



Lessons Learned – Myt eller Nirvana?

En studie över hur lessons learned genomförs, delas och återanvänds inom organisationer.

Lessons learned – Myth or Nirvana?

A study on how lessons learned are performed, shared and reused within organizations.

Carl Olsson
Mikael Månsson

Mastersuppsats i IT-Management

Rapport nr. 2011:009
ISSN: 1651-4769

Förord

Denna rapport återspeglar vårt examensarbete för mastersprogrammet i IT-Management på IT-Universitetet (Göteborgs Universitet) i Göteborg. Rapporten behandlar utvärderingar och lessons learned samt dess användning på sex företag i Göteborgsregionen. Målet med denna undersökning är att presentera hur utvärderingar används idag och hur de skulle kunna förbättras i framtiden.

Vi vill härmed ta tillfället i akt att tacka alla personer som har varit involverade i arbetet med denna undersökning. Framförallt riktar vi ett stort tack till alla respondenter som tagit sig tiden att svara på våra intervjuer. Det har varit mycket intressant och insiktsfullt att få ta del av era lärdomar och åsikter som ledde till att vi kunde genomföra vår undersökning.

Carl Olsson & Mikael Månsson
2011-05-23

Sammanfattning

En faktor som blir allt viktigare för dagens organisationer är kunskapshantering. Detta är av stor betydelse för att organisationer ska kunna dra lärdomar från tidigare genomförda projekt. Projekt tenderar idag till att ha stor budget med hög resursomsättning, vilket medför att organisationer måste lära sig av misstag och genomföra utvärderingar. Den allt snabbare förändringstakten är också en viktig faktor för kunskapshantering. För att organisationer ska kunna anpassa sig till detta är det viktigt att de inser att kompetensen inte ligger i att besitta en viss kunskap, utan snarare i att kunna anpassa sig, tillgodogöra sig nya lärdomar och vidareutveckla sin kompetens.

Syftet med denna undersökning är att påvisa hur utvärderingar kan leda till att lärdomar identifieras i projekt som sedan kan spridas inom organisationen för att öka kompetensnivån samt slutligen ligga till grund för en återkopplingsprocess som ökar kvaliteten på nystartade projekt. För att få en bättre förståelse och tydligare insikt i hur hela utvärderingsprocessen används idag har tolv personer på sex olika företag intervjuats. De sex olika företagen är uppdelade på tre IT-konsult företag och tre producerande företag.

Hos de olika företagen varierade användningen av utvärderingar stort. Generellt sett hade ingen organisation en komplett utvärderingsprocess som tillämpades inom hela organisationen eller applicerades på alla projekt. Framförallt är det spridnings- och återkopplingsfaserna i utvärderingsprocessen som tydligt avsaknar konkreta tillvägagångssätt. Däremot insåg alla organisationer värdet av att genomföra regelbundna utvärderingar.

För att organisationer ska förbättra sin utvärderingsprocess i framtiden krävs det mycket tydligare krav och standardiserade tillvägagångssätt inom organisationer för hur lärdomar ska identifieras, lagras, spridas och återanvändas.

Sökord:

Lessons learned, Utvärdering, Spridning, Återkoppling, Kunskap, Kunskapshantering, Erfarenhet, Projekt, Projektmodell, Change manager, IT-Management

Abstract

An aspect that becomes more and more important for organizations today is the management of knowledge. This is vital in order for organizations to be able to extract lessons learned from prior performed projects. Today projects tend to have big budgets and high volume of resources, which forces organizations to learn from mistakes and perform evaluations. The continuously increasing rate of change is another significant aspect of managing knowledge. In order for organizations to be able to adapt to this phenomena they need to realize that the competence is not bound to a specific knowledge. The competence lies in the ability to adapt, to assimilate new lessons learned and to continuously improve their competence.

The purpose of this research is to demonstrate how evaluations can lead to the identification of lessons learned which are then spread throughout the organization in order to increase the level of competence. Finally these lessons learned should be reused as feedback to increase the quality in newly started projects. To get a greater understanding and clearer insight in how the complete evaluation process is being used today, twelve individuals from six different organizations have been interviewed. The six different organizations consist of three IT-consulting firms and three producing firms.

The usage of evaluations among the studied organizations varied to a great extent. None of the organizations had a complete evaluation process that was being used throughout the whole organization or applied to all projects. The processes for dissemination and reuse of lessons learned were the parts of the evaluation process that clearly showed absence of a concrete approach. On the contrary all organizations could see the value of performing evaluations on a regular basis.

In order for organizations to improve their evaluation processes in the future it is necessary that requirements are more evident and articulated more clearly. Also the procedure for evaluations needs to be more standardized within the organization on how lessons learned should be identified, stored, spread and reused.

Keywords:

Lessons learned, Evaluation, Knowledge, Knowledge Management, Project, Change manager, IT-Management

Innehållsförteckning

1	Introduktion till Lessons Learned	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problembeskrivning.....	2
1.3	Syfte & Frågeställning.....	2
1.4	Avgränsning	3
1.5	Disposition	3
2	Metod	4
2.1	Vetenskapligt angreppssätt	4
2.1.1	Kvalitativ / kvantitativ fallstudie	4
2.1.2	Deduktivt / induktivt arbetssätt.....	5
2.1.3	Insamling av empirimaterial.....	5
2.1.4	Datainsamling.....	6
2.2	Praktiskt tillvägagångssätt	7
2.3	Analys.....	8
3	Teoretisk referensram.....	9
3.1	IT-Management	9
3.2	Projekt.....	10
3.2.1	Förändringar i miljö	12
3.2.2	Projektmodell	13
3.2.3	Aktörer.....	15
3.3	Knowledge Management	17
3.3.1	Kunskap	18
3.3.2	Kunskapsöverföring.....	19
3.4	Lärande	20
3.5	Lessons-learned	22
3.5.1	Teoretiskt tillvägagångssätt för lessons learned.....	23
3.5.2	Kontinuerlig Lessons Learned	25
3.5.3	Integration i projektmodellen	25
3.5.4	Nyckelfaktorer för lessons learned	26
3.5.5	Källor till erfarenheter	26
3.6	Sammanfattning av teorier.....	28
4	Studie av utvärderingar i sex organisationer.....	30
4.1	Projektmodell	30
4.1.1	Skalbara projektmodeller.....	31
4.1.2	Storlek på projekt	32

4.1.3	Prioritering av projekt	32
4.1.4	Brister i projektmodell	32
4.2	Utvärdering.....	34
4.2.1	Synsätt.....	35
4.2.2	Dokumentation	37
4.2.3	Faktorer till ej utförd utvärdering	37
4.2.4	Projektledarens roll	39
4.3	Återkoppling	41
4.4	Kunskapsdatabas	43
4.4.1	Problematik	44
4.5	Spridning av kunskap	45
5	Analys och Diskussion.....	47
5.1	Förutsättningar	47
5.1.1	Skalbarhet av projektmodeller.....	49
5.1.2	Förändringstakt	50
5.2	Utvärdering.....	51
5.2.1	Tillvägagångssätt för utvärdering av projekt	51
5.2.2	Projektledarens roll i utvärderingar	53
5.2.3	Dokumentation	53
5.2.4	Faktorer till ej utförd utvärdering	54
5.3	Spridning.....	55
5.3.1	Tillvägagångssätt för spridning av erfarenheter	57
5.3.2	Kunskapsdatabas.....	57
5.4	Återkoppling	58
5.4.1	Informell återkoppling.....	61
5.5	Rekommendationer till de studerade organisationerna.....	62
5.5.1	Ansvarsområden	62
5.5.2	Tydligare processer och krav.....	62
5.5.3	Sociala medier	63
6	Slutsats	64
7	Referenser	66
8	Bilagor.....	68
8.1	Introduktion för respondenter	68
8.2	Intervjufrågor.....	69

1 Introduktion till Lessons Learned

I detta kapitel presenteras studiens bakgrund, problemområde och syfte tillsammans med frågeställning. Därefter görs det en kort avgränsning och en disposition över studiens upplägg.

1.1 Bakgrund

Allt oftare under det senaste decenniumet har det gått att läsa rubriker om misslyckade IT-projekt. *Computer Sweden (2008)* presenterar en undersökning som gjordes av Projektplatsen under år 2007 vilken fastslog att hela 82 procent av de svenska IT-projekten misslyckas. I samma artikel presenterar även Forrester att IT-projekt globalt omsatte 2 000 miljarder dollar under år 2007. Med detta i baktanke är det stora summor pengar som varje år läggs på misslyckade IT-projekt. Enligt *Computer Sweden (2008)* definieras ett projekt som misslyckat ifall det inte ger förväntad affärsnytta eller om budgeten överskridits i stor utsträckning.

En anledning till dessa misslyckanden skulle kunna vara bristen på en fungerande kunskapsdelning eftersom samma misstag upprepas. Organisationer bör därför lära sig att ta tillvara på erfarenheter ifrån tidigare misslyckanden genom att utvärdera dessa. Weber et al (2001) kallar denna utvärdering för lessons learned processer, vilka har använts i kommersiella, offentliga och militära organisationer sedan slutet av 1980-talet för att lagra, sprida och dela kunskap. Således är det ingen ny företeelse för organisationer världen över.

Wellman (2007) skriver att organisatoriskt lärande genom exempelvis lessons learned idag fortfarande är en utmaning för organisationer. Idag läggs det mest vikt på att plocka fram statistik och hård fakta över hur projektet har gått, istället för att titta på de erfarenheter och lärdomar som har samlats in. Det kan bero på att statistik kan liknas med explicit kunskap som är lätt att samla in och förmedla, medan tacit kunskap inte är lika lätt att förmedla då det är starkt bundet till en individs personliga erfarenheter. Dock så är det ofta denna tacita kunskap som kan leda till de största organisatoriska nyttorna enligt Wellman (2007).

Lessons learned processer är enligt Myllyaho et al (2004) ett bra tillvägagångssätt för att få ny kunskap. Om lessons learned processen överhuvudtaget genomförs så sker det oftast i slutet av projekten. Enligt Kotnour (2000) bör lessons learned processer genomföras kontinuerligt inom projekt samtidigt som kunskapen ska appliceras på nya projekt. Efter gjord lessons learned är det viktigt att organisationen lär sig av de kunskaper och erfarenheter som samlats in vilket kräver att anställda skapar, delar och applicerar kunskap så att den sprids (Kotnour, 2000).

Intresset för organisatoriskt lärande och kunskapshantering ökar ständigt (*Computer Sweden, 2009*). En anledning till detta kan vara att det är en av de få beständiga konkurrensfördelarna som finns kvar på marknaden (Wellman, 2007). *Computer Sweden*

(2009) beskriver Accenture's satsning på kunskapshantering vilket ledde till en snabbare överföring av erfarenheter och kunskaper till exempelvis nyanställda eller nya medlemmar i projekt.

1.2 Problembeskrivning

Det är enligt Wellman (2007) viktigt för organisationer att ta tillvara på erfarenheter. Kompetensen att lära och att applicera lärande inom organisationer är idag en av de få kvarstående beständiga konkurrensfördelarna. Teknik förändras allt snabbare och de flesta marknader blir allt mer globaliserade vilket innebär att de organisationer som snabbast kan reagera på förändringar i omvärlden kan även utnyttja det nya lärandet innan konkurrenterna. Effektivt lärande måste vara en central faktor i en hälsosam organisation. Effektivt lärande förmedlar en känsla av organisatorisk optimism om framtiden och organisationens kompetens att hantera bakslag och utnyttja kalkylerade risker.

Enligt Schindler & Eppler (2003) är det stora problemet med organisatoriskt lärande att projektets och organisationens mål kan skilja sig åt. Organisationen har ofta ett tydligt affärsmål som sträcker sig långt fram i tiden. Projekt och dess mål däremot existerar endast till projektet är slutfört. Detta kan få till följd att erfarenheter och lärdomar som insamlats under projekt inte dokumenteras eftersom projektmålen inte stödjer detta.

Schindler & Eppler (2003) har identifierat fyra grundelement som oftast är de grundläggande orsakerna till att det inte görs en lessons learned analys: *tid, motivation, disciplin och kompetens*. En anledning är exempelvis tidspress och påtryckningar om att avsluta projektet samt att anställda har nya uppgifter som väntar.

I de fall då en lessons learned har genomförts är det inte alltid självklart att lessons learned dokumentationen återanvänds då den exempelvis kan vara för generellt dokumenterad vilket gör den obrukbar eftersom den saknar kontext skriver Schindler & Eppler (2003). Ett generellt problem inom organisationer är enligt Davenport & Prusak (1998) delningen av kunskap mellan människor, grupper och organisatoriska enheter. Detta problem är starkt kopplat till organisationskulturen. Kunskapsdelningen påverkas exempelvis av att anställda har olika språk, härkomst och diskurser som är baserade på tidigare utbildningar.

1.3 Syfte & Frågeställning

Vi har under arbetet med uppdragsrapporterna för de olika kurserna inom IT-Management programmet uppmärksammat bristen av en fungerande och användbar lessons learned process. Alla företag vi har intervjuat har haft en lessons learned process men av någon anledning så används denna inte.

Syftet är att undersöka varför detta har varit ständigt återkommande då företagen samtidigt säger att det är viktigt att ta tillvara på och föra vidare de erfarenheter som har framkommit i olika sorters projekt. Vi är därför intresserade av att undersöka följande frågeställningar:

*Hur genomförs lessons learned inom projekt?
Hur delas information när en lessons learned är genomförd?
Hur återanvänds lessons learned i nya projekt?*

I rapporten kommer själva lessons learned processen att likställas med "utvärdering" och resultatet av utvärderingarna är lessons learned och erfarenheter.

1.4 Avgränsning

Generellt sett var vi mer intresserade av att titta på processerna, det vill säga hur anställda går tillväga vid olika utvärderingsmoment, och inte vilken typ av teknik de använder sig av. Genomgående i studien ansåg vi det inte relevant att fördjupa oss i tekniska specifikationer kring hur lessons learned skapas, lagras och sprids inom organisationen. Det vi fokuserade på var hur åtkomlig informationen var som beskrevs i lessons learned och på vilket sätt användare kunde komma åt informationen.

1.5 Disposition

I detta kapitel har det gjorts en sammanfattning och bakgrundsbeskrivning av områdena organisatoriskt lärande och lessons learned tillsammans med en presentation av studiens problemområde, syfte och frågeställningar. I **kapitel 2** beskrivs den metodansats som valts för studien samt en motivering till varför den har valts. **Kapitel 3** presenterar vår teoretiska referensram som ligger till grund för vår analys. Här beskrivs IT Management, Projekt och projektmodeller, Knowledge Management, Lärande och Lessons Learned. Empirimaterialet från studien återfinns i **kapitel 4**. Här presenteras respondenternas svar. I **kapitel 5** presenteras analys kring resultatet av studien tillsammans med en rekommendation till de studerade företagen. Slutsats kring studien framförs i **kapitel 6** där det återkopplas till syftet med rapporten och de uppställda frågeställningarna.

2 Metod

I detta kapitel kommer valet av metod för studien att motiveras. Metoden består av de vetenskapliga och praktiska angreppssätten tillsammans med den efterföljande analysen. Delaktiga företag och intervjupersoner beskrivs även kort i detta kapitel.

2.1 Vetenskapligt angreppssätt

För vetenskapliga studier finns det en rad avväganden som forskaren måste göra för att kunna strukturera sin undersökning på ett så målinriktat sätt som möjligt. Till en början måste forskaren bestämma om en kvalitativ eller kvantitativ fallstudie ska göras. Därefter om arbetssättet ska vara av deduktiv eller induktiv art. Till sist måste forskaren bestämma vilken insamlingsmetod som förväntas ge bäst resultat baserat på frågeställningen.

2.1.1 Kvalitativ / kvantitativ fallstudie

En fallstudie är enligt Svenning (1997) ett angreppssätt för att genomföra en studie som syftar till att en eller flera personer samlar in ändamålsenligt material för att skapa sig en djupare förståelse för det undersökta området. En fallstudie genomförs under en specifik tidsperiod som kan vara både lång eller kort. En fallstudie kan referera till en specifik individ, organisation eller grupp av flera individer. Insamlingen av materialet till fallstudien görs oftast genom olika sorters intervjuer, observationer, enkäter, kataloger och broschyrer eller genom granskning av rapporter och andra dokument. Fallstudier brukar även delas upp i kvalitativa eller kvantitativa beroende på hur utförandet av studien går till.

Kvalitativa fallstudier definieras enligt Patel & Davidson (1994) som ett angreppssätt för att besvara en eller flera specifika frågeställningar inom ett område. Denscombe (2000) menar att kvalitativa studier bäst lämpar sig vid småskaliga studier eftersom att de försöker gå mer på djupet med en specifik frågeställning och analysarbetet utmärker sig genom att det är ord som är det huvudsakliga analysverktyget.

Kvantitativa fallstudier är enligt Patel & Davidson (1994) en forskningsmetod där forskaren främst inriktar sig på statistiska och kvantifierbara resultat som kan återskapas vid ett annat tillfälle. På grund av att kvantitativa fallstudier är beroende av statistik så är det huvudsakliga analysverktyget siffror som samordnas för att skapa en objektiv verklighetsbild. Kvantitativa fallstudier har även en benägenhet att öka i skala jämfört med kvalitativa eftersom att kvantitativa i en större utsträckning kan använda sig av enkäter för att samla in statistiskt material.

I den här studien lämpar det sig bäst att använda en kvalitativ fallstudie på grund av att frågeställningen kräver en djupgående analys av området och således räcker det inte att samla in statistik utan det måste genomföras djupgående intervjuer med ett antal individer inom området. Intervjuerna kommer att leda till subjektiva svar från de olika respondenterna vilket är lättare att analysera i en kvalitativ studie där subjektiva bedömningar är tillåtna.

2.1.2 Deduktivt / induktivt arbetssätt

För kvalitativa fallstudier finns det två alternativa arbetssätt som kan användas av forskare för att relatera teori och empiri: deduktion och induktion. Deduktion innebär att forskaren först undersöker principer och teorier och därefter prövar dessa empiriskt. En befintlig teori bestämmer vilken information som samlas in, hur denna ska tolkas samt hur resultatet relateras till teorin. En risk med det deduktiva arbetssättet är att teorin påverkar forskningens inriktning såpass mycket så att nya intressanta rön inte upptäcks. (Patel & Davidson, 2003)

Induktion är motsatsen till deduktion. Ett induktivt arbetssätt innebär att det empiriska materialet samlas in först och därefter formuleras en teori utifrån den insamlade informationen. Det insamlade materialet bestämmer då vilken teori som kommer att användas i forskningen. En risk med detta arbetssätt är att forskaren inte vet något om teorins innehåll eftersom det empiriska materialet baserar sig på en speciell situation. Däremot så har forskaren oftast egna idéer och föreställningar vilka kommer att prägla formuleringen av teorin. (Patel & Davidson, 2003)

För rapportens frågeställning lämpar sig ett deduktivt arbetssätt bäst eftersom forskarna behöver en bred kunskap om problemområdet för att kunna formulera frågor som ger tillräckligt detaljerad och djupgående information om hur lessons learned processen ser ut på olika företag.

2.1.3 Insamling av empirimaterial

Eftersom studien genomförs genom en kvalitativ fallstudie med ett deduktivt arbetssätt finns det tre huvudtekniker för att samla in information: intervju, enkät och observation. Intervju och enkät är tekniker som används för att samla in information som bygger på frågor. Intervjuer är personliga i den mening att forskaren träffar intervjupersonen och genomför intervjun. Enkät däremot innebär att forskaren skickar ett formulär till intervjupersonen som sedan besvaras. Observation innebär att forskaren har planerat att samla in information genom att observera en viss situation. (Patel & Davidson, 2003)

Då det vid intervjuer och enkäter ställs frågor är det viktigt att tänka på intervjupersonens anonymitet eller konfidentialitet samt frågornas grad av standardisering och strukturering.

