskfyllt vidmakthållande av Projekt X.

Det framkommer även i resultatet att det var tänkt att regelmässiga möten med leverantören skulle äga rum. Dock har detta inte fungerat av olika anledningar vilket upplevs som tråkigt

från HR:s sida. I dagsläget är en styrgrupp tillsatt som arbetar veckovis med olika frågor gällande vidareutveckling för att öka nyttjandegraden av förmånsportalen. Genom att analysera den statistik leverantören erbjuder görs olika typer av mätningar för att se användarantal samt vilka sidor användare tittar på i utvecklingssyfte. Informanterna förklarar att förmånsportalen har hög kundnöjdhet vilken tillämpas av 18000 användare och att 96 % av alla anställda går in minst 18 gånger per år.

Vi försöker att fånga upp. Handlar hela tiden om att fylla portalen med vettigt innehåll och viktig information osv.

Genom att jämföra förmånsportalen med liknande portaler på andra företag kan idéer om nya lösningar upptäckas genom att se hur deras metoder ser ut och vad de används till. Vidare fungerar den HR-avdelning som är i daglig kontakt med medarbetarna som ett filter som kan fånga upp feedback, frågor och reflektioner direkt från användare som sedan kan rapporteras till styrgruppen. Instyrningar och förslag på nya lösningar som är av relevans för förmånsportalen kommer framförallt från olika områden inom HR. Varje instyrning ifrågasätts noggrant av styrgruppen för att kartlägga om informationen är av relevans för metoden. Dock har undantag skett mot bakgrund av att syftet att kunna nå alla Volvo Cars anställda väger tyngre. Vidare kontaktas leverantören för att tillsammans med denne diskutera om lösningarna är möjliga för Volvo Cars förmånsportal. Trots risken med att misslyckas i kärnkomponenten vidmakthållande erhåller verksamheten tydligt stöd. Då Volvo Cars betalar en specifik summa varje månad för förmånsportalen handlar det om att fylla den med viktig och användbar kunskap om nya förmåner eller tjänster. Detta bidrar till att metoden utnyttjas maximalt och samtidigt gynnar både organisationen kostnadsmässigt men också individen med nya lärdomar vilket ökar förutsättningarna för att metoden ska vidmakthållas i verksamheten.

4.7. Sammanfattande resultatredovisning

En kortare sammanställning från ovanstående avsnitt kan förtydligas för att koncentrera resultatredovisningen. Verksamhetsbehovet var styrande i Projekt X. Förstudien underlättade förankring då den bidrog till att verksamheten medvetandegjordes i ett tidigt stadium om de konkreta fördelar som kunde gynna både individ och organisation. Vidare anammades Volvo

Cars verksamhetens alla kommunikationskanaler för att öka spridning av metoden i slutskedet. Tydliga missbedömningar i planeringen gjordes gällande budget, resurser samt tydligt projektavslut. Ett motstånd skapades under implementeringsfasen framförallt från IT-avdelningen vilka önskat större delaktighet i förändringsprocessen. I hänseende av att verksamhetsbehovet var så pass preciserat kunde behovet av utbildning upptäckas för att vidmakthålla förmånsportalen i verksamheten. Utbildningen utfördes på ett pedagogiskt sätt med tillgång till handledning vilket också kan ses som ett stöd från verksamheten till Projekt X. Vidare stöttades Projekt X genom att kontinuerligt analysera statistik för att öka användargraden. Det fortsatta arbetet för att vidmakthålla förmånsportalen har fokuserat på att göra roller och ansvarsområden gripbara samt undersöka och jämföra liknande förmånsportaler på andra företag.

5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION

Mot bakgrund av implementeringsforskningens konstaterande är implementeringen den avgörande faktorn för ett projekts utfall, vilket också påverkar om projektet kan definieras som lyckat eller inte. Genom att återkoppla till studiens syfte, att undersöka komplexiteten i Projekt X implementeringsfas för att kunna identifiera tillvägagångssättet vid implementeringen, går det att konkretisera intressanta resultat för Projekt X utfall utifrån implementeringsforskningen. För att kunna ge uttryck för den problematik och komplexitet Volvo Cars stod inför gällande implementeringen av Projekt X kan tillvägagångssättet förtydligas genom Fixsen et al. sex kärnkomponenter.

