



# Utformandet av en erfarenhetspolicy

En fallstudie på Volvo CE

---

The design of a lessoned learned policy  
A case study at Volvo CE

---

Emma Billig och André Lima

Fakulteten för hälsa, naturvetenskap och teknik

---

Civilingenjörsprogrammet inom industriell ekonomi

---

30 hp

---

Handledare: JanErik Odhe och Alexandre Sukhov

---

Examinator: Mikael Johnson

---

2017-06-29

---

Löpnummer: 3

---



## Sammanfattning

Under en explorativ fallstudie på Volvo CE Arvika har förutsättningarna för organisatoriskt lärande undersökts med avsikt att skapa en erfarenhetspolicy anpassad till företaget. Organisatoriskt lärande är ett betydelsefullt område och bör ses som en förutsättning för ständiga förbättringar. Det bidrar till en konkurrenskraftig verksamhet som inte går att replikera.

Organisatoriskt lärande har behandlats teoretiskt av flertalet författare men det finns en avsaknad av dokumenterade praktiska undersökningar. Genom studien beskrivs ett företags organisatoriska lärande utifrån en explorativ undersökning grundad i Senges fem discipliner (*personligt mästerskap, mentala modeller, gemensamma visioner, lära tillsammans* samt *systemtänkande*) och Garvin et al. tre byggstenar (*en miljö som främjar lärande, konkreta processer och tillvägagångsätt för lärande* samt *ledarskap som främjar lärande*). Undersökningsmetoden kartlade förtegets organisatoriska lärande väl med undantag från att inga mentala modeller identifierades. Studien resulterade i 16 förbättringsförslag och en erfarenhetspolicy bestående av:

- En Erfarenhetsanalys: ett dokument för insamling av erfarenheter.
- Ett Erfarenhetsplank: ett verktyg för att presentera, samla och skapa överblick kring erfarenheters uppkomst och karaktär inom projekt.
- En mappstruktur: för standardiserad och tillgänglig hantering av erfarenhetsdokumentation.

Beskrivningen av företags organisatoriska lärande och den framtagna erfarenhetspolicyn är primärt av intresse för det undersökta företaget. Undersökningsmetoden som används för att kartlägga organisatoriska lärande kan med mindre modifikation användas för andra företag som kan förvänta sig likvärdiga resultat. Även den av studien resulterande erfarenhetspolicyn kan modifieras för att passa andra företag och utgör ett exempel att benchmarka på.

## Abstract

Through an explorative case study, conducted at Volvo CE Arvika, the conditions for organizational learning have been examined in order to create a lesson learned policy, tailored to the company. Organizational learning is an essential area that should be viewed as a corner stone to continuous improvements as well as creating a competitive advantage that cannot be replicated.

Several academics have contributed to the field of organizational learning, however, there is a lack of documented practical studies within the field. This thesis describes a company's organizational learning based on Senge's five disciplines (*personal mastery, mental models, building a shared vision, team learning, and system thinking*) and Garvin et al.'s three building blocks (*supportive learning environment, concrete learning processes and practices, and leadership that reinforces learning*) through an explorative case study. The method enabled the company's organizational learning to be mapped with the exception of mental models which were not identified.

This study resulted in 16 improvement proposals and a lesson learned policy consisting of:

- Experience analysis: A document for the collection of experiences.
- Experience wall: A tool for visualization to create an overview of the origin and character of the experiences gathered from a project.
- File structure: In order to standardize the storage of documented experiences with an emphasis on availability.

The description of the company's organizational learning and the developed lesson learned policy are primarily of interest to the investigated company. The method used to map organizational learning in this case study can, with minor modifications, be used by other companies that can expect equivalent results. The lesson learned policy resulting from the study can also be modified to suit other companies and it provides an example to benchmark on.

## Förord

Under skrivandet av detta arbete har vi känt ett starkt stöd från våra handledare från Karlstads universitet; Alexandre Sukhov och JanErik Odhe, samt vår handledare på Volvo CE, Andreas Eriksson. Vi är tacksamma för deras engagemang och den vägledning de gett oss. Vidare vill vi tacka de projektledare på Volvo CE som medverkat i undersökningen och som delgett oss sina erfarenheter och en insyn i deras arbetsmiljö.

Denna masteruppsats genomfördes som en avslutande del av vår civilingenjörsutbildning på Karlstads universitet under vårterminen 2017. Uppdelningen av arbetet har varit jämn mellan författarna och samtliga arbetsmoment har genomförts tillsammans. Gemensamma diskussioner har lett arbetet framåt och all text har bearbetats i omgångar av båda författarna. Det föreligger således en omöjlighet att specifikt uttrycka vad som skrivits av vem. Resultatet som uppnåddes tillsammans är mer än delarna som hade kunnat skapas om arbetet delades upp. Detta kan jämföras med Senges disciplin *lära tillsammans* som det går att läsa mer om i denna rapport.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	7
2. Bakgrund .....	9
3. Litteraturstudie .....	10
3.1. Redskap för lärande och erfarenhetsåterkoppling .....	12
3.2. Medarbetarna i en lärande organisation .....	14
3.3. Ledarskap och gemensamma visioner .....	15
3.4. Komplexiteten hos den lärande organisationen .....	17
4. Metod.....	18
4.1. Vitböcker .....	19
4.2. Djupintervjuer .....	21
4.3. Observationer.....	24
5. Analys.....	25
5.1. Analys av vitböcker .....	25
5.2. Analys av djupintervjuer.....	26
5.3. Analys av observationer.....	29
6. Erfarenhetspolicy.....	29
6.1. Förbättringsförslag.....	37
7. Diskussion .....	45
7.1. Företagets organisatoriska lärande.....	45
7.2. Rekommenderad erfarenhetspolicy .....	47
7.3. Generaliserbarhet av resultaten.....	49
7.4. Trovärdighet.....	52
7.5. Begränsningar .....	54
8. Slutsats.....	55
8.1. Förslag för vidare studier .....	58
Källor.....	60
Bilagor .....	64

## 1. Introduktion

Leanproduktion blir ett allt vanligare produktionssystem (Fagerlind Ståhl et al. 2015) där ständiga förbättringar utgör en grundpelare (Liker & Morgan 2006). Lärande är en förutsättning för ständiga förbättringar (Garvin 1993) och ständiga förbättringar är ett krav för leanproduktion (Liker & Morgan 2006). För organisationer skiljer sig dock lärandet ifrån hur individer lär sig (Senge et al. 1999). Organisationer måste struktureras med avsikten att samla och sprida kunskap genom att organisationsmedlemmars erfarenheter görs tillgängliga utmed hela organisationen (Garvin 1993).

Det finns betydligt fler exempel på företag som misslyckats med implementeringen av leanproduktion än vad det finns exempel på företag som lyckats (Garvin 1993). Som exempel kan nämnas när Toyota inledde försöket att starta upp leanfabriker i USA. De anställda anammade inte den reflektion som uppmanades av ledningen, då de ansåg att reflektionen ledde till negativt fokus och ett erkännande av misslyckande (Liker & Morgan 2006). Eftersom reflektion och lärande av misstag inte ägde rum kunde inte heller de ständiga förbättringarna som karaktäriserar lean ske (Liker & Morgan 2006). Garvin (1993) menar att anledningen till att såpass få företag lyckats implementera ständiga förbättringar enligt lean är att företag misslyckats med att lära sig av sina egna och av andras erfarenheter, de har inte varit lärande organisationer.

Det finns många definitioner av lärande organisationer (Shani & Docherty 2003), men i denna rapport kommer Garvins definition användas. Definitionen är enligt Garvin (1993) specifikt utformad i avsikt att bistå handling.

En lärande organisation är en organisation som är skicklig på att skapa, förvärva och förmedla kunskap samt anpassa sitt beteende i takt med att nya kunskaper och insikter tillkommer. (Garvin 1993, s.3)

Enligt Garvin (1993) populariserades begreppet lärande organisationer av Peter Senge genom hans bok *Den femte disciplinen*. Senge (2006) presenterar *fem discipliner* som samverkar för att skapa en lärande organisation. Garvin (1993) menar dock att Senge inte tillhandahåller tillräckligt konkreta tillvägagångssätt för skapa organisatoriskt lärande. Garvin et al. (2008) menar också att Senges bok i första hand vänder sig till koncernledningsgrupper istället för chefer i den dagliga verksamheten. Vidare presenterar Garvin et al. (2008) *tre byggstenar*

för att utvärdera lärande inom organisationer. Det är dessa fem discipliner och tre byggstenar som återkommande diskuteras i rapporten.

I lärande organisationer kan anställda undvika att misstag repeteras genom att reflektera över tidigare utfall och dess orsaker (Garvin 1993). Om organisationsmedlemmar lär sig av egna och andras misstag erhåller företag en konkurrensfördel genom en ökad anpassningsförmåga till förändrade förhållanden (Garvin et al. 2008). Genom den ökade konkurrensfördelen och undvikandet av repeterade misstag kan företag förbättra sin ekonomiskt hållbara utveckling.

Lärande organisationer förutsätter enligt Garvin et al. (2008) en arbetsmiljö där anställda känner att det i trygghet kan ifrågasätta tillvägagångssätt och uppvisa egna svagheter. Genom denna trygghet kan de anställda sträva att förverkliga sig själva i överensstämmelse med organisationens visioner (Senge 2006). Lärande organisationer är således starkt förankrat i en arbetssocialt hållbar utveckling.

Garvin et al. (2008) menar att tidigare forskning inom organisatoriskt lärande inte erbjudit konkreta förslag för hur företag praktiskt kan utvärdera organisatoriskt lärande. Garvin och hans kollegor erbjuder ett diagnostiskt verktyg för att undersöka detta (Garvin et al. 2008) men erbjuder inga exempel på hur en erfarenhetspolicy kan vara utformad. En erfarenhetspolicy är en metod för hantering av erfarenheter som kan bestå av till exempel interna dokument eller formella och informella möten (Chronéer & Backlund 2015). Garvin et al. (2008) menar att en policy för lärande inom en organisation måste vara specifikt anpassad till organisationens speciella förutsättningar för att policyn ska vara användbar, det finns inga universallösningar. Det finns en efterfrågan av konkreta modeller för tillvaratagandet av projekterfarenheter (Andersson & Le 2011; Chronéer & Backlund 2015). Genom denna studie skapas ett verktyg för förbättrad erfarenhetsdokumentation från projekt samt ett grafiskt verktyg för visualisering och uppföljning av lärdomars karaktär.

Organisatoriskt lärande har varit ett omdiskuterat område som sedan 1990-talet och behandlats i ett flertal akademiska publikationer (Garvin et al. 2008). Trots att det finns mycket skrivet i området har lärande organisationer enligt Garvin et al. (2008) primärt behandlats teoretiskt och organisationer har haft svårt att realisera de möjligheter som beskrivs. Verkligheten är komplex och det krävs att organisatoriskt lärande undersöks i den miljö som önskas utvecklas (Senge 2006). En fallstudie som undersöker organisatoriskt lärande



kan således validera existerande akademiska bidrag eller uppmärksamma brister däruti.

*Forskningsfråga 1) Hur kan Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande beskrivas med Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar?*

Syftet med studien är att undersöka hur teoretiska bidrag till organisatoriskt lärande praktiskt kan användas för att beskriva ett företags organisatoriska lärande. Därefter används de teoretiska bidragen tillsammans med företagets identifierade förutsättningar för organisatoriskt lärande för att utforma en erfarenhetspolicy.

*Forskningsfråga 2) Hur kan en erfarenhetspolicy vara utformad utifrån Volvo CE Arvikas behov och förutsättningar?*

Genom framtagandet av en erfarenhetspolicy presenteras ett bidrag på hur ett lärandeverktyg av praktisk relevans kan skapas och se ut. Generaliserbarheten av resultaten från forskningsfråga 1 och 2 har avgörande betydelse för hur andra organisationer kan bedriva liknande undersökningar.

*Forskningsfråga 3) Hur kan andra organisationer nyttja beskrivningen av Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande och den i denna studie framtagna erfarenhetspolicy?*

Rapporten inleds med att belysa området organisatoriskt lärande genom en litteraturstudie. I avsikt att besvara forskningsfrågorna har företagets rådande erfarenhetsdokumentation granskats, följt av djupintervjuer med projektledare och observationer av projektmöten. Materialet analyserades och tematiserades varpå Arvikafabrikens organisatoriska lärande beskrivs. Med stöd från litteraturstudien och empiri skapades en tredelad erfarenhetspolicy bestående av en Erfarenhetsanalys, ett Erfarenhetsplank och en mappstruktur. Rapporten avslutas med att undersökningen diskuteras och att en slutsats presenteras.

## **2. Bakgrund**

Arbetet avser att undersöka organisatoriskt lärande i en praktisk miljö och är ett examensarbete som behandlar ledarskapsfrågor. Det finns tydliga kopplingar mellan organisatoriskt lärande, ständiga förbättringar och lean så väl som till ekonomisk och social hållbarhet.

Undersökningen utfördes på Volvo CEs huvudfabrik för hjullastare i Arvika under perioden januari till juni 2017. Fabriken har enligt Magnusson<sup>1</sup> 900 anställda och är enligt Arvika kommun (2016) ortens största privata arbetsgivare. Eriksson<sup>2</sup> berättar att problemet med den rådande hanteringen av projekterfarenheter är att erfarenheter i många fall inte blir dokumenterade och att den dokumentation som utförs inte blir läst. Magnusson<sup>1</sup> berättar att företaget inte har en uttryckt erfarenhetshantering men att ledningsgruppen ändå förstått vikten av en strävan mot en lärande organisation. Ett effektivare redskap att föra erfarenheter och lärdomar vidare mellan projekt är ett eftersträvat komplement till dagens muntliga erfarenhetsspridning som är etablerad på Arvikafabriken.

Magnusson<sup>31</sup> förklarar att Arvikafabriken sedan 2006 drivs enligt *Volvo Production System* som enligt Eriksson<sup>2</sup> är Volvos tolkning av leanproduktion. Vidare berättar Eriksson<sup>2</sup> att arbetet med införandet av leanprinciper är en pågående resa.

Magnusson<sup>1</sup> informerar att fabriken sedan hösten 2015 succesivt övergått till att använda projektstyrningsmodellen PSM för investeringsprojekt. Projektstyrningsmodellen är generellt utformad och framtagen för att driva projekt i industriella miljöer baserade på behov identifierade av Volvo Group (Volvo Group University 2016). Modellen ämnar åstadkomma en systematisk metod inom organisationen med ett gemensamt beslutsunderlag och språk (Volvo Group University 2016). Vid gateöverlämningar enligt PSM finns utrymme för dokumentation av positiva och negativa erfarenheter och lärdomar (Volvo Group 2016a; Volvo Group 2016b; Volvo Group 2016c). Ett av företagets uttryckta önskemål för erfarenhetspolicyn var att den skulle vara kompatibel med PSM. Kravspecifikationen går att finna i bilaga 1.

### 3. Litteraturstudie

Litteraturstudien kommer undersöka, sammanställa och jämföra Senges fem discipliner och Garvins et al. tre byggstenar. Sammanställningen av litteraturen används, i linje med studiens syfte, för att undersöka hur företagets organisatoriska lärande kan beskrivas med Senge och Garvin et al. som utgångspunkt. Byggstenarna och disciplinerna diskuteras utifrån fyra kategorier

---

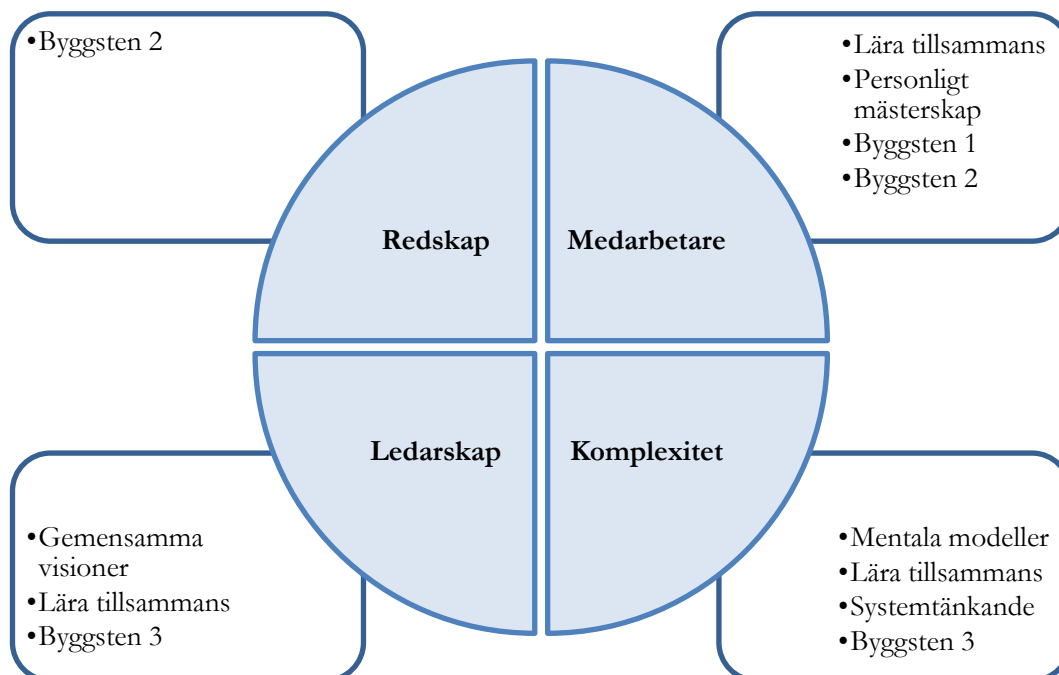
<sup>1</sup> Per Magnusson Manager Manufacturing Engineering, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-05-08.

<sup>2</sup> Andreas Eriksson Engineering Projects Manager, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-05-02.

<sup>1</sup> Per Magnusson Manager Manufacturing Engineering, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-05-08.

<sup>2</sup> Andreas Eriksson Engineering Projects Manager, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-05-02.

enligt figur 1. Kategorierna som sammanfattar lärande organisationer i figuren är inte rigida utan sammanvävs och påverkar varandra.



**Figur 1: Uppdelning av litteraturstudie med ingående discipliner och byggstenar.**

1990 publicerade Peter Senge första upplagan av sin bok *Den femte disciplinen* där han introducerade disciplinerna; *personligt mästerskap*, *mentala modeller*, *gemensamma visioner*, *lära tillsammans* samt *systemtänkande* (Senge 2006). Senge beskrivs som ”en ledande expert inom området lärande organisationer” (Shin et al. 2017, s. 2) och har enligt Crainer och Dearlove (2004) bidragit väsentligt till att utveckla och belysa organisatoriskt lärande. Senge beskriver lärande organisationer som:

[...] organisationer där människor kontinuerligt utökar sin kapacitet att skapa de resultat de verkligen önskar, där nya och expansiva tankemönster omfamnas, där en kollektiv strävan frodas och där människor ständigt utvecklas i hur de kan lära tillsammans. (Senge 2006, s.3)

Enligt Garvin (1993) beskriver Peter Senge ideala tillstånd utan att erbjuda konkreta tillvägagångssätt. Det är fortfarande meningsfullt att söka efter lärande organisationer men de bör definieras och studeras utifrån tydliga ramar för att kunskapen ska vara applicerbar (Garvin 1993). Garvin et al. (2008) tre byggstenar som utgörs av; 1) *En miljö som främjar lärande*, 2) *Konkreta processer och tillvägagångssätt för lärande* och 3) *Ledarskap som främjar lärande*. Byggstenarna är

komponenter för företag som eftersträvar att bli lärande organisationer (Garvin et al. 2008). Garvin et al. (2008) erbjuder byggstenarna som ett diagnostiskt verktyg för att analysera förbättringsområden med avseende på organisatoriskt lärande.

### 3.1. Redskap för lärande och erfarenhetsåterkoppling

Enligt Schindler och Eppler (2003) kan företag bespara stora resurser om projekterfarenheter bevaras och görs tillgängliga utmed organisationen. Organisatoriskt lärande är i grunden personligt kopplat och erfarenhetssamlandet sker av organisationens medlemmar (Sense 2007). Lärandeprocessen är som starkast på individnivå och all annan form utav lärande kan ses som stödjande (Sense 2007). För att organisatoriskt lärande skall vara möjligt krävs dock att organisationsmedlemmarnas erfarenheter avkodas och bevaras (Sense 2007). Insamlandet av erfarenheter och lärdomar bör inte ske selektivt eller begränsas till utvalda fokusområden (Baird et al. 1997). Det är inte möjligt att sja om vilka lärdomar man kommer dra nytta av i framtiden och vilka som kan användas för underlag till beslutsfattande (Baird et al. 1997).

Det krävs organisatoriska strukturer och redskap för att organisationsmedlemmarna skall kunna tillgodose och dela med sig av lärdomar (Shani & Docherty 2003). Om lärdomen ej blir omhändertagen och spridd utmed organisationen föreligger en stor risk att samma fel och misstag begås flera gånger med kostsamma följder (Baird et al. 1997). *Konkreta processer och tillvägagångsätt för lärande* är den byggsten som enligt Garvin et al. (2008) betonar de redskap och modeller som används inom företaget för att skapa, samla, tolka och sprida lärdomar och erfarenheter. Garvin et al. (2008) delar in denna byggsten i fem komponenter; experimenterande, informationssamlande, analys, informationsöverföring samt utbildning och träning.

Garvin et al. (2008) menar att lärandeprocesserna inte behöver vara särskilt avancerade för att de skall fungera. Flera delar av den amerikanska armén använder sig av så kallade *After Action Review* (AAR) som ett redskap för att utmana förutfattade antaganden och beslutsfattande (Hannah & Lester 2009). Enligt Garvin et al. (2008) genomförs AAR systematiskt efter utförda moment och besvarar i sin enklaste form fyra frågor;

1. Vad skulle vi göra?
2. Vad hände?
3. Varför skedde det?
4. Vad skall vi göra nästa gång det händer?

AARs enkla form möjliggör kontinuerlig erfarenhetsrapporteringen som snabbt kan röra sig utmed organisationen för att få verkan (Garvin et al. 2008).

Enligt Schindler och Eppler (2003) är det fördelaktigt att kontinuerligt utvärdera erfarenheter då de ligger färskt i minnet och erfarenheterna kan enklare definieras i dess kontext och projektfas. Kasvi et al. (2003) påtalar att kontinuerlig dokumentation av erfarenheter under projektets gång kan bli mer användbart då lärdomarna kan implanteras i det pågående projektet. Tiden mellan insamlandet av erfarenheten till dess att handling sker bör reduceras för att lärdomen skall ha störst effekt (Baird et al. 1997).

Det är även enklare att utvärdera erfarenheter i grupp om det sker löpande utmed projektet då projektgruppen ofta finns samlad (Schindler & Eppler 2003). Senge (2006) menar att en enkel erfarenhetsrapportering som AAR har stora fördelar för att sammankoppla händelser med reflektion men att det krävs en arbetsmiljö som tillåter och uppmanar ett sådant agerande, det måste vara integrerat i företagskulturen för att fungera. Enligt Pilbeam et al. (2016) kan det förekomma vissa risker med kontinuerlig avrapportering. Pilbeam et al. (2016) genomförde en studie där audioutrustning användes kontinuerligt för att dokumentera faror inom försäljnings- och logistikindustrin. Det uppmärksammades att en lättillgänglig metod för att rapportera in erfarenheter och lärdomar resulterade i fler förbättringsförslag, men till priset av situationsmedvetenhet (Pilbeam et al. 2016). Kontinuerlig användning av en policy för erfarenhetsrapportering kan således skifta fokus från externa mått till interna mått på ett sätt som för fokus från företagets primära verksamhet.

Ett redskap för att hantera återkommande problem och för att finna deras rotorsaker är *5 varför* (Senge et al. 1999). Med verktyget försöker användaren att besvara orsaken till problemet genom att fråga sig själv *Varför?* fem gånger (Tyagi et al. 2015). Metoden är kraftfull i sin enkelhet och användaren kan generera lärdomar som annars vore svåråtkomliga (Tyagi et al. 2015). Erfarenheterna måste noteras när de uppstår eller inom ett kort tidsspänn, annars riskerar projektdeltagarna att glömma relevansen av händelsen och detaljer som kan vara viktiga för att återge problemformulering och lösningshantering (Schindler & Eppler 2003). Enligt Shani och Docherty (2003) krävs balans mellan reflektion och rutin som en förutsättning för lärande.