Konfidentialitet och anonymitet

Det är viktigt att beskriva för intervjupersonen vad syftet med forskningen är och hur intervjupersonens material kommer att användas, det vill säga om materialet är konfidentiellt eller ej. Vid användning av enkäter är det även viktigt att påpeka om det kommer att vara anonymt eller konfidentiellt. Anonymt innebär att ingen vet vem som gett vilka svar på frågorna medan konfidentiellt innebär att endast forskaren vet detta. (Patel & Davidson, 2003)

Frågornas grad av standardisering och strukturering

Standardisering av frågor innebär hur frågorna och dess ordning är utformad. Vid hög grad av standardisering ställs frågorna i samma ordning till varje intervjuperson. Vid låg grad av standardisering anpassas ordningen av frågorna till intervjupersonen. Strukturering av frågor innebär hur fritt intervjupersonen kan besvara frågorna. Om en fråga har fasta svarsalternativ betyder det att frågan är strukturerad. Exempelvis kan frågan då besvaras med "ja" eller "nej". En ostrukturerad fråga lämnar mer utrymme till intervjupersonen att besvara den hur denne vill. Exempelvis om forskaren är intresserad av intervjupersonens åsikt. En undersökning kan även vara av semistrukturerad art om det används både strukturerade och ostrukturerade frågor. (Patel & Davidson, 2003)

Kvalitativa intervjuer

Syftet med en kvalitativ intervju är att identifiera intervjupersonens åsikt eller beskrivning kring något tema. Därav består en kvalitativ intervju till störst del av ostrukturerade frågor då det inte finns några fasta svarsalternativ utan forskaren vill att intervjupersonen ska kunna svara fritt. Kvalitativa intervjuer kan antingen ha en hög eller låg grad av standardisering. (Patel & Davidson, 2003)

För studiens syfte bör det användas strukturerade frågor för den grundläggande informationen och mer ostrukturerade frågor för att få insyn i respondenternas åsikter och uppfattningar inom området. Frågorna är standardiserade eftersom de ställs i samma ordning till varje respondent men olika följdfrågor kan ställas. Därav passar kvalitativa intervjuer bäst för studien. Kvalitativa intervjuer används för att identifiera respondenternas åsikter eller personliga beskrivningar kring något tema, vilket är vad forskarna är intresserade av. För att respondenterna ska känna sig trygga och vilja dela med sig av information kommer de att vara anonyma i rapporten.

2.1.4 Datainsamling

När en fallstudie har genomförts så går det enligt Agndal & Axelsson (2005) att kategorisera det insamlade materialet i två olika kategorier som kallas för primärdata och sekundärdata. Primärdata är det material som har utvunnits och insamlats med den aktuella studien i åtanke. Primärdata är således det material som huvudsakligen ska lösa den uppställda frågeställningen inom fallstudiens ramar. Primärdata samlas huvudsakligen in med hjälp av intervjuer, observationer och diverse enkäter. Sekundärdata är framtagen i annat syfte än att försöka lösa den aktuella frågeställningen inom fallstudien och kan till exempel vara olika sorters böcker, kataloger, broschyrer eller hemsidor. Sekundärdata kan ändå ha ett syfte i fallstudien då den oftast går mycket snabbare att samla in än primärdata och kan användas i upptakten av en fallstudie för att få en överblicksbild. Det är dock viktigt att forskaren har i åtanke att materialet är framtaget i annat syfte än att lösa forskarens frågeställning.

I rapporten använder sig forskarna främst av primärdata. När sekundärdata används påvisas detta tydligt för läsaren.

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Fallstudien initierades med att en litteraturstudie genomfördes, där relevanta artiklar, böcker och tidskrifter lästes och sammanfattades för att få en teoribildning och öka förståelsen för problemområdet. Först undersöktes huvudsakligen teorier kring lessons learned och kunskapshantering, för att utforma relevanta intervjufrågor. Därefter utfördes den empiriska undersökningen.

För den empiriska undersökningen användes kvalitativa semistrukturerade intervjuer. Detta eftersom forskarna ville få en djupare insikt i intervjupersonernas uppfattningar och åsikter kring problemområdet. Intervjupersonerna blev innan intervjuerna informerade per e-post (se bilaga 8.1) om hur deras bidrag skulle ingå i den empiriska undersökningen samt vad syftet med undersökningen var. Samtidigt informerades det om att alla intervjupersoner och deras företag skulle förbli anonyma i vår rapport. Även intervjufrågorna (se bilaga 8.2) bifogades i e-posten så att intervjupersonerna kunde förbereda sig och ge oss så detaljerade svar som möjligt.

Det genomfördes totalt tolv intervjuer på sex olika företag. Företaget bestod av tre IT-konsult företag och tre producerande företag. För att stärka det insamlade materialet valde forskarna att ha tre företag från varje kategori samt två intervjupersoner per företag. Intervjuerna tog mellan 1-1,5 timma och genomfördes hos respektive företag. Detta presenteras i bild 1.

<i>Typ av företag</i>	<i>Företag</i>		<i>Respondenter</i>	<i>Roll</i>
Konsultföretag	Företag A	Globalt företag 11000 anställda	Respondent 1	Säljare
			Respondent 2	Projektledare
	Företag B	Globalt företag 39000 anställda	Respondent 3	Business Manager
			Respondent 4	Staff Manager
	Företag C	Nordiskt företag 6000 anställda	Respondent 5	Gruppchef
			Respondent 6	Konsultchef
Producerande företag	Företag D	Globalt företag 6700 anställda	Respondent 7	Projektledare
			Respondent 8	Projektledare
	Företag E	Globalt företag 90000 anställda	Respondent 9	Application Manager
			Respondent 10	Projektledare
	Företag F	Kommunalt företag 1200 anställda	Respondent 11	IT-Strateg
			Respondent 12	Projektledare

Bild 1, Respondenter

Intervjuerna ljudinspelades om intervjupersonen gav sitt godkännande till detta. Det gjordes för att undvika att missa viktig information. Annars så gjorde forskarna anteckningar under

intervjuns gång och sammanställde dessa efter intervjun. De inspelade intervjuerna transkriberades sedan. Det insamlade materialet från varje intervju skickades efter transkribering eller sammanställning till intervjupersonen för ett godkännande av att det är tillåtet att använda all information samt för att undvika att misstolkningar har uppstått.

Det insamlade materialet analyserades med jämna mellanrum under undersökningens gång för att se om det fanns nya vinklingar i teorin som kunde läggas till.

2.3 Analys

Efter genomförda intervjuer analyserades resultatet mot teorin. Baserat på hur intervjufrågorna ställdes användes det en lämplig struktur för att kategorisera empiri och analys. Analysen genomfördes för att identifiera olika mönster i det insamlade materialet samt för att sammankoppla teori och empiri. Detta för att kartlägga hur den insamlade empirin stämmer överens med den tidigare upprättade teorin. Det är alltid bra att redan tidigt bestämma en strategi med ett uppsatt mål för studien, då forskaren under undersökningens gång stöter på nya tolkningar och värderingar. Det gjordes redan tidigt en lämplig struktur som underlättade och vägledde analysarbetet mot det uppsatta målet.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel sammanställs den teoretiska referensramen som ligger till grund för studiens empiriska undersökning. Referensramen består av övergripande teori kring IT-Management och mer detaljerad teori kring projekt, knowledge management, lärande och lessons learned.

3.1 IT-Management

Dagens verksamheter blir allt mer påverkade av den snabba utvecklingen inom IS/IT vilket leder till att de måste lägga större fokus på hur de ska hantera utvecklingstakten. Magoulas & Pessi (1998) menar att dagens verksamheter måste inse att de måste utöka förståelsen för hur verksamheter strategiskt ska kunna ta nytta av den snabbare utvecklingstakten inom IS/IT. Magoulas & Pessi (1998) presenterar även en punktlista som beskriver vad den snabbare utvecklingen har fått för konsekvenser för IT-Management i verksamheter:

- Ökad fokusering på IT för interorganisatorisk samverkan.
- Ökad fokusering på IT-baserad processororienterad samverkan, såväl mellan organisationer som inom en och samma organisation.
- Ökad fokusering på IT som stödjer dynamiska team istället för abstrakta avdelningar.
- Ökad fokusering på IT för hantering av icke-strukturerad information och kommunikation.
- Ökad fokusering på informationens betydelse, såväl den interna som den externa, för förbättring av sociala relationer och förhållanden.

Den allt snabbare utvecklingstakten leder också till att organisationer inte alltid hinner planera sina informationsmiljöer strategiskt utan det blir ett allt för stort ad hoc tänkande vilket ofta leder till problem. Magoulas & Pessi (1998) har identifierat tre stycken problematiska informationsmiljöer som är vanligt förekommande i de allra flesta organisationer i dagsläget. Dessa tre informationsmiljöer är informationsöar, informationslabyrinter och rigida strukturer.

Informationsöar uppstår när två eller flera informationssystem kompletterar varandra och kan utföra samma uppgifter eller innehåller samma information men är helt frikopplade från varandra och samarbetar således inte.

Informationslabyrinter uppstår när två eller flera informationssystem är dåligt integrerade med varandra och detta ger upphov till problem som inte bara påverkar informationssystemen utan även den verksamhet som bedrivs inom informationsmiljön där informationssystemet finns. Informationslabyrinterna tenderar att snabbt bli oöverblickbara och allt fler informationssystem integreras med varandra och till slut har ingen kontroll över vad som är kopplat till vad.

Rigida strukturer uppstår när informationssystem har konstruerats efter grundtanken att ingenting ska kunna läggas till eller tas bort utan att funktionaliteten blir sämre. Detta ger upphov till informationssystem som inte är föränderliga och kan följa med i dagens allt högre

tempo och organisationer riskerar att bli inlåsta ifall de har en allt för rigid struktur i sina informationssystem.

Det finns vissa kritiska problem vid IT-Management enligt Magoulas & Pessi (1998). Det är svårt att verkligen få ledningen engagerad i frågor som rör IT-Management vilket får till följd att det saknas makt för att genomföra övergripande IT-beslut. Samtidigt menar Magoulas & Pessi (1998) att ett annat stort problem är att det är svårt för organisationer att förstå de konsekvenser som följer när de fattar beslut som rör många i organisationen. Besluten är svåra att överblicka eftersom konsekvenserna ofta inte faller ut förrän flera år senare. Därför är det viktigt för organisationer att ta lärdom av de konsekvenser som vissa beslut kan få så att dessa inte återupprepas vid senare beslut, det finns således ett behov av lessons learned och kunskapsåtervinning.

Även Yeo (2002) fastslår några problem som ofta är förekommande när IT-projekt misslyckas och ett av de vanligaste problemen enligt Yeo (2002) är att organisationer inte genomför någon riskanalys av det stundande projektet. I de fall där en riskanalys genomförs innan projektet menar Yeo (2002) att den ofta är otillräcklig och att den genomförs på fel grunder. Ett annat vanligt förekommande problem enligt Yeo (2002) är att det oftast inte finns någon person inom organisationen som är ansvarig för förändringen som uppstår när ett projekt genomförs. Detta kan leda till att det blir svårt att realisera de nyttor som projektet är tänkt att medföra. Samtidigt är oftast inställningen till problem felaktig enligt Yeo (2002). Istället för att ha en proaktiv inställning och se till att problem inte uppstår anammar oftast organisationer en reaktiv inställning till problem och skapar således onödigt merarbete i organisationen.

Todd (1999) har också åsikten att det borde finnas en eller flera personer inom en organisation som är ansvariga för förändringar och kallar denna roll för change manager. Den eller de personer som har rollen change manager ska enligt Todd (1999) vara objektiva och våga utmana de rådande tankesätten som finns inom organisationen eller marknaden. Change managern behöver inte vara insatt i detaljerade processer utan det är snarare nyttigt att change managern inte är påverkad av förutfattade meningar inom området. Med tanke på att en change manager ska vara objektiv och tas in för att hjälpa projekt så skulle en aktivitet som de utför vara att genomföra lessons learned arbetet och förvalta dessa för att sedan sprida vidare de erfarenheter som dragits till andra projekt som är i behov av hjälp såväl proaktivt som reaktivt.

3.2 Projekt

Det finns många olika definitioner på projekt. I rapporten kommer definitionen av Project Management Institute (2004, s.5) att användas och den lyder enligt följande:

"A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result."

Maylor (2010) presenterar nedan ett antal kännetecken för projekt i bild 2:

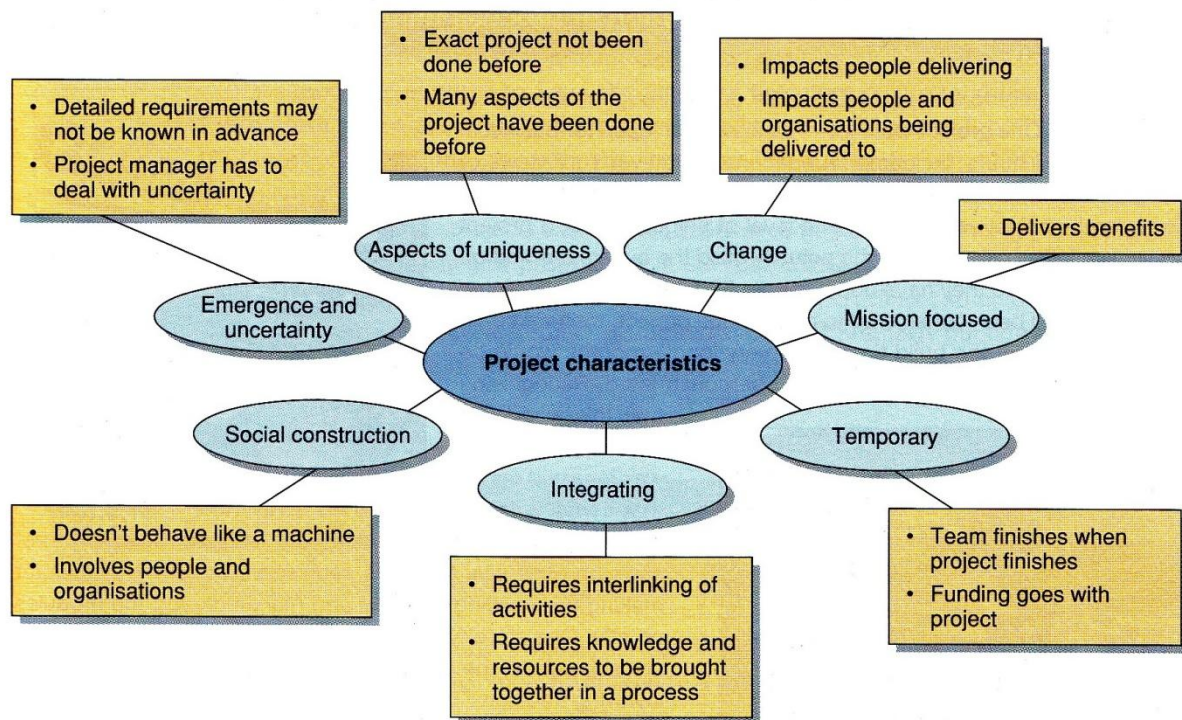


Bild 2, Projektegenskaper (Maylor, 2010)

- Maylor (2010) skriver att projekt till en viss del är unika, "*aspects of uniqueness*". Exakt samma projekt har inte gjorts tidigare. Varje projekt har en viss nymodighet i form av tid, plats, involverade personer samt produkten eller tjänsten som tillhandahålls. Däremot så har säkert något liknande projekt genomförts av någon annan någonstans.
- Projekt är temporära, "temporary". Projekt har en början och ett slut samt kräver en temporär grupp av personer som kan utföra uppgiften. När projektet avslutas går projektmedlemmar vidare till nästa uppgift.
- Projekt är målorienterade, "mission focused". Projektets mål är att leverera en viss produkt eller tjänst. Detta betyder däremot inte att varje projekt börjar med en exakt bild över vad som ska åstadkommas och hur detta ska genomföras.
- I projekt finns det osäkerheter och det kan dyka upp oväntade händelser, "emergence and uncertainty". Det är viktigt att projekt kan hantera detta. Det måste identifieras vilka krav som kommer att ställas på projektet och hur osäkerheter ska hanteras. Detta ställer krav på projektledaren, att kunna hantera oväntade händelser i projektet samt att kunna hantera osäkra parametrar. Det kan tidigt i projektet till exempel vara svårt att estimerar hur mycket någonting kommer att kosta eller hur lång tid någonting kommer att ta.
- Dessutom så sker det ofta förändringar i samband med projekt, "*change*". Idag är det viktigt att inse att förändringen i samband med införandet av ett nytt system sträcker sig längre än förändringar i tekniken. Det påverkar hur anställda genomför sitt arbete.
- Ett projekt består av ett antal grupper av personer som utför uppgifter. Till skillnad från maskiner som är greppbara, så består projekt av sociala konstruktioner, "*social construction*". Det vore fel att behandla ett projekt som ett mekaniskt system som lätt kan hantera förändringar. Detta för att personer och grupper av personer är

involverade och det kommer att förekomma komplexa dynamiska interaktioner mellan dessa personer.

- Projekt måste integreras, "*integrating*". Det räcker inte att leverera en bra teknisk lösning om det inte genomförs träningsmoment med anställda eller om informationen om att en förändring har genomförts inte sprids till berörda parter. För att projektet ska fungera måste projektledaren ge projektmedlemmar tillräckligt med kunskap så att det finns tillräckligt med resurser och även kontroll över uppgifterna.

Schmidt et al (2001) skriver att om det existerar kännedom kring vilka risker som existerar i projekt så kan dessa analyseras och företag kan agera för att förhindra misslyckandet av ett projekt. Därför presenterar Schmidt et al (2001) ett stort antal risker som existerar i projekt. Dessa olika risker har rankats av högt uppsatta seniora chefer på stora företag i Hongkong, USA och Finland. Sammanställningen av denna ranking, där 1. är den risk som rankats högst, ser ut enligt följande:

1. Brist på engagemang i projektet från högsta ledningen
2. Misslyckat att få användare engagerade
3. Missförstånd av krav
4. Brist på tillräcklig involvering av användare
5. Brist på den nödvändiga kunskapen eller kompetensen hos projektmedlemmar
6. Brist på låsta krav
7. Förändring av mål och scope för projektet
8. Introduktion av ny teknik
9. Misslyckat att hantera slutanvändarens förväntningar
10. Otillräcklig eller opassande projektmedlemmar

3.2.1 Förändringar i miljö

Förändringar i en tävlingsinriktad miljö har lett till att organisationer måste tänka om kring hur projekt hanteras. Maylor (2010) presenterar ett antal effekter som dessa förändringar kan ha på projekt och dess projektledare:

- Tid har blivit ett stort konkurrensmedel, oavsett om det är en ny väg som ska konstrueras eller om en ny produkt ska utvecklas
- Tidigare ansågs det att projektmedlemmar skulle vara anonyma. Denna inställning har förändrats och idag tycker organisationer att individers kreativitet istället kan utnyttjas.
- Förändringstakten av tekniker och metoder har ökat. Inte enbart den kontinuerliga förändringen i sig, utan även hur snabbt förändringar sker.
- Organisationer måste bli mer kundorienterade och sträva efter att överstiga förväntningar istället för att enbart uppfylla kunders krav. Kundens förväntningar över hur produkter och tjänster levereras ökar.
- En trend påvisar att integration och öppenhet mellan kunder och leverantörer blir allt viktigare. Företagsinformation som tidigare strängt bevakades delas numera ofta för att uppnå partnerskap istället för fientliga relationer.
- Den mest fundamentala förändringen i management har skett genom undersökningen av Toyotas produktionssystem. Toyota hade en betydelsefull

konkurrensfördel i bilmarknaden genom deras management-filosofi och de associerade verktyg och tekniker.

- Tjänstesektorn har upplevt den största tillväxten under de senaste tio åren. Ekonomin av de flesta EU-länder har varit tvungna att upphöra deras beroende på produktioner och istället förlita sig på att tillväxten av tjänstesektorn tillhandahåller arbete och ekonomisk tillväxt.

3.2.2 Projektmodell

Project Management Institute (2004, s.383) definierar en projektmodell som:

"A collection of generally sequential project phases whose name and number are determined by the control needs of the organization or organizations involved in the project. A life cycle can be documented with a methodology."

Det finns enligt Project Management Institute (2004) inget sätt att definiera en ideal projektmodell. Vissa organisationer har skapat policies för att standardisera alla projekt genom att endast använda sig av en projektmodell, medan andra organisationer tillåter projektgruppen att välja den projektmodell som lämpar sig bäst för just det projektet. Generellt sett beskriver en projektmodell följande parametrar:

- Vilket tekniskt arbete som ska genomföras i varje fas (I vilken fas ska en arkitekt genomföra sitt arbete exempelvis)
- När en leverabel ska genereras i varje fas och hur varje leverabel ska granskas, verifieras och valideras.
- Vem som är involverad i vilken fas
- Hur varje fas kontrolleras och godkänns

Projektmodeller kan vara mycket generella eller mycket detaljerade. Detaljerade projektmodeller kan inkludera blanketter, tabeller och checklistor för att öka struktur och kontroll.