5.1. Hur såg implementeringsfasen ut i Projekt X?

5.1.1. Behov

Det behov verksamhetens stod inför om att visualisera förmånspaketet synliggjordes på flera olika sätt samtidigt som konkreta fördelar visade sig kunna gynna både individ och organisation vilket ökade förutsättningarna för implementering. Exempelvis är lön och förmåner ett område många anställda drar sig för att diskutera tillsammans med sin chef. Samtidigt som många chefer tycker det är lika jobbigt om situationen inte kan bemöta den anställdes krav. Förmånsportalen som skulle implementeras anpassades vidare till de nödvändiga behov verksamheten stod inför, vilket medverkade till att verksamhetsbehovet vägde tyngre än själva metoden. Vidare var verksamhetsbehovet sedan styrande under Projekt X och förklarar på så vis att den gemensamma målbilden inte skapades utan redan fanns med vid start vilket kan styrka Blombergs teorier (2003:77) om att målbilder inte skapas, de framställs av ett behov.

5.1.2. Förankring

Genom att starta Projekt X med en enkätundersökning i syfte av att undersöka om det fanns ett behov av att visualisera förmånspaketet, skapades en medvetenhet hos medarbetarna i ett tidigt skede. I enighet med Rogers organisationskommunikations teorier (1983:20) kunde inte spridningen om verksamhetsförändringen startat tidigare. Detta möjliggjorde spridning, förankring och stöd för metoden i ett och samma steg vilket vidare verkade i förebyggande

syfte och underlättade för reaktioner och motstånd. Mot bakgrund av resultatet menade informanterna att relevanta avdelningar var involverade i ett tidigt skede. Men trots det tidiga försöket till förankring i verksamheten uppstod det en hel del problematik och motstånd mellan de olika avdelningarna. De motstånd som gick att urskilja från informanterna påvisar konflikter kring beslutsfattande vilket Ahrenfelt (2001:124) menar är ett uttryck för äkta engagemang. Det framkommer av informanterna att mycket av det material som hamnade på Projekt X önskelista var bevis på bristande planering och hade kunnat förhindras genom större delaktighet och nyttjande av all kompetens i planeringen vilket då kunnat resultera i en mer utvecklad metod vid första lanseringen. Upplevelsen av att många beslut redan fattats i kombination med avsaknad av befogenhet till att bidra med kunskap resulterade i motstånd vilket hade kunnat förhindras om det skett en tydligare förankring på avdelningarna och ökad förståelse för komplexiteten i deras arbetsuppgifter. Det är svårt att helt urskilja anledningen till detta motstånd. En bidragande faktor till upplevelsen av utanförskap kan ha att göra med att Projekt X stoppades i drygt ett år och sedan startades igen under hård tidspress. Det framgår vidare inte av informanterna om planeringen var fulländad innan Projekt X stoppades eller om det stoppades mitt i en planering. Oavsett kräver ett års pausande av ett projekt tid för uppfriskning av minnet. Den tidsbrist informanterna indikerar om kan ha medfört att det inte gavs tillräckligt mycket utrymme för att reagera mot förändringsarbetet vilket då försvårade processen med att skapa äkta engagemang hos medarbetarna. Resultatet pekar tydligt på vikten av att förankra i förändringsarbeten i ett tidigt skede för att skapa utrymme för motstånd och stödjer då Fixsen et al. (2005) påstående om att implementering bör ses som en tidskrävande process. Utifrån informanternas svar går det vidare att urskilja en avdelning som tillämpade motstånd och reaktioner som en strategi för att skapa engagemang för förändringsarbetet. Av informanterna framgår det tydligt att denna strategi stärkte samarbetet.