### 3.2. Medarbetarna i en lärande organisation

Kontinuerlig reflektion under projektets gång är viktigt för det organisatoriska lärandet för att öka de anställdas motivation att lära sig av sina misstag, så att lärdomar eventuellt kan användas redan i samma projekt (Schindler & Eppler 2003). Garvin et al. (2008) beskriver byggstenen *en miljö som främjar lärande* som möjligheten för organisationens anställda att uttrycka sig och den personliga trygghet som är en förutsättning för lärande, därutöver betonas tillgodoseendet av de resurser som krävs. Garvin (1993) betonar att chefer och ledare bör stödja anställda i att kontinuerligt avsätta tid för reflektion för att understryka reflektionens vikt och för att säkerställa att den sker. Senge (2006) samtycker i att tid för reflektion är av stor vikt men framhäver att reflektionen måste vara kopplat till handling för att skapa nytta och inte tolkas som en stund för strukturlöst funderande.

Organisatoriskt lärande utgår från det erfarenhetssamlade som sker hos organisationens medlemmar när de reflekterar över händelser och interagerar med andra individer (Sense 2007; Shani & Docherty 2003). Lärande är starkt kopplat till dessa interaktioner och påverkas av den kontext de inträffar i (Sense 2007). Det krävs att individerna avkodar sina personliga, spridda och svåråtkomliga erfarenheter och för in dem i organisationen på ett sätt som gör dem tillgängliga för organisationens övriga medlemmar (Sense 2007). Senges (2006) disciplin *lära tillsammans* innebär att grupper kan utveckla en lärandepotential som överträffar de enskilda individernas färdigheter. Enligt Sense (2007) äger lärande rum då individer öppnar upp sina tankar och låter dem beprövas av andra personer.

För att anställda skall våga testa nya metoder och arbetssätt krävs det att organisationen uttrycker en öppenhet i att förbättra eller förändra sina arbetssätt (Garvin et al. 2008). Garvin et al. (2008) menar att organisationen bör välkomna dess medlemmar att öppet uttala sig kring företagets styrkor och svagheter. Individens samhörighet till gruppen färgas av de ideal och förhållningssätt som individen måste inställa sig till för att inte uppleva utanförskap (Stier 2004). För att organisatoriskt lärande skall vara möjligt menar dock Garvin et al. (2008) att det krävs att organisationsmedlemmar uppmanas att uttrycka sig kring åsikter som ej hör till konformiteten. Vidare behöver medarbetare känna att misstag inte hålls emot dem personligen (Garvin et al. 2008). Sense (2007) menar att individernas uppfattningar om omvärlden explicit och implicit måste ifrågasättas av omgivningen för att lärande kontinuerligt skall kunna ske. Det krävs en miljö där de anställda vågar

chansa och riskera att göra fel för att sedan lära sig av felet utan att agerandet påverkar deras relation till gruppen (Shin et al. 2017).

För att organisationsmedlemmarna skall trivas och våga påverka företaget krävs att de finner ett stöd inom organisationen. Hawthornstudien som utfördes på 1920- och 1930-talen visade bland annat på att det är viktigt för arbetsmoralen att tillhöra en grupp och få erkännande för sitt arbete (Bergman & Klefsjö 2012). Senge et al. (1999) beskriver hur feedback kan användas för att förstå hur andra ser oss, men beskriver även vikten av att bli sedd och erkänd. Genom att skapa en trygg miljö där organisationens medlemmar kan utmana sig själva så väl som organisationen på ett konstruktivt sätt skapas en förutsättning för personligt mästerskap (Senge et al. 1999).

Senges (2006) disciplin *personligt mästerskap* kan delas in i två grundläggande delar; att förstå vad som på djupet är viktigt för den egna individen samt att ständigt försöka se och förstå omgivningen tydligare. Genom att förstå de hinder som skapar begränsningar kan möjligheten att nå målen förbättras (Senge 2006; Argyris 2004). För strävan efter det som är viktigt för individen krävs enligt Argyris (2004) målorientering och stark personlig inspiration. Vid försök att se och förstå omgivningen tydligare upptäcks underliggande strukturer, som senare blir en del av den nya tolkningen av omvärlden (Senge 2006). Enligt Shani och Docherty (2003) kan organisationers långsiktiga framgång förverkligas genom motiverade organisationsmedlemmar som är starkt engagerade i att nå företagets mål samt att lärande sker på alla plan i organisationen.

### **3.3. Ledarskap och gemensamma visioner**

En gemensam vision är en personlig vision som delas med andra och alla delaktiga präglar visionen (Senge 2006). Visionen är delad när flera har gjort samma, eller snarlika, visioner till sina egna (Senge 2006). *Gemensamma visioner* är en av Senges (2006) discipliner och innebär att organisationen bör få sina medlemmar att kämpa i samma riktning som organisationen för att skapa gemensamma mål och samförståelse. Genom att samla medarbetare mot ett gemensamt mål, som de anställda utvecklar ett personligt intresse i att uppfylla, kan kraftfulla effekter åstadkommas (Senge 2006; Shani & Docherty 2003). Om organisationens vision och den personliga visionen däremot inte är förenliga kan stress uppstå som med tiden leda till utbrändhet (Maslach & Leiter 2001). Senge (2006) menar att gemensamma visioner är ett sätt för

människor att knyta an till ett viktigt åtagande och att de skapar samhörighet inom gruppen.

Senge (2006) påtalar behovet av att gruppen behöver behärska både diskussion och dialog. Diskussion används för att nå ett beslut (Senge 2006) medan dialog istället söker att förstå gruppmedlemmarnas olika utgångspunkter (Senge 2006; Argyris 2004). En god dialog kräver träning och att alla medverkar på samma villkor samt att alla deltagare är öppna med sina kontextuella antaganden (Senge 2006). Dialogen kräver att individer kan känna sig trygga med att få sina tankemönster och principer ifrågasatta (Argyris 2004).

Enligt Baird et al. (1997) utvecklas båda parter i en dialog. Den ena parten får ta del av information och den som sprider erfarenheten lär sig genom att lära andra och behöver fokusera på vad som är viktigt i utsagan (Baird et al. 1997). Genom att reflektioner betraktas av flera personer kombineras deras erfarenheter och kunskaper till att effektivare kunna utforska problem (Sense 2007). Därutöver skapas ett undermedvetet åtagande att hantera uttalade problem (Sense 2007). Shani och Docherty (2003) menar att drivkraften till gemensamt lärande uppstår ur kombinationen av gruppreflektion och dialog. Enligt Sense (2007) är organisatoriskt lärande mest påtagligt här och bör därför primärt studeras i dessa interaktioner.

Individer med starkt inflytande kan genom auktoritära medel begränsa andra organisationsmedlemmarnas handlingar så väl som organisatoriskt lärande genom ställningstagande och attityd (Sense 2007; Hannah & Lester 2009). Genom att avsiktligt studera gruppdynamiken med avseende på auktoritära medlemmar kan slutsatser angående gruppens lärandeprocess dras (Sense 2007).

För att lärande skall etableras är det viktigt att det finns en uttalad strategi och efterfrågan av lärande (Shani & Docherty 2003). Organisatoriskt lärande måste aktivt efterfrågas inom organisationen och ingå i projektgenomförandet som en avsiktlig och obligatorisk aktivitet (Sense 2007). Det räcker dock inte med att enbart uppmärksamma vikten av lärande (Baird et al. 1997). Det krävs en organisatorisk struktur och redskap för att hantera de erfarenheter och lärdomar som uppstår (Baird et al. 1997). Hannah och Lester (2009) menar att ledare bör lägga större fokus på de förutsättningar som skapar organisatoriskt lärande än på de saker som organisationen skall lära sig. Garvin et al. (2008) tredje byggsten, *ledarskap som främjar lärande*, hänvisar till att organisationens ledare och chefer genom sina positioner har en möjlighet och skyldighet att



forma en arbetsmiljö som främjar lärande. Därutöver menar Garvin et al. (2008) att dessa individer primärt representerar organisationens vision. Byggstenen tar hänsyn till hur chefer ställer sig till åsikter som motsätter de egna och ledarnas insikter kring egna begränsningar (Garvin et al. 2008). Vidare innefattar byggstenen hur cheferna uppmuntrar anställda att lära sig och till vilken grad medarbetarna förses med tillräckliga resurser (Garvin et al. 2008). Genom att skapa gemensamma visioner kan ledare påverka uppfattningen kring införandet av nya mentala modeller som annars kan vara problematiska att implementera (Hannah & Lester 2009).

### **3.4. Komplexiteten hos den lärande organisationen**

Lärande är kontextbaserat och innebär att organisationsmedlemmar anpassar sig till gruppen med avseende på tankemönster, handlingsmönster och kultur (Shani & Docherty 2003). En gemensam organisationskultur bidrar till ett samförstånd beträffande språk, symboler och värderingar (Liker & Morgan 2006). Senges (2006) disciplin *mentala modeller* syftar till de kulturella och filosofiska faktorer som påverkar organisationsmedlemmarnas tankemönster. Disciplinen täcker de underliggande och ofta svåridentifierade konfigurationerna som formar individers perception (Senge 2006). Mentala modeller finns på individnivå och kan delas på gruppnivå (Senge et al. 1999).

Genom att göra människor medvetna om sina mentala modeller öppnas förutsättningar för att förändra ogrundade antaganden hos anställda och förståelsen inom organisationen kan öka (Senge 2006). Mentala modeller är inte oföränderliga, men för att aktivt åstadkomma en förändring av dem krävs kompetens, öppenhet och välinformerade organisationsmedlemmar (Hannah & Lester 2009). Förändringsarbete med mentala modeller drabbas dock ofta av motstånd från organisationsmedlemmarna då dessa skeptiskt jämför de nya modellerna med de etablerade (Hannah & Lester 2009). För att en utveckling av mentala modeller skall vara möjlig krävs att ledare och chefer intensivt påvisar vikten av förändringen (Hannah & Lester 2009). Inom lärande organisationer förlitas det inte uteslutande på att företags ledning ifrågasätter och utmanar systemen, det skall ske på organisationens samtliga nivåer (Shin et al. 2017). En förutsättning för att kunna ifrågasätta system är att förstå hur de fungerar, denna expertis finns sällan på toppen av organisationer (Shin et al. 2017).

Senges (2006) disciplin *systemtänkande* belyser möjligheten för individer, avdelningar och dylikt att se sitt agerande ur ett större perspektiv där de tar

hänsyn till korrelation och kausalitet, systemgränserna vidgas och problem hamnar i kontext. Observationer av omvärlden sker selektivt, vilket gör att olika människor uppfattar omgivningen olika beroende på deras tolkningar av händelser (Senge 2006). Genom att förstå hur aktörer påverkar systemet ges fler möjligheter att forma utfallet (Senge 2006).

I takt med att projekt blir allt mer komplexa ökar vikten av lärande från projekterfarenheter för framtida projekts framgång (Sense 2003). Orsakssamband behöver undersökas som kausala samband och inte som enskilda händelser för att förstå aktörens roll som subjekt (Senge 2006). Vid bristande systemtänkande kan organisationens medlemmar utveckla en vi-och-de-mentalitet som kan resultera i skuldbeläggning på andra avdelningar, utan eftersträvan till förståelse av problemet (Senge 2006). När det finns en tydlig vi-och-de-mentalitet belyses annorlundaskap och egenskaper till de två grupperna tillskrivs (Stier 2004). Vi-och-de-mentaliteter utvecklar gränsbyggande åsikter mellan grupper som kan försvåra förståelse (Stier 2004). Senge (2006) belyser vikten av att byta perspektiv för att vidga förståelse kring händelseförloppet komplexitet.

Det finns inga universallösningar till att bli en lärande organisation men genom aktivt arbete kan unika tillvägagångssätt skapas (Senge et al. 1999). Metoderna måste passa organisationen och dess arbetsprocesser (Baird et al. 1997; Garvin 1993). En organisation kan dock aldrig bli lärd, det är ett omöjligt mål att nå, på samma vis som att en människa kan aldrig bli lärd, ju mer hon lär sig desto mer inser hon vad hon inte kan (Senge 2006). Det ständiga arbetet med att bli en lärande organisation är dock inte utan belöning. Enligt Garvin et al. (2008) kan organisatoriskt lärande skapa en stark konkurrensfördel som är omöjlig att replikera.

#### **4. Metod**

Detta kapitel avser att med litteraturstudien som bakgrund skildra de undersökningar som utfördes på företaget för att identifiera behov och styrkor knutna till organisatoriskt lärande. För att samla material till undersökningen har en fallstudie används som metodik och tre undersökningsmetoder har nyttjats; analys av tidigare dokumentation i form av vitböcker, djupintervjuer med projektledare samt observationer av möten.

Författarnas roll under studiens förfarande har varit att planera och genomföra undersökningarna för att sedan tolka den data som framkommit ur empiri mot

en teoretisk bakgrund. Med en förståelse för det teoretiska området och för företagets omständigheter har författarna utformat en erfarenhetspolicy.

Även om organisatoriskt lärande utgår från personligt lärande krävs det verktyg för att erfarenheter och lärdom skall nedtecknas, spridas och bevaras inom organisationen (Sense 2007). På det undersökta företaget skedde dokumentation av projekterfarenheter vid studiens genomförande med vitböcker. Vitboksanalysen ämnade undersöka brister och styrkor i tidigare använda metoder för erfarenhetsrapportering. Genom denna analys blev det möjligt att undersöka steget som tar lärande från personligt till organisatoriskt.

Semistrukturerade djupintervjuer med projektledare ämnade undersöka de bakomliggande faktorer som påverkar lärandet inom organisationen baserat på de fem disciplinerna och de tre byggstenarna. Semistrukturerade intervjuer valdes då de enligt Barriball och While (1994) är en datainsamlingsmetod som lämpar sig vid undersökning av respondenters uppfattningar och föreställningar av situationer. Intervjuformen möjliggör för respondenten att fritt utforma sitt svar och tillåter intervjuledaren att ställa uppföljande och djupgående frågor (Barriball & While 1994).

All data som samlades in från djupintervjuerna och från vitböckerna analyserades genom tematisk analys. Analysmetoden innebär enligt Braun och Clarke (2006) att undersökarna försöker identifiera olika teman från data som reducerar informationen till ett mer koncist format. Tematisk analys är flexibel och lämplig för att behandla stora mängder data till en generell beskrivning av undersökningsområdet (Braun & Clarke 2006). Det sågs som särskilt önskvärt vid hanteringen av ett så komplext område som lärande organisationer.

Observationer genomfördes då Bryman och Bell (2015) menar att det möjliggör undersökning utan direkt inblandning vilket kan skapa djupare förståelse för området som önskas studeras.

I metodkapitlet kommer förfarandet av datainsamling skildras och de specifika analysmetoder som använts för respektive datainsamlingsmetod presenteras.

#### **4.1. Vitböcker**

Den vanligaste formen av dokumenterad erfarenhetsrapportering på Volvo CE Arvika utfördes genom vitböcker. En vitbok är ett internt dokument som skall fungera som en kortare sammanfattning utav projekt med fokus på

erfarenheter och hur dessa behandlades. Ericson Öberg<sup>3</sup> berättar att företaget utvecklade ett underlag för vitböcker för ungefär tio år sedan där projektgruppen tillsammans registrerade erfarenheter inför varje gateöverlämning.

37 stycken vitböcker från olika produkt-, investerings- och utvecklingsprojekt, skrivna mellan 2007 och 2016 undersöktes. Dessa bestod av samtliga vitböcker på en server för lagring av projektdokument.

Vitböckerna undersöktes genom abduktiv tematisk analys. Abduktiv analys utgår både från en experimentell och utifrån en teoretisk utgångspunkt (Tavory & Timmermans 2014). Resultatet av en sådan analys är en tolkning av den kontext som undersöks och centrerar kring förhållandet mellan teori, metod och data (Tavory & Timmermans 2014). Analysmetoden används när empiri inte utgör en perfekt representation av existerande teorier och istället används analyserad data för att generera en ny hypotes eller modell (Dubois & Gadde 2002).

Vitböckerna granskades först löpande genom tematisk kodning som enligt Bryman och Bell (2015) innebär att rådata behandlas till kortare fragment (koder) för att undersöka det som av undersökarna anses vara mest väsentligt. Den primära kodningen struktureras därefter i kategorierna: *enkelhet*, *entydighet* och *systemtänkande*.

Enkelhet avser att designen ska vara okomplicerad, överskådlig samt enkel i form (Sundström et al. 2000). Entydighet avser att användandet och funktionen kan förutsägas (Sundström et al. 2000). Enkelhet och entydighet härstammar från allmänna grundregler för konstruktion och till de grundreglerna hör även säkerhet (Sundström et al. 2000). Säkerhet har exkluderats, då kategorin blir trivial att analysera i detta sammanhang. Systemtänkande avser förståelse och hänsynstagande till att personer, avdelningar, projekt och dylikt ingår i ett större och mer komplicerat system där kausalitet och korrelation måste tas i aktning (Senge 2006). Kategorierna enkelhet, entydighet och systemtänkande ansågs av undersökarna särskilt viktiga vid erfarenhetsdokumentation då de är avgörande för hur väl informationen kan förmedlas så väl som för informationens substans.

Enligt Bryman och Bell (2015) kan tematisk analys behandla koder som direkt tolkas som teman eller koder som sammanfogas för att skapa teman. Vid

---

<sup>3</sup> Anna Ericson Öberg Manager Manufacturing Research, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-04-20.

hanteringen av data från vitböcker sammanfogades de uppkomna koderna till kluster som bildade teman med avsikt att utforma ett effektivare redskap för erfarenhetshantering.

#### **4.2. Djupintervjuer**

Intervjuerna genomfördes kvalitativt och med semistrukturerade frågeställningar. Vid semistrukturerade intervjuer utgår undersökaren från en intervjumall innehållande frågor som denne vill få besvarade (Bryman & Bell 2015). Frågorna som ställdes vid intervjuerna var öppet formulerade för att respondenten skulle få större frihet i sin respons, detta ger enligt Bryman och Bell (2015) upphov till unika svar. Intervjufrågorna behandlade företagets förutsättningar för organisatoriskt lärande utifrån respondenternas personliga upplevelser. De semistrukturerade frågorna öppnade upp att undersöka de unika förhållanden som berörde varje respondents arbetsuppgifter så väl som dennes tolkning kring vad som ansågs viktigt. Intervjumallen, se bilaga 2, kompletterades av följdfrågor beroende på intervjuledarens tillfredsställelse av respondentens svar. Frågorna i intervjumallen utgick från en kombination av Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar, vissa frågor berör flera av dessa discipliner/byggstenar, se tabell 1.

**Tabell 1: De områdena respektive intervjufråga utformats för att behandla.**

Berört område	Personligt måsterskap	Mentala modeller	Gemensamma visioner	Lära tillsammans	Systemtänkande	Byggesten 1	Byggesten 2	Byggesten 3
Frågenummer	1	X	X	X		X		
	2				X	X		
	3					X		
	4	X				X		
	5			X		X	X	X
	6				X	X	X	
	7						X	
	8				X		X	
	9				X		X	
	10						X	X
	11			X	X		X	
	12			X			X	
	13			X			X	
	14							X
	15						X	X
	16				X		X	X
	17							X
	18					X		
	19					X		
	20		X	X				
	21							X
	22							

Tio personer med erfarenhet av rollen som projektledare hos Volvo CE Arvika intervjuades med avsikt att undersöka bakomliggande faktorer som påverkar lärande. För att kunna förstå omständigheterna som påverkar lärande är det av vikt att undersöka hur lärande sker i den specifika kontext där förändring önskas (Sense 2007). De tio respondenterna utgjorde samtliga personer på den primärt berörda avdelningen med erfarenhet av att leda projekt. Projektledare utsågs som lämpliga kandidater då de genom sin position tidigare ansvarat för projektdokumentation.

Respondenterna kontaktades genom e-post, blev informerade om avsikten med intervjun och en tid bokades som passade deras schema. Intervjuerna var schemalagda att pågå under en timme men kunde brytas när intervjuledaren ansåg att samtliga frågor var besvarade och efter att respondenten fått uttrycka sig fullständigt.

Respondenterna informerades att det inte fanns några rätta eller felaktiga svar och uppmuntrades att besvara frågorna utifrån deras personliga perspektiv. Frågorna som ställs till de olika respondenterna skall vara samma och formuleras på ett liknande sätt (Bryman & Bell 2015), detta eftersträvades av intervjuledaren. Respondenten uppmanades att ställa frågor om den inte förstod frågan eller om den önskade höra frågan upprepad. Intervjuledaren sökte dock inte att få frågorna besvarade i någon särskild ordning utan lät konversationen styra följderna av frågorna, samtliga frågor besvarades under samtliga intervjuer.

Intervjuledaren kommer genom sin personlighet, medvetet eller omedvetet, alltid inverka på respondentens svar (Bryman et al. 2011). Genom intervjuform som metodval bör respondenternas svar således tolkas som unika för situationen.

Enligt Bryman och Bell (2015) bör intervjuerna äga rum i en miljö där de kan få ske ostört och undersökarna bör förklara förutsättningarna för intervjun, i synnerhet om audioutrustning används. Intervjuerna ägde rum i ett konferensrum i anslutning till respondenternas arbetsplats, en miljö de kände till och där intervjun kunde ske ostört. Respondenten informerades om att den var anonym och att den enbart skulle hänvisas till som projektledare om den citerades i rapporten. Varje respondent intervjuades enskilt och intervjuerna inleddes med enklare samtal och fika. Under samtalet återberättades undersökningens avsikt: att undersöka respondentens uppfattning och förståelse kring hur erfarenheter förs vidare mellan projekt för att slutligen skapa en modell för hantering utav erfarenheter och lärdomar på fabriken. Respondenten informerades även innan intervjun om den audioutrustning (en mobiltelefon med ljudinspelningsfunktion) som skulle användas och att inspelningen, så väl som transkriberingen av denna, enbart skulle vara privilegierad de två undersökarna. Tillsammans med intervjuledaren och respondenten satt den andra undersökaren. Dennes uppgift var att hålla koll på tiden och ta anteckningar under intervjun, detta informerades till respondenten.

Samtliga intervjuer transkriberades och kodades direkt efter att de genomfördes. Enligt Bryman och Bell (2015) bör kodning ske omgående då det ger en bättre möjlighet att förstå kodernas kontext och risken för att information går förlorad minskas.

Intervjuerna analyserades genom teoretisk tematisk analys som enligt Braun och Clarke (2006) använder förutbestämda teoretiska utgångspunkter och undersöker data utifrån dessa. Intervjuerna analyserades med utgångspunkt av Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar. Analysen möjliggjorde att undersöka hur företagets organisatoriska lärande kunde beskrivas med Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar, i enlighet med studiens första forskningsfråga. Trots användandet av förutbestämda koder (de fem disciplinerna och de tre byggstenarna) kan analysmetoden uppmärksamma nya koder och teman från data (Bryman & Bell 2015). Genom anammandet av teoretisk kodning styrs dock intervjuerna i viss mån av de förutbestämda koderna (Bryman & Bell 2015). Respondenterna hade genom den semistrukturerade intervjuformen en möjlighet att besvara och tolka frågorna friare. Det resulterade i uppkomsten av svar som kodades till andra områden än de förutsedda.

### **4.3. Observationer**

Tre observationer genomfördes för att vidare förstå den muntliga erfarenhetsåterkopplingen som sker på företaget under tre olika typer av möten. De tre observationstillfällena ägde rum under ett veckoplaneringsmöte, ett projektkoordineringsmöte samt ett möte kring ett investeringsprojekt. De tre mötena anses representativa då de är regelbundna och strukturerade möten som ger en nyanserad bild av hur kommunikationen sker på olika nivåer och mellan olika aktörer inom organisationen.

Observationerna genomfördes under två sammanhängande veckor där observatörerna satt med på mötena och tog anteckningar kring hur kommunikationen skedde. Observationerna tog formen av ostrukturerade observationer, som enligt Bryman och Bell (2015) inte använder något specifikt schema och där målet är att ansamla så mycket information som möjligt för att skildra händelsen.

De tre observationerna transkriberades med hänsyn till att inte röja känslig information. Ytterligare analys genomfördes inte och observationerna sågs



primärt ge undersökarna bättre förståelse för företagets möteskultur och erfarenhetsåterföring.