De flesta projektmodeller har ett antal gemensamma kännetecken:

- Faser är sekventiella och definieras oftast av någon överföring av teknisk information eller överlämning av en teknisk komponent
- Kostnad och bemanning är oftast låg i början, når höjdpunkten i de mellanliggande faserna och minskar kraftigt när projektet rör sig mot ett avslut. (Se bild 3)

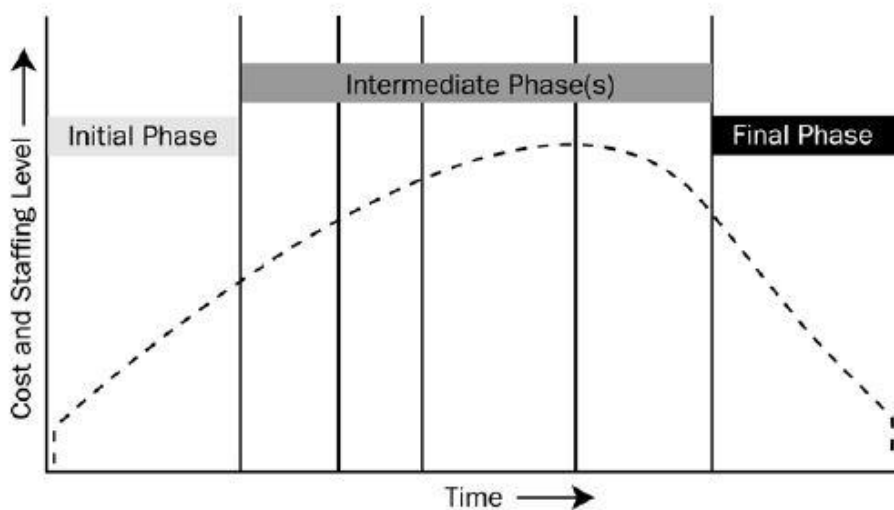


Bild 3, Kostnad och bemanning över tid (Project Management Institute, 2004)

- Både osäkerheten och risken att misslyckas att nå målen är störst i början av projektet. Säkerheten att projektet kommer att färdigställas ökar progressivt ju längre projektet fortgår.
- Intressenters möjlighet att påverka de slutliga kännetecknena av projektets produkt samt den slutliga kostnaden av projektet är störst i början och minskar progressivt ju längre projektet fortlöper. Bild 4 nedan beskriver detta. En stor bidragande faktor till detta fenomen är att kostnaden för att göra ändringar och rätta till fel ökar hela tiden ju längre projektet fortlöper.

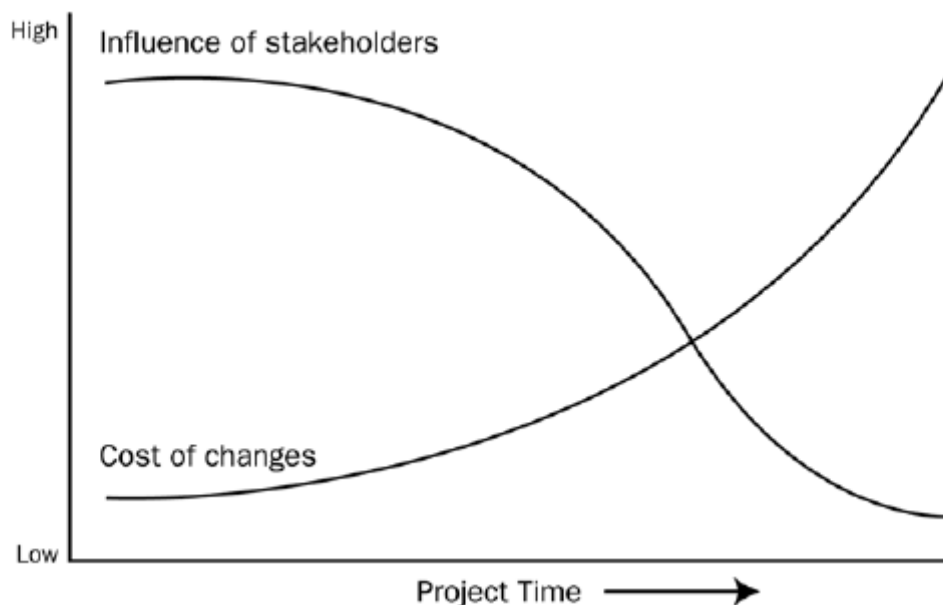


Bild 4, Intressenters påverkan över tid (Project Management Institute, 2004)

Projektfasernas kännetecken

Ett färdigställande eller ett godkännande av en eller flera leverabler karakteriserar en projektfas. En leverabel är ett mätbart verifierbart arbetsresultat som en specifikation,

rapport om genomförbarheten av ett projekt, detaljerat designdokument eller prototyp. Dessa leverabler, och därmed faserna, är delar av en sekventiell process som skapades för att säkerställa kontrollen över projektet samt för att nå den önskade produkten eller tjänsten, vilket var målet med projektet. Ett projekt kan baserat på dess storlek, komplexitet, risk, kostnad och faser bli ytterligare uppdelat i underfaser. Bild 5 nedan beskriver hur faserna i en projektmodell skulle kunna se ut.

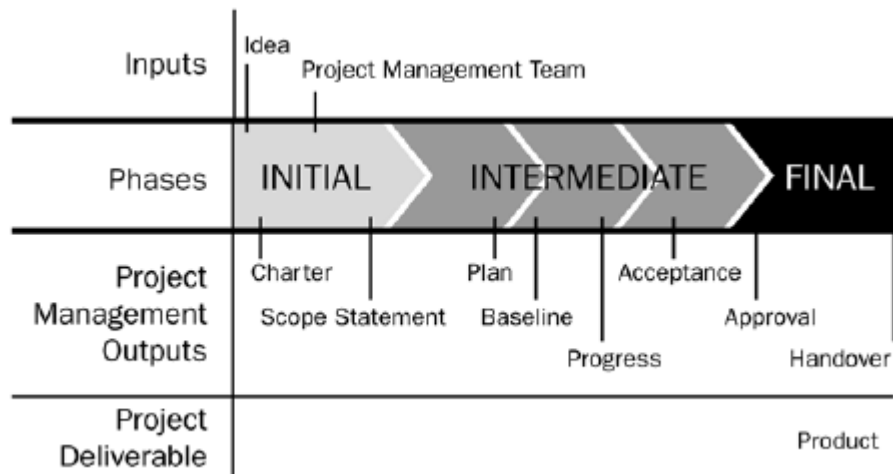


Bild 5, Projektfaser (Project Management Institute, 2004)

3.2.3 Aktörer

Intressenter är enligt Project Management Institute(2004) individer och organisationer som är aktivt involverade i projekt eller blir påverkade av projektets resultat. Intressenter själva kan även påverka projektets mål och resultat. Projektets managementteam måste identifiera intressenter, avgöra vilka krav och förväntningar de har, och om möjligt även hantera intressenternas påverkan på projektet. Bild 6 beskriver relationen mellan intressenter och projektteamet.

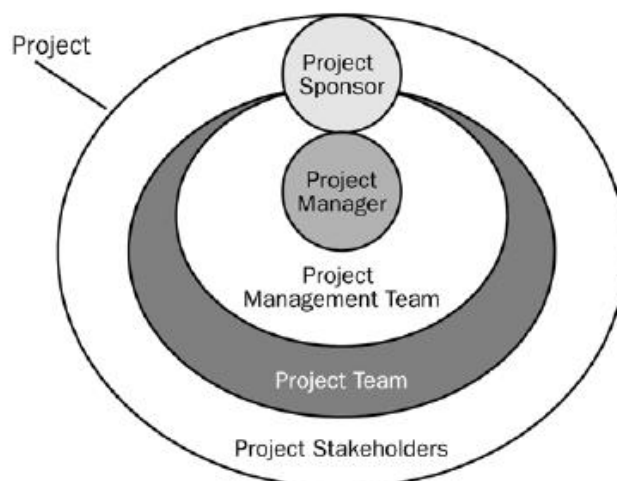


Bild 6, Aktörer (Project Management Institute, 2004)

- *Project manager* – Personen som är ansvarig för att managera projektet.
- *Project management team* – Medlemmar i projektgruppen som är direkt involverade i projektets managementaktiviteter

- *Project team members* – Gruppen som genomför projektarbetet
- *Sponsor* – Personen eller gruppen som tillhandahåller finansiella resurser för projektet
- *Project stakeholders*
 - *Customer/user* – Personen eller organisationen som kommer att använda sig av projektets produkt.
 - *Performing organization* – Företaget vars anställda är direkt involverade i arbetet som sker i projektet
 - *Influencers* – Personer eller grupper som inte är direkt relaterade till anskaffning eller användning av projektets produkt men som genom dess position i kund- eller utförande-organisation på ett negativt eller positivt sätt kan påverka projektets riktning.
 - *PMO (Program management office)* – Om denna funktion existerar i utförande-organisationen så kan PMO vara en intressent om den har direkt eller indirekt ansvar för projektets resultat.

Projektledare

Project Management Institute (2004, s. 369) definierar en projektledare enligt följande:

“The person assigned by the performing organization to achieve the project objectives.”

Projektledarens sociala kompetenser kan enligt Rothman (2007) vara avgörande för projektets lyckande. Nedan följer ett antal sociala kompetenser som författaren anser att de flesta projektledare bör besitta:

- *Lyssna* – Projektledaren måste kunna lyssna och ställa dem frågor om status
- *Förhandla* – Projektledaren måste kunna fråga efter resurser samt kunna handla med resurser och information
- *Skriva* – Projektledaren måste kunna skriva en planering på så sätt så att alla förstår vad själva planeringen och byteshandeln innebär.
- *Målinriktad* – Projektledaren måste kunna avsluta ett projekt och hålla medlemmar fokuserade på målet under projektets gång
- *Intresserad och respektfull* mot de personer som arbetar inom projektet. Projektledaren behöver inte vara varje enskilds vän, men bör kunna se när någon har problem eller när något inte fungerar och då hjälpa till.
- *Att kunna hantera otydlighet* inom projekt och ändå ta beslut.
- *Att kunna hantera detaljer.* Projektledaren behöver inte veta alla detaljer men måste kunna hantera dem.
- *Förmågan att lösa problem.* Projektledaren måste inse vilka problem som måste lösas nu, vilka som kan skjutas upp och hur problemen ska lösas.
- *Kompetensen att känna igen hinder* samt att eliminera dessa.
- *Förmågan att styra projektet.* Att kunna se var projektet befinner sig, att inse vad som skiljer sig från där projektet bör befinna sig, samt kunna styra projektet till den önskade statusen.

3.3 Knowledge Management

Knowledge Management har under de senaste årtiondena blivit ett allt hetare ämne att diskutera och behärska för organisationer världen över enligt Jennex (2007). Detta på grund av den allt snabbare utvecklingstakten och globaliseringen på de flesta marknader som leder till att organisationer måste ledas effektivare än tidigare. Jennex (2007) menar att Knowledge Management är ett verktyg för att åstadkomma detta och säkra organisationens position på marknaden.

Det finns ingen enhetligt accepterad definition på Knowledge Management inom området så därför finns det en mängd olika definitioner. I rapporten kommer definitionen ifrån Watson (2006, s.35) att användas och den lyder enligt följande:

”Aktiviteter som uppmuntrar till anskaffning, skapande, delning, hantering och utveckling av kunskap inom organisationen för att kunna effektivisera prestationsförmågan hos de anställda och organisationen för att på så vis nå de strategiska målen.”

Anledningen till att organisationer bör använda sig av Knowledge Management enligt Nonaka & Takeuchi (1995) är den att kunskap har blivit ett av de viktigaste konkurrensmedlen som finns kvar på marknaden. Kunskap kan användas för att skapa varaktiga konkurrensfördelar för organisationer och det leder även till att de lättare kan följa med i trender och förändringar på den marknad där de är verksamma. Samtidigt påpekar Awad & Ghaziri (2003) en annan viktig aspekt som tydligt bevisar att Knowledge Management är viktigt för organisationer. Awad & Ghaziri (2003) menar att ifall en anställd slutar, säger upp sig eller av någon annan anledning lämnar organisationen så är risken mycket stor att den kunskap som finns inom individen som försvinner går förlorad för organisationen. Därför bör organisationer enligt Awad & Ghaziri (2003) försöka överföra kunskapen ifrån anställda till fysisk kunskap som går att lagra på en fysisk media så att organisationen kan använda sig av denna kunskap även ifall den anställde inte längre jobbar för organisationen.

För att en organisation ska lyckas med sina Knowledge Management initiativ så fastslår Jennex (2007) att det finns åtta stycken kritiska framgångsfaktorer som måste uppnås. Samtidigt är det viktigt att ha i åtanke att dessa faktorer kan ha olika stor betydelse för olika organisationer. Därför bör dessa framgångsfaktorer användas enligt en approach som är case-to-case baserad. De åtta framgångsfaktorerna presenteras nedan utan inbördes ordning:

- Support ifrån högsta ledningen
- Tydliga och kommunicerade syften och mål med KM-initiativet
- Länka till ekonomiska faktorer och påvisa nytta
- Flera kommunikationskanaler för att dela kunskap
- Incitamentsystem som motiverar de anställda till att dela med sig av sin kunskap
- En kultur som är öppen för kunskapsdelning

- En robust teknisk och organisatorisk infrastruktur
- En standardiserad och flexibel kunskapsstruktur

Eftersom kunskap är det huvudsakliga begreppet inom Knowledge Management så kommer detta nu beskrivas och delas upp i de olika kunskapsorter som kommer att användas i rapporten.

3.3.1 Kunskap

Davenport & Prusak (1998, s.53) definierar kunskap på följande vis:

”Kunskap är en obestämd blandning av erfarenheter, värderingar, kontextuell information och expertutlåtanden som tillsammans skapar ett ramverk för hur nya erfarenheter och kunskap ska utvärderas och infogas i organisationen. Kunskap härstammar och används i huvudet på människor. Inom organisationer blir ofta kunskapen inbakad i dokument, databaser, rutiner, processer, praxis och normer.”

Det finns samtidigt en mängd olika sätt att kategorisera kunskap på men i denna rapport kommer kategoriseringen ifrån Nonaka & Takeuchi (1995) att användas. De delar upp kunskap i två olika sorter som de kallar för explicit kunskap och tacit kunskap. Dessa två kommer att beskrivas nedan.

Explicit kunskap: är enligt Nonaka & Takeuchi (1995) kunskap som kan artikuleras, kodifieras och lagras på en specifik media så att den lätt kan spridas vidare till andra via dagens kommunikationskanaler. Det betyder att explicit kunskap lätt ska kunna presenteras och skrivas ner som ren fakta. Ett exempel skulle kunna vara att Paris är Frankrikes huvudstad eller att Peter Forsberg gjorde 106 poäng när han vann poängligan i NHL. Eftersom explicit kunskap kan presenteras som rå fakta så lämpar den sig utmärkt för att lagras i databaser och informationssystem för att till exempel sprida kunskapen mellan medarbetare.

Tacit kunskap: är enligt Nonaka & Takeuchi (1995) starkt bunden till en enskild individ och är svår att artikulera och sätta på pränt för lagring och spridning. Tacit kunskap är baserad på en individs subjektiva insikter, intuitioner och förningar. Således är tacit kunskap starkt integrerad med en individs erfarenheter, handlingar, ideal, värderingar och känslor. För att exemplifiera tacit kunskap kan det liknas med kunskapen att kunna cykla. När en individ sätter sig på cykeln så vet han eller hon hur de ska göra för att cykla men de skulle ha mycket svårt för att formulera det i ord för någon hur det går till när man cyklar. Detta får till följd att tacit kunskap oftast sprids genom observationer, diskussioner eller lärlingssystem. Tacit kunskap är också svårare att rent fysiskt lagra i ett informationssystem. Den tacita kunskapen är istället lagrad i de individer som använder sig av informationssystemet för att lösa sina dagliga arbetsuppgifter.

Både explicit och tacit kunskap kommer att diskuteras i rapporten och även hur en organisation ska gå tillväga för att transformera kunskap ifrån en sort till en annan. Detta är något som Nonaka & Takeuchi (1995) kallar för kunskapsöverföring och kommer att presenteras nedan genom en modell som kallas för den lärande spiralen.

3.3.2 Kunskapsöverföring

Nonaka & Takeuchi (1995) har skapat en spiralformad modell för hur organisatoriskt lärande ska uppstå i en organisation. Modellen särskiljer på explicit och tacit kunskap som beskrivs tidigare i rapporten. Modellen är uppdelad i fyra stycken olika funktioner som tillsammans ska hjälpa en organisation med kunskapsöverföring. Modellen beskriver hur tacit kunskap ska konverteras till explicit kunskap och sedan hur den explicita kunskapen återigen ska konverteras till tacit kunskap. Modellen presenteras i bild 7.

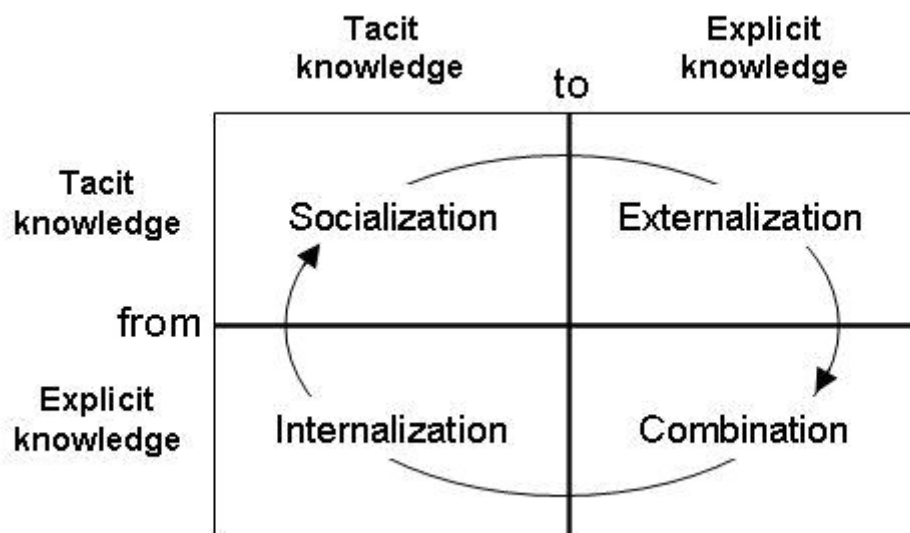


Bild 7, Kunskapsöverföring (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Socialization: är en process som överför tacit kunskap ifrån en person till en annan person. För att överföra kunskapen så används oftast intervjuer, diskussioner och lärlingsystem för att skapa en interaktion mellan individer. Interaktionen mellan individer syftar till att erfarenheter och insikter ska utbytas mellan individerna så att i alla fall en av individerna har fått en större förståelse eller kunskap om ett område. Således är denna process helt beroende av individer för att en kunskapsöverföring ska ske.

Externalization: är en process som överför tacit kunskap ifrån en person till explicit kunskap som ska kunna spridas i organisationen. Detta görs genom att en individ artikulerar sin tacita kunskap så att den kan skrivas ner som ord, metaforer eller analogier. Ett annat sätt för att genomföra denna process är att översätta den tacita kunskap som finns i kunder och experter utanför den egna organisationen. För att utvinna kunskap som finns utanför organisationen genomförs olika intervjuer och dialoger med utvalda individer för att sedan artikulera den utvunna tacita kunskapen som explicit kunskap.

Combination: är en process som överför explicit kunskap ifrån en lagringspunkt till en annan, en lagringspunkt kan vara både en individ eller ett informationssystem. Informationssystem är dock den lagringspunkt som är mest effektiv för att sprida explicit kunskap eftersom explicit kunskap enkelt kan konverteras till dokument, e-mail och databaser, samtidigt är det

viktigt att komma ihåg att även möten och genomgångar kan användas för att sprida explicit kunskap.

Internalization: är en process som överför explicit kunskap till tacit kunskap inom en individ. Processen handlar om att en individ ska förstå och absorbera den explicita kunskap som finns i organisationen för att på så vis utöka sin tacita kunskap. Detta kan göras genom att utföra arbetsuppgifter eller simuleringar och riktar sig till att organisationens, projekts, och gruppers explicita kunskap ska absorberas av en individ för att öka kompetensen.

3.4 Lärande

Lärande organisationer definieras av Senge (1994) enligt följande:

”Organisationer där anställda ständigt strävar efter att utöka sin kompetens för att uppnå de mål som de strävar efter, där nytt och utvidgande tankesätt får utvecklas, där kollektivt strävande släpps fritt och där individer ständigt försöker lära sig nytt för att utöka helhetsbilden.”

För att helt kunna förstå sig på organisatoriskt lärande är det viktigt att först studera den enskilde individens lärande och enligt Argyris (1999) finns det två situationer som leder till att lärande uppstår. Den första situationen är när individen uppnår det uppsatta målet. Det är således en matchning mellan den designade åtgärden och det faktiska utfallet som leder till en bekräftelse. Den andra situationen när lärande uppstår, infinner sig när det är en avvikelse mellan den designade åtgärden och det faktiska utfallet, som sedan åtgärdas för att omvandla en avvikelse till en matchning. Detta betyder att organisationer egentligen inte kan lära sig någonting av sig själva utan det är individerna inom organisationerna som kan liknas med agenter som skapar ett beteende som leder till att lärande uppstår i organisationen.