5.1.3. Planering

Förstudien som leverantören drev indikerar om Argyris (1964) definition av ett slutet system då leverantörens budgetberäkning, tidsplanering samt resursestimering inte stämde överens med Volvo Cars verklighet. Informanterna menade dock att detta berodde på avsaknad av stor projektledningskunskap från HR:s sida men resultatet kan återigen kopplas till Blombergs (2003:77) konstaterande om att tydligt styrda och kontrollerade projekt inte får med sig ett helhetstänkande, vilket då betyder att projektet inte har förmåga att samverka med verksamhetsbehovet. Nu var HR flexibla och löste problemet genom att tillsätta en egen

projektgrupp vilket många gånger var svårt och mycket tid gick åt att jaga folk enligt informanterna. Trots att den tillsatta projektgruppen på HR var tänkt att fungera som en egen styrande projektgrupp, vilken på många sätt arbetade som det, framkommer det ur resultatet att den korta tidsintervall som avsågs för implementeringsfasen hade krävt tillgång till fler resurser för att klara av hela projektledningsdelen. Mycket av projektdokumentationen blev åsidosatt på grund av tidsbrist och informanterna betonade vid flera tillfällen vikten av tät dialog och bra samarbete. Detta kan ses som en miss i planering av förstudien men också något positivt utifrån ett implementeringsprocessperspektiv. Olsson och Sundells (2008:36–38) menar att det är nödvändigt att ha en ansvarig för en implementering vilken kan arbeta på heltid med detta. I vetskap om att Projekt X drevs parallellt av leverantören med erfarenhet i projektledning skapades det samtidigt en trygghet att luta sig mot vilket bidrog till att projektgruppen på HR kunde fokusera på annat.

5.1.4. Utbildning

Nödvändigheten av att utbilda och träna en specifik avdelning uppmärksammades i och med att verksamhetsbehovet var så pass tydligt formulerat. Trots att utbildningstillfället varierade under en kort period menade informanterna att resultatet av träningen troligtvis inte sett annorlunda ut. Det här går vidare att styrka med Theirs (1999:137) lärandepedagogiksteorier eftersom utbildningstillfället skapade arbetsmaterialet genom praktisk tillämpning och återkoppling tillsammans med stöd från en handledare. Då utbildningsgruppen även skulle vara användare av den slutliga metoden kunde dessa även testa metoden för att se vilka frågor som dök upp. Detta bekräftar också Ahrenfelts (2001:21) uttalande om kravet på att medarbetare är inblandade i processen för att en förändring av ett system som helhet ska uppnås. Vidare är denna kärnkomponent en styrka i Projekt X.

5.1.5. Stöd

Förmånsportalen är en dyr funktion om den endast tillämpas som lönespecifikation. Mot bakgrund till att lösningar kan tilläggas kostnadsfritt är detta den drivande faktorn för att vidmakthålla förmånsportalen i verksamheten. De tydliga kostnadsbesparingar Volvo Cars gör genom att ständigt arbeta med att fylla förmånsportalen med mer användbar data går att jämföras med Argyris och Schöns (1978) doubleloop-lärande. Vidare kan även utbildningen av den specifika HR-avdelningen ses som att verksamheten stöttade Projekt X.