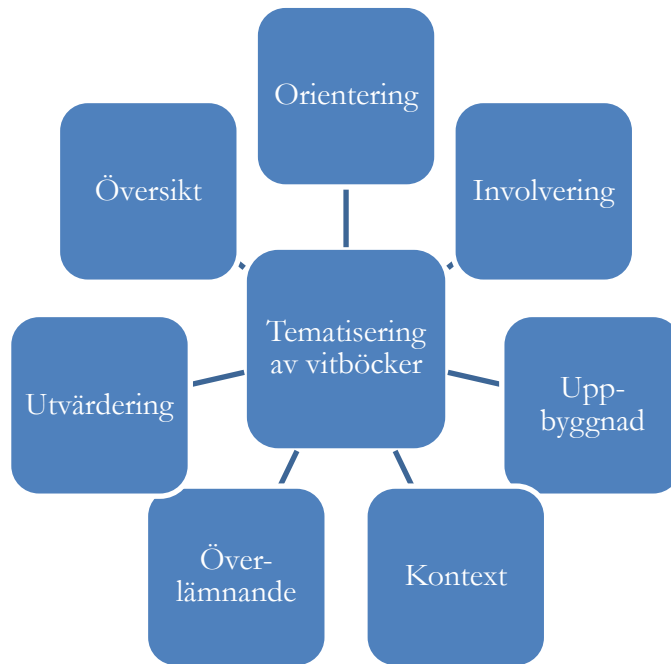
Observationerna ansågs vara ett bra komplement till övrig datainsamling för att undersökarna bättre skulle förstå scenerna intervjurespondenterna målade upp samt för att validera påståenden som framkommit under intervjuer. För att undersökarna skulle ha god insikt i mötesinnehållet genomfördes observationerna som ett sista steg i informationssamlandet och observatörerna hade således relativt god kännedom kring den del av verksamheten undersökningen berörde. Bryman och Bell (2015) menar att det finns kritik mot observationer med avseende på validitet och reliabilitet om observationer sker som enda undersökningsmetod. Enligt Jick (1979) ökar undersökningens validitet genom användandet av ytterligare datainsamlingsmetoder då undersökarna använder fler perspektiv och därigenom bättre kan förstå och beskriva det som undersöks. Bryman et al. (2011) menar att en djupare förståelse av den undersökta situationen kan leda till ett mer specificerat forskningsfokus.

## **5. Analys**

Analyskapitlet avser redogöra det empiriska material som framkom från de tre undersökningsmetoderna.

### **5.1. Analys av vitböcker**

Den abduktiva kodningen av vitböckerna går att finna i bilaga 6. Kodningen sammanfogades till kluster som användes för att identifiera sju sammanfattande teman som undersökarna ansåg viktiga vid dokumenterad erfarenhetsrapportering, se figur 2.



**Figur 2: Tematisering av vitböcker.**

De teman som framkommit ur vitböckerna finns förtydligade i bilaga 7 och innefattar följande:

- Involvering: möjligheten för flera människor att nyttja dokumentet, samt deklarerandet av ansvarig för dokumentet.
- Kontext: i vilken projektfas och sammanhang erfarenheten uppkom.
- Orientering: enkelheten att hitta i dokumentet.
- Uppbyggnad: strukturen och om det fanns en mall att följa.
- Utvärdering: till vilken grad problembeskrivning är gjord och djupet av lärdomen.
- Överlämnande: om det finns utstakade åtgärder eller konkreta lärdomar.
- Översikt: beskrivning av projektets bakgrund så som tid, budget, och utfall.

## 5.2. Analys av djupintervjuer

Genom analysen kunde Arvikafabrikens organisatoriska lärande beskrivas utifrån Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar, figur 3 -10 visar respondenternas uppfattning inom dessa områden. Fullständig tematisering av den teoretiska tematiska analysen av intervjuerna går att finna i bilaga 8.

### Personligt mästerskap

- **Variert** upplevelse av att kunna påverka.
- **Majoriteten** upplevde att påverkan uppskattades.
- **Majoriteten** upplevde harmoni mellan personlig utvecklingsplan och personlig ambition.
- **Ingen** upplevde att efterfrågan av reflektion fanns.
- **Majoriteten** tyckte **inte** det fanns tid för individuell reflektion.
- **Majoriteten** kände en vilja att involvera sig i andra avdelningar.

Figur 3: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på disciplinen personligt mästerskap.

### Gemensamma visioner

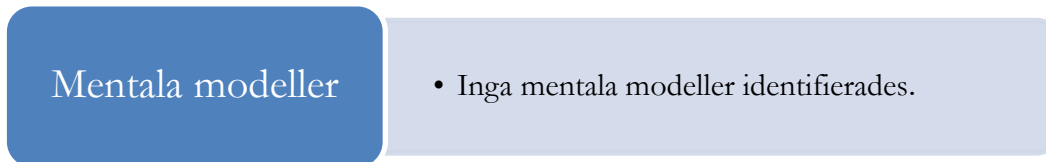
- **Alla** upplevde att företaget arbetade mot en öppnare arbetsmiljö.
- **Variert** upplevelse av att fabriken hade tydliga mål.
- **Variert** upplevelse av att fabriken hade en tydlig vision.
- **Ingen** ansåg att lärande var en av organisationens mål.
- **Majoriteten** upplevde att jobb och fritid var väl integrerade.

Figur 4: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på disciplinen gemensamma visioner.

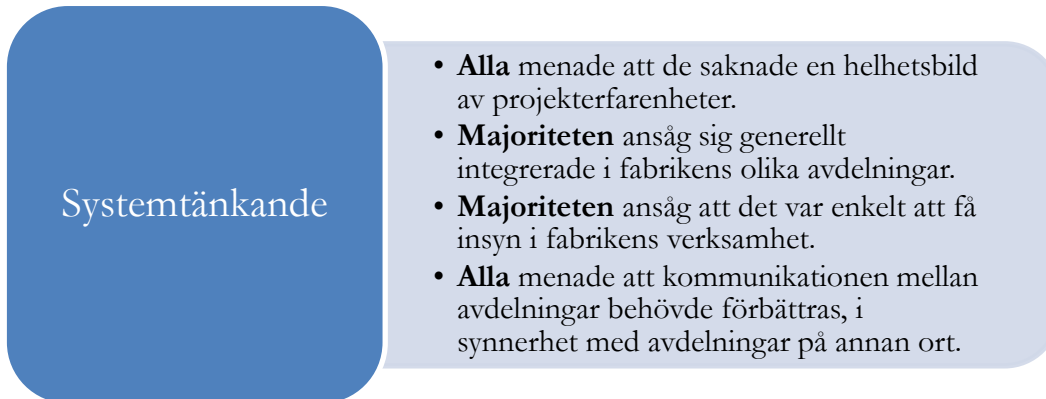
### Lära tillsammans

- **Variert** upplevelse av att kunna göra sin röst hörd.
- **Alla** menade att beslut togs efter dialog.
- **Alla** tyckte det fanns för lite tid för reflektion i grupp.
- **Alla** menade att de öppet kunde kritisera på fabriken.
- **Alla** kunde reflektera med kollegor.
- **Alla** ansåg att erfarenheter spreds muntligt.
- **Alla** såg begränsningar i spridandet av erfarenheter mellan projektgrupper.

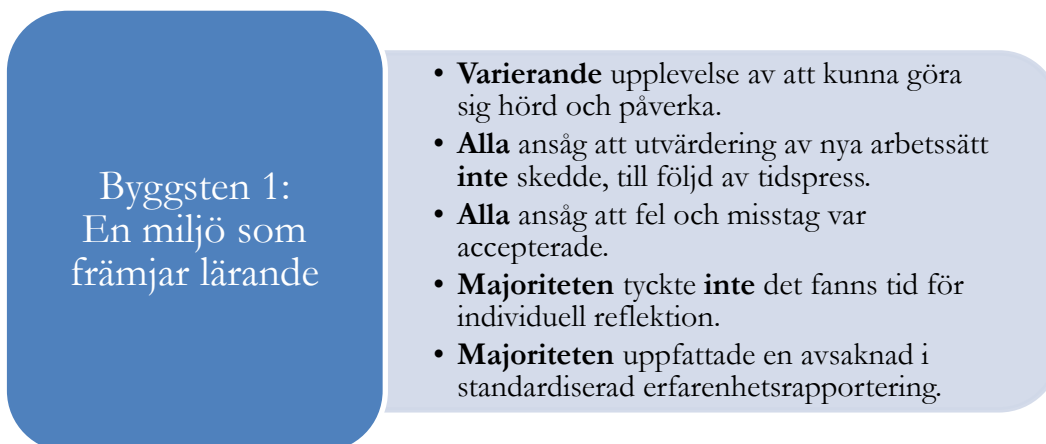
Figur 5: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på disciplinen lära tillsammans.



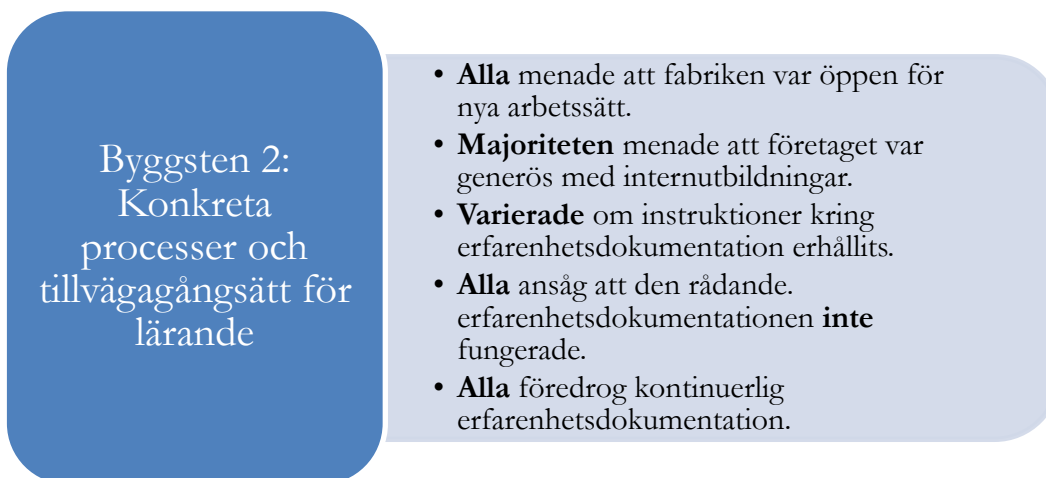
Figur 6: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på disciplinen mentala modeller.



Figur 4: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på disciplinen systemtänkande.



Figur 5: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på en miljö som främjar lärande.



Figur 6: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på konkreta processer och tillvägagångssätt för lärande.

### Byggsten 3: Ledarskap som främjar lärande

- **Majoriteteten** uppgav att chefer hade god insikt i egna begränsningar.
- **Alla** menade att chefer **inte** uttryckt sig angående lärande.
- **Majoriteteten** ansåg att chefer var involverade i lösningen av problem.
- **Majoriteteten** ansåg att ledningen **inte** hade tillräcklig kunskap kring projektförutsättningar.

**Figur 7: Beskrivning av Arvikafabriken med avseende på ledarskap som främjar lärande.**

Den tematiska analysen av intervjuerna visade bland annat på att flera projektledare uppfattade att de hade ont om tid för reflektion och att reflektion ej var efterfrågat från chefer. Den primära formen av erfarenhetspridning skedde genom dialog och diskussion med kollegor. Vitböcker skrevs vid projektavslut men få trodde att de lästes och vitböckerna ansågs svåra att lokalisera. Flera respondenter uppfattade även en avsaknad i standardiserad erfarenhetsrapportering och instruktioner kring hur denna skulle författas.

### 5.3. Analys av observationer

Observationerna bekräftade den data som erhållits genom intervjuer framförallt med avseende på mötesstrukturer, projektstyrningsmodell, dialoger som leder till beslut samt muntlig erfarenhetspridning. Ingen ytterligare information tillkom. Observationerna sammanställdes och kan läsas i bilaga 3, bilaga 4 samt bilaga 5. Observationerna gav undersökarna en större förståelse för företagets verksamhet och insikt i de projekt som diskuterats under intervjuer.

## 6. Erfarenhetspolicy

Från intervjuerna har det uppdagats att respondenterna upplever ett behov av ett effektivare redskap för erfarenhetsdokumentation. Respondenterna ansåg att vitböcker inte fyllde en funktion då rutiner i dokumentens författande och användande saknades. Analysen av vitböckerna har identifierat sju teman som använts i utformandet av en erfarenhetspolicy som är tänkt att täcka de rapporterade behoven och komplettera muntlig erfarenhetsrapportering. Erfarenhetspolicyn är ett rekommenderat substitut till de tidigare använda vitböckerna.

Den föreslagna erfarenhetspolicy som tagits fram består av följande tre delar:

- Erfarenhetsanalys
- Erfarenhetsplank
- En mappstruktur

Erfarenhetspolicyens delar är skapade för att kompletterar varandra och täcka de behov som framkommit ur empiri. Erfarenhetsanalysen, figur 11, är till för att dokumentera erfarenheter och lärdomar på ett standardiserat sätt som underlättar sökning. Erfarenhetsplanket är ett visuellt verktyg för att spåra styrkor och svagheter hos projekt. Mappstrukturen är till för att samla samtliga Erfarenhetsanalyser och Erfarenhetsplank och skapa tillgänglighet.

<b>Projekt:</b>	Ange projektets namn. Välj projekttyp. Hyperlänka till projektdirektivet.	<b>Namn:</b>	Skriv ditt namn.
<b>Projektfas:</b>	Välj en projektfas.	<b>Datum:</b>	ÅÅÅÅ-MM-DD
<b>Erfarenhetens karaktär:</b>	Välj erfarenhetens karaktär.		
<b>Vilket nyckeltal kan lärdomen kopplas till?</b>	Välj det nyckeltal lärdomen kan kopplas till.		
<b>Taggar:</b>	Välj tagg. Välj ytterligare tagg. Välj ytterligare tagg.		
<b>På vilken nivå bör lärdomen appliceras?</b>	Välj nivå för vilken lärdomen bör appliceras.		
<b>Mottagare:</b>	Skriv namnet på personen som tar emot lärdomen.		
<b>Avdelning lärdomen är bunden till:</b>	Välj avdelning lärdomen är bunden till.		
<b>Vidare läsning:</b>	Hyperlänka eventuella dokument som berör lärdomen.		
<b>Vad skulle ske?</b> Beskriv kortfattat kontexten i vilken lärdomen uppstod.			
<b>Vad var framgången/motgången?</b> Beskriv kort vad som gjorde händelsen till en framgång/motgång.			
<b>Varför?</b> Beskriv varför utfallet skilde sig från det förväntade.			
<b>Varför?</b> Beskriv orsaken till det föregående svaret.			
<b>Varför?</b> Beskriv orsaken till det föregående svaret.			
<b>Varför?</b> Beskriv orsaken till det föregående svaret.			
<b>Varför?</b> Beskriv orsaken till det föregående svaret.			
<b>Lärdom:</b>			

Figur 11: Erfarenhetsanalys.

Första delen av Erfarenhetsanalysen klargör under vilket projekt och projektfas erfarenheten hämtats från samt namn på åsiktsägaren och datum vid nedtecknandet.

Nästa del ger information kring lärdomens art. Till denna del hör att deklarerera om erfarenheten uppstod från en framgång eller en motgång samt på vilken nivå lärdomen kan appliceras; *Individnivå*, *Projektnivå* eller *Fabriksnivå*. Vidare finns utrymme att ange vilken avdelning erfarenheten hämtades från samt att ange mottagaren av lärdomen, ett behov som uppmärksammades i intervjuer och ur granskning av vitböcker. För underlätta hanteringen av dokumentationen samt lärandet från dokumentationen vid ett senare tillfälle, används valbara taggar utifrån tre listor i Erfarenhetsplanket. Då projekten är en stödfunktion för fabriken skall lärdomen sammankopplas till ett av fabriken nyckeltal; *genomloppstid*, *produktivitet*, *säkerhet*, *kvalitet*. Sammankopplingen till nyckeltal medför ökad uppmärksamhet kring de områden ledningsgruppen ansett vara viktiga samt en möjlighet att identifiera nya förbättringsförslag. Förbättringsförslag som inte är kopplat till ett av de fyra nyckeltalen uppmärksammas genom att man väljer ett femte alternativ, *ej kopplat till nyckeltal*. I efterhand blir det då möjligt att se om projekt generat många lärdomar som ej är knutna till nyckeltal.

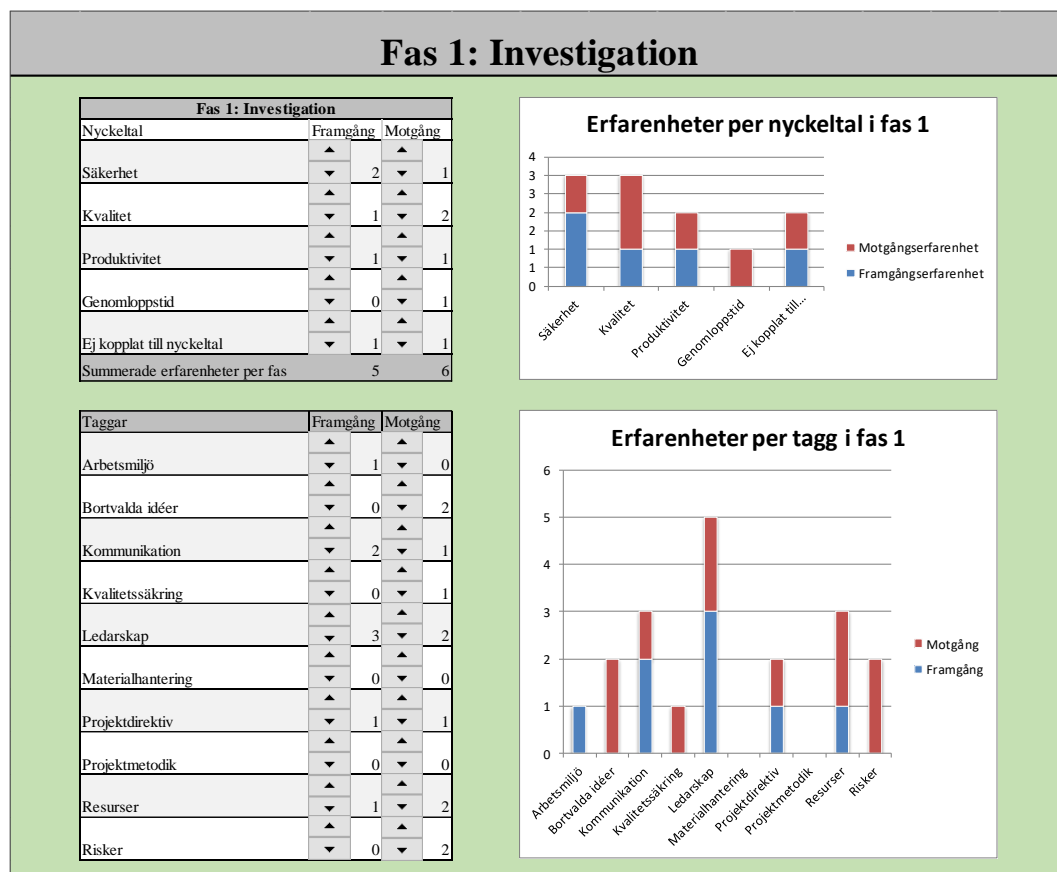
I framtagandet av Erfarenhetsanalysen har två metoder kombinerats, AAR och 5 Varför. Åsiktsägaren beskriver kortfattat kontexten i vilken lärdomen uppstod. Vidare beskriver denna vad som gjorde händelsen till en framgång eller en motgång. För att finna rotorsaken till händelseförloppet besvaras fem stycken varför. Avslutningsvis beskrivs den lärdom som kan dras från erfarenheten.

Dokumentet sparas i projektgruppens erfarenhetsmapp för aktuell projektfas i mappen benämnd *Lärdomar*. Vid gateöverlämningar av projektet skall de prioriterade lärdomarna presenteras enligt PSM modellen. I rutan *Nb.* (som finns i PSM modellens Powerpoint) skrivs en hyperlänk till den dokumenterade erfarenheten.

Från intervjuer har det framkommit att reflektioner behöver efterfrågas för att de ska äga rum. För att skapa denna efterfrågan rekommenderas att projektledaren vid varje projektmöte efterfrågar en kort sammanfattning av lärdomar som uppkommit sedan senaste mötet. Det ger även utrymme att sprida erfarenheterna muntligt. Projektdeltagarna presenterar om erfarenheten var en framgång eller motgång, vilket nyckeltal det var bundet till, vad som



orsakade erfarenheten, erfarenhetens tre taggar som beskriver de områden erfarenheten berör samt den lärdom som drogs från erfarenheten. Projektledaren noterar erfarenheten i projektets Erfarenhetsplank, se figur 12. Om projektledaren anser att erfarenheten bör lyftas fram vid gateöverlämning ombeds projektdeltagaren lägga en kopia av Erfarenhetsanalysen i mappen *Prioriterade lärdomar*.



**Figur 12:** Ett exempel av ett erfarenhetsplank för den första projektfasen.

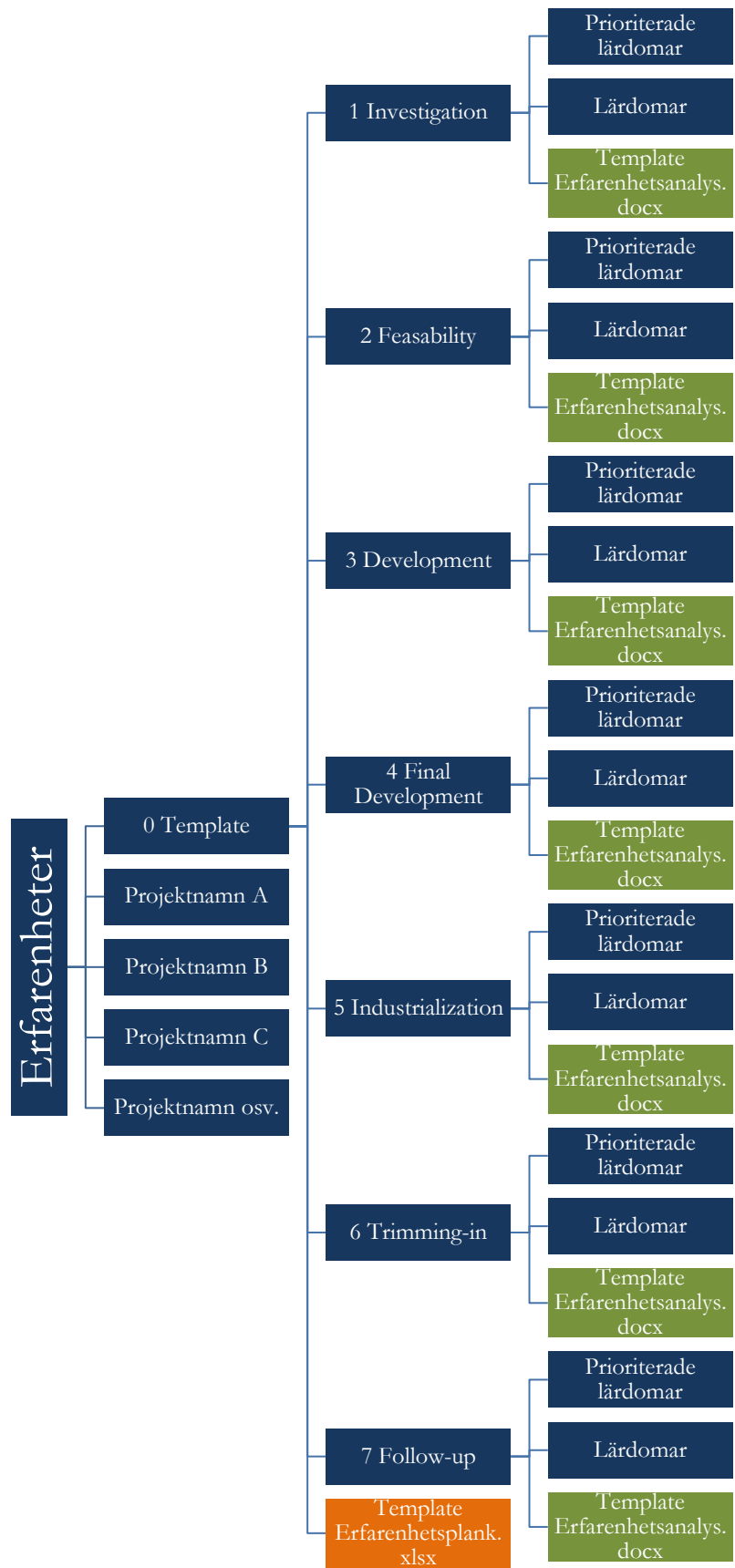
Erfarenhetsplankets tänkta funktion är att skapa överblick genom att visualisera förbättringsförslagens uppkomst samt förslagens anknytning till nyckeltal och taggar, se figur 12. Erfarenhetsplanket ser lika ut för samtliga faser samt innehåller en sammanställning av erfarenheter från alla projektfaser. Sammanställningen följer samma utformning som tidigare faser. Garvin et al. (2008) förklarar att ledarens efterfrågan och engagemang kring lärande starkt influerar graden av lärande i organisationen. Det har även framkommit ur intervjuerna att det önskas att lärande är efterfrågat för att den ska ske då tiden är knapp och prioriteringar krävs. Erfarenhetsplanket är därför framtaget som ett kommunikationshjälpmedel för att belysa vikten av erfarenhetsdokumentation och tydliggöra efterfrågan av reflektion. Med bakgrund från observationerna anses Erfarenhetsplanket kunna användas vid

den rådande möteskulturen hos Volvo CE Arvika. Genom verktyget går det även att uppmärksamma områden med utvecklingspotential baserat på de uppkomna förbättringsförslagens karaktär, taggar och nyckeltal. Dokumentet ger därutöver en möjlighet att belysa framgångar och projektgruppens styrkor. När gruppens styrkor är identifierade möjliggörs att organisationens övriga projektgrupper kan benchmarka på denna.