Easterby-Smith et al (1999) fastslår att för att skapa en lärande organisation där nytänkande och kunskapsdelning har stort fokus så är det viktigt att gjuta in detta i organisationskulturen och i de dagliga arbetsrutinerna. Trots att lärande bygger på den enskilde individens ageranden så menar Marquardt & Reynolds (1994) att det organisatoriska lärandet är mer än bara summan av det individuella lärandet som sker inom individer. Individen antar rollen som agent inom organisationen för skapa kunskap inom organisationen genom sociala, politiska och strukturella influenser som råder inom och utanför organisationen. När alla individer inom organisationen arbetar på detta vis så kan ett lärande inträffa som är större än det individuella lärandet tillsammans. Marquardt & Reynolds (1994) sammanfattar det enligt följande:

”En seger i en basketmatch kan inte krediteras till en enskild individ och inte heller till summan av individernas kunskap och förmåga. Segern ska istället krediteras det ”know-how” som är inbäddat i hela gruppen när den arbetar tillsammans.”

Lyytinen & Robey (1999) nämner bland annat tre barriärer som måste övervinnas för att nå ett effektivt lärande inom informationssystemsutveckling: (1) Begränsningar i en organisations kompetens, (2) hämningar för lärande, och (3) organisatorisk design.

- *Begränsningar i en organisations kompetens*
En organisations möjlighet att lära är begränsad. Även de bästa avsikterna till att lära påverkas av kapaciteten att processera information och ge mening till erfarenheter. För mycket information är en barriär till att bygga upp kunskap inom organisationen då det är svårt att lära sig någonting specifikt när det finns så stora mängder av information att processera. De flesta organisationer som arbetar med informationssystemsutveckling har en så hög omsättning att de går miste om relevanta erfarenheter och kunskaper. Det är även svårt att överföra erfarenheter mellan projekt på grund av tidsbrist, speciella krav och olika kulturer. (Lyytinen & Robey, 1999)
- *Hämningar för lärande*
Denna barriär för organisatoriskt lärande innebär att det inte finns incitament för lärande. Ofta går organisationer miste om möjligheter till att lära från misstag då det finns ett för stort fokus på att lyckas. Organisationer ger incitament för lyckande, men inte för misstag. Misslyckanden sopas ofta under mattan på grund av rädsla att de kan upprepas och på så sätt förlorar organisationer värdefullt material för lärande. (Lyytinen & Robey, 1999)
- *Organisatorisk design*
Organisatorisk design kan vara hämmande för organisatoriskt lärande. Gränser mellan avdelningar kan begränsa åtkomsten till relevant information, begränsa testning och utveckling av alternativa teorier samt fördröja introduktionen av bättre metoder för informationssystemsutveckling. Även om kunskapen kring informationssystemsutveckling har utvecklats förvånansvärt mycket så används det metoder inom organisationsstrukturer som stödjer agerandet enligt gamla modeller. (Lyytinen & Robey, 1999)

Argyris (1999) menar också att single-loop lärande och double-loop lärande har stor påverkan på organisatoriskt lärande. Det är enligt dessa två principer som organisationer kan tillgodogöra sig kunskap. Dessa två principer kommer nu att beskrivas och sammanfattas nedan i bild 8.

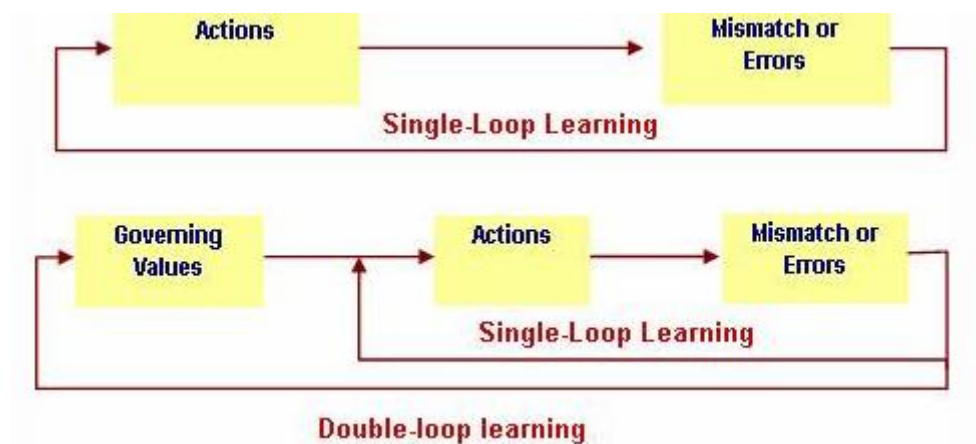


Bild 8, Single- & Double loop lärande (Argyris, 1999)

Single loop lärande är enligt Argyris (1999) när organisationen löser ett problem så att arbetssättet går tillbaka till det normala och policys och riktlinjer går att följa igen. Ett exempel på single loop lärande skulle kunna vara en termostat som rapporterar temperaturen till en arbetare som ska övervaka temperaturen i en process. Termostaten rapporterar att det är för varmt och arbetaren stänger av processen så att den kan återupptas vid ett senare tillfälle när temperaturen har sjunkit.

Double loop lärande är enligt Argyris (1999) när organisationen löser ett problem så att arbetssättet förändras till något bättre. I detta fall handlar det inte om att korrigera ett problem så att processen återgår till det normala utan istället så ifrågasätts den bakomliggande orsaken till att problemet uppstår ifrån första början. Ifall vi återgår till exemplet med termostaten så skulle det innebära att istället för att arbetaren bara stänger av processen varje gång det blir för varmt så skulle han eller hon undersöka varför processen överhettas hela tiden. Ifall denna orsak skulle identifieras och åtgärdas så kan detta liknas med double loop lärande.

3.5 Lessons-learned

Det finns många olika definitioner på lessons learned men i rapporten kommer definitionen från Schindler & Eppler (2003, s.220) att användas, vilken lyder enligt följande:

“Lessons learned are defined as key project experiences which have a certain general business relevance for future projects. They have been validated by a project team and represent a consensus on a key insight that should be considered in future projects.”

Det fundamentala problemet med organisatoriskt lärande i samband med projektarbete är enligt Schindler & Eppler (2003) projektets och organisationens olika mål. Medan en organisation är skapad på lång sikt så existerar ett projekt endast till att det är färdigställt. Enligt Schindler & Eppler (2003) är alla orsaker till att det inte görs någon lessons learned

baserade på fyra grundelement: *tid, motivation, disciplin och kompetens*. Anledningar till att det inte görs en lessons learned är:

- Tidspress att avsluta projektet: Det kommer påtryckningar om att avsluta projektet och projektmedlemmar har redan nya uppgifter som väntar
- Otillräcklig villighet att lära sig av misstagen som gjorts av de involverade personerna
- Erfarenheter kommuniceras inte ut av involverade personer av blygsamhet (om det är positiva erfarenheter) eller av rädsla inför dess negativa påföljd (om det är misstag)
- Bristande kunskap i avrapporteringsmetoder (metoden där lessons learned dokumenteras). Underskattning av processens komplexitet
- Bristande tillämpning av procedurer i projektmanualer
- Avsaknad integration av dokumenterad kunskap i projektens processer
- Projektmedlemmar ser ingen personlig användning av den dokumenterade kunskapen
- Svårigheter i att koordinera avrapporteringsprocessen. Personer kan inte engagera sig i ett avslut av projektet då de redan är involverade i nya projekt.

I de fall där det faktiskt görs en lessons learned dokumentation är den insamlade kunskapen ofta inte redigerad för att kunna återanvändas eller så accepteras den inte som värdefull kunskap av andra. Även om avrapporteringsprocessen görs anser Shindler & Eppler (2003) att det finns risk att resultatet:

- inte har dokumenterats eller arkiverats på ett bra sätt
- är för generellt beskrivet eller saknar visualisering där det hade varit nödvändigt vilket innebär att det inte kan återanvändas på grund av saknad kontext
- är arkiverat på ett sådant sätt så att andra har svårt att komma åt resultatet
- inte accepteras, även om det är bra dokumenterat och lättåtkomligt

3.5.1 Teoretiskt tillvägagångssätt för lessons learned

Weber et al (2001) beskriver att alla undersökningar som har gjorts om lessons learned säger att de innehåller en insamling, en validering och en spridning. Precis som en organisatorisk process innehåller lessons learned både mänskliga och tekniska delar. Weber et al (2001) delar upp lessons learned i fem sub-processer: *insamling* (collect), *verifiering* (verify), *lagring* (store), *spridning* (disseminate) och *återkoppling* (reuse) (se bild 9).

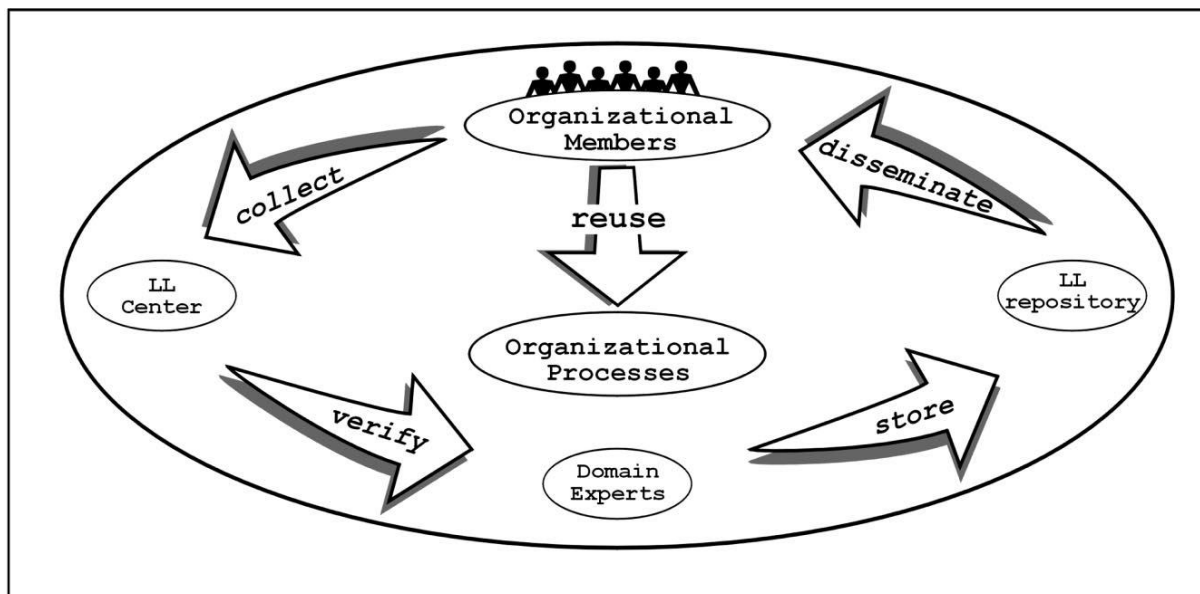


Bild 9, Lessons learned process (Weber et al, 2001)

Baserat på Weber et al's (2001) undersökning kan vissa sub-processer utföras på ett antal olika sätt. *Insamlingen* av lessons learned kan enligt Weber et al (2001) göras på fem olika sätt:

- **Passiv insamling**, vilket innebär att användare ger sina egna lessons learned genom att fylla i ett formulär.
- **Reaktiv insamling**, vilket innebär att användare intervjuas för att samla in lessons learned
- **Avrapportering**, vilket oftast används av militära organisationer för att samla in lessons learned efter genomförda missioner.
- **Proaktiv insamling**, vilket innebär att lessons learned samlas in medan problem löses.
- **Aktiv insamling** betyder att man försöker hitta lessons learned i dokumentationer och i kommunikationen bland anställda inom en organisation.

Därefter görs *verifieringen* av de insamlade lessons learned. En grupp experter genomför oftast denna sub-process som fokuserar på att validera lessons learned efter korrekthet, redundans, konsistens och relevans.

Sedan görs *lagringen* av lessons learned. Denna sub-process beskriver representation, indexering, formatering och lagringsramverket. Representationen av lessons learned kan vara strukturerad, semistrukturerad eller i olika media (text, video eller audio).

Spridningen av lessons learned är enligt Weber et al (2001) den viktigaste sub-processen för att främja återkopplingen och kan göras på sex olika sätt:

- **Passiv spridning**, vilket innebär att användare själva söker genom ett fristående verktyg och systemet förblir passivt.

- **Aktiv utvalsspridning**, vilket innebär att lessons learned sänds till potentiella användare genom en dedikerad serverlista.
- **Utsändning**, vilket används för att skicka rapporten eller informationen till alla inom organisationen.
- **Aktiv spridning**, vilket innebär att användare blir meddelade om relevanta lessons learned i samband med deras beslutstagandeprocess.
- **Proaktiv spridning**, vilket innebär att systemet ska kunna förutse när en användare kan ha behov av relevanta lessons learned och då presentera dessa för användaren på skärmen.
- **Reaktiv spridning**, vilket används när användare märker att de behöver ytterligare kunskap så kan de anropa ett hjälpsystem för att nå relevanta lessons learned och relaterad information.

Till sist görs återkopplingen till lessons learned. Användaren bestämmer själv om en återkoppling till lessons learned ska göras eller ej. Weber et al (2001) har identifierat tre olika återkopplingsätt:

- **Sökningsbara lessons learned**, vilket innebär att systemet påvisar en insamlad lessons learned när en sökning görs, vilket görs i de flesta lessons learned verktyg.
- **Simulerad rekommendation**, vilket betyder att användare på ett optiskt sätt kan genomföra en insamlad lessons learned rekommendation. Detta kräver att återkopplingsprocessen är implementerad i ett beslutstödssystem.
- **Återanvändningsbart utfall**, vilket innebär att resultatet av användningen av en lessons learned spelas in, vilket i sin tur kan hjälpa med att identifiera nyttan med en viss lessons learned.

3.5.2 Kontinuerlig Lessons Learned

Schindler & Eppler (2003) hävdar att det är en nödvändighet att ha kontinuerligt lärande i projekt genom regelbundna avrapporteringar. I deras undersökning ansåg de deltagande företagen att en regelbunden insamling av nyckelerfarenheter vore mycket relevant och skulle även ha en positiv påverkan på motivationen inom projektet samt på kvaliteten av det insamlade materialet. Enligt Schindler & Eppler (2003) är en annan fördel med kontinuerligt lärande att händelserna inträffade nyligen vilket innebär att det är lättare att återkoppla vid det efterföljande lärandet. En kontinuerlig insamling av erfarenheter har störst betydelse i projekt med långa livscyklar där risken finns att kunskap kan glömmas bort på grund av en lång tidsfördröjning. Dessutom är det lättare att sammanföra alla deltagare under projektets gång än när själva projektet är färdigt. Problemet med tillgängligheten av exempelvis konsulter efter projektets färdigställning kan på så vis lösas.

3.5.3 Integration i projektmodellen

Enligt Schindler & Eppler (2003) bör två saker ske för att uppnå bättre lärande i projekt: (1) Lärande- och kunskapsmål bör integreras i företagets projektmodell och (2) lärande- och kunskapsmål bör integreras i de övergripande projektmålen. Integrationen av lärande- och kunskapsmål i projektmodellen för att förankra lärande i organisatoriska processer sker av följande anledningar:

- Genom att lägga kunskapsmål till varje projektsteg kan en systematisk reflektion över varje milstolpe i projektet främjas
- För att överkomma att det känns naturligt att klassificera lärande i projekt som en låg prioritet vilket ofta rättfärdigas av tidspress
- En högre grad av formalisering kan leda till att lessons learned blir en kvarstående process

3.5.4 Nyckelfaktorer för lessons learned

Enligt Schindler & Eppler (2003) finns det ett antal nyckelfaktorer som är avgörande för att erhålla lessons learned i en avrapporteringsprocess:

- Att regelbundet samla in de viktigaste erfarenheterna från projektet direkt efter en viktig milstolpe med alla projektmedlemmar
- Att ha en extern neutral moderator som kan leda avrapporteringsprocessen (ska inte göras av projektledaren eller någon annan projektmedlem)
- Genomför grafiska lessons learned, exempelvis genom att strukturera lessons learned över en tidslinje och göra dokumentationen i plansch-format så att alla kan se den.
- Säkerställ en kollektiv och interaktiv utvärdering och analys av erfarenheter som görs individuellt av alla projektmedlemmar
- Sträva efter engagemang i den bemärkelsen att man kan agera på konsekvenserna av insikterna som gjorts

3.5.5 Källor till erfarenheter

Wellman (2007) skriver att enligt hennes erfarenheter så använder sig organisationer utav en av följande fyra metoder för att samla in företagsförbättrande lessons learned: Culture, Old Pros, Archives och Processes . Varje metod har unika attribut och påverkar de andra på olika sätt.

Culture

"Culture is a set of behaviors and operating principles that nearly everyone knows, but which are not written. These social norms and behaviors sometimes capture within them the lessons repeatedly learned by the organization" (Wellman, 2007, s.2)

Kulturen är ingen samling av lessons learned utan kulturen är snarare en samling och spridning av beteenden över hur organisationen har valt att reagera i framtiden baserat på vad den tidigare har upplevt. Detta reaktiva beteende har fångats och appliceras på nya händelser. Kulturen har flera attribut som gör den svårhanterlig. Wellman (2007) skriver att kulturen först och främst är mystisk. Det händer att vissa kulturella normer omedvetet bibehålls. Beteendet kan ha uppstått när organisationen gjorde andra sorters affärer, hade annat ledarskap eller var tvungen att hantera utmaningar som inte har återkommit på årtal. Enligt Wellman (2007) är det andra attributet att kulturen kan vara trög, vilket betyder att det både är svårt och tidskrävande att implementera lessons learned i kulturen. Kulturen har

dessutom ofta lessons learned kvar som inte längre stämmer. Organisationen applicerar därför lessons learned utan att inse varför de appliceras och har heller ingen möjlighet att bortse från eller anpassa dem där det vore lämpligt.

Old Pros

Med "Old pros" menar Wellman (2007) äldre anställda som har samlat på sig många personliga och organisatoriska erfarenheter och kunskaper som är ytterst viktiga för organisatorisk framgång. Dessa anställda har massvis av erfarenheter som inte finns tillgängliga någon annanstans. Däremot så kan lagrandet av lessons learned från dessa anställda skapa lika mycket problem som det löser problem. Detta eftersom dessa anställda inte alltid finns tillgängliga när de behövs. En sådan anställds kunskap kan endast dokumenteras när den anställda arbetar på ett problem som kräver dennes kunskap. Ett annat problem kan vara att organisationen inte vet att den har behov av en äldre anställds kunskap då den inte vet att en viss anställd besitter just den kunskapen. Lessons learned kan ofta inte appliceras eftersom det inte finns någon koppling mellan kunskapen och problemsituationen. Dessutom så kanske "old pros" inte inser när de lärt sig något eller när de applicerar en viss kunskap. De kanske spontant använder sig av en viss kunskap vid en viss situation som kräver ett antal förutsättningar, baserad på en tidigare erfarenhet. Ett annat problem är att äldre anställda någon gång går i pension och då lämnar denne företaget med årtionden av lessons learned.

Archives

Enligt Wellman (2007) så börjar "archives"-metoden först användas när ledningen blir frustrerad och upprörd över att organisationen har repeterat ett förebyggbart problem vilket både kostar mycket pengar och upprör kunden. Med arkiv finns det dock även ett antal problematiska faktorer. Först måste det bestämmas vilka lessons learned som ska arkiveras. Varje person interpreterar händelser subjektivt och individuella bakgrunder och erfarenheter gör att varje person drar helt olika slutsatser från en viss erfarenhet. Eftersom alla kan få olika lessons learned från samma erfarenhet, ska då alla lessons learned arkiveras? Är det användbart eller förvirrande? Vem bestämmer vad som ska arkiveras? Förutsatt att det finns en överenskommelse över vilken lessons learned som ska arkiveras, då är nästa problem hur den ska fångas och skrivas ned. Perspektivet utifrån vilken en specifik lessons learned dokumenteras kan vara avgörande för lärandet inom organisationen. Nästa problem beskriver kopplingen mellan kontexten och lärandet. Ofta så beskrivs kontexten alldeles för dåligt, eller inte alls, vilket skapar en risk att den lessons learned kan appliceras på fel sätt. Det fjärde problemet innebär att lessons learned förändras när tiden går. Något som idag känns banalt kan senare visa sig ha varit ett kritiskt beslut. Detta leder till frågan, hur länge bör man vänta innan vårt perspektiv på en lessons learned dokumenteras? Chansen är stor att interpretationen av lessons learned skiljer sig åt beroende på om det är direkt efteråt, sex månader eller två år efteråt. Det sista problemet

med arkiv är att lessons learned ofta missuppfattas. Det är näst intill omöjligt att fånga en lessons learned i ett format där alla skulle hålla med om att det är helt rätt och komplett. I varje händelse finns det risk att lärandet misstolkas och appliceras på fel sätt.