5.1.6. Vidmakthållande

Det vidmakthållande arbetet går ut på att oavbrutet uppdatera användargraden i form av statistik och feedback från medarbetare. För att metoden kontinuerligt ska omvandlas och anpassas efter användarens behov är det samtidigt Volvo Cars sätt att visa sitt stöd för metoden. Då det inte finns någon angiven tid för när användare av en metod bör medvetandegöras om en intervention förutom i ett tidigt skede, går det mot bakgrund av statistiken kring användargrad och kundnöjdhet att konstatera att spridningen lyckades skapa en förståelse genom dess omfattande kommunikationsprocess. Då en implementering enligt Sundell och Soydan (2008:14–17) definieras som lyckad utifrån ett användarperspektiv går det tillsammans med informanternas resultat och statistiken på de processutvärderingar som utförts att också dra slutsatsen om att implementeringen lyckades då kundnöjdheten är stor. Projekt X bidrog till att en ny mer individanpassad kommunikationskanal mellan HR och medarbetare skapades vilken kunde nå alla medarbetare. En annan faktor som är svårare att mäta men definitivt bör uppmärksammas positivt är att den medvetenhet HR belyser alla medarbetare om vilka förmåner som företaget ger sina anställda också är en stark kraft för att stärka Volvo Cars attraktivitet på arbetsmarknaden. Till skillnad från Sundell och Soydan menar Blomberg att definitionen av ett projekts slutliga resultat är beroende av vems synvinkel utfallet granskas. Från informanternas svar upptäcktes att de inte definierade projektet på samma sätt. Bristande kontroll över dokumentation och avsaknad av på ett tydligt projektavslut var de bidragande orsakerna till varför informanterna var missnöjda. Det går emellertid med Blombergs projektteorier (2003:17–20) att definiera Projekt X som lyckat då han menar på att framgångsrika projekt har en tydlig avsaknad på projektstart och avslut och var relativt oplanerat. Mot bakgrund av informanternas svar var avsaknaden av ett tydligt avslut som störst när metoden implementerades vilket problematiserade och kan ses som en risk för det kommande arbetet för att vidmakthålla metoden i verksamheten. För att återkoppla till Fixsen et al. (2005) implementeringsteorier går det att fastslå att implementeringsprocessen fortfarande är igång vilka också menar att implementeringen avslutats först efter två år då den integrerats i verksamheten.

5.2. Vilka faktorer var avgörande för HR-projektets utfall?

Av allt att döma går orsaken till varför Projekt X framgångsrika implementering att förklaras. På grund av att implementeringsfasen omedvetet sågs som en implementeringsprocess vilken

har skett löpande sedan start och fortfarande pågår, är en bidragande faktor till det goda resultatet. Dock bör det poängteras att det inte framgår från informanterna om leverantören hade kunskap gällande implementering och systematiskt arbetade med denna. Antagandet om att implementeringsprocessen skulle skett omedvetet grundar sig därför i informanternas svar och tolkas utifrån att projektgruppen på HR många gånger arbetade utan tydlig förändringsstrategi. Beroende på vilken synvinkel som tillämpas för att definiera Projekt X utfall skiljer sig resultatet åt. Genom att anta ett användarperspektiv kan statistiken förklara den höga nyttjandegraden vilket konkret betyder att metoden tillämpas i verksamheten. För att istället inta ett internt projektledningsperspektiv brister implementeringens framgångsaga då den bristande kontrollen och det otydliga projektavslutet resulterade i oklarhet.

I huvuddrag applicerade implementeringsprocessen de sex kärnkomponenterna behov, förankring, planering, utbildning, stöd och vidmakthållande vilka gemensamt anger orsaken till Projekt X utfall. Självfallet spelade alla kärnkomponenterna en betydande roll för implementeringsprocessen då deras funktion endast fungerar i samförstånd. Dock bör det nämnas att kärnkomponenterna verkade med olika kraft under implementeringsprocessen. Eftersom verksamhetsbehovet var så pass tydligt formulerat och nödvändigt att initiera både beträffande individ- och organisationsnivå, kan denna kärnkomponent förklaras som en av de distinktaste. Likaså kärnkomponenten utbildning influerade implementeringsprocessen med stor förmåga. Dessa två skulle därför gå att summera som själva essensen av kärnkomponenterna i implementeringsprocessen för Projekt X. Att initieringen av Projekt X startade utifrån ett uppmärksammat verksamhetsbehov ökade förutsättningarna markant för att implementeringen skulle nå framgång. Då verksamhetsbehovet var tydligt formulerat blev det uppenbart att Volvo Cars var tvungen till att stödja metoden genom att utse en specifik avdelning för att kunna besvara den implementerade metodens behov. Samtidigt blev denna avdelning en källa med tillgång till direkt feedback vilken möjliggjorde för direkt återkoppling till verksamhetsbehovet. Dessa två kärnkomponenter skapade ett ömsesidigt beroende då utbildning inte var möjligt om det inte fanns en förståelse för verksamhetsbehovet samtidigt som verksamhetsbehovet inte kunde anpassas om det inte fanns input från omgivningen. Även efter implementering av förmånsportalen var verksamhetsbehovet styrande i vidareutvecklingen vilket medförde att metoden ständigt anpassas och omvandlas efter verksamhetsbehovet.