Erfarenhetsplanket är indelat enligt PSM modellens projektfaser där varje fas representeras av två ifyllningsbara tabeller med tillhörande diagram. Projektledaren uppdaterar dokumentet vid projektmötet med hjälp av knappfunktionen tillhörande erfarenhetens karaktär, det är även möjligt att skriva in en siffra direkt. Graferna uppdateras automatiskt. Erfarenheter som dokumenteras i de olika projektfaserna sammanställs automatiskt till tabeller och grafer som representerar projektgenomförandet. De ackumulerade erfarenheterna för hela projektet visas även i separata grafer för att överblicka projektet. Ingen ytterligare information ska införas i sammanställningen som istället ska fungera som ett visuellt verktyg för överblick av samtliga erfarenheterna från projektet. Dokumentet sparas i projektgruppens erfarenhetsmapp.

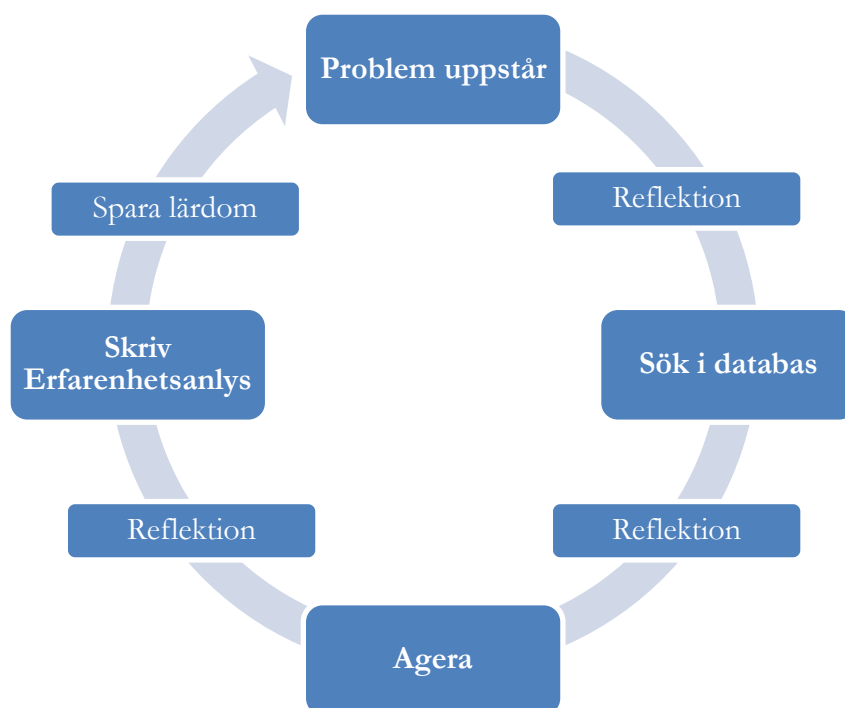
Mappstrukturen, figur 13, möjliggör att samtliga Erfarenhetsanalyser och Erfarenhetsplank samlas på samma ställe för att öka tillgängligheten. Under intervjuer framkom att ett problem med vitböckerna var att de var svåra att hitta och vilket resulterade i att få läste dem. Med en standardiserad, gemensam och sökbar mappstruktur förväntas tillgängligheten öka. Vidare är det möjligt att lokalisera dokument av intresse genom att använda utforskarens sökfunktion i mappen med hjälp av sökord som behandlar:

- Projektnamn
- Författarens namn
- Projektfas
- Karaktär av erfarenhet
- Nyckeltal
- Taggar
- Avdelning



**Figur 13: Föreslagen mappstruktur för att organisera erfarenhetspolicyen.**

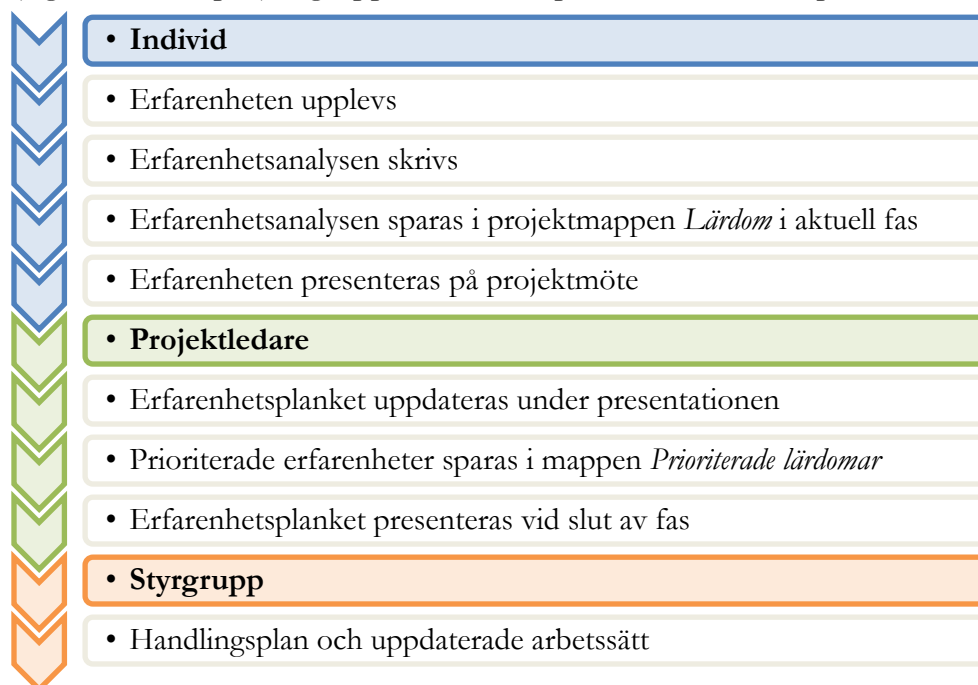
Den individuella erfarenhetshanteringsprocessen med den föreslagna erfarenhetspolicyn är tänkt att ske enligt figur 14. När problem uppstår bör individen reflektera över problemet för att skapa förståelse. När individen har tillräcklig förståelse för problemet söker den i mappen för samlade erfarenheter med hjälp av sökord som representerar det unika problemet. Då varje problem är unikt krävs det således ytterligare reflektion följt av den handling som anses lämplig för det problem projektet stod inför. Efter detta agerande har troligen individen fått ny information att reflektera över, varpå en Erfarenhetsanalys skrivs och sparas i projektets lärdomsmapp under lämplig fas.



**Figur 14: Den rekommenderade individuella erfarenhetshanteringsprocessen efter införandet av erfarenhetspolicyn.**

Lärdomarnas väg genom hela organisationen med den föreslagna erfarenhetspolicyn är tänkt att följa det flödesschema som presenteras i figur 15. De fyra första stegen utförs på individnivå och sedan tar projektledaren vidare lärdomen in i Erfarenhetsplanket som används som ett visuellt verktyg för att kunna följa upp styrkor och svagheter i projekt. Genom att projektgruppers lärdomar, styrkor och svagheter presenteras till styrgruppen vid gateöverlämning möjliggörs ett agerande där organisationen kan benchmarka på sig själv. Vidare möjliggörs att beslut kan baseras på dokumenterade styrkor och svagheter. Erfarenheten förs på detta vis uppåt i organisationen men samtidigt möjliggörs en lateral spridning. Så fort erfarenheten är nedtecknad genom en Erfarenhetsanalys och sparats i

mapstrukturen blir den tillgänglig andra organisationsmedlemmar. När erfarenheterna presenteras under projektmöte sker en muntlig spridning och genom att projektledaren uppdaterar projektgruppens Erfarenhetsplank blir det möjligt att se vad projektgruppen är bra respektive mindre bra på.

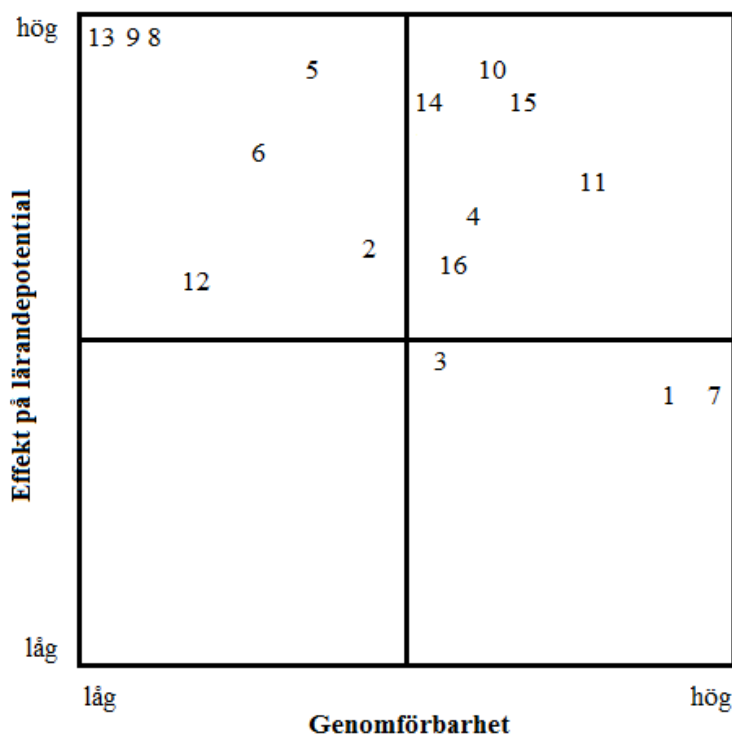


**Figur 15: Rekommenderat flödesschema över lärdomens väg genom organisationen efter införandet av erfarenhetspolicyn.**

### 6.1. Förbättringsförslag

I tillägg till erfarenhetspolicyn rekommenderas att särskilda åtgärder vidtas på företaget för att förbättra förutsättningarna för organisatoriskt lärande. 16 förbättringsförslag har tagits fram från behov härstammande från intervjuerna och litteraturstudien. Garvin och Senge anmärker specifika faktorer för att möjliggöra organisatoriskt lärande, därför är dessa 16 förbättringsförslag ett villkor för erfarenhetspolicyns framgång. Genomförbarheten och effekten av förslagen illustreras i en prioritetsmatris, figur 16. Prioritetsmatrisen är baserad på en PICK graf. Detta verktyg utgår från lean och Six Sigma och är ett redskap för att organisera förslag för att urskilja de som är lämpligast att implementera (Nelson & Sargusingh 2014). Grafen är indelad i fyra rutor och med två axlar där förslagen placeras efter undersökarnas åsikt (Nelson & Sargusingh 2014). Verkttyget utgår från undersökarnas insikt i det berörda området och placeringen skall således tolkas som subjektiv. Dock användes kunskapen om företaget som erhållits från intervjuer och observationer som grund. För att kringgå problemet är alla 16 förslag presenterade i rapporten och ansvariga på företaget väljer vilka åtgärder som anses mest gynnsamma

och genomförbara. Den vågräta axeln svarar för svårighetsgraden av att implementera förslaget och den lodräta axeln svarar för effekten av förslaget (Nelson & Sargusingh 2014).



**Figur 16: Prioritetsmatris av förbättringsförslag.**

Prioriteringen av förbättringsförslagen ges av de fyra kvadranterna i figur 16. Kvadranterna benämns enligt Nelson och Sargusingh (2014) *Möjlig* (hög genomförbarhet och låg effekt), *Utför* (hög genomförbarhet och hög effekt), *Utmaning* (låg genomförbarhet och hög effekt) samt *Avfärda* (låg genomförbarhet och låg effekt). Tabell 2 beskriver de 16 förbättringsförslagen och förklarar förslagets förankring i empiri och litteratur. Prioriteringen av förslagen är angiven enligt PICK grafens benämning av kvadranter. Det rekommenderas att börja genomföra förslagen benämnda *Utför* då de bedömts relativt enkla att genomföra och med hög effekt.

**Tabell 2: Förbättringsförslagen och deras förankring i litteratur och empiri.**

#	Beskrivning	Förankring i empiri	Förankring i litteratur	Prio.
1	<b>Ge instruktioner</b> angående erfarenhetspolicyns ändamål, funktion och vad som sker med de rapporterade erfarenheterna.	Anställda har uttryckt en avsaknad av helhetsbild beträffande företagets erfarenhetspolicy.	Anställda behöver kunna förstå sina handlingar ur ett större perspektiv så att de inte bara vet vad de skall göra utan varför (Senge 2006).	Möjlig
2	<b>Aktivt fokusera på att ge positiv feedback.</b> Detta kan leda till att visa större uppskattning av medarbetarnas insatser. Åtgärden innefattar en förändring i beteendet mellan medarbetare och kräver aktivt engagemang och ledarskap.	Utifrån djupintervjuer har det framkommit att det föreligger ett behov att belysa positiva erfarenheter och att ge varandra beröm vid framgång.	Hawthornstudien belyser tillhörighet och erkännande (Bergman & Klefsjö 2012) även Senge et al. (1999) påtalar vikten av erkännande.	Umaning
3	<b>Aktivt visa uppskattning vid projektframgångar</b> och projekt utan stora problem. Detta kan bidra till en arbetsmiljö som främjar lärande.	Ur intervjuer har det framkommit behov av att bli bättre på att visa uppskattning vid projekt med framgång och arbete som löper enligt plan.	Enligt Senge (2006) kan organisationer bistå individens engagemang i den egna utvecklingen genom uppmuntran och erkännande.	Möjlig
4	<b>Fira framgångar</b> och uppmärksamma arbetsinsatser.	Enligt intervjuer har det framgått att framgångar bör firas för att uppmuntra och att uppskattning visas för det arbete som görs.	Enligt Senge (2006) kan organisationer bistå individens engagemang i den egna utvecklingen genom uppmuntran och erkännande.	Utför

#	Beskrivning	Förankring i empiri	Förankring i litteratur	Prio.
5	<p><b>Utveckla en miljö där alla vågar lyfta fram personliga begränsningar.</b> Detta kräver aktivt arbete och övning. Åtgärden förutsätter en öppen och säker arbetsmiljö såväl som personligt mästerskap i att rannsaka sig själv.</p>	<p>Från undersökning av vitböcker samt djupintervjuer uppdagades att inte hela projektgruppen varit involverad i att dokumentera erfarenheter.</p> <p>Från intervjuer har vissa respondenter påtalat att de känner sig begränsade i att påverka och göra sin röst hörd.</p>	<p>Organisationsmedlemmar behöver uppleva en arbetsmiljö där de öppet och utan risk kan uppvisa svagheter och felsteg (Garvin et al. 2008). Öppenhet bygger på att kunna titta inåt för att förstå det egna agerandet samt våga visa sina svagheter (Senge 2006). När alla vågar lyfta fram personliga begränsningar kan ett mer öppet och förstående arbetsklimat skapas (Garvin et al. 2008).</p>	Utmanning
6	<p><b>Mentorskap</b> föreslås med avsikt att sprida kunskap och minimera stress. Mentorskap bidrar även till ett standardiserat arbetssätt.</p>	<p>I intervjuer påtalades att personer nya i ansvarspositioner upplever en hög nivå av stress till följd av bristande kunskap.</p>	<p>En mentor kan hjälpa adepten att förstå deras omgivning och vidareutveckla den egna potentialen på ett sätt som även gynnar organisationen (Senge et al. 1999).</p>	Utmanning



#	Beskrivning	Förankring i empiri	Förankring i litteratur	Prio.
7	<b>Förklara och förmedla vikten av ett standardiserat arbete</b> till samtliga medarbetare. Det bör klargöras att även om vissa individer har metoder och kunskaper de tycker är överlägsna krävs att alla följer samma metod för att samarbete och utbyte av kunskap och erfarenheter skall förenklas.	Intervjurespondenter har uttryckt en misstro till standardisering av vissa metoder. Det saknades en gemensam övertygelse om varför standardiserat arbetssätt av vissa metoder kan hjälpa hela gruppen att nå fabriken visioner.	Enligt Morgan och Liker (2006) är standardiserade processer en grund för leanbaserad verksamhet.  Senge et al. (1999) betonar vikten av att alla medarbetare tror på den gemensamma visionen och att det är ledarens ansvar skapa den övertygelsen hos personalen.	Möjlig
8	<b>Tid för reflektion skall schemaläggas för att säkerställa att tiden nyttjas.</b> Det föreslås att 15 minuter skall avsättas per vecka för att reflektera och dokumentera erfarenheter och lärdomar med hjälp av Erfarenhetsanalysen.	Respondenter påtalade att tid för och efterfrågan av reflektion saknades.	Garvin et al. (2008) betonar att problemlösningsförmåga, reflektion och kreativitet försämras vid stress och att det måste finnas tid för att behandla erfarenheter och skapa lärdomar.	Umaning
9	<b>Ostörd schemalagd tid för reflektion</b> bör finnas och respekteras av samtliga medarbetare. Arbete som innefattar annat än erfarenhetspolycyn bör inte äga rum under den avsatta tiden.	Respondenter påtalade att tid för och efterfrågan av reflektion saknades.	Garvin (1993) påpekar att lärandeprocessen alltför ofta blir förbisedd och nedprioriterad till följd av akuta ärenden.	Umaning

#	Beskrivning	Förankring i empiri	Förankring i litteratur	Prio.
10	<p><b>Reflektion bör efterfrågas</b> från chefer för att motivera att den bedrivs. Det rekommenderas att efterfrågan sker genom att projektmöten avslutas med sammanfattning av de erfarenheter och lärdomar som är gjorda sen det senaste projektmötet.</p> <p>De lärdomar projektledaren uppfattar som särskilt relevanta för företaget ombuds läggas i en mapp <i>Prioriterade lärdomar</i>. Vid gateöverlämningar rekommenderas de prioriterade lärdomarna deklarerar enligt PSM modellen. I rutan <i>Nb.</i> skrivs då en hyperlänk till den dokumenterade erfarenheten. <b>Detta förförande bör standardiseras om inte förbättringsförslag 11 utförs.</b></p>	<p>Respondenter påtalade att tid för och efterfrågan av reflektion saknades.</p>	<p>Då reflektion ofta nedprioriteras till fördel av andra arbetsuppgifter krävs det att det uttryckligen efterfrågas av organisationens ledare (Garvin 1993).</p>	Utför
11	<p><b>Ett längre erfarenhetsmöte bokas med hela projektgruppen</b> inför varje gateöverlämning som ett alternativ till förbättringsförslag 8, 9 och 10.</p> <p>Första delen av mötet ägnas åt att mötesdeltagarna enskilt och ostört fyller i Erfarenhetsanalyser med de lärdomar som uppkommit under projektfasen. Samtliga Erfarenhetsanalyser sparas i projektgruppens erfarenhetsmapp motsvarande den aktuella projektfasen. Andra delen av mötet ägnas åt att i grupp diskutera de Erfarenhetsanalyser som alstrats. Det ger möjlighet till dialog och reflektion samt att lära sig av andras erfarenheter. De speciellt intressanta lärdomarna deklarerar vid gateöverlämning enligt PSM modellen. I rutan <i>Nb.</i> skrivs en hyperlänk till den dokumenterade erfarenheten. <b>Detta förförande bör standardiseras om inte förbättringsförslag 8, 9 och 10 anammats.</b></p>	<p>Se förankring i empiri i förbättringsförslag 8, 9 och 10.</p>	<p>Se förankring i litteratur i förbättringsförslag 8, 9 och 10.</p>	Utför

#	Beskrivning	Förankring i empiri	Förankring i litteratur	Prio.
12	<p><b>Inkrementella förbättringar av projektmetodik</b> rekommenderas ske med istället för radikala förändringar. Inkrementella förbättringar skapar kontinuitet och möjlighet till utvärdering av modellerna.</p>	<p>Från intervjuerna har det framkommit att respondenterna upplevde ökad stress och försämrade resultat vid regelbundet byte av arbetsmetodik och projektstyrningsmetod.</p>	<p>Ständiga förbättringar är en förutsättning i ett leanbaserat arbetssätt (Liker &amp; Morgan 2006)</p>	Utmanning
13	<p><b>Erfarenhetspolicyn kan implementeras på alla avdelningar</b> för att förenkla kommunikation och lärdomsspridning. Om policyn är implementerad och standardiserad på hela Volvo CE möjliggörs bredare spridning av lärdomar, ökat systemtänkande och en ökad möjlighet att använda lärdomar för att söka lösningar till problem.</p>	<p>Intervjurespondenter har upplevt problem vid kommunikation med andra avdelningar, i synnerhet med avdelningar på andra orter.</p>	<p>Senge et al. (1999) förklarar att för att förstå systemet krävs att det ses ur flera perspektiv och alla organisationens delar bör vara inkluderade.</p>	Utmanning
14	<p><b>Konstruktiv nedteckning av lärdomar</b> för att minska potentiell skuldbeläggning och möjliggöra hanteringen av rotorsaker.</p>	<p>Under intervjuer framkom det att skuldbeläggning ibland sker vid beskrivning av motgångar.</p>	<p>Senge (2006) understryker vikten av konstruktiva lärdomar genom att inte dölja den tankeprocess som ledde fram till lärdomen.</p>	Utför

#	Beskrivning	Förankring i empiri	Förankring i litteratur	Prio.
15	<b>Kontakta mottagaren till lärdomen</b> för att informationen skall spridas på rätt sätt. Personen som skriver Erfarenhetsanalysen bär ansvaret att mottagaren skrivs med namn och roll i det avsedda fältet samt kontaktas och informeras via lämplig kommunikationsväg.	Från undersökning av vitböcker samt från intervjuer framkom att mottagare tidigare har saknats vid erfarenhetsdokumentation.	Lärdomsspridningen måste vara målinriktad med en utsedd mottagare och handlingsplan (Baird et al. 1997).	Utför
16	<b>Skapa en rutin att dokumentera erfarenheter i en Erfarenhetsanalys</b> när erfarenheter uppkommer ur diskussion eller på projektmöten. Genom kontinuerlig dokumentation är det möjligt att identifiera och implementera åtgärder i ett tidigt stadi.	Ur intervjuer och undersökning av vitböcker framkom det att erfarenhetsdokumentation inte har skett kontinuerligt. Intervjurespondenter menade även att kontinuerlig dokumentation var att föredra.	Baird et al. (1997) understryker vikten att behandla lärdomar omedelbart när de uppstår samt att lärdomen framtida nytta inte kan förutspås.	Utför

I realiteten kanske inte alla punkter genomförs. Därför finns det ett alternativ att välja genomföra förbättringsförslag 8, 9 och 10 eller förbättringsförslag 11. Anledningen till detta alternativ är att de behandlar en väsentlig aspekt av erfarenhetspolicyn.

De starkaste kopplingarna mellan förbättringsförslagen och de fem disciplinerna samt de tre byggstenarna visas i tabell 3. Vidare är det viktigt att vara medveten om att dessa förbättringsförslag har inbördes påverkan.

**Tabell 3: Förbättringsförslagets koppling till de fem disciplinerna och de tre byggstenarna.**

Berört område	Personligt mästarskap	Mentala modeller	Gemensamma visioner	Lära tillsammans	Systemtänkande	Byggsten 1	Byggsten 2	Byggsten 3
Förbättringsförslag	1				X		X	
	2	X				X		X
	3	X				X		X
	4	X				X		X
	5	X			X	X		
	6				X	X		X
	7					X	X	
	8					X		X
	9					X		X
	10						X	X
	11				X	X	X	X
	12					X	X	
	13					X	X	
	14				X	X		
	15					X	X	X
	16						X	X

## 7. Diskussion

Diskussionen behandlar de båda forskningsfrågorna samt studiens trovärdighet och begränsningar.

### 7.1. Företagets organisatoriska lärande

Genom följande beskrivning kan Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar användas för att skildra Arvikafabrikens organisatoriska lärande och besvara den första forskningsfrågan. Frågeställningen undersöktes med hjälp av djupintervjuer, mötesobservationer samt genom granskning av företagets vitböcker.

**Personligt mästerskap:** Bland Arvikafabrikens undersökta personal upplevs en vilja att förstå och se sin omgivning tydligare. Möjlighet till reflektion begränsades dock av tid och efterfrågan.

**Gemensamma visioner:** Organisationsmedlemmar uttryckte att jobb och fritid gick väl ihop och att företaget jobbade mot en mer öppen arbetsmiljö. Fabrikens mål och vision uppfattades ej vara tillräckligt tydliga och lärande var inte ett uttryckt mål.