Processes

Processer är enligt Wellman (2007) den mest disciplinerade och hållbara metoden för att fånga och återvinna lessons learned. Precis som kulturen så är processer en del av det vardagliga arbetet vilket gör att den fångade kunskapen alltid är tillgänglig. En process möjliggör utförandet av en uppgift och kunskapen som är lagrad inom processen är alltid tillgänglig. Varje process har en ägare och en tillhörande kontrollerad kunskap. Processuell kunskap är lättare att beskära eller utöka än kunskapen som innefattas i kulturen, "old pros" eller arkiv. Samtidigt som organisationsstrategin, tekniker eller miljöer förändras, så förändras även processerna. Det arbetas kontinuerligt med processflöden, processers prestanda och förbättring av processer. Därav är det enklare att förändra processer än kulturen.

3.6 Sammanfattning av teorier

Inom IT-Management är den ökande förändringstakten en viktig aspekt som organisationer måste ta hänsyn till. Förändringstakten av tekniker och metoder har ökat. Inte enbart den kontinuerliga förändringen i sig, utan även hur snabbt förändringar sker. Därav blir det allt viktigare för organisationer att lära sig snabbare och lära sig att hantera kritiska problem på ett effektivare sätt. Därför borde det bli av allt större betydelse att involvera change managers och att de har en tydlig ansvarsroll för att leda och vara delaktiga i förändringsprojekt i organisationer. Denna syn kommer att användas i rapporten som grund till varför det är viktigt att använda sig av utvärderingar i samband med projektarbete.

Förändringar inom och mellan organisationer sker oftast i form av projekt. Rapporten kommer att hantera den problematiska aspekten med projektets form och att det är en tillfällig konstellation som upplöses så fort projektet avslutas, medan lärande är en kontinuerlig process som aldrig upphör. Därför är det viktigt att organisationer sätter mål för projektet som går i linje med de organisatoriska målen. Problem uppstår oftast när det är en mismatch mellan projektmålen och organisationsmålen och följderna av detta blir ofta att nyttorna med projektet inte går att realisera och att erfarenheterna från projektet går förlorade. Rapporten kommer även att trycka på att organisationer måste ha tydliga krav på de leverabler som ska produceras i varje fas av projektmodellen, samt att lära sig att hantera kostnader och intressenters påverkan under projektets gång.

För att ha möjligheten att genomföra lyckade projekt är det viktigt att organisationer besitter den kunskap och kompetens som krävs. Undersökningen kommer inom denna teori att använda sig av hur kunskap och kompetens sprids mellan människor i organisationen,

samt att det är viktigt att ha en tydlig strategi gällande kunskapshantering och lärande i organisationer eftersom kunskap idag är en av få bestående konkurrensfördelar.

En källa för att tillgodogöra sig kunskap är att organisationer utvärderar vilka erfarenheter som kan dras ifrån projekt. Utvärderingar bör genomföras enligt följande fem sub-processer insamling, verifiering, lagring, spridning och återkoppling. Genom att utföra dessa processer kontinuerligt skapar organisationer en process för lärande och spridning av kunskap inom den egna organisationen. Teorin om tillvägagångssättet av utvärderingar kommer att jämföras med organisationernas tillvägagångssätt för varje sub-process. Teorin fastslår att utvärderingar ofta används i för liten utsträckning och därför kommer teorin att användas för att ge förslag på förbättringsåtgärder.

4 Studie av utvärderingar i sex organisationer

I detta kapitel presenteras empirin som har framkommit från studien och som ligger till grund för analysen. I empirin kommer de studerade företagens syn på projektmodeller, utvärdering, återkoppling, kunskapsdatabaser och spridning av kunskap att presenteras. De sex studerade företagen är uppdelade på tre IT-konsult företag och tre producerande företag.

4.1 Projektmodell

Alla företag som intervjuades hade minst en enhetlig projektmodell som de använde sig av vid IT-projekt. Alla projektmodeller som användes inom företagen var tydliga gate-modeller vilka alltid bestod av minst en initieringsfas, konstruktionsfas och en avslutningsfas. Inför varje milstolpe skulle ett antal faktorer uppfyllas för att få gå vidare till nästa fas. Dessa kunde dock variera stort i de olika företagen. Hur företagen förhåller sig till varandra i form av krav på leverabler presenteras nedan i bild 10:



Bild 10, Krav på leverabler

De producerande företagen arbetar mer linjärt med sina projektmodeller. De hade oftast en stor övergripande modell som de applicerade på alla olika sorters projekt. Företag E hade en mycket stor och detaljerad modell medan företagen D och F hade en standardmodell och en extra IT-modell. I båda dessa fallen var IT-modellen en relativt statisk produkt medan standardmodellen förbättrades oftare. Däremot hade företag E en avdelning som arbetade med att konstant försöka förbättra projektmodellen, vilket var nödvändigt eftersom modellen var såpass stor och applicerades på alla projekt.

IT-konsult företagen använder sig mer av ramverk och hade en uppsättning av flera stycken olika modeller de kunde använda sig av beroende på projektets form. Dessa företag arbetade mer iterativt än de producerande företagen. Hos företag A var det mycket beroende på vilken modell som användes i det specifika projektet som styrde vilket arbetssätt som tillämpades. I företag B och C såg de en tydlig trend mot att arbetssättet blev mer iterativt. IT-konsult företagen var även styrda av kundens projektmodell om de inte ägde och genomförde hela projektet internt och sedan levererade detta. Det var beroende på om kunden ville ha fastpris eller löpande räkning på projektet då företagen vid fastpris tydligt klargjorde kravspecifikationerna och dessa projekt tenderade till att vara mer linjära. Detta var dock något som IT-konsult företagen B och C inte rekommenderade kunderna eftersom det då inte fanns utrymme för förändringar ifall kraven skulle förändras under projektets gång. Företag B och C såg idag en tydlig fördel med att arbeta mer iterativt just för att det kan vara svårt att tidigt i projekten identifiera de slutgiltiga kraven. Respondent 3 beskriver att det iterativa arbetssättet är en tydlig framgångsfaktor:

”Krav förändras under projektets gång och då måste man kunna hantera det inför varje iteration. Att hantera förändrade krav är nog den viktigaste framgångsfaktorn faktiskt för att lyckas i den metoden...Det kräver dock att kunden är mer involverad under hela projektets gång. Vilket också är en nyckelframgångsfaktor faktiskt.”

4.1.1 Skalbara projektmodeller

Projektmodellerna i sig var hos alla företag skalbara. Hos alla företag så var det dokumentationen och innehållet av dokumentationen som kunde anpassas till projektets storlek. Alla företag påpekade att det var just administrationen som kunde vara onödigt detaljerad i mindre projekt.

”Vi upptäckte att vi fick en massa onödig administration i projekten när alla använde samma modell.” (respondent 8)

”Tanken är att man ska kunna använda metoderna på alla projekt men det är inte möjligt att applicera alla aktiviteter på små projekt. Inte ekonomiskt försvarbart att sitta och följa alla checklistor i små projekt, tar oftast mer tid än själva uppgiften.” (respondent 1)

Endast företag D hade tre tydliga projektkategorier för olika storlekar av projekt. Inom de olika kategorierna fanns det tydliga regelverk som skulle följas med krav på dokumentation. Däremot så kunde delar av dokumentationen utelämnas om en tydlig motivering till detta presenterades.

I alla företag var det mycket upp till projektledaren att bestämma vad som skulle göras och vad som kunde utelämnas från projektmodellen. Därav var mycket baserat på projektledarens kunskaper och tidigare erfarenheter i projektsammanhang, vilket båda respondenterna från företag C påpekar:

”Nej det är återigen upp till projektledarens erfarenheter så man inte lägger en massa onödig administration på ett litet projekt.” (respondent 5)

”Jag tror nog att det beror på projektledaren och typen av projekt. Vi har nog inget sådant regelverk som säger att vid denna typen av projekt med denna omfattning ska vi jobba på detta sättet. Det är nog erfarenhetsbaserat, när man drar igång projekt, och vilken kund det är också.” (respondent 6)

IT-konsult företagen var ofta beroende av vilken projektmodell som kunden använde sig av, om inte hela projektet kördes internt och sedan levererades till kund. Då det är kunden som bestämmer vilka steg och vilken dokumentation som ska genomföras måste IT-konsult företagen anpassa sig enligt kundens modell. Respondent 4 beskriver just detta:

”Det är lite beroende på vad det är för projekt och det är väldigt kundstyrt. Vi är trots allt väldigt beroende av vad våra kunder tycker och anser. Har de någon egen metod som de vill projektet ska följa så försöker vi ju att anpassa oss till det. Det är ju trots allt inte så ofta som vi tar hem hela projektet och utför här utan det är ju nästan alltid någon sorts kundkontakt”

4.1.2 Storlek på projekt

Företagen måste även anpassa projektmodellen och hur detaljerad dokumentationen ska vara baserat på projektets storlek. I bild 11 nedan beskriver respondenterna vilka kriterier som avgör storleken på ett projekt. De vanligaste kriterierna bland alla företag anses vara budget och tid. Hos IT-konsult företagen ansågs även kund och kundrelation vara ett avgörande kriterie medan det hos de producerande företag ansågs vara viktigt att tänka på vilken inverkan ett projekt kan ha på verksamheten.

<i>Respondent</i>	<i>Budget</i>	<i>Tid</i>	<i>Kund</i>	<i>Typ av system</i>	<i>Risker</i>	<i>Komplexitet</i>	<i>Inverkan på verksamheten</i>
<i>Respondent 1</i>	✓	✓				✓	
<i>Respondent 2</i>	✓	✓	✓	✓			
<i>Respondent 3</i>			✓				
<i>Respondent 4</i>	✓	✓	✓				
<i>Respondent 5</i>	✓	✓	✓				
<i>Respondent 6</i>	✓				✓		
<i>Respondent 7</i>							✓
<i>Respondent 8</i>							✓
<i>Respondent 9</i>	✓					✓	
<i>Respondent 10</i>	✓						
<i>Respondent 11</i>	✓	✓					
<i>Respondent 12</i>	✓						✓

Bild 11, Storlek på projekt

4.1.3 Prioritering av projekt

Oftast har organisationer många projekt som de vill genomföra men det är inte alltid möjligheterna finns att genomföra alla projekt som önskas. Därav är det viktigt för organisationer att kunna prioritera vilka projekt som har störst betydelse. Vid undersökningen tydliggjordes det att fyra faktorer hade störst inverkan på hur organisationer valde att prioritera projekt. Dessa var långsiktiga relationer med kunder, affärsmöjligheter, verksamhetens behov och slutligen lagkrav.

Långsiktiga relationer med kunder och affärsmöjligheter var de två huvudsakliga prioriteringsfaktorerna hos IT-konsult företagen. Verksamhetens behov och lagkrav var de två viktigaste prioriteringsfaktorerna hos de producerande företagen.

4.1.4 Brister i projektmodell

Hos de olika företagen fick de ta ställning till ifall det fanns några brister i deras projektmodell. Företag A och D kunde inte påpeka några brister i samband med användningen av projektmodellerna i IT-projekt. För företag A grundade sig detta i att de hade ett ramverk bestående av många olika projektmodeller och det då var svårt att hitta en övergripande brist. För företag D kunde respondenterna hitta brister, vilka dock var kopplade till deras produkter och marknader och inte till IT-projekt.

Respondent 9 på företag E ansåg att en brist var översikten på projekt. Respondenten beskriver att när det drivs flera projekt kunde det vara svårt att se vilken status projektet hade och i vilken fas det befann sig.

En brist som uppmärksammades på företagen C och F var att det i projektsammanhanget kunde vara för få och för lösa krav på vad som ska genomföras i projektet.

Respondent 6 ansåg att de borde ha en lägsta nivå på vad som minst borde göras i ett projekt i form av kravställning och dokumentation. Idag är detta mycket flexibelt och upp till projektledaren att bestämma vad som känns relevant. Respondent 6 beskriver:

"Så någonstans borde vi kanske hitta en best practise eller någon lägsta nivå på att "detta måste minst vara med" i projektmodellen. Sedan måste man kunna ta hänsyn till typ av kund."

Respondent 11 påpekar att det inom företaget existerar för få krav, exempelvis under förstudien. Då är det upp till projektledaren att bestämma vilken dokumentation som behöver göras:

"Men när det gäller våra administrativa IT-projekt avviker vi rätt så mycket från standarden. Där man brister lite är framför allt hur man tar fram underlag till beslut, vilket kan skilja sig mycket. Det kan skilja sig så mycket så att kvaliteten blir påverkad. Det beror mycket på personer, hur är projektledaren, projektmedlemmar, vilken tillgång har jag till andra resurser."

Respondent 11 anser även att det i förstudien borde finnas bättre beslutsunderlag att gå efter så att en tydligare bedömning om projektets omfattning kan göras. En annan brist som båda respondenterna från företag F framhäver är att det startas för många projekt.

Respondent 12 förklarar:

"Men en sak skulle kunna vara att man startar för många projekt utan att ha någon koll på vad det har för inverkan och påverkan på andra pågående projekt. Kommunikationen och samordningen där kan brista ibland. Projekten kanske påverkar samma verksamhet utan att man tar med påverkan och rätt vad det är så kan två projekt jobba med samma problem och komma med två olika lösningar som överlappar varandra. Man har också ganska bråttom ifrån idé till utförande, utan att gjort en tydlig konsekvensanalys och liknande."

Båda respondenterna på IT-konsult företaget C tycker att projektmodellen inte kan ta hänsyn till kunderna i alla lägen. Respondent 5 anser att det ibland kan vara svårt att tillgodose kundens arbetssätt. Speciellt när projektmodellerna skiljer sig åt i form av iterativt eller linjärt arbetssätt:

"Det skulle väl vara att ibland är det svårt att få in SCRUM i vår modell med tollgates och liknande. Vattenfall och SCRUM går ju inte riktigt ihop."

Även respondent 11 på det producerande företaget F inser denna bristen och påpekar att det är viktigt att sätta tydliga gränser:

"I vissa IT-projekt kör våra partners kanske Scrum, men vi gör inte det. Då gäller det att definiera var gränsen går. De får jätte gärna köra Scrum i sin leverans, men det är viktigt att man inte blandar."

Både respondent 4 och 12 ser även att projektmodellerna kan brista när det gäller utvärderingar av projekt. Båda respondenterna beskriver nackdelen med att endast ha en utvärderingsprocess i slutet av projekt då risken finns att erfarenheter som uppmärksammades i början av projektet kan glömmas bort.

4.2 Utvärdering

Alla företag förutom företag C har någon form av krav på sig att genomföra en utvärdering i slutskedet av ett projekt. Hur denna utvärdering genomförs kan dock skilja sig åt i stor utsträckning i de kvarvarande fem företagen. Ofta är det upp till projektledaren eller beställaren av projektet att genomföra en utvärdering ifall det anses relevant. På inget företag fanns det ett konkret tillvägagångssätt för hur utvärderingen skulle genomföras. Sällan genomfördes det en workshop för att ta tillvara på erfarenheter, enbart företag B använder sig regelbundet av workshops för att utvinna erfarenheter. Det vanligaste tillvägagångssättet för utvärderingar är att det skrivs ner i en slutrapport för projektet, som exempelvis på företag A och F.

Företag D utmärkte sig genom att slutrapporten redan påbörjades vid uppstart och sedan uppdaterades under projektets gång. I denna rapport ingick även utvärderingen av projektet och erfarenhetsinsamlingen.

På företag E var det inte möjligt att stänga projektet utan att en utvärdering hade genomförts, även om det ibland kunde glömmas bort och projekten förblev öppna. Däremot så påpekade respondent 10 att även om det finns krav på att en utvärdering ska göras så finns det inget vedertaget tillvägagångssätt.

Respondent 11 beskriver att det är projektledaren som är ansvarig för att skriva slutrapporten och kan fråga andra projektmedlemmar och nyckelresurser om input:

"Det är i slutet av projektet. Det ingår i en projektrapporteringsmall som du fyller i, i slutet av projektet. ... Det är projektledarens ansvar att fylla i den, men det är oftast så att projektledaren gör det tillsammans med en projektgrupp så att alla kommer med input och vad som är värt att notera."

Alla utvärderingar genomförs i slutskedet av projekten och det ses som en punktinsats. Respondent 10 förklarar att en enklare och mer iterativ utvärderingsprocess hade varit fördelaktig och skapat ett större värde för organisationen. Även två andra respondenter beskriver att det är en nackdel att utvärderingen endast genomförs i slutet:

”Framförallt så är det ju tyvärr i slutet och då försöker man ju samla in alla erfarenheter som har gjorts från projektets start till slut. ... Men det görs ju som sagt bara i slutet och det är ju kanske en brist.” (Respondent 4)

”I normalfallet görs det endast i slutet. Sedan kan jag hålla med om att det vore bra att göra det tidigare, flera gånger. Saker yttrar sig ofta ganska tidigt, både bra och dåliga saker.” (Respondent 6)

Respondent 12 inser även denna nackdel och påpekar problemet som det kan medföra:

”Ifall ett projekt drar ut över 3 år så är det ju svårt att komma ihåg eller nästan omöjligt att minnas vad man gjorde för 3 år sedan som var bra eller dåligt. Man borde lägga in det i vissa etapper inom projektet.”

Företag C som inte hade någon lägsta nivå på vad som bör genomföras i ett projekt, hade heller inget krav på sig att genomföra en utvärdering efter genomfört projekt. Enligt respondent 5 så kan det i vissa fall ändå genomföras en utvärdering och det är i de lägen då ett projekt antingen gått mycket bra eller mycket dåligt.

Däremot så påpekade båda respondenterna från företag B att det i projektet ingick ett slutmöte då projektmedlemmar diskuterade vilka erfarenheter som hade uppkommit under projektet.

”I regel så brukar ju projektledaren kalla till någon form utav workshop för att ta lärdom av vad som har hänt. För att på så vis även kunna slutföra slutrapporten och fylla i mallen för erfarenheter.” (respondent 4)

”Man ska skriva en slutrapport, man ska ha ett slutmöte tillsammans med projektet där man tar fram vilka erfarenheter man har gjort i projektet.” (respondent 3)

Att göra en workshop i slutskedet var mer ovanligt hos andra företag men det kunde förekomma vid enskilda tillfällen. Respondent 1 beskriver att det sällan gjordes en ordentlig utvärdering och i de fall då detta gjordes berodde det ofta på att det uppmanades från någon annan person i företaget.

4.2.1 Synsätt

I utvärderingarna låg hos alla företag fokuset på att ta tillvara på de mjuka aspekterna, så som erfarenheter och kunskaper, från projektet. Den hårda datan som till störst del bestod av tid och budget är lättare att följa upp och analysera. Respondent 3 beskriver att det vid just utvärderingstillfället är fokus på mjuk data medan den hårda datan följs upp under projektets gång. Både respondent 6 och 12 anser att det vanligaste utfallet av den mjuka datan är arbetssätt och kommunikation vilket respondent 6 beskriver nedan:

”Nästan bara mjuka. Det är nästan enbart arbetssätt och kommunikation som är frågorna som dyker upp. Det är det som man ofta lär sig av eller det som är problemet.”

Respondent 2 påpekar att det finns en risk att utvärderingen bara är någonting som står på ett papper att det ska göras och att man inte inser nyttan i det. Respondent 4 beskriver att det alltid finns personer som inte inser värdet av utvärderingar och som tycker att det är onödigt. Båda respondenterna på företag F beskriver att antagligen ingen skulle märka om projektledaren i slutrapporten skulle utelämna utvärderingen om just insamlade erfarenheter och kunskaper. Respondent 12 påpekar detta:

”Det är aldrig någon som har kommit och sagt att jag har skrivit för lite på erfarenhetsåterföringen.”

Respondent 4 anser att det viktiga med utvärderingar är att kunna lära sig av tidigare projekt, såväl bra som dåliga projekt:

”Det är klart det är tillåtet att göra misstag, det måste man göra för att lära sig något nytt och det är ju dessa erfarenheter som man vill ta tillvara på. Har man trampat snett en gång så vill man ju inte göra det igen. Det görs ju till nästan 100% utvärderingar av alla projekt men sen så är det ju informationen som kommer ut av detta som inte behandlas på ett tillräckligt bra sätt. Det blir mer ett dokument på en databas någonstans.”

Däremot så erkänner respondent 4 att de lyckade projekten ofta inte utvärderas så noga eftersom projektet gick bra. Företaget tar därav inte tillvara på de best-practise metoderna som uppstår i lyckade projekt. Detta fenomen beskrivs även av respondent 12, men i form av riskanalys. Respondent 12 förklarar detta:

”Det kommer ju självklart upp lite erfarenheter och mjuka aspekter i riskanalyserna men nackdelen är ju att eftersom det är en riskanalys så fokuserar man ju bara på delar som är dåliga eller har gått mindre bra. Man får ju inte med det här som vi har gjort så bra och det kunde ju vara av nytta i andra projekt.”