6. SLUTSATSER

6.1. Vilka är då framgångsfaktorerna?

6.1.1. Vikten av en implementeringsprocess

Implementeringsprocessen i Projekt X identifieras utifrån att Projekt X tillämpade de sex nödvändiga kärnkomponenterna, behov, förankring, planering, utbildning, stöd, vidmakthållande under projektets olika faser. Vikten av att se implementering som en tidskrävande process är en framgångsfaktor då förändringsarbeten är långvariga och kräver utrymme för anpassning av den tänkta metoden. Kombinationen av att Projekt X ständigt fick input utifrån två perspektiv, genom bestämda siffror från statistiken och direkt återkoppling från medarbetare, visar på de stöd som erhålls både på individ- och organisationsnivå. Trots informanternas upplevelse av otydligt projektavslut vill jag påstå att implementeringsprocessen fortfarande är i omlopp och istället belysa vikten av att medvetandegöra inblandade parter om en implementeringsprocess tidsomfattning för att underlätta för de reaktioner som uppstår i och med otydlighet.

6.1.2. Betydelsen av kärnkomponenternas tillämpning

Eftersom kärnkomponenterna endast fungerar optimalt då de samverkar och brukas i sin helhet är det omöjligt att peka ut någon specifik faktor vilken var avgörande för implementeringen av Projekt X. Mot bakgrund av implementeringsforskningens konstaterande om att kärnkomponenter kan kompensera och väga tyngre i vissa situationer, går det att tyda de två kärnkomponenter som var extra betydelsefulla och kompenserade i vissa faser under implementeringsprocessen i Projekt X. Verksamhetsbehovet och utbildning fastställs som de kärnkomponenter av tyngst karaktär vilka tillsammans bidrog till att det var lätt att förankra verksamhetsbehovet i verksamheten och samtidigt skapa en tillförlitlighet för metoden. När medarbetare har erhållit kunskap och insikt om varför metoden var bra var det vidare lätt att stötta den för att kunna vidmakthållas i framtiden. Den svagaste kärnkomponenten i Projekt X implementeringsprocess var planeringen vilken samtidigt kan ses som ett uttryck för flexibilitet och kreativitet i förändringsarbetet. Främjandet av omgivningens intryck går vidare att jämföra med att implementeringsprocessen agerar likt ett öppet system. Den implementerade metodens naturliga tillstånd innebär ständig förändring och genom att få kontinuerlig input från olika nivåer vidareutvecklas förmånsportalen för att möta verksamhetens behov. Avslutningsvis går det att konstatera att återkoppling på olika sätt

var drivkraften för implementeringen av Projekt X vilket antyder att implementeringsprocessen är ett öppet system av doubleloop karaktär.

6.2. Är resultatet generaliserbart?

Mot bakgrund av att detta är en kvalitativ studie vars syfte var att ta reda på hur ett specifikt HR-projekt på Volvo Cars implementerades i verksamheten för att identifiera tillvägagångssättet går det därför inte att dra allmänna slutsatser. Med hänsyn till studiens slutsatser kan följderna av resultatet inte generaliseras för tillämpning vid andra implementeringar av HR-projekt och tro att utfallet blir detsamma. Det är viktigt att komma ihåg att varje förändringsarbete är unikt av den orsaken att projektarbete är en situationsanpassad process vilken är beroende av dess projektmedlemmar för att komma till stånd. Bara för att denna studies uppmärksammade fynd gällande prövningen av de sex kärnkomponenterna vid implementeringsfasen i Projekt X, kan det finnas andra faktorer som påverkar. Det finns därför ett fortsatt behov av att genomföra fler studier av denna karaktär för att kunna dra slutsatser och generalisera resultatet för Volvo Cars. Till skillnad från mycket av existerande forskning gällande implementering av komplexa metoder inom offentlig sektor skulle då näringslivets effektiviseringspotential vid implementering belysas.