**Lära tillsammans:** Intervjurespondenter upplevde att den muntliga spridningen av erfarenheter fungerade väl, beslut togs efter dialog och regelbunden reflektion tillsammans med kollegor fördes. Mellan projektgrupper ansågs dock erfarenhetsspridningen begränsad och att det ej fanns tillräckligt mycket tid för reflektion med en samlad projektgrupp.

**Mentala modeller:** Inga mentala modeller identifierades i empirin.

**Systemtänkande:** På fabriken upplevdes en avsaknad helhetsbild gällande erfarenhetsdokumentation och användandet av projekterfarenheter. Projektledarna ansåg sig vara väl integrerade i fabriken's olika avdelningar även om det fanns utrymme för ytterligare samarbete. Samarbete med avdelningar på annan ort begränsades starkt och problem uppstod regelbundet till följd av bristande förståelse.

**Byggsten 1:** Samtliga respondenter menade att deras möjlighet till reflektion begränsades av tid. Tidsbristen resulterade även i att utvärdering av arbetsmetoder regelbundet uteblev. Respondenterna menade dock att de befann sig i en miljö där de vågade utmana sig själva då fel och misstag accepterades inom rimliga gränser.

**Byggsten 2:** Fabriken ansågs vara öppen till nya metoder och arbetssätt och företaget sågs som generöst med utbildningar. Projektledare upplevde en avsaknad av instruktioner kring erfarenhetsdokumentation. Kontinuerlig dokumentation av erfarenheter föredrogs av intervjurespondenter som även menade att hela projektgruppen borde inkluderas i processen.

**Byggsten 3:** Projektledarna ansåg generellt att chefer hade god insikt i sina egna begränsningar och att de involverade sig när problem uppstod. Ledningsgruppen uppfattades dock ha begränsade kunskaper i projektförutsättningar och inga chefer hade uttryckt sig kring lärande från projekterfarenheter.

Användandet Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar för att beskriva Arvikafabrikens organisatoriska lärande har visat sig fungera relativt väl. Dock finns det behov av att utveckla den använda metoden för att identifiera mentala modeller. För att undersöka mentala modeller kan Argyris och Schöns *tvåkolumnsmetod* användas. Detta erfordrar en utökad empirisk undersökning där organisationsmedlemmar är villiga och har tid att dela med sig av sin tankeprocess och granska skillnaden på vad de säger och vad de menar.

## 7.2. Rekommenderad erfarenhetspolicy

I introduktionen av denna uppsats beskrevs hur organisatoriskt lärande är en förutsättning för ständiga förbättringar som i sin tur är en förutsättning för lean. Samtidigt som Eriksson<sup>2</sup> beskrivit Arvikafabrikens leanarbete har Magnusson<sup>1</sup> påtalat att företaget inte har en uttalad erfarenhetspolicy. Den antagna anledningen till att företaget ändå kan ha en leanbaserad verksamhet trots avsaknad av en erfarenhetspolicy är möjligen den starkt rotade muntliga erfarenhetsspridningen. Den muntliga erfarenhetsspridningen är utbredd på fabriken och kan vara så pass väl fungerande att den täcker det grundläggande behovet av organisatoriskt lärande som möjliggör leanarbetet. Erfarenhetspolicyn är tänkt som ett komplement till den muntliga spridningen av erfarenheter och tros kunna ytterligare stärka fabriken organisatoriska lärande.

Utifrån beskrivningen av Volvo CE Arvikas organisatoriskt lärande har en erfarenhetspolicy utformats för att passa företagets behov och förutsättningar. Den presenterade erfarenhetspolicyn besvarar den andra forskningsfrågan och består av tre delar; en Erfarenhetsanalys, ett Erfarenhetsplank och en mappstruktur.

Erfarenhetsanalysen tros gynna det organisatoriska lärandet genom att den möjliggör utforskandet av grundorsaker med 5 varför och frågor inspirerade av AAR. Dess utförande är kompakt med avsikt att förhindra att stor mängd text produceras. Formatet har skapats med målet att vara överskådligt och flexibelt för olika typer av projekt. Den nya modellen lägger fokus på att dokumenterade erfarenheter blir spårbara till den person som upplevde dem vilket gör det möjligt att kontakta personen ifall ytterligare dialog önskas.

---

<sup>1</sup> Per Magnusson Manager Manufacturing Engineering, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-05-08.

<sup>2</sup> Andreas Eriksson Engineering Projects Manager, Volvo CE Arvika, e-post den 2017-05-02.

En risk med Erfarenhetsanalysen är om listan med taggar inte fullständigt täcker möjligheten att beskriva problemet. Ifall behovet inte skulle täckas är det möjligt för företaget att göra ändringar i mallen efter hand. Taggarna togs fram av undersökarna och hälften av de tilltänkta användarna genom en brainstormingsövning. Samtliga på avdelningen var inbjudna till övningen och de som hade möjlighet att närvara deltog. De som jobbar på avdelningen har bättre användarkunskap än undersökarna kring vilka typer av motgångar och framgångar de regelbundet påträffar i projekt på företaget varför brainstormingsövningen sågs en som ett bra verktyg.

Erfarenhetsanalysen har ett antal fält som behöver fyllas i, ifall vissa fält lämnas tomma finns det en risk att Erfarenhetsanalysen blir inkomplett, inte för fram någon lärdom eller att det kan bli svårt eller omöjligt att söka efter dokumentet. För att motverka risken är det av största vikt att chefer informerar alla användare kring hur hela erfarenhetspolicyn fungerar.

Erfarenhetsplankets avsikt är att ge en visuell och överskådlig bild av lärdomarna. Vidare skapas en länk mellan erfarenhetspolicyn och PSM vilket är av stor vikt för att inkorporera arbetet med att rapportera erfarenheter i den dagliga verksamheten. Det har även framkommit tydligt ur djupintervjuerna att lärdomsspridning måste efterfrågas för att bli prioriterat. Genom Erfarenhetsplanket kan en efterfrågan mötas visuellt och med hjälp av sammanställd data kan investeringar prioriteras. Det blir tydligt vilka kategorier av grundorsaker som är brett representerade och resurser för förbättringsarbete kan således fokuseras där de behövs mest.

Data från både Erfarenhetsplanket och Erfarenhetsanalyserna ska redovisas vid en gateöverlämning. Genom Erfarenhetsplanket är det möjligt att säkerställa att de redovisade erfarenheterna härstammar från Erfarenhetsanalyser. Detta minimerar risken att data från Erfarenhetsanalyserna inte förs in rätt i Erfarenhetsplanket.

Mappstrukturens fördel är att den medför en standardiserad struktur för lagring och sökning av Erfarenhetsanalyser. Genom att lagring sker på en lokal server har samtliga användare på fabriken tillgång till de dokumenterade erfarenheterna. Det går dock att förbigå mappstrukturen och lägga dokument på andra ställen. Därför är det viktigt att alla användare förstår hela erfarenhetspolicyn och därigenom har en överblick av vad som sker med materialet.



För att öka tillgängligheten av hyperlänkade dokument i Erfarenhetsanalyser bör kopior av det avsedda materialet läggas in i mappstrukturen och hyperlänken avser kopian. Detta undgår eventuella problem med tillgänglighet av projektmaterial som ligger på molntjänsten Teamplace.

För att erfarenhetspolicyn ska vara en framgång krävs det att verktyget används samt att användandet efterfrågas av chefer. Verktygets styrka ökar desto fler Erfarenhetsanalyser som görs och sparas då sökfunktionen kommer generera fler lärdomar. Erfarenhetsdokumentation är inte tillräckligt, det krävs en vana att söka efter tidigare erfarenheter av likande problem för att verktyget ska bli en resurs. För att verktyget ska utnyttjas till sin fulla potential behöver Arvikafabriken kontinuerligt utvärdera och utveckla erfarenhetspolicyn genom ständiga förbättringar i takt med att organisationen förändras.

I tillägg till den framtagna erfarenhetspolicyn har 16 förbättringsförslag tagits fram. Inga av förbättringsförslagen behandlar området gemensamma visioner. Det beror på att det redan idag finns starka och välfungerande sådana. Det finns en tydligt delad vilja att fabriken ska vara långsiktigt konkurrensstark och finnas kvar på orten.

Inga förbättringsförslag behandlar mentala modeller ty inga mentala modeller uppmärksammades i data. Mentala modeller är svåra att identifiera och individerna är sällan själva medveten kring dem (Senge 2006). För att identifiera mentala modeller krävs djupare studier tillsammans med respondenterna. Dessa genomfördes inte då det ansågs tillräckligt att inga destruktiva mentala modeller påträffades inom studiens ramar.

### **7.3. Generaliserbarhet av resultaten**

Studien utfördes som en fallstudie med stort fokus på en relativt liten avdelning på ett enskilt företag. Enligt Bryman et al. (2011) kritiseras ofta kvalitativa metoder för att de är svåra att återskapa till följd av unika förhållanden och undersökarnas förmågor. Detta betyder att den framtagna erfarenhetspolicyn inte direkt kan implementeras på ett annat företag utan justering. Enligt Senge et al. (1999) är det dock inte möjligt att skapa ett heltäckande recept för att utforma en lärande organisation. Inte heller är det eftersträvansvärt, ett unikt problem kräver en specifik lösning.

Denna studie är av värde för andra organisationer som önskar utveckla sitt organisatoriska lärande. Metoderna som använts för att undersöka organisatoriskt lärande är relativt överförbara på andra organisationer.

Organisatoriskt lärande är inte ett område som är av uteslutande intresse för Volvo CE Arvika, det är något som kontinuerligt bör eftersträvas av samtliga företag för att undvika sölerier. Innan man tar steg i rätt riktning krävs dock orientering, företagets organisatoriska lärande måste undersökas för att ta reda på det specifika företagets förutsättningar och därefter kunna utforma verktyg och strukturer som hjälper företagets anställda i arbetet med organisatoriskt lärande. Under denna fallstudie genomfördes denna kartläggning genom besvarandet av den första forskningsfrågan, där Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande beskrevs med hjälp av Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar.

Även om kartläggningen av Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande är en unik representation av företaget kan metoderna som använts för att nå detta resultat nyttjas av andra organisationer. De undersökningsmetoder som används i denna studie torde sig även vara lämpliga inom andra organisationer än den som här undersökts. Intervjuer och observationer ger undersökare en möjlighet att studera förutsättningar för organisatoriskt lärande från två perspektiv; ett användarperspektiv som delges genom intervjuer och ett åskådarperspektiv som delges genom observationer och genom undersökning av vitböcker.

Intervjuer valdes genomföras med projektledare vilket var lämpligt för att ta reda på den underliggande problematiken till erfarenhetsrapportering och de omständigheter som har påverkan på lärande. Projektledare har genom sina positioner ofta ett ansvar att föra projektdokumentation och viktig kommunikation vilket medför att de sannolikt påträffat hinder i organisatoriskt lärande. Andra organisationer bör finna liknande fördelar med att intervjua projektledare eller personer i liknande positioner. Intervjufrågorna (bilaga 2) som användes i denna studie kan med viss modifikation till andra företags omständigheter användas för att undersöka organisatoriskt lärande. Den modifikation som är nödvändig innefattar enbart företagsspecifik information, i övrigt bör dessa frågor vara relevanta. Observationer är även lämpliga att genomföra för att undersökare skall få större förståelse för organisationen och dess kultur. Vitböcker förekommer ofta inom projektorienterad verksamhet och genom att analysera dem enligt denna rapports metod är det möjligt att identifiera vad projektledare anser är viktigt och hur de väljer att förmedla detta.

Att beskriva Arvikafabrikens organisatoriska lärande med hjälp av Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar visade sig vara möjligt med

undantag från mentala modeller. De valda undersökningsmetoderna genererade ett tillräckligt underlag för att senare konstruera en skräddarsydd erfarenhetspolicy till företaget. Ett liknande underlag kan med en mindre modifikation av intervjufrågor uppnås av andra organisationer.

Erfarenhetspolicyen som är framtagen i denna studie bör inte ses som ett färdigt koncept för andra organisationer utan istället som en vägledning eller användas som ett exempel att benchmarka på. När Toyota utvecklade sitt koncept av lean, Toyota Production System, lät de konkurrenter och andra företag besöka fabriker i uppvisningssyfte (Liker & Morgan 2006). Toyota var medveten om att deras produktionssystem var unikt för företaget och att ingen kunde kopiera det rakt av (Liker & Morgan 2006). Andra företag har dock inspirerats och lyckats implementera varianter av Toyotas produktionssystem genom anpassning och ständiga förbättringar (Liker & Morgan 2006). På samma sätt kan denna erfarenhetspolicy inspirera och anpassas till andra organisationer. I den för Volvo CE Arvika föreslagna erfarenhetspolicyen ligger stort fokus på att söka på liknande tidigare problem och därigenom undvika att göra samma misstag flera gånger. Då en konkurrensfördel kan skapas genom att undvika att begå samma misstag flera gånger (Garvin et al. 2008) kan det vara en av de anledningarna till att företag väljer att utveckla sitt organisatoriska lärande. Ytterligare anledning är de kostsamma följderna företag kan få av att upprepa tidigare erfarna misstag (Baird et al. 1997).

Konkreta modeller för erfarenhetsspridning att använda som inspiration saknas och efterfrågas (Andersson & Le 2011; Chronéer & Backlund 2015) och genom att i denna rapport presentera ett bidrag underlättar det för företag att hitta en modell att utveckla till sin egen. Olika företag har olika behov och den framtagna erfarenhetspolicyen är inte optimal för alla organisationer då den utformats i syfte att vara företagsspecifik vilket enligt Garvin et al. (2008) är ett krav för en policy för lärande. Den kan dock användas som ett exempel att bygga vidare på efter att den anpassas till det ett annat företag samt vidareutvecklas över tid för att passa företaget efter eventuella förändringar.

De övre fälten av Erfarenhetsanalysen behöver förändras ifall ett annat företag väljer att direkt utgå från modellen, då de fälten behandlar företagets struktur för att karakterisera lärdomen och göra den sökbar. Dock behandlar de efterföljande fälten frågor som är till för att specificera erfarenheten och hitta rotorsaker till den samt att dra en slutsats. Dessa fält utgår från generella och

beprövade verktyg som borde vara användbara för andra företag i deras utformande av en erfarenhetspolicy.

Erfarenhetspolicyen är ett användningsbart verktyg för att bidra till sökbarhet av lärdomar samt Senges discipliner systemtänkande och lära tillsammans. Enligt Sense (2007) är lärandet som starkast på individnivå och genom den för Volvo CE Arvika föreslagna erfarenhetspolicyen kan personen som erfor upplevelsen hittas. Detta är av fördel för lärdomsspridningen då Sense (2007) och Shani och Docherty (2003) menar att organisatoriskt lärande är starkt kopplat till interaktioner. Genom att använda en liknande Erfarenhetsanalys kan erfarenheten spåras till sitt ursprung.

Erfarenhetsplanket och mappstrukturen är starkt bundet till Volvo Groups projektstyrningsmodell, PSM. Dessa kan ej direkt appliceras på andra organisationer men deras funktion är fortfarande av vikt. Erfarenhetsplanket är ett visualiseringsverktyg för att samla och belysa individuella erfarenheter inom en grupp och använda dessa för att förmedla behov till en yttre part. Denna kommunikationsform bör eftersträvas av andra företag för att tydligare belysa problemområden och nödvändiga åtgärder. Även mappstrukturen är av vikt för andra organisationer att beakta om organisatoriskt lärande önskas utvecklas. Verktuget är trots sin enkelhet bidragande till att dokumenterade erfarenheter förvaras på ett standardiserat vis där de blir tillgängliga andra medarbetare.

#### **7.4. Trovärdighet**

Denna studie har insamlat data med hjälp av tre olika metoder; undersökning av vitböcker, djupintervjuer och observationer. Genom att använda fler än en metod i studien möjliggörs för undersökarna att bättre förstå det problem som undersöks genom att angripa det ur flera vinklar (Jick 1979). Den framtagna erfarenhetspolicyen har således konstruerats utifrån en relativt djup förståelse för de omständigheter som på företaget påverkar organisatoriskt lärande och erfarenhetsåterkoppling.

Intervjuerna utgjorde den primära källan till de 16 förbättringsförslag som presenterats i studien. Stora som små hinder till organisatoriskt lärande söktes identifieras.

Då samtliga projektledare på den aktuella avdelningen intervjuades bör representationen ses som fullständig. Därutöver utfördes intervjuerna ur ett semi-strukturerat format som tillät respondenterna frihet i att säga det de

önskade uttrycka. Således bör respondenternas svar under studiens förhållande anses trovärdiga och representativa till det som på avdelningen anses vara viktigt.

Undersökarnas förståelse för den undersökta arbetsmiljön och för det akademiska området kan ses som god i relation till studiens omfång. Under studien har litteraturstudier och intensivt arbete medfört att undersökarna lagt stor vikt beträffande organisatoriskt lärande. Insamlad information har bearbetats av undersökarna vilka har en egen uppfattning av vad som är relevant från litteratur och insamlad data. För att minska studiens subjektivitet har flera undersökningsmetoder använts.

Lärande organisationer är ett område som varit känt länge och behandlats av flera personer (Garvin et al. 2008). Trots områdets vida teoretiska behandling har företag haft svårt att praktiskt applicera de idéer som förespråkats (Garvin et al. 2008). Få företag uppnår organisatoriskt lärande och alternativa modeller är nödvändiga (Chronéer & Backlund 2015). Genom denna uppsats erbjuds ett exempel på hur en erfarenhetspolicy skapats och är tänkt att användas. Erfarenhetspolicyn täcker ett behov i form av de efterfrågade alternativa modellerna. Undersökningsmetoden skildrar hur Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar tillsammans kan beskriva ett företags organisatoriska lärande i en praktisk miljö genom en explorativ studie.

Resultatet har påverkats av undersökarnas förmågor vid insamlandet och bearbetningen av data. Undersökarnas kunskaper och kreativitet har nyttjats under unika förutsättningar för att konstruera ett unikt resultat. Även om samma ingående data hade används hade resultatet sett annorlunda ut om någon annan utfört undersökningen (Bryman et al. 2011).

På grund av studiens utformande är validiteten hög men reliabiliteten lägre. Komplexiteten i det undersökta området begränsar valet av metodik. Kvantitativa metoder skulle kunna öka reliabiliteten av studien men till priset av anpassning till företagets förutsättningar. Detta då det är svårt att utröna rotorsaker med hjälp av kvantitativa metoder som till exempel enkätundersökningar.

Undersökarnas värderingar torde sig inte ha en större inverkan på studien. Trots att lärande organisationer är ett område som behandlats av flera författare med olika synsätt (Garvin et al. 2008) råder det en koncensus gällande dess relevans och potential. Värdet i att utforska området har lika

signifikans för näringslivet som för den akademiska världen och det finns ingen dold agenda. Undersökarna har ej behövt göra kompromisser under studien för att behaga någon part på bekostnad av en annan.

Trots att det finns ett flertal definitioner av begreppet lärande organisation (Shani & Docherty 2003) valdes Garvins definition. Definitionen valdes då den enligt Garvin (1993) utformats för handling snarare än för att skildra området. Valet av en definition ansågs nödvändigt men därigenom togs ett ställningstagande som har haft inverkan på studiens resultat.

Studien har fokuserat på hur erfarenheter och information förmedlats, inte på vad som förmedlades. Visst produktspecifikt innehåll från intervjuer och från observationer har exkluderats från transkriberingarna men utan påverkan på resultatet. Den sekretess som råder på företaget har således haft minimal påverkan på undersökningen.

### **7.5. Begränsningar**

Vid undersökning av hur företagets organisatoriska lärande sammanföll med de fem disciplinerna och de tre byggstenarna identifierades inga mentala modeller. Detta innebär inte att de inte existerar. Intervjumallen som användes vid djupintervjuerna lyckades inte i praktiken frambringa svar som kunde knytas till mentala modeller. Detta beror på att mentala modeller ofta är svåridentifierade och det krävs övning för att identifiera sina egna mentala modeller (Senge et al. 1999). För att utröna mentala modeller krävs troligen specifika metoder så som Chris Argyris och Donald Schöns tvåkolumnsmetod där respondenten analyserar det den säger och det den tänker (Senge et al. 1999). Metoden är tidskrävande och kräver att respondenterna är villiga att själv se sina egna mentala modeller och att blotta dem. Trots att Senge påtalar vikten av att samtliga discipliner bör beaktas bör inte avsaknaden av data beträffande mentala modeller göra denna studie irrelevant. Flera förbättringsområden har identifierats och ett redskap för att hantera projekterfarenheter har tagits fram. Men ett fortsatt arbete för företaget är att identifiera dess medlemmars mentala modeller.

Garvin (1993) påtalar vikten av att mäta organisatoriskt lärande, då det som inte mäts inte görs. Samtidigt menar Garvin (1993) att det inte finns bra redskap för ändamålet och att de som existerar använder mätdata som kan påverkas av andra faktorer. Denna rapport erbjuder inget tillvägagångssätt i hur organisatoriskt lärande mäts. Dock tillhandahåller denna studie ett

Erfarenhetsplank där styrkor och svagheter från projekterfarenheter går att följa över tid. För att undersöka möjligheten i att mäta lärande med hjälp av Erfarenhetsplank krävs en longitudinell studie och att Erfarenhetsplanket används kontinuerligt.

Att förena Senges och Garvins skildringar av lärande organisationer har inte uppfattats som problematiskt, snarare gynnsamt. De fem disciplinerna och de tre byggstenarna kompletterar varandra genom att undersöka lärande organisationer ut ett specifikt gentemot ett holistiskt perspektiv.

## 8. Slutsats

Trots att organisatoriskt lärande är ett omdiskuterat område har tidigare forskning varit för teoretiskt fokuserad och svårapplicerad i praktiken (Garvin et al. 2008). Chronéer och Backlund (2015) samt Andersson och Le (2011) har efterfrågat exempel på hur en erfarenhetspolicy kan tas fram och se ut, denna studie ger ett sådant exempel samt erbjuder en explorativ undersökning av organisatoriskt lärande genom en fallstudie. Studien och dess resultat kan ge validitet åt Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar genom att undersöka ett välbeskrivet teoretiskt område i en praktisk miljö. Vidare är studien av relevans för andra företag som önskar göra en liknande utveckling av sitt organisatoriska lärande. Metoden kan, med mindre förändringar, anpassas till andra företag och erfarenhetspolicyn erbjuder ett exempel att benchmarka på.

Genom att undersöka företagets organisatoriska lärande med hjälp djupintervjuer, observationer och granskning av vitböcker kunde följande fråga besvaras.

*Forskningsfråga 1) Hur kan Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande beskrivas med Senges fem discipliner och Garvin et al. tre byggstenar?*

De fem disciplinerna och de tre byggstenarna kunde beskriva företagets organisatoriska lärande kunde väl med undantag från disciplinen mentala modeller. För att identifiera mentala modeller rekommenderas ytterligare en undersökningsmetod; Argyris och Schöns tvåkolumnsmetod. En beskrivning av företagets organisatoriska lärande följer:

Då företaget har en leanorienterad verksamhet föreligger en naturlig strävan till ständiga förbättringar, detta instämde av respondenterna under

intervjuerna. Dock måste alla anställda förstå relevansen av att standardisera processer och metoder. Nya arbetsmetoder och modeller måste även utvärderas efter hand och förbättringar av dessa skall ske gradvis för att undvika radikala metodbyten som skapar diskontinuitet.

Företaget uppvisade en positiv syn på internutbildningar och vidareutveckling när det gick i linje med företagets önskemål. För personer nya i ansvarspositioner krävs förbättrad upplärning med till exempel mentorskap för att minska den stress som är kopplad till det nya ansvaret.

Djupintervjuer och observationer visade på god vana av att muntligt sprida erfarenheter. Anställda saknar dock en helhetsbild till hur dokumenterade projekterfarenheter sprids på företaget. Erfarenhetsdokumentation bör ske regelbundet under projektets gång och inkludera hela projektgruppen. Det saknas tid och efterfrågan för reflektion vilket troligen medförde låg prioritering och en regelbunden avsaknad av dokumenterade lärdomar. När erfarenhetsdokumentation nedtecknats har den i regel ej haft en mottagare vilket resulterat i att dokumenten blir svåra att hitta och inte läses.

För att de anställda effektivt skall kunna sprida erfarenheter och lärdomar bör de känna att de kan granska sig själva kritiskt och kan dela insikterna med andra på fabriken. Fel och misstag ansågs ingå i arbetet och accepterades så länge inte personskador riskerade att inträffa. Intervjurespondenter uttryckte att rädslan för att göra fel eller för att begå misstag inte hindrade dem i att våga utmana sig själva eller de arbetsmetoder som användes. Chefer ansågs ha en konsulterande roll och vara kritiserbara av anställda.