Respondent 4 anser att företag idag har en mer ekonomisk kortsiktig syn på utvärderingar samt att företag inte inser konsekvenserna och fördelarna med dem:

”Konsekvensen skulle ju kunna bli att man blir för ekonomiskt kortsiktig. Tar man inte vara på sina erfarenheter så kan man ju ramla i samma fälla igen och då kostar det ganska mycket pengar. ...Tyvärr så kan det ju vara en faktor till att utvärderingar inte alltid görs eftersom de som ska göra den inte ser konsekvenserna av det och inte ser någon egen vinning på det.”

Respondent 11 anser att en lösning på detta skulle kunna vara att skapa tydligare ansvarsområden kring projekt och kunskapshantering inom företag. Respondenten fortsätter med att företaget skulle kunna ha ett projektkontor som är ansvariga för avrapporteringar, de ska hjälpa projektledaren att skriva slutrapporten och de ska agera som coach för projektledarna. Även respondent 6 påpekar att det borde finnas en ansvarig person som ser till att en utvärdering görs och att erfarenheterna sprids vidare inom

organisationen. Respondent 6 ser ett större värde i erfarenhetsåtervinningen om organisationer använder sig av kontinuerligt samarbetande team:

”Jag tror att man får mest effekt av lessons learned om man återanvänder team. Att man försöker få någon kontinuitet i ett välfungerande team. Där man vet vad den andra kan. Det tjänar man nog på. Om man ska göra något tillsammans med en person som man känt i 20 år eller om man gör någonting med en person som man träffat på en mingelkväll. Då har man väldigt olika förutsättningar för att göra något ihop.”

4.2.2 Dokumentation

En viktig aspekt i hur utvärderingar görs är i vilken utsträckning dessa är strukturerade och dokumenterade. Detta skiljer sig till en viss grad på alla företagen.

Företag A hade standardmallar för hur utvärderingar skulle dokumenteras. Dock så uppgav respondent 2 att dessa inte alltid följdes.

Företag B hade en mall som användes och ingick i slutrapporten för projektet. Båda respondenterna var av uppfattningen att denna mall följdes. Det kunde förekomma vissa enhetsbaserade modifikationer.

Företag C hade ingen mall utan det var upp till projektledaren att själv bestämma hur han eller hon ville presentera den eventuella utvärderingen som gjordes i projektet.

Företag D hade en mall för utvärderingar som ingick i slutrapporten. Här fanns det riktlinjer för vad som skulle inkluderas i utvärderingen.

Företag E hade generellt sett mycket mallar men ingen för just utvärderingar.

Företag F hade en mall för utvärderingar som ingick i slutrapporten. Däremot var det fritt att tolka hur denna skulle fyllas i.

4.2.3 Faktorer till ej utförd utvärdering

Hos de olika företagen kunde ett antal gemensamma faktorer identifieras som anledningar till varför en utvärdering inte genomförs i ett projekt. Dessa återfinns i bild 12. De vanligaste orsakerna till att utvärderingarna inte genomfördes var enligt respondenterna tidspress och att de inte såg någon egen vinning i att göra det. Hos fyra av företagen fanns det ingen efterfrågan inom organisationen på att göra en utvärdering, varken från ledningen eller andra anställda. Tre respondenter uppgav att *Typ av projekt* spelade in ifall en utvärdering skulle genomföras eller inte, baserat på projektets storlek, projektets unikheter och det eventuella värdet av lärdomarna. Även *Lathet* uppgavs som en faktor där utvärderingen skulle göras men den av oförklarliga skäl inte genomfördes. Till sist ansåg två respondenter att utvärderingen inte var inkluderad i projektets budget, vilket ofta fick till följd att budgeten inte tillät en ordentlig utvärdering i avslutningsskedet.

<u>Respondent</u>	<u>Tidspress</u>	<u>Lathet</u>	<u>Budget</u>	<u>Ingen egen vinning</u>	<u>Ingen efterfrågan</u>	<u>Typ av projekt</u>
Respondent 1	✓					
Respondent 2		✓				✓
Respondent 3	✓					
Respondent 4	✓	✓		✓		
Respondent 5	✓		✓			
Respondent 6	✓		✓		✓	
Respondent 7	✓			✓		✓
Respondent 8	✓				✓	
Respondent 9		✓				
Respondent 10				✓	✓	
Respondent 11	✓			✓		
Respondent 12				✓	✓	✓

Bild 12, Faktorer till ej utförd utvärdering

Alla respondenter är överens om att det finns faktorer som leder till att en utvärdering inte görs på det specifika projektet. Trots detta kunde ingen respondent påpeka något som hämmar en anställd att dela med sig av sin kunskap eller sina erfarenheter. De menar att en person som sitter och håller på information inte skulle bli långlivad på något företag.

Respondent 4 utvecklar:

”Det känns som värsta formen av suboptimering. Vi försöker dela så mycket som möjligt. Det är verkligen ett önskemål från ledningen och jobba mot ett gemensamt mål och inte skydda sin egna del.”

Det övergripande synsättet hos samtliga respondenter är att det indirekt lönar sig att dela med sig av sina erfarenheter till andra inom organisationen eftersom att kompetensen höjs inom organisationen och roligare uppdrag och projekt kan genomföras till följd av detta. Den anställda tjänar på att dela med sig av sina erfarenheter då denne får hjälp av andra i senare tillfällen när han eller hon själv kört fast.

Företag A hade tidigare ett incitamentssystem som hade som mål att få de anställda att dela med sig av sina erfarenheter i ett kunskapshanteringssystem. Det fungerade till en början men efter ett tag urartade det och anställda började ladda upp orelevanta dokument för att dryga ut sitt lönekuvert istället för att dela med sig av relevant kunskap. Båda respondenterna på företag D ser inga fördelar med ett incitamentssystem för att öka kunskapsdelningen inom organisationen utan ser det istället som ett felaktigt angreppssätt.

Respondent 8 förklarar:

”Det är klart att det finns massa aktiviteter man kan göra men det är bara en kompensation för dåligt chefskap. Har man personer som inte vill dela med sig så är det ju upp till chefen att få den här personen att förstå att det är viktigt att dela med sig. Jag tror mer att de blir kontraproduktiva väldigt snart.”

Respondenterna ansåg att det varken som konsult eller fast anställd fanns någonting som hämmar en anställd att dela med sig av kunskap och erfarenheter. Respondent 6 ger sin syn på det hela:

”Man måste hela tiden förändra sig för att vara kompetent. Det är mer förmågan att kunna förändra dig som gör dig kompetent, mer än att du kan någonting och kan det för evigt.”

Respondent 5 ger en lite djupare reflektion kring utvärdering och spridning av erfarenheter och varför det kanske inte görs i så stor utsträckning:

”Det är väl kanske det här lite mer grundläggande med hela mänskligheten att det är jättesvårt att ta lärdom av andra personers misslyckanden. Man lär sig mer av sina egna misslyckanden och lyckanden. Som barn till exempel, det finns ju inte en enda unge som låter bli att hoppa och slå sig bara för att någon annan har gjort det. Det är inte riktigt naturligt för oss att titta på vad andra har gjort förut, man kan inte gå igenom livet så om man hela tiden ska kolla vad alla andra har gjort. Man frågar ju inte sin nya flickvän vad hennes förra kille hette så att man kan söka upp honom och fråga vad som verkligen gick fel så att man själv slipper göra samma sak. Det blir ju lite av en filosofisk fråga det hela men jag tror det är så vi funkar.”

4.2.4 Projektledarens roll

Hos alla företag var projektledaren ansvarig för utvärderingarna. Det ställde extra krav på projektledaren då det enligt respondenterna var viktigt att projektledaren kunde vara objektiv och ta hänsyn till allas åsikter. Respondent 11 beskriver vad som är extra viktigt hos en projektledare:

”Projektledaren måste ha förmågan att kunna bedöma vad som är viktigt, vilka lärdomar, och sedan hur man ska skriva den. Ibland är det så lätt, man säger att det här är bra. Men det är viktigt att formulera det för andra så att det är lätt att förstå och att andra kan få hjälp utav det.”

Även respondent 7 påpekar betydelsen av att projektledaren måste besitta förmågan att kunna anta en objektiv och passiv roll vid en utvärdering. Samtidigt måste projektledaren vara tillräckligt kompetent att kunna driva ett vanligt möte och kunna sätta ner foten om det behövs. Projektledaren måste vid utvärderingar ge projektmedlemmar förutsättningar för att kunna dela med sig av sina erfarenheter. Respondent 7 anser att projektmedlemmar ska våga dela med sig och ha hög integritet, våga ifrågasätta och bli ifrågasatt samt att våga ge och vara öppen. Samtidigt fortsätter respondenten med att det är viktigt att det inte blir kritik på individnivå.

En annan aspekt som en projektledare måste ta hänsyn till är konsulterers deltagande vid utvärderingar. Hos de producerande företagen hade respondenterna uppfattningen att konsulter ska delta i utvärderingar eftersom det ingick i deras roll. Deras involvering ansågs vara med i budgeten för projektet och de producerande företagen såg det som en

självklarhet. Hos IT-konsult företagen ansåg dock respondenterna att konsulterna själva oftast vill vidare till nästa projekt. Detta exemplifieras av respondent 4:

"Ifall de hade fått välja så hade de nog velat gå vidare till nästa projekt. Jag tror inte att man ser poängen med det. Alla tycker nog inte att de är intressant eller ser inte konsekvenserna av det."

Flera respondenter påpekar risken med att projektledaren är helt och hållet ansvarig för utvärderingen. Det kan finnas en risk att projektledaren inte nämner allt och försöker trycka starkare på vad som gick bra snarare än att berätta vad som hade kunnat göras bättre.

"Sen så är det ju klart att det är väl oftare som positiva lessons learned kommer fram eftersom projektledaren inte vill bli syndabock för ett misslyckat projekt." (respondent 1)

"Däremot så kan projektledare inte alltid vara öppna och ärliga med projektet. Jag tror att det händer att man presenterar det lite mer positivt än vad det är. Det kan till exempel vara så att man lyfter budget, tid, aktiviteter osv. Men det är ju så att projektledaren agerar själv, och då kanske man utlämnar att man hade kunnat agera." (respondent 11)

Respondent 11 fortsätter att förklara vad anledningen till detta skulle kunna vara:

"Jag tror problemet är att många projektledare identifierar sig med projektet. Man uppfattar det som ett personligt misslyckande. Jag tror faktiskt det. Man försöker ju göra sitt bästa, om det går så går det. Det är min egen uppfattning."

Dock så betydde detta inte nödvändigtvis att det var projektledaren som utförde själva utvärderingen, utan i vissa fall kunde en neutral person genomföra utvärderingen. Anledningen till detta kunde vara att projektet var väldigt stort eller att någonting hade gått fel och företagen då ville att en extern person skulle utföra utvärderingen. Respondent 3 exemplifierar:

"Framförallt när det är en analys av inte så framgångsrika projekt. Som tur är händer det inte så ofta."

De flesta respondenter inser nyttan med att ha en neutral moderator som genomför utvärderingen och ofta ställer lite mer komplicerade frågor som får deltagarna att tänka efter.

"Fast det är klart att ifall det är en skicklig moderator som vet vilka frågor som ska ställas så är det klart att man kanske skulle kunna få ut lite mer av det." (respondent 1)

"Ja det är klart att man kan ha med en sådan som facilitator eller liknande, det är ju aldrig fel. Det är nog snarare bra att ha en workshop ledare som kommer in och kan ställa lite obehagliga frågor, men då måste man ju ha tillgång till sådana också." (respondent 5)

4.3 Återkoppling

Företag A och D uppgav att de hade en återkopplingsprocess kopplad till projektmodellen. Detta eftersom erfarenheter från tidigare genomförda projekt ska fungera som input till nya projekt. Trots att dessa processerna existerar i båda företagen följs den inte fullt ut. Även om företag D hade riktlinjer för hur en utvärdering ska skrivas så påpekar respondent 7 att det var sällan som projektledaren gjorde en återkoppling och faktiskt läste det som stod i rapporten. Företag B, C, E och F uppgav att de inte hade någon konkret process för återkopplingen. Respondent 5 exemplifierar:

”En sak som vi kanske borde göra lite oftare är att kanske sätta sig ner och kolla på hur ett specifikt projekt gick för ett år sedan och vad de gick på för minor nu när vi ska starta ett liknande projekt.”

Anledningarna till varför det inte gjordes en återkoppling var enligt respondenterna antingen kopplade till projektledaren eller till hur utvärderingarna hade sparats. De anledningar som respondenterna angav var:

- Databasen är för stor, vilket gör den osökbar
- Behörighetsstyrt, vilket innebär att man endast kan söka i projektmappar där man själv är medlem
- Tidsbrist gör att man struntar i återkoppling
- Erfarna projektledare känner inte behov att göra återkoppling då de litar på sin egen kompetens
- Man är för ivrig att komma igång och tror inte att det är så svårt
- Svårt att hitta aktuella projekt, då erfarenheterna från tidigare utvärderingar är en färskvara
- Lathet

I de lägen då en återkoppling gjordes var det oftast genom att prata med andra projektledare som hade gjort ett liknande projekt:

”Man kan ju också ta kontakt med den projektledare som utförde projektet för att få mer specifik kunskap. Den personliga kontakten är oftast lite effektivare också då det är roligare att prata än att läsa.” (respondent 2)

”Det är nog mer att man pratar med personerna då tror jag. Det är nog mer hur man fångar information generellt, lättare att fråga än att läsa.” (respondent 3)

Några respondenter påpekade att det personliga kontaktnätet var av stor betydelse. Då insåg de behovet av att ha någon anställd som kan hänvisa till personen som skrev utvärderingen för att få ytterligare information. Respondent 1 beskriver att det existerar personliga kontaktnät men att företaget inte har en konkret process för detta:

”Sen så är det klart att det finns informella kontakter också ifall man vet att någon har gjort något liknande tidigare men det finns det ingen formell process för.”

Respondent 4 är också av en liknande uppfattning när det gäller personliga kontakter:

”Man vill ju samla in de erfarenheter som finns i företaget. Man står ju aldrig ensam inför ett projekt för först ska det ju kvalificeras för att genomföras och de personerna som sitter och avgör det är ju oftast väldigt erfarna och då kan ju de bistå med information eller peka ut personer som kan det. Så det är ju minst lika mycket att man använder sig av personliga kontakter.”

Respondent 10 påpekar att det nästan borde vara ett tvång att genomföra en återkoppling innan första tollgate. Respondent 7 fortsätter med att det är tjänstefel att inte göra en återkoppling och anser även att det är viktigt att inte bara läsa rapporten utan att även diskutera med den personen som har skrivit utvärderingen.

Respondent 8 beskriver att det är viktigt att inse betydelsen av en genomförd utvärdering och att det inte ska ses som ett konkret tillvägagångssätt:

”Självklart kan det vara så att någon har slängt ihop en lessons learned i slutet bara för att avsluta projektet men sen så är ju inte lessons learned ett recept på hur man ska gå tillväga utan kanske mer lite idéer och tankar och tycker man dessa verkar intressanta så får man ta kontakt med den personen som har skapat lessons learned i det tidigare projektet.”

Respondent 12 beskriver dock att det är en risk att enbart förlita sig på det personliga kontaktnätet. Företag F skulle genomföra ett verksamhetsövergripande projekt som till stor del liknade ett projekt som gjordes för 15 år sedan. För 15 år sedan gjordes det ett stort misstag, vilket ledde till att företaget behövde ett år för att åtgärda misstaget. Av en slump så blev ett fåtal personer inblandade i det nya projektet som även arbetade i projektet för 15 år sedan. Tack vare att dessa personer var delaktiga i båda projekten så kunde företaget undvika att göra samma stora misstag igen. Respondent 12 påpekar dock att om dessa personer inte hade varit kvar i företaget så var risken stor att samma misstag hade begåtts ännu en gång.

Alla respondenter påpekar att det säkert görs samma fel i flera projekt. Respondent 4 och 5 anser att anledningen till detta är:

”Ja och orsaken är ju givetvis att man inte ta lärdom av erfarenheter”. (respondent 4)

”Det är inte svårt att sprida erfarenheter utan det svåra är att få folk att lyssna på det.” (respondent 5)

Däremot så kunde få respondenter specificera vilka sorts problem som uppenbarar sig i flera olika projekt:

”Nej jag har inget minne av detta men det kan ju givetvis ha hänt.” (respondent 1)

"Kanske görs det samma fel, men vi är i så fall inte medvetna om det." (respondent 10)

Flera respondenter kunde dock ge exempel på varför dessa problem upprepade sig:

- Introduktion av ny teknik och därmed avsaknad av specifik kompetens

"Men till exempel, när en plattform är ny, när en ny version kommer ut och vi kör igång parallella projekt. Då kan man stöta på samma sak i flera projekt. ... Helt enkelt så hade inte personer hunnit få full koll på alla komponenter." (respondent 3)

- Startar för många projekt på för lösa grunder

"Det är viktigt att vara tydligare om varför man går in i ett projekt. Det viktigaste är regelverket kring uppstarten av ett projekt. Det är också någonting som vi ser över så att vi blir säkra om vad vi ger oss in på." (respondent 6)

"För hos oss är det så att vi startar alldeles för många projekt. Och sedan hamnar man i resursbrist." (respondent 11)

- Otydliga ansvarsroller

"Det är bra att man gör jobbet, men jag tror att det hänger lite löst vem det är som ansvarar för det. Det är där jag saknar ett ansvar. Någon som ansvarar för modellen, metodiken, hur man driver projekt, allt det här." (respondent 11)

"Jag ser hellre att det är större vikt på att verkligen fastställa vems ansvar det är att utföra och presentera en lessons learned så att rollerna är klara" (respondent 8)

- Dålig kommunikation inom projekt och mellan projekt och kund

"Eller projektteam som inte funkar, det kan ju vara personkemin, eller att kunden inte förstår. När jag säger att kunden inte förstår är det oftast vi som har kommunicerat dåligt." (respondent 3)

4.4 Kunskapsdatabas

Företagen A, B, D och F hade mer eller mindre ett enhetligt ställe där projektrapporter och utvärderingar skulle sparas och till viss del även vara sökningsbara. Företag C och E hade däremot ingen konkret struktur för hur lagringen skulle ske.

Företag A och B hade stora kunskapsdatabaser där informationen klassificerades utifrån olika områden beroende på vilken produkt eller tjänst det berör. Enligt respondent 2 kunde informationen även klassificeras utifrån huruvida informationen var avsedd för internt eller externt bruk. Enligt respondent 3 så hade företag B både en företagsövergripande samt flera enhetsbaserade kunskapsdatabaser. De enhetsbaserade kunskapsdatabaserna bestod oftast av sajter eller wiki-liknande ytor där anställda kunde dela med sig av kunskaper och erfarenheter.

Företag D och F hade gemensamma lagringsytor där information från projekt sparades. Däremot var dessa mindre strukturerade. Respondent 8 uppger att deras lagringsyta var sökbar om en anställd ville komma åt en viss utvärdering. Respondent 7 påpekar dock att det kan vara svårt att söka efter innehållet i en fil och att det snarare är titeln som är indexerad enligt vissa parametrar. På företag F existerade det även en gemensam lagringsyta vilken dock inte var sökbar utan kunde mer liknas med ett arkiv eller bibliotek för genomförda projekt.

Varken företag C eller E hade någon form av gemensam lagringsyta där information kunde sparas för att andra anställda skulle kunna komma åt den. Företag E använder sig av samarbetsytor under själva projektarbetet och där förblir även all information. Detta var behörighetsstyrt vilket innebar att endast projektmedlemmar kunde komma åt informationen. Även på företag C fanns det samarbetsytor vilka däremot väldigt få använde sig av. Respondent 5 beskriver att det inte finns en gemensam lagringsyta:

”Man får leta en bra stund. Utvärderingarna ligger säkert på en disk någonstans men vi har ingen bra struktur för detta just nu. Så inom detta finns det stor förbättringspotential.”

4.4.1 Problematik

Respondent 3 påpekar att det är mycket viktigt hur kunskapsdelningen är uppbyggd så att den går hand i hand med arbetssätten:

”Det är viktigt också tycker jag att man bygger upp wikin på det sättet så att man kan hitta på rätt sätt för att spara och söka efter information. Så att anställda känner sig komfortabla och trivs med den. Man skulle ju skapa en file-share och lägga tusentals dokument, men om ingen läser det hjälper det inte så mycket. Det är viktigt att det är lätt att hitta och söka på.”

Respondent 2 beskriver att en brist med kunskapsdatabaser kan vara att de snabbt kan bli oöverblickbara om det inte finns någon tydlig struktur över vad och hur saker ska laddas upp:

”Tveksamt eftersom det är så mycket information som finns i kunskapsdatabasen så det är svårt att hitta rätt grejer. Det är som att leta efter en nål i en höstack.”