Med hänsyn till befintlig forskning kring evidensbaserad implementering går det emellertid att konstatera att framgång vid implementering lätt kan nås genom en ökad insikt för implementeringens komplexitet och dess förutsättningar. Att se implementering som en tidskrävande process, vilken ingår i en större del som omfattas av en helhet, genererar solidaritetsskapande. Vikten av återkoppling stärks genom att en medvetenhet och förståelse skapas för implementeringsprocessen. Kännedomen om att de sex nödvändiga kärnkomponenterna gemensamt alstrar en stark synergi och har en direkt verkan för en implementerings utfall bör betraktas värdefullt. Kunskapen skulle kunna bidra till att det i ett tidigt skede går att klargöra om det är den tänkta metoden eller implementeringsprocessen i sig som inte tillfredsställer verksamhetsbehovet. Eftersom kärnkomponenterna vidare är relativt oberoende av vilken metod eller arbetsstrategi som är planerad att implementeras bör de betraktas med uppmuntran och integreras i befintliga projektplaner för att nå framgångsrik implementering. Med vetandet kring vilka de nödvändiga kärnkomponenterna är, dess betydelse och hur de samspelar går det därför att ge svar på PMO:s förväntan, om att utifrån

studien kunna skapa ett underlag som projektgruppen kan tillämpa för att stärka tillvägagångssättet och bemöta verksamheten med effektiva implementeringar.

6.3. Förslag till vidare forskning

Som förslag till fortsatta forskning kan det vidare vara av intresse att jämföra implementeringen mellan olika dokumenterade HR-projekt. Då kärnkomponenterna endast är prövade på ett HR-projekt kan liknande undersökningar besvaras med samma utgångspunkt. Utifrån en viss mängd insamlad data från HR-projekt går det därifrån att utreda och kartlägga om det finns en viss logik gällande implementering av HR-projekt. Sammanställningen skulle tydligt åskådliggöra varför en viss typ av HR-projekt blir framgångsrika samt varför somliga misslyckas med implementering vilket kan stötta verksamheten på en organisatorisknivå.

Mot bakgrund av informanternas konstaterande av vikten av samarbete och tät dialog kan fortsatt forskning också anta en utgångspunkt på individnivå. Studiens fokus kommer då belysa komplexiteten av kommunikation och samarbete på ett mer ingående sätt i förhoppning om att kartlägga viktiga kommunikativa mönster. Genom att undersöka vikten av kommunikation i förändringsarbete går det att anta att resultatet skulle förklara hur verksamheter kan bemästra individers reaktioner i proaktivt syfte och resultera i effektiva team.

7. REFERENSER

- Argyris, Chris (1964), *Integrating the individual and the organization*. New York: John Wiley & Sons, Inc., cop.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A., (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Weley.
- Ahrenfelt, Bo (2001) *Förändring som tillstånd*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ainalien, Ingrid, Garsén, Joen, & Lindström, Bertil (2013) *Tänk om: Systemiskt tänkande för moderna organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, Alan (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Blomberg, Jesper (2003) *Projektorganisationen: kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber ekonomi.
- Durlak, J.A., & DuPre, E.P., (2008) *Implementation Matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation*, Chicago, IL: Loyola University Chicago. Am J Community Psychol 41:327-350, (2008), DOI: 10.1007/s10464-008-9165-0.
- Fixsen, D.L., Blase, K.A., Naoom, S.F. & Wallace, F. (2009) "Core implementation components" *Research on social work practice*. Volume 19, NO 5, (2009), DOI: 10.1177/1049731509335549.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005) *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2009) *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Guldbrandsson, Karin (2007) *Från nyhet till vardagsnytta: Om implementeringens mödosamma konst: En forskningssammanställning*. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut.
- Jerkedal, Åke (1976), *Utbildning och/eller lärande?*. Stockholm: PA-rådet.
- Kaunitz, Catrine & Sundell, Knut (2008) "Rätt metod på rätt sätt", *Att förändra socialt arbete: forskare och praktiker om implementering*. Knut Sundell & Maria Roselius (red.), 167-175. Stockholm: IMS och Gothia Förlag.