Enligt respondenterna föreligger det ett behov av positiv feedback och att framgångar inom projekt måste uppmärksammas. Fabriken och dess anställda hade en tydlig gemensam vision gällande framtida målbilder och de undersökta respondenterna ansåg generellt att de öppet kunde kritisera och göra sina röster hörda.

Genom den första forskningsfrågan har Arvikafabrikens organisatoriska lärande beskrivits med hjälp av de fem disciplinerna och de tre byggstenarna. Därigenom har företagets behov och styrkor beträffande området kartlagts. Detta har använts som underlag för att besvara den andra forskningsfrågan:

*Forskningsfråga 2) Hur kan en erfarenhetspolicy vara utformad utifrån Volvo CE Arvikas behov och förutsättningar?*



Enligt Senge et al. (1999) finns det inga enskilda svar på hur en lärande organisation skall utformas, skräddarsydda lösningar erfordras. Arvikafabrikens förutsättningar för organisatoriskt lärande har undersökts genom djupintervjuer med projektledare vilket identifierat brister och önskemål kring erfarenhetshantering. Granskningen av vitböcker uppmärksammade brister och styrkor med tidigare erfarenhetsdokumentation och observationer har medfört förståelse för fabriken omständigheter. Tillsammans har undersökningsmetoderna med stöd av litteratur kartlagt behov och möjligheter. En tredelad erfarenhetspolicy har skapats för att nyttja dessa styrkor och täcka behoven.

Genom framtagandet av en erfarenhetspolicy skapades ett bidrag på hur ett lärandeverktyg av praktisk relevans kan vara utformat. Erfarenhetspolicyn som tagits fram består av en Erfarenhetsanalys (figur 11), ett Erfarenhetsplank (figur 12) och en mappstruktur (figur 13).

Erfarenhetsanalysen är ett standardiserat dokument för nedtecknande av erfarenheter. Den är utformad för att klassificera de uppdagade erfarenheterna genom valbara alternativ som fungerar som sökord. Detta med målet att underlätta lokalisering av dokument skrivna av andra individer. Erfarenheten beskrivs utifrån en kombination av AAR och 5 Varför för att skapa problemorientering och för att finna rotorsak. Erfarenhetsanalysen avslutas med att den lärdom som kan dras från erfarenheten deklarerar.

Erfarenhetsanalyser sparas i projektgruppens mapp för erfarenheter under den aktuella fas som erfarenheten avser. Samtliga mappar för projekts erfarenhetsdokumentation ligger samlade på en lokal server för att öka tillgängligheten och spridningen av erfarenheter.

Erfarenhetsanalyser noteras med sin karaktär i projektets Erfarenhetsplank. Erfarenhetsplanket är ämnat att skapa överblick och visualisering av dokumenterade projekterfarenheter samt deras framgångar och motgångar. Detta dokument knyter an de ansamlade erfarenheterna till nyckeltal och taggar. Det medför en potential i att identifiera projektgruppens styrkor och svagheter vilket kan användas som underlag för intern benchmarking.

För att utröna nyttan av den framtagna erfarenhetspolicy samt kartläggningen av Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande för andra organisationer har forskningsfråga tre undersökts.

*Forskningsfråga 3) Hur kan andra organisationer nyttja beskrivningen av Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande och den i denna studie framtagna erfarenhetspolicy?*

Genom att göra liknande undersökningar på ett annat företag och följa den undersökningsstruktur som presenteras i denna studie kan företagets organisatoriska lärande kartläggas. Därefter kan den för Volvo CE Arvika föreslagna erfarenhetspolicy användas som underlag och inspiration för att anpassas efter företagets unika förutsättningar.

Beskrivningen av Volvo CE Arvikas organisatoriska lärande är av primärt intresse för den undersökta fabriken. Dock är en kartläggning av ett företags organisatoriskt lärande en förutsättning för att senare utforma en skräddarsydd erfarenhetspolicy. De metoder som används för att undersöka Arvikafabrikens lärande kan med en mindre modifikation vara applicerbar inom andra organisationer och resultatet torde sig ge en likvärdig grund för att utforma en skräddarsydd erfarenhetspolicy.

Den framtagna erfarenhetspolicy är skräddarsydd Arvikafabrikens behov och förutsättningar. Dock utgör den ett välbehövt exempel som andra företag kan benchmarka på. Erfarenhetsanalysen använder en metod för att undersöka erfarenheten som är överförbar på andra företag och karakteriseringen av dokumentet kan modifieras för att passa andra organisationer. Mappstrukturen och Erfarenhetsplanket är starkt kopplat till företagets projektstyrningsmodell. Mappstrukturen belyser trots detta vikten att samla erfarenheter så att de blir tillgängliga organisationens medlemmar och Erfarenhetsplanket påvisar en möjlighet att visualisera individuella erfarenheter på gruppnivå.

### **8.1. Förslag för vidare studier**

Då studien inte identifierade mentala modeller på företaget finns det utrymme att undersöka utfallet med en undersökningsmetod som är mer uppmärksam på denna disciplin. Med ett större fokus på mentala modeller kan ytterligare förbättringsförslag påträffas och erfarenhetspolicy kan utvecklas för att ännu bättre passa företaget. Som metod för ändamålet kan Argyris och Schöns tvåkolumnsmetod användas. Processen är tidskrävande för undersökare och respondenter, samtidigt måste respondenterna vara villiga att blotta sina personliga tankemönster.

Garvin (1993) har, bland andra, gjort försök att mäta organisatoriskt lärande. Samtliga mätmetoder är dock baserade på reaktiva mått och kan påverkas av

yttre faktorer (Garvin 1993). Ett uppslag till vidare undersökning är framtagningen av en effektiv mätmetod för organisatoriskt lärande, då det som inte mäts inte görs. En mätmetod för organisatoriskt lärande kan användas för att validera denna och andra erfarenhetspolicys.

## Källor

- Andersson, S. & Le, N. (2011). *Det misslyckade projektet – alltid ett fiasko eller stundtals triumf?: En insyn i bedömning, lärande och hantering av misslyckade projekt i offentliga organisationer*. Magisteruppsats. Karlstad: Karlstads universitet, Fakulteten för ekonomi kommunikation och IT, Avdelningen för Informatik och Projektledning.
- Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations: the limits to organizational knowledge*. New York: Oxford University Press Inc.
- Arvika kommun (2016). *Större arbetsgivare*.  
<http://www.arvika.se/kommunochpolitik/kommunfakta/statistik/storrearbetsgivare.4.394659b511f7f653d1d800019698.html> [2017-04-10]
- Baird, L., Henderson, J. C. & Watts, S. (1997). Learning from action: an analysis of the center for army lessons learned (CALL). *Human Resource Management*, 36(4), 385–395.  
doi: 10.1002/(sici)1099-050x(199724)36:4<385::aid-hrm3>3.0.co;2-r
- Barriball, L. & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(2), 328-335.  
doi: 10.1111/j.1365-2648.1994.tb01088.x
- Bergman, B. & Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet: från behov till användning*. 5. uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.  
doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4. uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., Bell, E., Mills, A. J., Yue, A. R. (2011). *Business research methods*. 1. uppl. Don Mills: Oxford University Press.
- Chronéer, D. & Backlund, F. (2015). A holistic view on learning in project-based organizations. *Project Management Journal*, 46(3), 61-74.  
doi: 10.1002/pmj.21503
- Crainer, S. & Dearlove, D. (2004). *Financial times handbook of management*. 3. uppl. London: Pearson/Financial Times Prentice Hall.

- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553 – 560. doi: 10.1016/s0148-2963(00)00195-8
- Fagerlind Ståhl, A-C., Gustavsson, M., Karlsson, N., Johansson, G & Ekberg, K. (2015). Lean production tools and decision latitude enable conditions for innovative learning in organizations: a multilevel analysis. *Applied Ergonomics*, 47, 285-291. doi: 10.1016/j.apergo.2014.10.013
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, (mars), 109-117.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(juli -augusti), 78-91.
- Hannah, S. T. and Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.11.003
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. doi: 10.2307/2392366
- Kasvi, J. J. J., Vartiainen, M. & Hailikari, M. (2003). Managing knowledge and knowledge competences in project and project organizations. *International Journal of Project Management*, 21(8), 571-582. doi:10.1016/S0263-7863(02)00057-1
- Liker, J. K. & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5-20. doi: 10.5465/amp.2006.20591002
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2001). *Sanningen om utbrändhet: Hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Nelson, J. R. & Sargusingh, M. J. (2014). Environmental Control and Life Support System Reliability for Long-Duration Mission Beyond Lower Earth Orbit. 44<sup>th</sup> *International Conference on Environmental Systems*. Houston, USA, 13-17 juli 2014.
- Pilbeam, C., Davidson, R., Dohnerty, N. & Denyer, D. (2016). What learning happens? Using audio diaries to capture learning in response to safety-related events within retail and logistics organizations. *Safety Science*, 81, 14-27. doi: 10.1016/j.ssci.2015.07.034

- Schindler, M. & Eppler, M. J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219-228. doi: 10.1016/s0263-7863(02)00096-0
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 2. uppl. New York: Currency.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. (1999). *The fifth discipline field book: strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sense, A. J. (2003). A model of the politics of project leader learning. *International Journal of Project Management*, 21(2), 107-114. doi: 10.1016/s0263-7863(02)00018-2
- Sense, A. J. (2007). Structuring the project environment for learning. *International Journal of Project Management*, 25(4), 405-412. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.01.013
- Shani, A. B. & Docherty, P. (2003). *Learning by design: Building sustainable organizations*. Oxford: Blackwell.
- Shin, H. W., Picken, J. C., Dess, G. G. (2017). Revisiting the learning organization: how to create it. *Organizational Dynamics*, 46(1), 46-56. doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.10.009
- Stier, J. (2004). *Kulturmöten*. Lund: Studentlitteratur.
- Sundström, J., Bjärnemo, R. & Andresson, P-E. (2000). Konstruktiv utformning: del 1: Syntes. 2. Uppl. Lund: Lunds Tekniska Högskola.
- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. Chicago: University of Chicago Press
- Tyagi, S., Cai, X., Yang, K., Chambers, T. (2015). Lean tools and methods to support efficient knowledge creation. *International Journal of Information Management*. 35 (2), 204-214. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.007
- Volvo Group University (2016). *Project steering model for steering committee*. <http://violin.volvogroup.net/sites/vg/how-we-work/grp-trucks-core-process/produce-prod/psm/learning/Violin%20Documents/PTM%20Docs/dec%202016%20PSC.pdf> [2017-02-07]
- Volvo Group (2016a). *Status report PSM*. <http://violin.volvogroup.net/sites/vg/how-we-work/grp-trucks-core->

process/produce-prod/psm/supporting-docs/Violin  
Documents/Mandatory templates/Status report.pptx [2017-02-07]

Volvo Group (2016b). *Final report PSM*.

[http://violin.volvogroup.net/sites/vg/how-we-work/grp-trucks-core-process/produce-prod/psm/supporting-docs/Violin Documents/Mandatory templates/Final Report.pptx](http://violin.volvogroup.net/sites/vg/how-we-work/grp-trucks-core-process/produce-prod/psm/supporting-docs/ViolinDocuments/Mandatory%20templates/Final%20Report.pptx) [2017-02-07]

Volvo Group (2016c). *End effect fulfillment report PSM*.

[http://violin.volvogroup.net/sites/vg/how-we-work/grp-trucks-core-process/produce-prod/psm/supporting-docs/Violin Documents/Mandatory templates/End Effect Fulfillment Report.pptx](http://violin.volvogroup.net/sites/vg/how-we-work/grp-trucks-core-process/produce-prod/psm/supporting-docs/ViolinDocuments/Mandatory%20templates/End%20Effect%20Fulfillment%20Report.pptx) [2017-02-07]

## Bilagor

### Bilaga 1 – Krav och önskemål

Projektet innefattar fyra krav och två önskemål. Kraven (betecknas K) skall vara tillfredsställda för att projektet skall anses ha uppnått sitt mål. Önskemålen viktas på en skala från ett till fem (betecknas Ö1-Ö5). En etta motsvara “inte särskilt viktigt” och en femma motsvarar “väldigt viktigt”.

Nr	Kriterium	Mätmetod	Mål/Mått	Viktning	Uppfyllnad
1	Erfarenhets-policy som utgår från Volvo CE	Insamlad data (främst intervjuer och vitböcker) härstammar från Volvo	Minst 80 %	K	Ja, 100%
2	Ska inte vara i konflikt med företagets värderingar	Jämförelse av företagets värderingar och erfarenhets-policy	Inga motsättningar	K	Inga motsättningar.
3	Erfarenhets-policy för kunskapsåterföring till framtida projekt	Finns uttalat hur återföringen av kunskaper sker?	Ja	K	Ja, finns uttalad beskrivning för ändamålet
4	Erfarenhets-policy för inskaffande av kunskap från äldre projekt	Finns uttalat hur inhämtandet av kunskaper sker?	Ja	K	Ja, finns uttalad beskrivning för ändamålet
5	Implementera erfarenhets-policy	Implementerad innan v. 23?	Ja	Ö3	Erfarenhets-policyn överlämnad v. 20
6	Förenlig med PSM	Jämförande av metoderna	Inga motsättningar	Ö5	Ja, inga motsättningar

Förklaring av krav och önskemål:

1. Studien skall resultera i en erfarenhetspolicy för hantering av projekterfarenheter. Den skall vara utformad för att specifikt passa Volvo CE i Arvika. Detta åstadkoms genom att minst 80 % av vitböcker och intervjuer härstammar från Volvo CE.



2. Den resulterande erfarenhetspolicyn skall vara utformad med hänsyn till Volvo CE:s värderingar och vision, konflikt mellan policy och dessa får icke förekomma.
3. Erfarenhetspolicyn skall underlätta ett systematiskt nedtecknande av projekterfarenheter för bevarande och spridning inom önskad avdelning.
4. Erfarenhetspolicyn skall vara enkel att använda för att hitta relevant projektinformation från tidigare projekt.
5. Erfarenhetspolicyn skall implementeras innan vecka 23.
6. Den resulterande policyn skall vara kompatibel med den PSM-metod som Volvo CE använder.

## Bilaga 2 – Intervjumall

Följande intervjufrågor användes under djupintervjuer med projektledare.

1. Hur skiljer sig privata du jämfört med hur du är på arbetet?
2. Till vilken grad upplever du att dina förslag och rekommendationer blir hörda?
3. Hur kan fel och misstag påverka din arbetsmiljö?
4. Hur kan du påverka hur företaget arbetar? Känner du att din påverkan uppskattas?
5. Hur öppen är Volvo CE för nya idéer och arbetssätt? Hur utvärderas nya idéer och arbetssätt?
6. Hur mycket tid och möjlighet känner du att du har för att reflektera över hur du arbetar?
7. Hur ställer sig företaget till utbildning och till vilken grad frigörs resurser för utbildning?
8. Säg att du ska starta ett nytt projekt idag, hur skulle du då göra för att samla den informationen du behöver?
9. På vilka sätt kan du lära dig av andras projekterfarenheter?
10. Hur har du blivit instruerad kring hur du ska utvärdera och dokumentera erfarenheter och lärdomar från projekt?
11. Hur sprids dina projekterfarenheter på företaget och hur tillgängliga blir de?
12. Känner du att du är uppmanad att reflektera över hur du arbetar?
13. Hur uttrycker sig chefer och ledare angående lärande från projekterfarenheter?
14. Hur involverad är chefer och ledare för att på djupet förstå problem som uppstår?
15. Vilka resurser förses du med för att reflektera över erfarenheter inom projekt?
16. Vilka resurser förses du med för att dela med dig av dina lärdomar?
17. Vad anser du kring din chefs insikt om sina egna begränsningar?
18. Hur väl integrerad är du i vad som sker på andra delar av företaget?
19. Projekt går inte alltid som planerat, kan du beskriva ett eller ett par tillfällen när projekt har krånglat och vad gjorde ni då?
20. På vilket sätt skiljer sig Arvikafabrikens vision till hur det fungerar i verkligheten? Hur väl känner du att du passar in i visionen?
21. Vad är en vitbok för dig?
22. Finns det något mer du vill lägga till?

### Bilaga 3 – Observation: Veckoplaneringsmöte

Datum: 2017-03-06

Plats: Samlingsplats på avdelning Teknik Projekt, samtliga mötesdeltagare är stående.

Notis: Mötesdeltagarna benämns med P# där # är en siffra motsvarande den fallande ordningen de deltar i mötet. Siffran motsvarar således inte presentationsordningen. Projektinnehållet som presenteras av mötesdeltagarna inkluderas icke i observationen på grund av sekretess och fokus hamnar på mötets genomförande.

Syfte: Mötesdeltagarna avstämmer sin planering. De berättar hur tidigare vecka förflutit och hur den pågående veckan är planerad. Samtliga projektdeltagare kan inflika med tips, kommentarer och frågor rörande uppmärksammade händelser. Varje mötesdeltagare berättar om sin planering utifrån sitt personliga Gantt-schema.

---

Mötet leds av en projektledare (benämns P1) som substituerar för avdelningschefen. P1 berättar om kommande veckas aktiviteter och de möjliga problem som kan uppstå under den närmaste tiden. P1 upplyser gruppen om sin planering som sträcker sig mellan 4-8 veckor framåt och belyser bland annat personlig planering inom projektgruppen och logistikfrågor. En mötesdeltagare (benämns P2) undrar om en särskild person är delaktig i projektet. P2 menar att denne person troligen är en värdefull resurs och att P1 bör upprätta kontakt om det inte redan är gjort. Ytterligare en mötesdeltagare (P3) frågar om problemet och varför det uppstått. P1 förklarar omständigheterna och P2 undrar hur andra Volvofabriker arbetar med liknande problem och om de kan lära sig av dem. P1 ber nästa person framlägga sin planering.

Nästa person (benämns P4) berättar om vilka problem som denne stötte på under föregående vecka och vilka moment denne planerar att genomföra kommande vecka. P4 belyser projektgruppens resursplanering och poängterar problem och lösningar till dessa. P1 ber nästa person framlägga sin planering.

Nästa person (benämns P5) berättar om dennes projekt som drabbats av ändringar. P5 kan inte fortsätta med ordinarie projektuppgifter då denne behöver invänta nytt material. P5 kommer fortsätta med parallella uppgifter tills det nya materialet inkommit. En annan mötesdeltagare (P6) inflikar och berättar mer om omständigheterna som förhindrar P5s ordinarie planering. P5

instämmer och belyser området ytterligare. P6 fortsätter med sin planering som är kopplad till P5 och belyser samarbeten med andra externa parter och leverantörer. P1 ber nästa person framlägga sin planering.

Nästa person (P2) berättar om sin planering som påverkats av sjukfrånvaro. P2 berättar om projekt i samarbete med en annan mötesdeltagare.

Nästa person (P7) berättar om dennes kommande moment. P7 belyser sitt projekt som är omfattande samt att de stött på problem. P2 berättar om ett liknande problem som inträffat tidigare och hur konstruktörerna då inte haft tillräckligt bra koll på problemet. P7 nämner att det även kan medföra logistiska utmaningar för projektet längre fram. P1 ber nästa person framlägga sin planering.

Nästa person (P3) berättar att denna kommer vara frånvarande på grund av utbildning under några kommande veckor. P3 berättar att denne har några punkter som släpar till följd av ledighet veckan innan men berättar hur dessa skall genomföras. Ett projekt som P3 arbetar med och som är försenat kan medföra problem för några särskilda personer, dessa benämns med namn benämns.

Nästa person (P8) berättar om sina erfarenheter från veckan innan och hur den pågående veckan skall genomföras. Projektet berör flera andra mötesdeltagare. P8, P5, P6 och P3 diskuterar problemen som projektet har stött på och hur dessa lämpligast åtgärdas. Frågor som ”hur påverkar detta mig och mitt arbete?” uppstår och förklaras. P1 inflikar och berättar vem som är ansvarig att hantera problemet.

P1 berättar att samtliga mötesdeltagare bör se över sina resurser och behov. Detta kommer behöva diskuteras längre fram. P1 undrar om det finns någon som har något mer att tillägga varpå ingen svarar.

P1 förklarar att mötet är avslutat varpå samtliga återgår till sina uppgifter.

## Bilaga 4 – Observation: Projektkoordineringsmöte

Datum: 2017-03-13

Plats: Ekonomen

Notis: Mötesdeltagarna benämns med P# där # är en delgiven siffra motsvarande sittplats. Mötesledaren och avdelningschefen benämns icke på detta sätt utan med sin roll. Projektinnehållet som presenteras av mötesdeltagarna inkluderas inte i observationen på grund av sekretess och fokus hamnar på mötets genomförande.

Syfte: Informera projektledare om vad som pågår och vilka resurser som krävs. Mötet syftar även till för att hjälpa varandra genom att delge erfarenhet.

---

Kallelse till mötet inkluderade mötets agenda samt berättade att all rapportering skulle ske enligt tillgängliga mallar som gått igenom veckan innan. PSM modellen för statusrapporter följs.

Mötesledaren inleder med att ställa generella frågor gällande layout. Flera mötesdeltagare lyfter fram problematik i området. Mötesledaren berättar att ledningen är medvetna om att de ligger efter i projektet men att det under sommaren kommer att tillsättas sommarjobbare för att hantera projektet. P1 berättar att ett särskilt projekt drar väldigt mycket resurser, mötesledaren undrar om man kan tidsbestämma det projektet närmare än man gjort tidigare men avdelningschefen menar att man inte vet tillräckligt ännu. P1 berättar att man behöver mer information och att man behöver samtala med Volvofabriken i Eskilstuna för att kunna gå vidare.

P3 inleder med att belysa dennes projekt och projektets vikt samt hur viktigt det är att de håller tidsramen. Projektets status presenteras och det berättas att tidsplanen har uppdaterats för att bli klar till jul. Avdelningschefen instämmer med vikten av att projektets nuvarande fas genomförs korrekt och förtydligar varför det är viktigt. P1 berättar att denna fas kräver mycket resurser i form av personal och tid men att det finns en reservplan ifall man inte hinner bli klara till jul. P1 uttrycker att reservplanen troligen kommer användas. Avdelningschefen förklarar hur tidsramen ser ut på projekt som är kopplade till det uppmärksammade projektet och hur dessa kan komma påverkas. P3 berättar om ett problem som de vet kommer uppstå. P1 berättar att de fått ny information om hur detta kan påverka projektet.

P3 presenterar sitt aktuella projekt genom Powerpoint slides enligt PSM modellen. Projektstatus deklarerar följt gatekriteriernas uppfyllnad. P3 berättar var dokumentation kommer att finnas och när den kommer vara tillgänglig. Risker går igenom genom en FMEA och en aktivitetsplan presenteras. P3 berättar om samarbetet med andra avdelningar (Konstruktion och Marknad) som är involverade i projektet och hur samarbetet med dessa fortlöper. Budgeten berättas vara oförändrad från tidigare statusuppdatering. P3 poängterar att projektgruppen hade kunnat vara bättre på kommunikation. Avdelningschefen berättar att det behövs alltid slack i planen om man skall ha en möjlighet att hålla tidsplanen, han berättar att alla måste lära sig av detta och inte utmana planeringen allt för mycket. Mötesledaren berättar att man bör se på projektets kritiska linje och analysera risker längs denna. P3 berättar att det förekommit förseningar på grund av andon och att de måste hantera problemet bättre. Avdelningschefen berättar att den frågan diskuteras på VD-nivå. P3 fortsätter med riskanalys enligt FMEA med avseende på andon och kontakt med leverantörer och mottagare, somliga risker accepteras och andra bearbetas. P3 avslutar sin presentation. Mötesledaren undrar om det finns något som P3 önskar föra vidare till styrgruppen. Inget önskas föras vidare.

P8 inleder sin presentation och förklarar att materialfrågor är det största problemet nu. P8 går igenom gatekriterier och de problem som finns för att uppfylla dessa. P8 går igenom projektstrukturen och berättar i riskanalysen att projektgruppen gör sitt bästa för att inte störa andra projekt men att det inte är oundvikligt. P8 avslutar sin presentation och mötesledaren undrar om något önskas föras vidare till styrgruppen men inget aktuellt finns att föra vidare.

P9 inträder i rummet och börjar med att presentera sitt projekt. Gaten har flyttats fram efter att man upptäckt att leverantörer haft svårt att leverera tillräcklig kvantitet. För närvarande arbetar projektgruppen med inventering och det berättas att en riskanalys är påbörjad men ej komplett. Resurser har säkrats till projektgruppens nuvarande stadie men inte ännu för implementeringen, det saknas fortfarande information. Avdelningsledaren berättar skämtsamt att det är införskaffandet av den informationen som projektet handlar om. P9 berättar om projektets komplexitet och att det resulterat i den överskridna tidsplanen, P9 går igenom de handlingar och verktyg som behövs för att komma i kapp med projektet. P9 berättar att projektets problem inte direkt stör ordinarie verksamhet. Riskanalys presenteras där riskerna är identifierade och bedömda men saknar åtgärder. Mötesledaren förklarar att det framförallt är viktigt att notera åtgärder i

riskanalysen. P9 avslutar presentationen och mötesledaren undrar om det finns något denne önskar föra vidare till styrgruppen. Inget önskas föra vidare.