Respondent 1 anser att det är viktigt att ha mer utbildning för att anställda ska använda kunskapsdatabasen på ett enhetligt sätt:

”Jag kan komma ihåg att jag har fått en utbildning i kunskapsdatabasen och hur den skulle användas och detta var mycket intressant, men det borde göras oftare för att höja kvaliteten.”

Respondent 5 poängterar ett grundläggande tankesätt hos människor i allmänhet som påverkar användandegraden av kunskapsdatabasen:

”Har du inget problem utan du har en lösning som du tycker är okej, men som någon annan löst mycket smartare, då går du ju inte och letar upp detta för du utgår ju inte ifrån att någon är smartare än dig själv. Det är först när du har ett problem som du aktivt börjar söka efter vad andra har gjort för att lösa samma problem.”

Respondent 11 inser att det kan vara viktigt att ha någon sorts betygssättning på utvärderingar från anställda då det ofta finns flera dokument som beskriver samma saker utifrån olika perspektiv:

”Det som jag saknar är det sociala medier stuket. Jag vill se hur andra som har läst det bedömer dokumentet, för att se vilket som är det bästa. Och där ser jag en stor användning av sociala medier för den typen av återanvändning av kunskap.”

4.5 Spridning av kunskap

Inget företag hade en gemensam uttalad process för hur organisationen skulle kommunicera ut kunskaper och erfarenheter efter genomförda projekt. Alla företag hade däremot vecko- eller månadsbrev tillsammans med ett intranät för att upplysa organisationen om pågående och avslutade projekt. Respondent 3 menar att nyhetsbrev och intranät är till för att sprida information om dagsläget i organisationen:

”I newsletter skriver vi lite mer om vad som är planen för året, vilka kunder bearbetar vi nu, vilka projekt kör vi. En mer strukturerad informationsspridning så att alla vet vad som är på gång helt enkelt.”

Den enda verkliga spridningen av kunskaper och erfarenheter gjordes inom företag B, C och E i form av nätverksträffar där medlemmarna sitter ner och diskuterar om olika problemsituationer som har uppstått i projekt och hur dessa löstes. Dessa nätverksträffar var även utformade efter deltagarnas intresse och behov eftersom det var de som styrde vad som skulle diskuteras på de olika träffarna.

På de tre övriga företagen A, D och F så hade de inga återkommande nätverksträffar för att sprida kunskap. Respondent 11 beskriver att företaget kan ha avrapporteringsmöten efter projekt, tyvärr syftar de inte till kunskapsspridning:

”Ja ibland gör man det, men det är nog mer i informationssyfte. Det är nog inte i erfarenhetssyfte utan det är nog mer för att informera ut.”

Respondent 7 anser att den enda formen av kunskapsspridning som fungerar är face-to-face. Respondenten fortsätter med att de inom företaget därför har möjlighet att samla olika projektgrupper för att dela med sig av erfarenheter och kunskaper ifall detta anses vara nödvändigt.

Respondent 11 inser att det är en brist i dagsläget att det inte existerar en kunskapsspridning mellan olika roller inom företaget:

”Det ligger inom mitt egna intresse, att etablera två stycken nätverk, dels projektledare och dels projektmedlem. Vi ska inte samla alla projektledare men alla som är intresserade av projektledning ska få möjligheten att få information. Det skulle även kunna användas för att sprida nya saker, vad som är bra, bra erfarenheter osv. Men allting tar tid. Det är det jag ser i sociala medier också. En person kan inte göra det utan alla måste samverka för att det ska bli bra.”

Respondent 1 anser att det är viktigt att sprida kunskap, men kan även inse varför det inte görs i så stor utsträckning:

”Vi kanske gör detta för lite, jag tycker nog att det borde göras mer men det är ju åter det här med kunden och debitering och detta blir ju i så fall en intern aktivitet. Vi måste jaga vinster och intäkter även om interna aktiviteter skulle kunna ge vinster på lång sikt.”

5 Analys och Diskussion

Nedan presenteras analysen av empirin. Analysen grundar sig i den teoretiska referensramen och kommer att behandla förutsättningar för att ha en utvärderingsprocess med tillhörande spridning och återkoppling. Kapitlet avslutas sedan med rekommendationer till de studerade företagen.

5.1 Förutsättningar

Alla företag har idag en projektmodell som uppfyller definitionen från Project Management Institute (2004), som används i rapporten för att definiera en projektmodell. Projektfaserna i projektmodellerna hade olika namn i alla företag och var olika utformade men i grund och botten så handlade det om en initieringsfas, konstruktionsfas och en avslutningsfas, vilket kan liknas med bild 13 från Project Management Institute (2004).

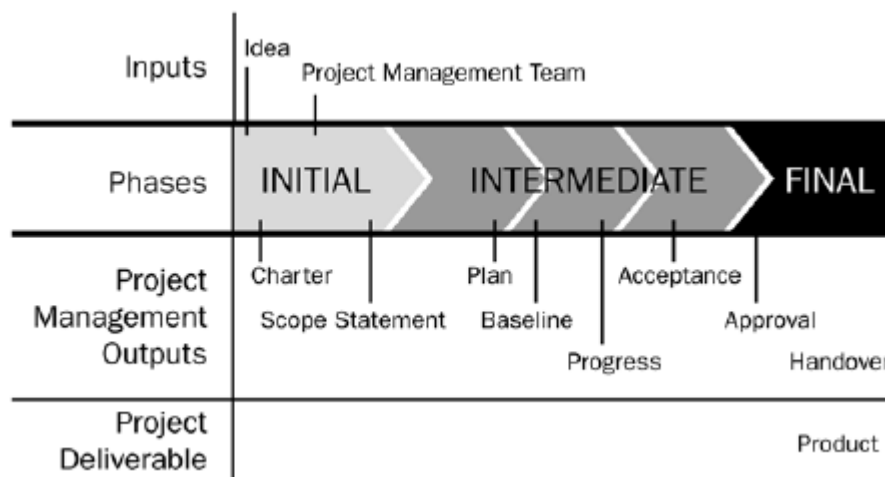


Bild 13, Projektfaser (Project Management Institute, 2004)

Det fanns inom företagen ett antal krav på vilka leverabler som skulle uppnås i varje fas. Dessa kunde dock variera stort i de olika företagen. Detta visas i bild 14:



Bild 14, Krav på leverabler

Project Management Institute (2004) skriver att det inte finns något sätt att definiera en ideal projektmodell. Däremot kan vissa organisationer standardisera alla projekt genom att använda en kravlista på leverabler i olika faser för att på så vis försäkra sig om att kvaliteten blir lika hög i alla projekt. Detta kan kopplas till uttalandet från respondent 6, som beskriver att företag C har för lösa krav och saknar någon form av best practise för vad som bör göras i de olika faserna av ett projekt. Respondent 11 påpekar att för odefinierade krav är ett problem hos företag F vid framtagning av beslutsunderlag:

”Där man brister lite är framför allt hur man tar fram underlag till beslut, vilket kan skilja sig mycket. Det kan skilja sig så mycket så att kvaliteten blir påverkad.”

Även respondent 12 beskriver att företag F har för bråttom från idé till utförande beträffande projekt.

”Men en sak skulle kunna vara att man startar för många projekt utan att ha någon koll på vad det har för inverkan och påverkan på andra pågående projekt.” (respondent 12)

Detta kan få till följd att kostnader för projekt inte kan hållas och att kvaliteten inte blir som önskat av kunden eller verksamheten. Detta är beroende av det förhållande som Project Management Institute (2004) beskriver i bild 15 mellan kostnaden för förändringar och intressenters påverkan i projektet över tid. Ifall det hade funnits tydligare krav på leverablerna i början på projektet så hade intressenterna blivit tvungna att tänka efter mer konkret över deras verkliga behov. Istället för att detta uppenbarar sig längre fram i projektet då det blir allt svårare att faktiskt göra en förändring i den slutliga produkten eller tjänsten. Kostnaden för en sen förändring är dessutom mycket högre och mer riskabel än om det hade gjorts tidigare i projektet. Således finns det ett tydligt behov av en lägsta nivå på vilka leverabler som ska uppnås i varje fas i projektet. Lägsta nivån bör appliceras i alla företag oavsett om det är ett producerande företag med en standardiserad projektmodell eller ett IT-konsult företag som använder sig av ett ramverk eller kundens projektmodell. Bristen på en lägsta nivå samt otydliga krav kan vara en orsak till varför det är svårt för projekt att hålla sig inom budgetens ramar.

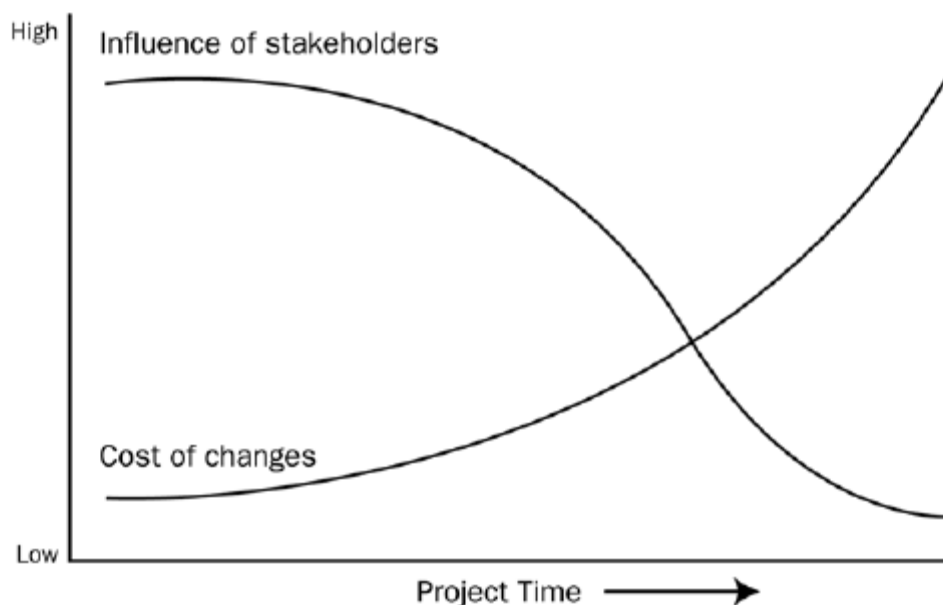


Bild 15, Intressenters påverkan över tid (Project Management Institute, 2004)

Det finns däremot alltid en risk att krav kommer att förändras under tiden som projektet fortlöper eftersom det är svårt att faktiskt specificera alla krav för hela projektet från början. Maylor (2010) beskriver att det alltid i projekt finns osäkerheter och att det kan dyka upp

oväntade händelser som påverkar kraven. Därav blir det allt viktigare att arbeta iterativt och ta mindre steg så att förändringarna har en mindre påverkan på slutprodukten ifall kraven måste ändras i ett senare skede, vilket i sin tur även minskar kostnaden för ändringen. Enligt respondenterna går företagen idag mer mot att arbeta iterativt och bland annat respondent 3 inser detta behov:

”Krav förändras under projektets gång och då måste man kunna hantera det inför varje iteration. Att hantera förändrade krav är nog den viktigaste framgångsfaktorn faktiskt för att lyckas i den metoden...Det kräver dock att kunden är mer involverad under hela projektets gång. Vilket också är en nyckelframgångsfaktor faktiskt.”

Eftersom kunden som intressent är delaktig redan från början är det tidigt möjligt att anpassa kraven enligt kundens behov och på så sätt minimera risken att förändringar måste göras vid ett senare tillfälle.

Även vid prioriteringen av projekt måste det finnas krav från verksamheten som styr vilka projekt som har störst betydelse. Hos IT-konsult företagen var affärsmöjligheter och långsiktiga relationer med kund prioriteringsfaktorer medan lagkrav och verksamhetens behov prioriterades hos de producerande företagen. Detta ger en tydlig bild av att det är slutkunden som har störst betydelse och som bestämmer vilka projekt som är viktigast, förutom i de enstaka fall då lagkrav är med i bilden, vilka då måste prioriteras högre än slutkunden.

5.1.1 Skalbarhet av projektmodeller

Eftersom projekt till viss del kan vara unika så är det viktigt att kunna anpassa projektmodellen enligt projektets behov (Maylor, 2010). Att tidigt bestämma grundläggande krav och projektets karaktär för hur stort projektet behöver bli och vilken dokumentation som behöver göras kan vara avgörande för projektets utfall. Alla företag tillämpar någon form av anpassning i sina projektmodeller då respondenterna insett att det kan minska den administrativa kostnaden för projekt. Respondent 1 beskriver möjligheten till att anpassa projektmodellen inom sitt företag:

”Tanken är att man ska kunna använda metoderna på alla projekt men det är inte möjligt att applicera alla aktiviteter på små projekt. Inte ekonomiskt försvarbart att sitta och följa alla checklistor i små projekt, tar oftast mer tid än själva uppgiften.”

Under studiens gång identifierades tre metoder för hur anpassningen av projektmodeller kan gå till. Dessa tre är erfarenhetsbaserad anpassning, regelstyrd anpassning och kundstyrd anpassning.

Erfarenhetsbaserad anpassning använder sig alla företag av. Detta bygger på att projektledaren själv kan bestämma vilka leverabler som ska göras och vilka som kan utelämnas. Respondent 6 som arbetar på företag C, vilket är mest erfarenhetsbaserat och minst styrt av regelverk, beskriver hur de anpassar projektmodellen:

”Jag tror nog att det beror på projektledaren och typen av projekt. Vi har nog inget sådant regelverk som säger att vid denna typen av projekt med denna omfattning ska vi jobba på detta sättet. Det är nog erfarenhetsbaserat, när man drar igång projekt, och vilken kund det är också.” (respondent 6)

Regelstyrd anpassning använder sig framförallt företag D av. Respondenterna 7 och 8 beskriver att de inom företaget har tre projektkategorier för olika storlekar av projekt. För varje kategori fanns det tydliga regelverk som skulle följas i form av leverabler. Även efter att företaget hade valt en viss kategori så var det till viss del erfarenhetsbaserat då projektledaren kunde utelämna vissa leverabler ifall en tydlig motivering till detta presenterades.

Kundstyrd anpassning använder sig framförallt IT-konsult företag av. IT-konsult företagen var ofta beroende av vilken projektmodell kunden använde sig av och då är det upp till kunden att bestämma vilka steg som ska genomföras och vilka leverabler som ska produceras. Det har enligt Maylor (2010) blivit allt viktigare att bli mer kundorienterade och sträva efter att överstiga förväntningar istället för att enbart uppfylla kundens krav. Respondent 4 beskriver hur företag B anpassar sig till kunden:

”Det är lite beroende på vad det är för projekt och det är väldigt kundstyrt. Vi är trots allt väldigt beroende av vad våra kunder tycker och anser. Har de någon egen metod som de vill projektet ska följa så försöker vi ju att anpassa oss till det.”

Företagen måste även anpassa projektmodellen och hur detaljerad dokumentationen ska vara baserat på projektets storlek. Möjligheten att anpassa projektmodellen bidrar till hur stort ett projekt behöver bli. Görs det en tydlig anpassning av projektmodellen så kanske företagen kan spara budget och tid, då dessa två faktorer ansågs vara viktigast vid definitionen av storleken på ett projekt. Eftersom budget och i förlängningen tid har blivit ett stort konkurrensmedel enligt Maylor (2010) så är det ännu viktigare att anpassa projektmodellen för att undvika onödig administration.

5.1.2 Förändringstakt

Enligt Magoulas & Pessi (1998) blir dagens företag allt mer påverkade av den snabba utvecklingen inom IS/IT. Även Maylor (2010) skriver att förändringstakten av tekniker och metoder ökar, inte enbart den kontinuerliga förändringen i sig, utan även hur snabbt förändringarna sker. Med detta i baktanke är det riskabelt att inte ha en kontinuerlig utveckling och anpassning av projektmodellen mot de rådande trenderna på marknaden. Företag E har idag en avdelning som kontinuerligt arbetar med att utveckla den interna projektmodellen, vilket är bra. Företag D och F tar däremot en stor risk genom att inte ha detta. Istället arbetar dessa två företag med en statisk modell och riskerar att bli ifrånsprungna.

För att organisationer ska hänga med på marknaden och för att kunna förbättra sina modeller måste det ske en utvärdering av hur man faktiskt arbetar. Respondent 4 och 12

beskriver att när det gäller utvärderingar så kan deras projektmodeller vara bristande. Ifall utvärderingar ses som en brist i projektmodellen, och till och med hoppas över ibland, är det svårt att se vad som faktiskt händer och förstå hur organisationen kan utvecklas.

5.2 Utvärdering

Alla företag förutom företag C hade krav på sig att utföra någon form av utvärdering efter slutfört projekt. Däremot så hade inget företag något konkret tillvägagångssätt för hur denna utvärdering skulle gå till. Det kunde vara allt utifrån att projektledaren skriver utvärderingen i projektrapporten på eget bevåg till att det i enstaka fall faktiskt görs en workshop och att projektmedlemmarna får presentera sina åsikter. Även Schindler & Eppler (2003) påpekar att det finns en bristande tillämpning av procedurer för utvärderingar i projekt. Bara det faktum att det inte finns en konkret process för utvärderingar påvisar att organisationer idag inte lägger tillräckligt mycket vikt på utvärderingar och erfarenhetsinsamlingar.

En risk kan då vara att företag inte alls lär sig av sina misslyckanden och riskerar att göra samma fel vid ett senare tillfälle. En annan risk är att företag inte heller tar tillvara på sina framgångsrika projekt och de erfarenheter som har erhållits vid nämnda projekt för att återanvända dem i framtiden. Schindler & Eppler (2003) skriver att en högre grad av formalisering av utvärderingar kan leda till att det blir en kvarstående process. Därför är det viktigt att integrera kunskapsmål i projektmodellen för att förankra utvärderingsprocessen så att den känns som en naturlig del av projektet och inte något som kan utelämnas när budget och tid börjar brista. Det borde vara lika naturligt att göra en utvärdering som det är att göra en förstudie av projekt exempelvis.

5.2.1 Tillvägagångssätt för utvärdering av projekt

Tillvägagångssättet för hur utvärderingar i projekt skulle göras kunde skilja sig åt i stor utsträckning. Oftast gjordes det en utvärdering som en del i projektets slutrapport, vilken projektledaren var ansvarig för. Projektledaren kunde ta hjälp av projektmedlemmar för att få input till vilka upplevda erfarenheter och kunskaper som borde dokumenteras. Som nämnt tidigare så hade alla företag förutom företag C krav på sig att genomföra en utvärdering, dock utan ett specificerat tillvägagångssätt. På de flesta företag var utvärderingen enbart ett stycke i projektets slutrapport som skulle skrivas i slutskedet av projektet. Allt för ofta lade företag för lite kraft på att få ihop en bra utvärdering. Endast företag D använde sig regelbundet av workshops efter genomförda projekt för att utvinna erfarenheter och kunskaper från projektet. Hos de andra företagen kunde det vid enstaka tillfällen genomföras en workshop, men detta var mer ovanligt. I de lägen där en workshop gjordes berodde det på att projektet hade gått mycket bra eller mycket dåligt.

Vid undersökningen kunde tre tillvägagångssätt för utvärdering av projekt uppmärksammas: (1) Projektledaren skriver utvärderingen själv, (2) Projektledaren skriver utvärderingen med hjälp av projektmedlemmar, och (3) Projektledaren utför en workshop för att samla in erfarenheter och kunskaper. Det vanligaste tillvägagångssättet var att projektledaren skrev

utvärderingen med hjälp av projektmedlemmar. Projektmedlemmar rådfrågades kring vad de upplevde som viktiga erfarenheter som borde återfinnas i utvärderingen. Dessa insamlingsmetoder kan liknas med två av Weber et al's (2001) insamlingsmetoder.

Avrapportering, vilket innebär en person gör en insamling av erfarenheter efter genomfört projekt eller uppdrag, kan liknas med att projektledaren skriver utvärderingen i projektets slutrapport, antingen baserat på egna erfarenheter eller med input från projektmedlemmar. Respondent 11 beskriver denna insamlingsmetod:

”Det är i slutet av projektet. Det ingår i en projektrapporteringsmall som du fyller i, i slutet av projektet. ... Det är projektledarens ansvar att fylla i den, men det är oftast så att projektledaren gör det tillsammans med en projektgrupp så att alla kommer med input och vad som är värt att notera.”

Reaktiv insamling, vilket innebär att användare intervjuas och får diskutera erfarenheter sinsemellan, används för att få en gemensam överblick av insamlade erfarenheter. Denna insamlingsmetod kan liknas med att projektledaren håller en workshop för att samla in upplevda erfarenheter från projektmedlemmar så att det inte formas av endast en individs åsikt. Respondent 4 beskriver denna insamlingsmetod:

”I regel så brukar ju projektledaren kalla till någon form utav workshop för att ta lärdom av vad som har hänt. För att på så vis även kunna slutföra slutrapporten och fylla i mallen för erfarenheter.”