Nationalencyklopedin, *Implementering*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/implementering>

(Hämtad 2015-04-08)

Olsson, Tina & Sundell, Knut (2008) "Implementering steg för steg: vad säger forskningen?", *Att förändra socialt arbete: forskare och praktiker om implementering*. Knut Sundell & Maria Roselius (red.) 30-56. Stockholm: IMS och Gothia Förlag.

Pressman, J.L., & Wildavsky A. (1973). *Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland: or why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hops*. London: University of Carolina Press.

Rogers, Everette M. (1983) *Diffusion of innovations*. London: Free Press.

Sundell, Knut & Soydan, Haluk (2008) "Från kunskap till praktik", *Att förändra socialt arbete: forskare och praktiker om implementering*, Knut Sundell & Maria Roselius (red.), 13-28. Stockholm: IMS och Gothia Förlag.

Svensson, Lennart & von Otter, Kasten (2001) *Projektarbete – teori och praktik med sagan om diamanten som sprängdes*. Stockholm: Santérius Förlag.

The Standish group. The CHAOS manifestro. USA 2013

<http://www.versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf> (Hämtad:

2015-04-14)

Their, Siv (1999) *Det pedagogiska ledarskapet*. Mariefhamn: Mermerus Ab Oy.

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Wenell Management (2010), *Praktiskt projektledning*. Stockholm: Print One.

Öquist, Oscar (2003) *Systemteori i praktiken - systemteorins tillämpning inom utbildning: vård och socialt arbete*. Stockholm: Förlagshuset Gothia AB.

8. BILAGA

8.1 Intervjuguide

Introduktion:

- Information om studiens syfte och innehåll

Inledande frågor:

- Vilken är din yrkesroll?
- Hur många år har du arbetat inom din profession och hur länge har du varit på Volvo Cars?
- Var din yrkesroll densamma i projektet?

Planering för Projekt X

- Kan du förklara vad Projekt X är?
- Vad var syftet med projektet?
- Hur initierades projektet?
- Hur arbetade ni för att nå målet?
- När blev du involverad?
- Vad hade du för förväntningar på projektet?
- Vilka synliga fördelar fanns med projektet?
- Vem är användare/brukare av projektet?
- Hur tillsattes personal till projektet?
- Fanns det några specifika motstånd och svårigheter under projektets gång?

Implementeringsfasen

- Hur såg implementeringsfasen ut?
- Hur förankrades Projekt X i verksamheten?
- När startade planeringen för implementeringen?
- Vilka är involverade i denna process?
- Fick du tillgång till det stöd du behövde och på vilket sätt?
- Hur kommunicerades det om Projekt X, internt och externt?
- Hur såg samarbetet såg samarbetet ut?

Reflektioner av genomförandet

- Stämde målbeskrivningen på Projekt X in med det direkta resultatet?
- Skedde det några större förändringar under projektets gång?
- Har det varit lika kostnadseffektivt som ni planerade, på vilket sätt?
- Hur mäter ni effekten/ resultatet?
- Vilka tror du är framgångsfaktorerna till att projektet definierats som lyckat?
- Vad upplevde du var den största svårigheten/ möjligheten med projektet?
- Vad finns det för förutsättningar till att resultatet ska fortsätta?
- Hur jobbar ni i dagsläget med Projekt X?
- I efterhand, hade något kunnat göras annorlunda? I sådana fall vad?