P7 inleder sin presentation och berättar att de haft premiär för en ny maskin. Gatekriterium går igenom och P7 uppmärksammar att man ännu inte säkrat resurser till nästkommande fas och att detta kan påverka andra projekt. P7 berättar att övriga risker är oförändrade sedan förra mötet men att många av riskerna kretsar kring materialfrågor. P7 poängterar för avdelningschefen att Inköpsavdelningen måste vara mer deltagande.

P7 fortsätter direkt att presentera nästa projekt snabbt. Gatekriterium går igenom och liksom risker och P7 understryker att en extern firma som man förhandlar samarbete med kan påverka projektet men att det finns en reservplan med en annan firma. P7 avslutar sin presentation och mötesledaren undrar om det finns något att föra vidare till styrgruppen. Inget önskas föra vidare i nuläget.

Mötesledaren undrar om det finns några övriga punkter som önskas gås igenom.

P6 undrar hur det ser ut med de andra projekten som ej kommenterats under mötet. Mötesledaren säger att dessa projekt för närvarande ligger hos styrgruppen och att de inte är direkta projekt än utan att de är förstudier och lever sitt egna liv. Avdelningschefen berättar att ett av projekten skulle kunna diskuteras här men att de andra förblir hos styrgruppen. P6 menar att förstudier bör betraktas som en del av projekt och att det nog vore lämpligt att få med dem under projektkoordineringsmötena. Mötesledaren håller med men menar att man inte gör så i nuläget. Mötesledaren instämmer att det nog vore bra att inkludera förstudier i framtiden.

Mötesledaren berättar att mötet är till för att informera varandra om vad som pågår i de olika projekten så att man kan diskutera resurser och stödja varandra om man har problem. Alla beslut tas av styrgruppen. Mötesledaren förklarar även vikten av att mötena håller sig enligt PSM strukturen.

Mötet avslutas.

## Bilaga 5 – Observation: Investeringsprojektmöte

Datum: 2017-03-17

Plats: Skype

Notis: Mötesdeltagarna benämns med P# där # är en siffra motsvarande den fallande ordningen de deltar i mötet. Siffran motsvarar således inte presentationsordningen. Projektinnehållet som presenteras av mötesdeltagarna inkluderas icke i observationen på grund av sekretess och fokus hamnar på mötets genomförande.

Syfte: Uppföljning av investeringsprojekten. Mötesdeltagarna avstämmer sin planering och projektstatus. Samtliga projektdeltagare kan inflika med tips, kommentarer och frågor rörande uppmärksammade händelser.

---

Möte inleds med att mötesledaren, P1, berättar att det blivit en del avhopp från dagens möte av diverse skäl. P1 delar sin skärm och ber P2 börjar berätta hur det går.

P2 berättar att dennes projekt fått tillgång till nya resurser som kommer att bidra positivt till projektet. P1 förtydligar projektet som sker på flera sites och visar i aktivitetsplanen vilka aktiviteter som tillhör Arvikafabriken och vilka aktiviteter som tillhör andra sites. P2 berättar om de aktiviteter som rör Arvikafabriken. P1 frågar om det är grönt ljus på de aktiviteterna och vad det har för följd. P2 förklarar ingående vilka delar som har grönt ljus, vad det innebär och vilka avdelningar som detta berör. P1 frågar om det finns något P2 vill tillägga varpå inget mer önskas säga av P2. P1 lämnar över ordet till P3.

P3 berättar om sitt projekt som är involverat med externa parter och hur kontakten med dessa parter fortlöpt. En offert har gjorts av en extern part som tycks vara märklig då offerten är många gånger högre än den beräknats av P3. P1 instämmer att detta antagligen är konstigt då offerten inte borde vara så hög och att det kan vara till följd av att det finns alldeles för mycket sekretess runt projekten vilket påverkar kommunikationen mellan avdelningarna. P1 berättar att det behövs mer insyn i projektet och att man inte kan fortsätta med det hemlighetsmakeri man har runt projektet nu. P2 instämmer att sekretessen påverkar kommunikationen mellan avdelningarna med negativ inverkan på projektet. P1 undrar om det finns något mer som P3 vill säga varpå inget önskas tilläggas. P1 lämnar över ordet till P4.



P4 berättar att riskanalyser har genomförts för dennes aktuella projekt och att de uppmärksammat punkter men att inga av punkterna kommer att skapa stopp i produktionen. I övrigt fortlöper projektet väl om man planerar att fortsätta enligt plan. P1 undrar vilka punkter som uppmärksammats i riskanalysen varpå P4 förtydligar punkternas innebörd men förtydligar att inga av dem kommer innebära några stopp. P1 undrar hur de anmärkta punkterna kommer påverka projektets kostnad. P4 förklarar att ingen kostnadsanalys gjorts ännu så frågan kan ej besvaras i nuläget. P1 säger att det bör ses över till nästa veckas möte varpå P1 undrar om P4 har något mer att tillägga. P4 har inget mer att säga varpå P1 lämnar över ordet till P5.

P5 förklarar hur det går i dennes projekt och att läget ser bra ut. P5 har ett projekt som sker parallellt med ett annat men P5 ser inga stora hinder i detta. P5 berättar att många personer är inblandade projektets nästa fas och att det kan uppstå resursproblem men att man planerat så gott man kan. P1 undrar om P5 ser några risker. P5 förklarar att man planerat så gott det går och ser i dagsläget inga direkta risker. P1 undrar hur en logistikhantering kan påverka projektets fas. P5 förklarar att den logistiklösningen kommer att inträffa längre fram och påverkar inte projektet i det läge de är i nu men att det kan bli ett senare problem. P5 berättar att P4 arbetar med en logistiklösning beträffande den punkten. P5 berättar att man fortsätter att kämpa mot tidsplanen och att man planerat så gott det går, det kan bli problem längre fram men inget de kan arbeta förebyggande med i nuläget. P1 berättar att det är oundvikligt att problem dyker upp längs vägen och att de får hanteras succesivt. P1 undrar om P5 har något mer att säga varpå inget önskas tilläggas. P1 lämnar över ordet till P6.

P6 berättar att man skall göra en walk-about nästa vecka för att undersöka materialflöde. P1 trycker på vikten av ett fungerande materialflöde och att detta blir tydligt så man kan ta det vidare till styrgruppen. P6 instämmer att de skall ta fram ett förslag och lämna över det till styrgruppen. P1 lämnar över ordet till P7.

P7 berättar om sitt projekt som berör lagerfrågor. P1 berättar att en utav punkterna bör tas upp med en annan medarbetare på fabriken. P7 förklarar att lagernivåerna gällande en artikel har gått upp den senaste tiden och att detta kan bli ett problem. P1 berättar att en person tillsatts för att lösa det problemet men att man behöver ett tydligare styrningsdokument till Materialavdelningen. P1 berättar att Materialavdelningen inte har tillräcklig kommunikation med övriga avdelningar vilket gör att de kan handla på ett sätt som får negativa

konsekvenser för fabriken i helhet. P1 berättar att P7 måste prata med Materialavdelningen och ber P7 se över vad denne behöver för resurser för att bli klar. P7 berättar att denne skall se över detta. P1 undrar om det finns något mer som P7 vill berätta varpå P7 svarar nekande.

Samtliga mötesdeltagare har berättat om sina projekt. P1 undrar om någon har något mer att säga genom att ställa frågan direkt till samtliga personer i tur och ordning. P6 önskar säga något mer.

P6 berättar om den projektstyrningsmodell fabriken avser arbeta med framöver (PSM). P6 går igenom hur modellen fungerar och med extra förtydligande på: WBS, Logikdiagram, kritisk väg och Gantt-schema. P6 fortsätter med att förklara hur ett projekt bryts ner enligt PSM-modellen och menar att den nya projektmetodiken kommer att gynna projekthanteringen. P6 berättar att det för närvarande finns alldeles för många olika sätt att hantera projekt och att man bör köra på ett sätt, vilket skall vara PSM modellen. P3 instämmer att det kommer att underlätta att alla arbetar efter ett tillvägagångssätt. P6 berättar att alla borde träna på denna projektstyrningsmodell och att även P6 själv behöver träna på det. P1 säger att det är bra att det görs. P6 berättar att P6 och P3 skall diskutera PSM-modellen vidare efter mötet.

P1 undrar om det finns någon annan som har något att säga varpå ingen har något att tillägga. P1 tackar för mötesdeltagandet och önskar trevlig helg.

## Bilaga 6 – Primär kodning av vitböcker

Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
<b>1</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	Utnämner <b>ansvariga</b> avdelningar	<b>Hänvisning</b> till vidare läsning
<b>.doc</b>	Tydligt <b>strukturerat</b>	<b>Ansvarig</b> person, ej avdelning	<b>Kategoriserar</b> ej hela dokument, vilka kan dra nytta
	<b>Förkortningsindex</b> saknas		
	<b>Tags</b> utanför dokument saknas		
<b>2</b>	<b>Bakgrunds-</b> <b>information</b> saknas	<b>Ansvarig</b> person identifieras	
<b>.xlsx</b>	Presentation av <b>medlemmar och</b> <b>roller</b> saknas	Markerat om upptäckt är <b>positiv/negativ</b>	
	<b>Förkortningsindex</b> saknas	<b>Ansvarig person</b> ej noterat	<b>Prioritet</b> ej noterat
	<b>Tags</b> utanför dokument saknas		<b>Åtgärdsdatum</b> saknas
			<b>Kategoriserar</b> ej hela dokument, vilka kan dra nytta
<b>3</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Definierade ramar</b>	
<b>.ppt</b>	<b>Fasindelät</b>		
	Svårt att få <b>överblick</b>		
<b>4</b>	<b>Fasindelät</b>	<b>Åsiktsägare</b> saknas	<b>Levande dokument</b>
<b>.xls</b>	<b>Sökbara</b> rubriker	<b>Laddat</b> språk i rubrik	Tar upp <b>problem</b>
	<b>Förkortningsindex</b>	<b>Ansvarig person</b> ej noterat	Tar upp <b>reflektioner</b>
		<b>Projektfas</b> ej definierat med namn utan siffra	<b>Åtgärdsdatum</b> saknas
<b>5</b>	Onödigt <b>stort</b> format	Återkommande <b>sidhuvud</b>	Tar upp <b>problem</b>
<b>.doc</b>	Saknar <b>numrering</b> av förslagen	Tolkningsbart <b>språk</b>	Tar upp <b>reflektioner</b>
	Saknar <b>sammanfattning</b> av erfarenheter	<b>Projektfas</b> ej definierad med namn utan siffra	
		<b>Åsiktsägare</b> saknas	
		<b>Ansvarig person</b> ej	

Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
		noterat	
<b>6</b>	<b>Numrering</b> av förslagen	Avsatt utrymme för <b>åtgärd</b>	<b>Generell punkt (sällningsbar)</b>
<b>.xls</b>	<b>Sökbara rubriker</b>	<b>Ansvarig person</b> ej noterat	<b>Åtgärdsdatum</b> saknas
	<b>Bakgrunds-</b> information saknas	<b>Projektfas</b> ej definierad med namn utan siffra	
	Flera <b>flikar</b> förvirrar	Ej deklarerad <b>färgkodning</b>	
	Onödigt <b>stort</b> format		
<b>7</b>	<b>Bakgrunds-</b> information saknas	<b>Projektfas</b> ej definierad med namn utan siffra	Fokus på <b>framgångsfaktorer</b>
<b>.xls</b>	<b>Förkortningsindex</b> saknas	<b>Åsiktsägare</b> saknas	<b>Hänvisning</b> till vidare läsning saknas
	Flera <b>flikar</b> förvirrar		
	Ej <b>överskådligt</b>		
<b>8</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	Återkommande <b>sidhuvud</b>	<b>Erfarenheter</b> ej i fokus
<b>.doc</b>	Onödigt <b>stort</b> format	<b>Åsiktsägare</b> saknas	Fokus på <b>negativa erfarenheter</b>
	Utgår från <b>rapportmall</b>	<b>Ansvarig person</b> ej noterat	
	<b>Förkortningsindex</b> saknas		
<b>9</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Tidsplan</b>	Fokus på <b>positiva erfarenheter</b>
<b>.doc</b>	<b>Förkortningsindex</b> saknas		<b>Hänvisning</b> till vidare läsning saknas
	<b>Framgångsfaktorer</b> och <b>förbättringsförslag</b> är otydligt kommunicerade		
<b>10</b>	Onödigt <b>stort</b> format	<b>Åsiktsägare</b> saknas	Fokus på <b>framgångsfaktorer</b>
<b>.doc</b>	Utgår från <b>rapportmall</b>	<b>Erfarenhetens karaktär</b> ej deklarerad (ex keep/improve)	Fokus på <b>key findings</b>
	<b>Små figurer</b> , oläsligt		Definierad <b>målgrupp</b>
	Ej <b>fasindelad</b>		

Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
	Presentation av <b>medlemmar och roller</b> saknas <b>Förkortningsindex</b> saknas		
<b>11</b>	Onödigt stort format	<b>Färgkodat</b>	<b>Hänvisning</b> till vidare läsning
<b>.pdf</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Ansvarig person</b> ej noterat	Fokus på att <b>beskriva projektet</b>
	<b>Fasindelade förbättrings-</b> områden		Ej fokus på <b>lärdomar</b>
	<b>Tabelltext</b> används ej konsekvent		Ej fokus på <b>erfarenheter</b>
<b>12</b>	Sökbara rubriker	<b>Åsiktsägare</b>	Belyser både <b>negativt/positivt</b>
<b>.xls</b>	<b>Fasindelad</b>	<b>Datum</b>	Dokumentet används av <b>flera personer</b>
	<b>Numrering</b> av förslagen	Tolkningsbart <b>språk</b>	Ej fokus på <b>lärdomar</b>
	Flera <b>flikar</b> förvirrar		
	<b>Förkortningsindex</b> saknas		
	<b>Bakgrunds-</b> information saknar		
	Presentation av <b>medlemmar och roller</b> saknas		
<b>13</b>	Utgår från <b>rapportmall</b>	<b>Ansvarig person</b>	
<b>.docx</b>	<b>Kort, koncis</b> information	Återkommande <b>sidhuvud</b>	
	<b>Bakgrunds-</b> information saknar		
	<b>Förkortningsindex</b> saknas		
<b>14</b>	<b>Kort, koncis</b> information	<b>Ansvarig person</b> saknas	Ej fokus på <b>lärdomar</b>
<b>.doc</b>	<b>Bakgrunds-</b> information saknar		
<b>15</b>	<b>Kort, koncis</b> information	<b>Datum</b>	Fokus på <b>lärdomar</b>
<b>.doc</b>	<b>Förkortningsindex</b> saknas	<b>Ansvarig person</b> ej noterat	

Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
		Projektfas ej definierad med namn utan förkortning	
<b>16</b>	<b>Bakgrunds-</b> information saknar	<b>Ansvarig person</b> saknas	Kommenterar <b>kravspecifikation</b>
<b>.doc</b>	Saknar <b>struktur och</b> <b>underrubriker</b>		Fokus på <b>lärdomar</b>
	Ej <b>överskådligt</b>		Fokus på <b>erfarenheter</b>
			Beskriver <b>idealt</b> <b>tillstånd</b>
			Beskriver <b>kauslighet</b> <b>och effekt</b>
			<b>Koppling</b> till SOP
<b>17</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Projektfaser</b> är tidsindelade	<b>Belyser både</b> <b>negativt/positivt</b>
<b>.pptx</b>	<b>Fasindelad</b>	Beskrivning av <b>faser</b>	<b>Hänvisning</b> till vidare läsning
		<b>Äsiktsägare</b> saknas	
<b>18</b>	<b>Förkortningsindex</b> saknas	Återkommande <b>sidhuvud</b>	Fokus på <b>lärdomar</b>
<b>.dox</b>	<b>Bakgrunds-</b> information saknas		
	Ej <b>fasindelad</b>		
	Presentation av <b>medlemmar och</b> <b>roller</b> saknas		
<b>19</b>	<b>Fasindelad</b>	<b>Äsiktsägare</b> saknas	Fokus på <b>erfarenheter</b>
<b>.pptx</b>	<b>Sammanfattning</b> av erfarenheter	Ej markerat om upptäckt är <b>positiv/negativ</b>	Ej fokus på <b>lärdomar</b>
	Presentation av <b>medlemmar och</b> <b>roller</b>		
	För mycket fokus på <b>bakgrunds-</b> information		
<b>20</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	Återkommande <b>sidhuvud</b>	Fokus på <b>projektbeskrivning</b>
<b>.doc</b>	Presentation av <b>medlemmar och</b> <b>roller</b>	<b>Hjälppådrag</b> för att korrekt fylla i mallen	Ej fokus på <b>erfarenhets-</b> <b>återföring</b>
	Utgår från	<b>Projektfaser</b> är inte	

Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
	<b>rapportmall</b>	tidsindelade	
	Viktig information <b>prenteras sent</b>	Tolkningsbart <b>språk</b>	
	Onödigt <b>stort</b> format		
	Saknar <b>kontinuitet</b>		
<b>21</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Projektfaser</b> är tidsindelade	<b>Projektbeställare</b> saknas
<b>.ppt</b>	<b>Fasindelad</b>	Saknar <b>datum</b> för gater	Fokus på <b>projektbeskrivning</b>
		<b>Odefinierade ramar</b>	Ej fokus på <b>lärdomar</b>
<b>22</b>	Utgår från <b>rapportmall</b>	Återkommande <b>sidhuvud</b>	Fokus på <b>reflektion</b>
<b>.doc</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Projektfas</b> ej definierad med namn utan siffra	Saknar <b>generell</b> <b>punkt</b>
	<b>Kort, koncist</b> information	<b>Åsiktsägare</b> saknas	<b>Konkreta</b> förbättringsförslag
	Saknar <b>sammanfattning</b> av förbättringsförslag		
<b>23</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	Tolkningsbart <b>språk</b>	
<b>.doc</b>	<b>Arbetstimmar</b> loggade		
<b>24</b>	<b>Kort, koncist</b> information	<b>Projektfas</b> saknas	Fokus på <b>negativa</b> <b>erfarenheter</b>
<b>.doc</b>		Återkommande <b>sidhuvud</b>	
<b>25</b>	<b>Bakgrunds-</b> information saknas	Återkommande <b>sidhuvud</b>	
<b>.doc</b>	<b>Små figurer</b> , oläsligt		
	Ej <b>överskådligt</b>		
<b>26</b>		Tolkningsbart <b>språk</b>	<b>Förbättringsförslag</b> saknas
<b>.xls</b>		<b>Projektfas</b> definierad med namn	
		Ej markerat om upptäckt är <b>positiv/negativ</b>	
<b>27</b>	Utgår från <b>rapportmall</b>	<b>Åsiktsägare</b> saknas	
<b>.doc</b>	<b>Bakgrunds-</b> information	<b>Ansvarig person</b> saknas	

Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
	Repeterande av information		
<b>28</b>	Ej överskådligt	Tolkningsbar mall	
<b>.doc</b>	Bakgrunds-information		
	Kort, koncis information		
<b>29</b>	Arbetstimmar loggade	Otydlig tidsplan	Ospecifika förbättringsförslag
<b>.doc</b>	För mycket fokus på bakgrunds-information	Tolkningsbart språk	Ospecifika erfarenheter
	Onödigt stort format		
<b>30</b>	Ej överskådligt	Otydlig tidsplan	
<b>.doc</b>	Bakgrunds-information		
	Presentation av medlemmar och roller saknas		
	Projektmålet är svårt att förstå		
<b>31</b>	Ej överskådligt	Tolkningsbart språk	
<b>.docx</b>	Bakgrunds-information saknas		
	Repeterande av information		
<b>32</b>	Ej överskådligt	Åsiktsägare	
<b>.xls</b>	Bakgrunds-information saknas		
<b>33</b>	Ej överskådligt	Fasindelad	Hänvisning till vidare läsning
<b>.ppt</b>	Utgår från rapportmall	Erfarenhetens karaktär ej deklarerad (ex keep/improve)	Kopplar händelse till lärdom
	Viktig information presenteras tidigt	Åsiktsägare saknas	Beskriver kausalitet och effekt
<b>34</b>	Förkortningsindex saknas	Laddat språk i rubrik	Belyser både negativt/positivt
<b>.xls</b>		Projektfas ej definierad med namn utan siffra	
<b>35</b>	Bakgrunds-information	Tolkningsbar mall	Konkreta förbättringsförslag



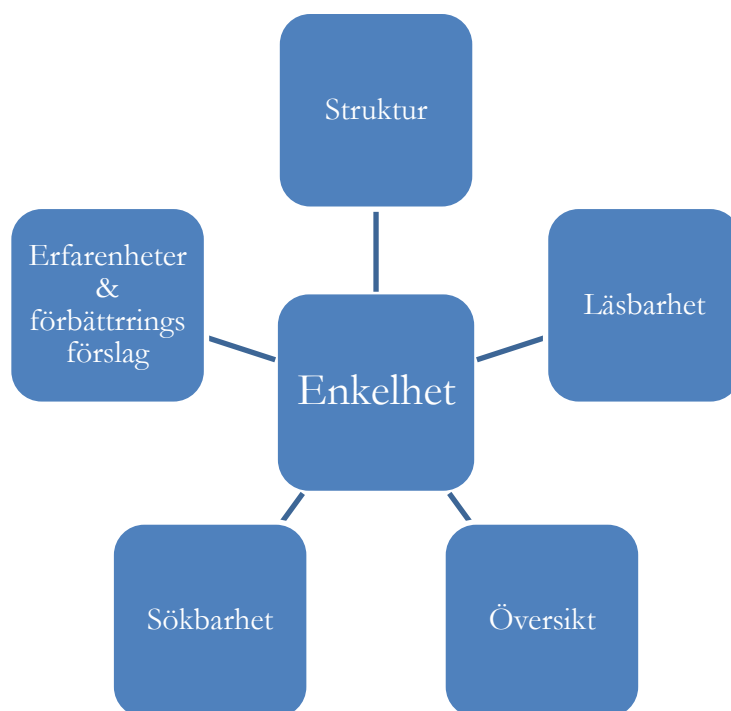
Vitbok #	Enkelhet	Entydighet	Systemtänkande
.doc	Kort, koncis information	Metaforer kan bli otydliga	
	Presentation av medlemmar och roller		
	Förkortningsindex saknas		
36	Presentation av medlemmar och roller		Kopplar inte händelse till lärdom
.doc	Bakgrunds-information saknas		Ej konkreta förbättringsförslag
37	Kort, koncis information	Neutralt språk i rubrik	Generell punkt
.xls	Ej fasindelad	Ansvarig person	
	Förkortningsindex saknas		

## Bilaga 7 – Tematisering av vitböcker

Vitböckerna utvärderades enligt tre områden (Enkelhet, Entydighet och Systemtänkande). Egenskaper tillhörande varje område grupperades i undergrupper, se figur A, B och C. Därefter sammanställdes undergrupperna till sju teman.

### *Enkelhet*

Enkelhet delades upp i fem grupper som består av struktur, läsbarhet, översikt, sökbarhet samt erfarenheter och förbättringsförslag, se figur A.



**Figur A: Tematisering av vitböcker med avseende på enkelhet.**

Punkter som behandlade dokumentets struktur så som kontinuitet, försök till standardisering, repetition, rubriksättning och underrubriker, numrering sammanfattas i undergruppen *struktur*. Punkten innefattar även ifall viktig information presenterats tidigt i dokumentet.

Undergruppen *läsbarhet* baserades på hur enkelt det är att ta till sig texten i dokumentet. Faktorer som storlek på figurer och teckenstorlek så väl som användandet av tabelltexter togs i akt men även om vitboken var skriven i ett onödigt stort format eller om information har dolts genom användandet av flera flikar i ett Exceldokument.

Dokumentets överskådlighet och dess kärnfullhet sammanfogades i gruppen *översikt* som undersökte om bakgrundsinformation och projektmål fanns angivet. Därutöver innefattar undergruppen ifall arbetstimmar fanns loggade, om förkortningsindex deklarerats och om det fanns en presentation av personer knutna till projektet och deras roller.

Undergruppen *sökbarhet* utgjordes av huruvida rubriker är sökbara för att snabbare hitta information i ett stort dokument, om lärdomar är indelade efter projektfaser samt om det finns nyckelord utanför dokumentet för att möjliggöra sökning i en större databas.

Graden av tydlig kommunikation av förbättringsförslag och erfarenheter samt om dessa var sammanfattade för enklare upptäckt undersöktes i undergruppen *erfarenheter och förbättringsförslag*.

### ***Entydighet***

Området entydighet grupperades med sex grupper som bestod av projektfaser, dokumentmall, instruktion, ansvar, färgkodning samt omfattning, se figur B.



**Figur B: Tematisering av vitböcker med avseende på entydighet.**

Undergruppen *projektfaser* innehåller aspekter berörande beskrivning, tidsindelning, benämning med namn samt benämning med siffra av de olika faserna i projektet.

Undergruppen *dokumentmall* behandlar om dokumentet baserades på en mall och hur den mallen var utformad samt om den var tolkningsbar. Neutralt och ej tolkningsbart språk i dokumentmallen beaktades. Vidare undersöktes om det fanns ett återkommande sidhuvud och datum. Även viss rubriksättning så som ”åtgärd” och ”problem/reflektion” granskades.

Undergruppen *instruktion* behandlade hur självinstruerande dokumentmallen var om den innehöll tolkningsbart språk, innehöll hjälpfrågor samt undvek metaforer då de kan skapa otydlighet.

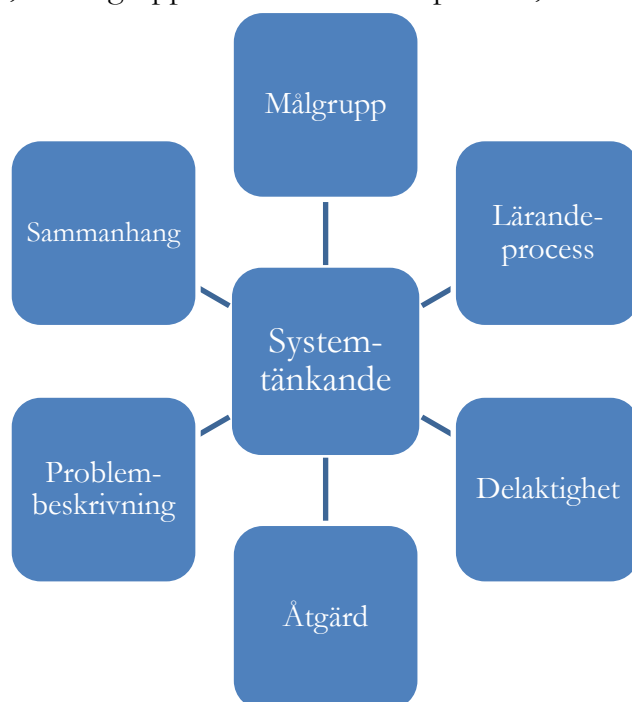
*Ansvar* utgjordes av huruvida det fanns en utskriven ägare till åsikten eller förslaget, om ansvarig person identifierats samt om ansvarig avdelning benämns.

*Färgkodning* behandlade om erfarenheternas karaktär deklarerats t.ex. med etiketter såsom keep eller improve. Det behandlade även om erfarenheter var färgkodade och om färgkodningen deklarerats.

Undergruppen *omfattning* beaktade huruvida tidsplaner och projektramar fanns definierade i dokumentet.

### ***Systemtänkande***

Systemtänkande utgjordes av sex grupper; sammanhang, problembeskrivning, åtgärd, delaktighet, målgrupp samt lärandeprocess, se figur C.



**Figur C: Tematisering av vitböcker med avseende på systemtänkande.**

Undergruppen *sammanhang* består av områden som gjorde det enklare för mottagaren att förstå dokumentet i en kontext och undersökte med fokus på om projektbeskrivning samt om det fanns hänvisning till vidare läsning.

I undergruppen *problembeskrivning* undersöktes hur tydligt problemet var beskrivet för att läsaren ska förstå samt om ett idealt tillstånd var beskrivet.

*Åtgärd* behandlar om en prioritering av åtgärder fanns fastställd, om det fanns utskrivet åtgärdsdatum. Även koppling till SOP (Standard Operations Procedure) behandlades i denna grupp.

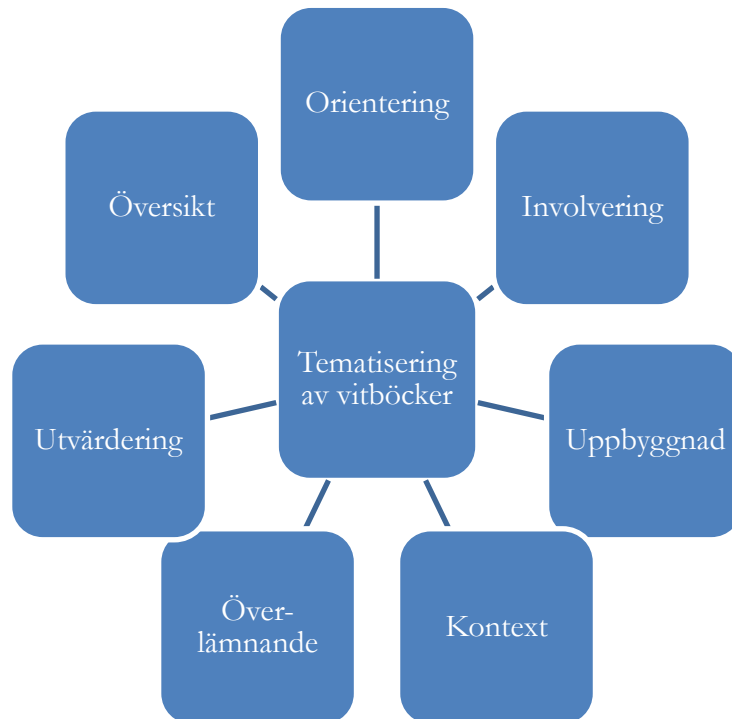
*Delaktighet* behandlade om flera personer bidragit till dokumentet samt om dokumentet var levande och kunde uppdateras kontinuerligt.

Undergruppen *målgrupp* tittade på av om det fanns en kategorisering av dokument där det var uttryck vem som kunde dra nytta av det, samt om det fanns en definierad målgrupp. Den inkluderade även av om det fanns uttryckt om lärdomen var generell och informativ för alla.

*Lärandeprocess* utgjordes av om dokumentet belyste både positiva och negativa erfarenheter samt framgångsfaktorer och om konkreta förbättringsförslag presenterades. Det undersöktes även om fokus låg på erfarenheter och lärdomar i dokumentet samt om händelser var kopplade till lärdomar och om orsak-verkans samband var beskrivna. I gruppen ingick också om ospecifika erfarenheter undveks samt om det väsentligaste lärdomarna fanns angivna.

### ***Teman***

De sju undergrupperna omorganiserades och sammanfördes i sju teman; orientering, involvering, uppbyggnad, kontext, överlämnande, utvärdering samt översikt. De sju teman innehöll observationer som gjort av de 37 vitböckerna. De sju teman kan ses i figur D.



**Figur D: Sammanställd tematisering av vitböcker.**

- *Orientering* behandlade enkelheten att hitta i dokumentet.
- *Involvering* behandlade möjligheten för flera människor att bidra till och bruka dokumentet, samt om det var tydligt deklarerat vem som höll ansvaret för dokumentet.
- *Uppbyggnad* behandlade strukturen och om det fanns en mall att följa.
- *Kontext* behandlade möjligheten att urskilja i vilken projektfas och sammanhang erfarenheten uppkom.
- Gällande utstakade åtgärder eller om det finns konkreta lärdomar behandlades i *överlämnande*.
- *Utvärdering* bestod av till vilken grad problemet har beskrivits och hur djupt man har gått för att lära sig av det.
- *Översikt* beträffade projektets bakgrund så som om tid, budget och utfall fanns beskrivet.

## Bilaga 8 – Utfall av intervjuer

### *Tematiskt utfall – Personligt mästerskap*

Respondenterna upplevde att deras påverkansmöjlighet på företaget varierade i grad liksom att uppskattningen av påverkan varierade. När respondenternas arbete innefattade förändringsarbete kunde arbetet leda till försämrade relationer utanför arbetsplatsen med de medarbetare som berördes av förändringen.

Vissa respondenter upplevde dissonans mellan personliga utvecklingsplaner och den personliga ambitionen. Utbildningstillfällena kräver att man avsätter tid från ordinarie verksamhet vilket kan leda till ytterligare stress. Motivation till inläring var i vissa fall bristande hos respondenter.

Respondenter menade att en förutsättning för att reflektion över arbete och erfarenheter skall ske var personligt engagemang och drift, då inga direktiv angående reflektion ansågs komma från högre ort. Det ansågs även behöva personlig disciplin för att avsätta den tid som krävs för reflektion.

Involveringen i andra avdelningar på och utanför fabriken var personberoende och varierande. Bland respondenterna fanns de som inte önskade sig vara särskilt involverade i andra avdelningar och önskade mer fokus på egna avdelningen och egna uppgifter. Andra respondenter upplevde att de av nyfikenhet sökte deltagande och insikt i vad som skedde på annat håll.

Vissa respondenter viste ej om de passade in i visionen, i synnerhet då det sker konstanta förändringar. Respondenter nämnde att många på företaget blir kvar länge och att somliga blir kvar på företaget arbetslivet ut. Detta ansågs knyta företagets och individens visioner samman.

### *Tematiskt utfall – Mentala modeller*

Inga utfall som explicit visar på mentala modeller kunde identifieras i data från intervjuer.

### *Tematiskt utfall – Gemensamma visioner*

Majoriteten av respondenterna uppfattade att jobb och fritid var väl integrerat och i viss mån sammanföll målen.

Respondenter ansåg att företaget arbetar mot en mer öppen arbetsmiljö vilket uppskattades av respondenterna. Företaget är dock stort vilket ansågs kunna

skapa motstridiga mål, Arvikafabrikens mål ansågs tydligare. Då Volvo CE är ett stort företag finns det en viss trögrörlighet i organisationen som inte enbart sågs som av ondo, vissa respondenter ansåg att denna trögrörlighet medförde en uppskattad stabilitet.

Respondenter menade att projektgrupper med gemensamma mål fick bättre utfall. När målbilden överensstämde och tidigt avstämdes med uppdragsgivaren minskade risken för problemen i projektens fortskridande.

Angående lärande ansåg respondenterna att det saknades gemensamma mål, företaget sågs som resultatorienterat och lärande uppfattades inte som prioriterat. Respondenter uttryckte att ett enhetligt projektstyrningssystem kan resultera i en tydligare målbild för lärande.

Fabrikens uttryckta vision, *Världens Bästa Fabrik*, ansågs av flera respondenter som vag och i vissa fall ouppnåelig. Uppnåeligheten ansågs härstamma från att vissa nyckeltal sker på bekostnad av andra och att man som fabrik inte kan vara bäst på allt. Andra respondenter menade att visionen närmades genom nedbrytning till konkreta mål och genom ständiga förbättringar. Respondenter har upplevt resultat av arbetet mot visionen, särskilt med avseende på säkerhet.

Fabrikens vision är starkt kopplat till fabriksorten. Orten är liten och fabriken är en betydande arbetsgivare. Respondenter ansåg därför att orten och fabriken har en starkt kopplad framtid och relation. Respondenterna tyckte sig generellt passa in i fabriken vision, i synnerhet för respondenter boende i området.

### ***Tematiskt utfall – Lära tillsammans***

Respondenternas upplevelse att bli hörda av sina medarbetare var generellt sätt god men avvikande uppfattningar påträffades. Alla uppfattade inte att de kunde bli hörda på lika villkor och att möjligheten till dialog begränsades av tid. Även om individerna uppfattade att de blev hörda togs beslut efter dialog mellan kollegor eller i projektgruppen vilket medförde att beslut enas om i grupp och inte på individnivå.

Möjlighet till reflektion inom projektgruppen uppfattades i regel begränsad till följd av tidsbrist och parallella projekt som försvårade sammanträde av projektgruppen. Vid de tillfällen då tid för gruppreflektion ansågs finnas användes den sällan och gruppen samlades i regel bara under



avstämningsmöten. Under projektmötena menade respondenter att mötesdeltagarna öppet kunde kritisera då företaget hade låg maktdistans. Dialog skedde öppet när mötesdeltagarna presenterade sina erfarenheter. Respondenterna uttryckte även att de kunde reflektera över erfarenheter tillsammans med kontorsgrannen vid behov.

Angående utbildning uppfattade respondenter att de inte alltid gav goda möjligheter att lära sig utan att praktiskt deltagande på fabriken var mer givande.

När respondenterna ej viste hur de skulle bedriva en uppgift eller var osäkra kontaktade de i regel någon person ur deras personliga nätverk, samtalade med projektgruppen eller andra intressenter. Den primära formen av att sprida och insamla erfarenheter ansågs ske genom dialog inom projektgruppen och med kollegor. Projekt som involverar avdelningar skilda av geografiska avstånd ansågs kunna bli försvårade då kommunikationen blir begränsad.

Flera respondenter var både projektledare och projektdeltagare i parallellt drivna projekt. Detta uppfattades som en god möjlighet till att lära sig av varandra och för att sprida erfarenheter mellan projektgrupper. I övrigt ansågs spridandet av erfarenheter bristande mellan projektgrupper.

Användandet av tvärfunktionella grupper vid projektstart uppfattades som givande då det ansågs leda till bredare kompetens. Samtidigt menade respondenter att då projektgrupper bildades efter resursåtgång istället för förmåga kunde de bli bristande. De projektgrupper som uppfattades ha en inkluderande karaktär ansågs ge bättre projektresultat.

### ***Tematiskt utfall – Systemtänkande***

Respondenterna menade att öppenheten på Volvo CE och projekt på Arvikafabriken begränsades av att projekt och viss information är hemlighetsstämplad.

Respondenter menade att de saknade en helhetsbild med avseende på projekterfarenheter och visste inte vad som händer med de dokument som efterlämnas projekt. Vid de fall konsulter anlätts i projekt försämrades erfarenhetsbevarandet ytterligare och i vissa fall saknades utbytet.

Respondenternas integration i andra avdelningar ansågs generellt god och flera respondenter menade att positionen som projektledare medförde integrering och insyn. Ett fåtal respondenter menade dock att de saknade insikt i andra

avdelningar och även avsaknad av intresse för ytterligare kontakt. Standardisering av arbetssätt har skett på vissa delar i fabriken men respondenter menade att detta inte alltid varit gynnsamt då olika avdelningarna har olika förutsättningar och mål. Respondenter ansåg att det var enkelt att få insyn på fabriken men att detta minskas när man hade samarbeten utanför fabriken gränser. Respondenter menade att problem till involvering kunde uppstå till följd av geografiska avstånd. Samtidigt menade respondenter att det kunde föreligga andra anledningar som begränsade involveringen. Respondenter menade att kommunikationen mellan avdelningar måste förbättras, i synnerhet med de avdelningar som ligger på annan ort. De avdelningar som respondenterna önskade mer involvering hos var primärt Konstruktion, Inköp, Marknad, Kvalitet och Underhåll. Respondenterna berättade att skuldbeläggning förhindrat problemlösandet vid tillfällen då problem uppstått mellan olika avdelningar på olika orter.

### ***Tematiskt utfall – Byggsten 1: En miljö som främjar lärande***

Samtliga respondenter upplevde att de kunde vara sig själva på jobbet. Förslag och rekommendationer gjorda i arbetet upplevdes bli hörda i varierande grad mellan respondenterna. Flera kände att de kunde bli hörda och andra att de bara kunde bli hörda inom specifika områden.

Den upplevda graden av möjlighet till påverkan på företaget varierade stort mellan respondenterna, från stor påverkansmöjlighet till begränsad möjlighet. Uppskattningen av respondenternas påverkan varierade även. Vissa respondenter menade att deras påverkan mottogs positivt på företaget och andra menade att påverkan sällan uppskattades. En respondent menade även att den påverkan denna utförde på fabriken kunde påverka faktorer utanför företaget negativt, då rationaliseringsprojekt kunde resultera i missnöje och nedlagda positioner. Inom projektgrupper upplevde inte alla respondenter sitt deltagande som uppskattat och ibland även oönskat av vissa projektledare. Respondenter uttryckte samtidigt att möjlighet till påverkan inte begränsades till projektledare och att förändringar kunde drivas igenom från golvnivå.

Utvärdering av nya idéer och arbetssätt ansågs till följd av tidspress inte ske. En respondent uppgav att det ansågs normalt att jobba mer än 40 timmar per vecka på avdelningen. Respondenter har även uttryckt att inläringen av nya arbetssätt medför ytterligare stress, vilket bidragit till försämrade projektresultat. Standardiserade projektmetodiker så som PSM ansågs av några respondenter begränsa projektledarens kreativitet, anpassningsförmåga och

ledarskapsstil. Andra respondenter uttryckte sig positivt till ett standardiserat arbetssätt.

Respondenterna ansåg generellt att fel och misstag inträffade och var en del av jobbet, de upplevde inte att man blir personligt hållen till felen utan att felen levererandes av gruppen. Det har även uttryckts att det var enklare att uttrycka sig och lyfta fram idéer till följd av att gruppen sågs som den producerande enheten och inte individen. Trots att fel inträffar upplevde inte respondenter att detta hindrade dem från att testa nya tillvägagångssätt. Däremot kunde misstag påverka relationer mellan medarbetare, skapa dålig stämning och skapa merarbete. Misstag ansågs dock acceptabla så länge de ej berörde personsäkerhet. Det har uppdragats att fel och misstag hamnat i fokus och att framgångar ej belysts tillräckligt.

Vissa respondenter ansåg sig ha tid till individuell reflektion medan andra inte hade den tiden. Bland de som ansåg sig ha tid för reflektion nyttjade inte alla den och andra menade att reflektion ägde rum på raster. Ett fokus på erfarenhetsreflektion har uttryckts saknas och att tid för reflektion borde schemaläggas för att den skall ske. Andra respondenter har sagt att oerfarna personer på fabriken ofta får stora ansvarspositioner vilket kan leda till mycket stress om inte korrekt utbildning fanns.

Beträffande respondenters förmåga att dela med sig av lärdomar ansåg flera att inga resurser tillhandahållits för ändamålet.

### ***Tematiskt utfall – Byggsten 2: Konkreta processer och tillvägagångssätt för lärande***

Respondenter har angett att Arvikafabriken är öppen för nya idéer och arbetssätt samt att fabriken ofta skiftar metoder, Volvo CE ansågs vara mer trögrörligt. Nya idéer och arbetssätt på Arvikafabriken ansågs av respondenterna utvärderas dåligt eller inte alls. Det organisatoriska förändringsarbete som pågått uppgavs ha lett till ökad öppenhet på fabriken.

Respondenterna uttryckte generellt att företaget var generöst med utbildning om utbildningen passade den personliga utvecklingsplanen. En respondent uppgav dock att utbildning prioriteras på yngre medarbetare, samt att vidareutbildning som skapar spetskompetens var ovanlig. Respondenterna berättade att de själva kunde föreslå utbildningar de önskade delta på och att annan utbildning föreslogs av företaget. En respondent upplyste att man som nyanställd kastas in i en roll utan tillräcklig introduktion.

Det varierade huruvida respondenterna blivit instruerade i hur de skulle skriva vitböcker. Inställningen till vitböcker var att de sprider erfarenheter men det samtidigt att de ej var tillgängliga, var fåtaliga och inte tillräckligt detaljerade. Respondenterna sa att de vitböcker som existerade sällan blev lästa. En respondent ville även inkludera vitboksdokumentation på underleverantörer.

Det uttrycktes en saknad av ett forum för projekterfarenheter samt att lärandet av andras projekterfarenheter ej var standardiserat och att det kunde förbättras. En respondent viste inte hur erfarenheter spreds och andra trodde inte att de spreds alls. Enligt respondenterna har underlag för erfarenhetsspridningen inte fungerat och inte heller prioriterats eller efterfrågats. Flera respondenter ansåg att erfarenhetsdokumentering borde föras kontinuerligt samt efterfrågats. Den enda resurs som ansågs finnas till reflektion av erfarenheter var tid även om denna är begränsad och inte alltid nyttjades.

Respondenter ansåg att vitböcker borde vara korta och lyfta fram positiva och negativa erfarenheter till kommande projekt. Reflektioner ansågs av respondenterna behöva ske löpande för att undvika att erfarenheter glöms samt att hela projektgruppen borde vara inkluderad så väl som uppdragsgivare och intressenter. Respondenter ansåg att kontinuerlig erfarenhetsdokumentering kunde bidra till att bortvalda idéer bättre kunde bevaras i nedtecknad form. En respondent menade att vitböcker borde inkludera resursåtgång, projektramar samt utfall. En respondent uppgav att Volvo ej ännu har sett vikten i vitböcker som respondenten ansåg vara en stor tillgång.

Det ansågs finnas stor fokus på de negativa erfarenheterna som kommer ur projekt. Respondenter uppgav att vitböcker mest bidrar till onödigt arbete samt att en bra mall för vitböcker saknas i dagsläget.

En respondent berättade att det ofta var samma individer som ingick i förstudiegruppen som i projektgruppen vilket skapade kontinuitet i projekten. Personlig kontakt, även Skype och mail, ansågs vara den största källan till erfarenhetsutbyte. När oklarheter och frågor uppstod, användes personliga nätverk för att kontakta rätt personer. Inofficiella möten ansågs av flera respondenter som den primära lärdomsspridningen. Besök hos andra företag för att lära sig av dem sågs även som en möjlighet till ny kunskap och erfarenhetsutbyte. Veckoplaneringsmöten på avdelningen sågs av respondenterna som ett tillfälle till erfarenhetsutbyte.

Molntjänsten (Teampace) för organisering av information inom projektgruppen angavs som ett redskap för att dela erfarenheter, dock uttrycktes att det krävdes att personer utanför projektgruppen aktivt begärde tillgång till molnet. Den nuvarande projektmetodiken, PSM, dess dokumentation samt A3or och presentationer av projektet ansågs av flera respondenter bidra till erfarenhetsspridning. Det lyftes fram att företaget har bytt projektmetodik ofta, vilket medfört att olika projekt använt olika projektmetodiker med tillhörande utbildningsmoment.

### ***Tematiskt utfall – Byggsten 3: Ledarskap som främjar lärande***

Chefer ansågs resultatfokuserade med en låg fokus på lärande från projekterfarenheter. Respondenter menade att chefer ej har uttryckt sig angående lärande och flera chefer uppgavs ha dålig insikt i projektgruppernas omständigheter. Respondenter uppgav att chefen ska ha styrt upp gruppreflektion i veckoplaneringsmöten där erfarenheter även delats. Respondenter menade även att chefen ville att alla skulle ta till sig av den nya projektmetodiken PSM för att skapa struktur. En respondent uttryckte att chefen uppmanade till reflektion och tog hänsyn till stress.

Majoriteten av respondenter uppgav att chefen hade god insikt kring egna begränsningar samt att anställda behövde förstå att chefer inte har specialistkunskap i allt. Insikten om chefers begränsningar ska ha bättrat kommunikationen mellan chef och medarbetare. Respondenter har angett att chefen inte försöker detaljstyra gruppen utan använder gruppens kompetens. Det uttrycktes även att anställda kunde uttrycka chefers begränsningar till denne. En respondent uppgav att chefen ej hade tillräckligt god insikt i egna förmågor och ibland överskattade dessa.

Chefer ansågs generellt involverade i problem och frigjorde resurser vid behov. Detalj-kunskapen som ansågs krävas för involvering menades dock komma på bekostnad av annat vilket ansågs ställa höga krav på chefer. Det uppgavs även att då chefer skötte kommunikation krävdes det att de skulle vara involverade i medarbetarnas verksamhet. Dock ansågs att chefer behövde vara mer involverade i erfarenhetsåterkoppling från projekt.

Företaget uppgavs vara mindre hierarkiskt i dagsläget än förr, samtidigt ansågs få personer våga ta beslut. Flera respondenter menade att chefer ansågs ha blivit bättre på att verka i sin roll då de idag tilldelats underlag med mer specifik information när de skall stödja projektledarna. När cheferna saknar

områdeskompetens uppgavs det kunde resultera i att de var ovilliga att ta beslut men med mer stöd och dialog ansågs det kunna bättras. Respondenter sa även att chefer och ledare behövde bli bättre på att följa upp och kontrollera behov och förutsättningar. Högre chefer ansågs ha för lite kunskap kring projektstyrning. Ledningen ansågs ha bristande koll på långsiktighet och projektförutsättningar.

Chefer ansågs uppmana respondenter till att våga mer och chefer visade förståelse för att misstag kunde inträffa. En respondent uttryckte även att nuvarande huvudprojektledare behandlar misstag som utrymme till lärdom. En annan respondent ansåg att chefen sökte utveckla respondenten som snarare sökte stabilitet samt att utbildningar ibland påtvingades av chefen. En respondent har även påtalat för chef att denne kände en begränsad påverkansförmåga.