En stor nackdel är att utvärderingarna endast sker i slutet av projekt. Ett insamlingsätt som liknar Weber et al's (2001) proaktiva insamling hade varit gynnsamt för de studerade företagen. En proaktiv insamling innebär att utvärderingar görs och erfarenheter skrivs ner medan problem löses. Detta avhjälper problemet att det kan bli svårt att komma ihåg erfarenheter som upplevdes i början av projektet. Speciellt eftersom företagen endast genomför en utvärdering efter projekten, vilket beroende på projektets storlek kan vara en lång tid senare och erfarenheterna har glömts bort. Företag D är det enda företaget i studien som till viss del anammar denna proaktiva insamlingsmetoden. Detta görs genom att redan tidigt påbörja projektets slutrapport och uppdatera denna i varje fas i projektet. Tyvärr så ligger fokuset på att fylla i mallen och inte i att göra en ordentlig erfarenhetsinsamling.

Även Schindler & Eppler (2003) beskriver fenomenet om att ha kontinuerliga utvärderingar i projekt. Däremot syftar Schindler & Eppler (2003) mer på att ha en kontinuerlig workshopliknande utvärdering för att samla in erfarenheter, vilket även anses vara en nyckelfaktor för att lyckas med utvärderingar. En motivation till detta, som nämnt ovan, är att kunna samla in erfarenheterna när de fortfarande är friska i minnet eftersom annars risken finns att de kan glömmas bort om projekt blir långdragna. Schindler & Eppler (2003) skriver även att kvaliteten på de insamlade erfarenheterna skulle bli bättre om en kontinuerlig lessons learned gjordes. Precis som i deras undersökning så anser

respondenterna i denna undersökning att en kontinuerlig utvärderingsprocess hade varit relevant. Respondent 6 inser behovet av en kontinuerlig utvärderingsprocess:

"I normalfallet görs det endast i slutet. Sedan kan jag hålla med om att det vore bra att göra det tidigare, flera gånger. Saker yttrar sig ofta ganska tidigt, både bra och dåliga saker."

5.2.2 Projektledarens roll i utvärderingar

Projektledaren är ansvarig för att utvärderingen ska göras i alla företag. Om det är projektledaren som även driver utvärderingen är det viktigt att det inte är format utifrån hans eller hennes åsikter. Är projektledaren ansvarig så finns även risken att projektets utfall presenteras lite mer positivt än vad det egentligen är, eftersom att projektledaren inte vill bli utsedd till syndabock. En anledning till detta kan enligt respondent 11 vara för att projektledaren identifierar sig med projektet och kan se det som ett personligt misslyckande ifall projektet misslyckas. Det hade snarare varit bättre att erkänna de misslyckanden som gjordes i projektet för att i ett senare projekt undvika att återupprepa samma misstag igen. Dessutom borde projektledaren ge förslag på möjliga förbättringar som hade kunnats göra så att dessa kan åtgärdas vid ett senare tillfälle. Därför är det enligt Wellman (2007) viktigt att det finns en acceptans och en kultur inom företaget så att det inte blir kritik på individnivå vid ett misslyckat projekt. Då är det av större betydelse att göra en omfattande utvärdering så att företaget i framtiden inte återupprepar samma misstag.

En annan aspekt som enligt Schindler & Eppler (2003) i vissa fall kan förbättra utvärderingsmomentet är att ha en neutral person som leder utvärderingen. På så sätt kan man undvika att utvärderingen formas av projektledarens åsikter och alla får komma till tals. Dessutom finns det även en person som är ansvarig för att ta hand om och sammanställa resultatet av utvärderingen så att andra senare får tillgång till det. Respondent 5 beskriver att det kan vara en fördel med att ha en neutral person, men att denna roll inte existerar i dagsläget:

"Ja det är klart att man kan ha med en sådan som facilitator eller liknande, det är ju aldrig fel. Det är nog snarare bra att ha en workshop ledare som kommer in och kan ställa lite obehagliga frågor, men då måste man ju ha tillgång till sådana också."

När konsulter är delaktiga i projekt är det viktigt att projektledaren är medveten om att de ofta vill påbörja nya projekt, och kanske inte prioriterar att delta i utvärderingar. Därför så är det viktigt att projektledare tidigt fastställer en tidpunkt för när utvärderingen av projektet ska genomföras. Helst ska flera tidpunkter för utvärderingar inbokas så att det kan bli en kontinuerlig process.

5.2.3 Dokumentation

Både mellan och inom de olika företagen kunde det skilja sig åt i hur de genomförda utvärderingarna dokumenterades. Två av företagen hade ingen mall och de som hade en mall hade inte ett tydligt tillvägagångssätt för hur mallen skulle användas. För att kunna återanvända utvärderingar är det viktigt att de följer en viss standard och att olika projekt

dokumenteras på ett likvärdigt sätt. Detta är något som även Schindler & Eppler (2003) påpekar samt att utvärderingar kan vara för generellt beskrivna och kan sakna tillräcklig kontext vilket gör den svår att återanvända. Även Jennex (2007) ser en standardiserad och flexibel kunskapsstruktur som en framgångsfaktor för en lyckad kunskapshantering.

Det är även viktigt att skilja på vilken typ av kunskap som ska dokumenteras. Det viktiga vid utvärderingar är att fokusera på den mjuka datan och inte på den hårda datan. Att ta vara på den hårda datan är idag oftast inget problem då det finns datastöd för statistik, budget, tid och så vidare. Alla företag tryckte själva oftast på att det var den mjuka datan, så som kommunikations- och arbetssätt som var viktigast när det gällde erfarenheter, vilket är positivt. Detta kan liknas med tacit kunskap från Nonaka & Takeuchi (1995), vilken är en kunskapsform som är starkt knuten till en individs personliga erfarenheter. Den tacita kunskapen är svårare att samla in och förmedla, men det är ofta denna tacita kunskap som kan leda till de största organisatoriska nyttorna. Detta kan vara en anledning till att utvärderingarna inte alltid genomförs eftersom organisationerna inte har några specifika processer för att hantera den tacita kunskapen.

5.2.4 Faktorer till ej utförd utvärdering

Trots att respondenterna anser att det är viktigt att genomföra utvärderingar händer det att utvärderingarna prioriteras bort av olika skäl. Baserat på vad respondenterna uppgav, så var tidspress, ingen egen vinning och ingen efterfrågan de tre huvudfaktorerna för att utvärderingen inte gjordes.

Tidspress var enligt åtta av tolv respondenter den största faktorn till att en utvärdering inte gjordes. Även Schindler & Eppler (2003) beskriver att det ofta kan komma påtryckningar om att avsluta projektet samt att projektmedlemmar ofta redan har nya arbetsuppgifter som väntar.

Ingen egen vinning var enligt fem respondenter en faktor till att utvärderingar inte gjordes. Schindler & Eppler (2003) beskriver även detta som en faktor till att utvärderingar inte görs då projektmedlemmar inte ser den personliga användningen av den dokumenterade kunskapen. Detta kan bygga på vad Jennex (2007) fastslår att det är viktigt att ha tydliga och utkommunicerade syften och mål med kunskapshanteringen. Annars är det möjligt att det blir som respondent 2 beskriver, att det finns en risk att utvärderingen bara är någonting som står på ett papper att det ska göras och att individen inte inser nyttan med det.

Ingen efterfrågan var enligt fyra personer en faktor till att utvärderingar inte gjordes. Detta kan även härledas till att anställda inte ser den personliga användningen i den dokumenterade kunskapen och att de då inte heller efterfrågar andras dokumenterade kunskap. Jennex (2007) ser att påtryckning från högsta ledningen kan vara en faktor för kunskapshanteringen, vilket även borde leda till en större efterfrågan. Respondent 12 beskriver bristen på efterfrågan:

”Det är aldrig någon som har kommit och sagt att jag har skrivit för lite på erfarenhetsåterföringen.”

Flera företag har idag inte insett hur värdefullt utvärderingar faktiskt kan vara. Eftersom åtta respondenter anger tidsbrist som huvudanledningen till att utvärderingar inte görs finns det således en delad uppfattning om dess värde. Tidsbrist är egentligen ingen anledning utan snarare bara en påverkande faktor. Hade företagen insett värdet i att göra en utvärdering så hade det varit omöjligt att rationalisera bort den. Precis som en förstudie inte kan rationaliseras bort, borde inte en utvärdering kunna rationaliseras bort. Ifall det finns motivation och påtryckningar från ledningen inom företagen att det är värdefullt med utvärderingar, så hade företagen även kunnat hitta tid för att genomföra utvärderingarna.

Hade det genomförts regelbundna utvärderingar hade företagen kunnat undvika framtida fel som kostar tid och pengar. Respondent 4 anser att företag idag har en mer ekonomisk kortsiktig syn på utvärderingar samt att företag inte inser konsekvenserna och fördelarna med dem:

”Konsekvensen skulle ju kunna bli att man blir för ekonomiskt kortsiktigt. Tar man inte vara på sina erfarenheter så kan man ju ramla i samma fälla igen och då kostar det ganska mycket pengar. ...Tyvärr så kan det ju vara en faktor till att utvärderingar inte alltid görs eftersom de som ska göra den inte ser konsekvenserna av det och inte ser någon egen vinning på det.”

Genom att satsa på regelbundna utvärderingar satsar organisationer på ekonomisk långsiktighet istället för ekonomisk kortsiktighet, vilket respondent 4 beskrev ovan. Detta får även medhåll från Jennex (2007) som menar att ifall organisationer ska lyckas med sin kunskapshantering så måste de länka till tydliga ekonomiska faktorer och påvisa en faktisk nytta med utvärderingar. Detta skulle kunna leda till att tidspress, ingen egen vinning och ingen efterfrågan inte längre leder till att utvärderingar rationaliseras bort. Ifall organisationer får en långsiktig ekonomisk vinning av utvärderingar kommer det skapas ett behov av utvärderingar.

Generellt vid projekt finns risken att organisationens mål inte återspeglar sig i projektets mål. Projekt är temporära och sammansättningen av projektmedlemmar är en temporär konstellation enligt Maylor (2010), vilket betyder att projektmålet endast existerar tills projektet är slutfört. Risken är att det finns för stort fokus på projektets slutprodukt och att utvärderingar och kunskapshandlingen glöms bort. För att förankra lärandeprocessen i projekt är det enligt Schindler & Eppler (2003) viktigt att koppla kunskapsmål till varje projektsteg så att en systematisk reflektion över varje milstolpe i projektet främjas.

5.3 Spridning

Det är inte tillräckligt att enbart göra en utvärdering efter projekt. Sedan måste även de utvunna erfarenheterna spridas vidare inom organisationen. Framförallt är det den tacita kunskapen som behöver spridas vidare, eftersom det är den som leder till störst nyttor.

Spridningen av tacit kunskap är det som Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver som socialisering. Socialisering innebär att intervjuer och diskussioner används för att individer ska kunna agera med varandra och utbyta erfarenheter och insikter. Detta kan liknas med de nätverksträffar som företag B, C och E gjorde för att sprida erfarenheter. Nätverksträffarna är utformade för att tillgodose deltagarnas intressen och behov. De andra företagen nämnde istället att de enbart hade nyhetsbrev och intranätuppdateringar som spridning av information. Dessa kommunikationskanaler är dock inte avsedda för tacit kunskap, utan för att sprida explicit kunskap. Denna spridningsform som används för explicit kunskap kallar Nonaka & Takeuchi (1995) för kombination. Således har inte företag A, D och F någon process för att sprida tacit kunskap, erfarenheter, inom den egna organisationen.

Företagen säger att det lönar sig att dela med sig av erfarenheter och kunskap, men ändå genomförs det sällan en ordentlig utvärdering. Det kan härledas från att det eventuellt inte finns förankrat i organisationskulturen. Easterby-Smith et al (1999) fastslår att för att skapa en lärande organisation där nytänkande och kunskapsdelning har stort fokus är det viktigt att gjuta in detta i organisationskulturen och i de dagliga arbetsrutinerna. Detta stärks även från Jennex (2007) och Wellman (2007) som anser att det är viktigt att ha en öppen kultur för att lyckas med kunskapsdelning.

Företag A arbetade tidigare med ett incitamentsystem i form av att anställda fick ekonomisk ersättning när de delade med sig av erfarenheter och kunskaper i deras kunskapsdatabas. Problemet som uppstod var att anställda även började dela med sig av orelevanta dokument och information enbart för att dryga ut sitt lönekuvert. Detta ledde till att incitamentsystemet snabbt blev ohållbart och fick avvecklas. Denna risken har även respondent 8 identifierat vid användning av incitamentsystem:

”Det är klart att det finns massa aktiviteter man kan göra men det är bara en kompensation för dåligt chefskap. Har man personer som inte vill dela med sig så är det ju upp till chefen att få den här personen att förstå att det är viktigt att dela med sig. Jag tror mer att de blir kontraproduktiva väldigt snart.”

Därför är det viktigt att ha en kultur som är öppen för kunskapsdelning i grund och botten för att medarbetarna ska besitta grundtanken kring varför det är viktigt att dela med sig av kunskaperna. Därefter kan det skapas ett incitamentsystem som ännu mer främjar och motiverar delandet av kunskap och erfarenheter.

För att ytterligare öka kunskapsdelningen inom företag är det viktigt att det inte finns någonting som hämmar anställda att dela med sig. Det kan fungera att ha incitamentsystem för lyckande men samtidigt måste det inom företagen finnas en acceptans för misslyckanden och att även detta tas med i beräkningen av incitamentsystemet. Annars är det enligt Lyytinen & Robey (1999) lätt att misslyckanden sopas under mattan på grund av rädsla att de kan repeteras och på så sätt förlorar organisationer värdefullt material för lärande. Därför är det viktigt att få bort alla barriärer som hämmar anställda till att dela erfarenheter mellan

varandra. Mellan anställda måste det även finnas en villighet att dela med sig. Respondent 4 beskriver att de på företaget arbetar för att anställda inte ska hålla på sin kunskap:

”Det känns som värsta formen av suboptimering. Vi försöker dela så mycket som möjligt. Det är verkligen ett önskemål från ledningen och jobba mot ett gemensamt mål och inte skydda sin egna del.”

5.3.1 Tillvägagångssätt för spridning av erfarenheter

Som nämnt ovan har endast tre företag idag nätverksträffar för att aktivt sprida erfarenheter och kunskaper som erhållits. Det vanligaste sättet för företag att sprida erfarenheter var genom att ladda upp projektrapporterna tillsammans med utvärderingarna i en kunskapsdatabas. Detta är således det som Weber et al (2001) klassificerar som en passiv spridning, vilket i sin tur innebär att användare själva får söka igenom kunskapsdatabaserna för att erhålla erfarenheter. Respondent 5 beskriver problemet som existerar ifall det enbart finns en passiv process för spridning av erfarenheter:

”Har du inget problem utan du har en lösning som du tycker är okej, men som någon annan löst mycket smartare, då går du ju inte och letar upp detta för du utgår ju inte ifrån att någon är smartare än dig själv. Det är först när du har ett problem som du aktivt börjar söka efter vad andra har gjort för att lösa samma problem.”

Därför borde det finnas en mer aktiv process för hur erhållna erfarenheter ska spridas efter genomförda projekt. Det är viktigt att sprida lärdomar om problem som kan påverka hela organisationen och framtida projekt. Företag borde främja en aktiv och proaktiv process där anställda blir uppmärksammade om relevanta utvärderingar i samband med deras beslutstagandeprocess.

Respondent 11 som arbetar på företag F, vilket idag inte har nätverksträffar för att sprida erfarenheter, inser betydelsen av att ha en mer aktiv spridning. Respondent 11 anser att det vore viktigt att ha projektnätverk där projektmedlemmar och projektledare kan dela information, erfarenheter och kunskap. Däremot så måste personer samarbeta och det måste finnas ett gemensamt intresse i företaget av att dela lärdomar. Respondent 11 beskriver sin syn på projektnätverken:

”Det ligger inom mitt egna intresse, att etablera två stycken nätverk, dels projektledare och dels projektmedlem. Vi ska inte samla alla projektledare men alla som är intresserade av projektledning ska få möjligheten att få information. Det skulle även kunna användas för att sprida nya saker, vad som är bra, bra erfarenheter osv. Men allting tar tid. Det är det jag ser i sociala medier också. En person kan inte göra det utan alla måste samverka för att det ska bli bra.”

5.3.2 Kunskapsdatabas

För att anställda ska veta var erfarenheter och kunskaper finns lagrade, bör det finnas en gemensam kunskapsdatabas som är strukturerad på ett sådant sätt att anställda kan söka

och enkelt hitta de erfarenheter de behöver. Fyra av de deltagande företagen har idag en kunskapsdatabas som används för att ladda upp och sprida utvärderingar. Däremot så var dessa bristfälliga i form av att de var ostrukturerade, osökningsbara och det fanns för många dokument. Ingen av respondenterna nämnde att deras företag gjorde någon speciell klassificering av utvärderingarna. Weber et al (2001) beskriver att genomförda utvärderingar ska verifieras i form av korrekthet, redundans och relevans samt att de ska lagras efter utvärderingens indexering och formatering. Detta gör de studerade företagen inte idag. Respondent 2 beskriver sökningen i deras kunskapsdatabas som ytterst mödosam:

”Tveksamt eftersom det är så mycket information som finns i kunskapsdatabasen så det är svårt att hitta rätt grejer. Det är som att leta efter en nål i en höstack.”

Lyytinen & Robey (1999) påpekar att organisationers möjlighet är begränsad då för mycket information kan vara en barriär till att bygga upp kunskapsdelningen och dra lärdomar inom organisationer. Det är svårt att lära sig någonting specifikt när det finns så stora mängder av information att processera. På det ovan nämnda problemet beskriver respondent 3 sin syn och ser en stor användning i wiki-liknande medier för kunskapsdelning:

”Det är viktigt också tycker jag att man bygger upp wikin på det sättet så att man kan hitta på rätt sätt för att spara och söka efter information. Så att anställda känner sig komfortabla och trivs med den. Man skulle ju skapa en file-share och lägga tusentals dokument, men om ingen läser det hjälper det inte så mycket. Det är viktigt att det är lätt att hitta och söka på.”

Det är viktigt att kunskapsdatabasen är uppbyggd på ett sådant sätt så att anställda kan hantera den på ett bra sätt i sitt vardagliga arbete samt att den möjliggör en återkopplingsprocess för nystartade projekt. Detta kan leda till att anställda ser en större nytta med att använda kunskapsdatabasen, vilket i sin tur leder till ökat lärande inom organisationen.

Även respondent 11 trycker mycket på att använda sig av sociala medier och webb 2.0 för att göra det lättåtkomligt för anställda att ta del av andras erfarenheter. Respondent 11 ser behovet av sociala medier just för att anställda kan betygsätta varandras utvärderingar för att få fram de material som kan vara till störst nytta för kollegorna:

”Det som jag saknar är det sociala medier stuket. Jag vill se hur andra som har läst det bedömer dokumentet, för att se vilket som är det bästa. Och där ser jag en stor användning av sociala medier för den typen av återanvändning av kunskap.”

5.4 Återkoppling

Inget företag hade idag en utförlig återkopplingsprocess som alltid genomfördes för att titta på vilka erfarenheter som kunde vara av nytta i början av ett nytt projekt. Den enda återkopplingen som ibland utfördes var genom ens personliga kontaktnätverk. Om en anställd visste om att en kollega hade gjort ett liknande projekt, så fanns möjligheten att

fråga denne om detta. Ingen respondent uppgav att de regelbundet gjorde återkopplingar genom att titta på tidigare utvärderingar av projekt.

Respondenterna har identifierat ett antal anledningar till varför en återkoppling inte genomförs även om det tidigare har gjorts utvärderingar av liknande projekt och möjligheten till att göra en återkoppling existerar. Dessa kan jämföras med de anledningar som Schindler & Eppler (2003) presenterar:

- Utvärderingar har inte dokumenterats eller arkiverats på ett bra sätt

Detta kan kopplas till att företagen inte har en tydlig struktur i sina kunskapsdatabaser. När det laddas upp dokument måste det finnas tydlig klassificering, något som alla de studerade företagen saknar i dagsläget. Eftersom kunskapsdatabaserna kan bli otroligt stora blir de ofta osökbara, vilket innebär att utvärderingarna inte har arkiverats på ett tillräckligt bra sätt. Weber et al (2001) påvisar att just sökbara utvärderingar är ett viktigt tillvägagångssätt för att kunna skapa en fungerande och effektiv återkopplingsprocess.

- Utvärderingen är för generellt beskriven eller saknar visualisering där det hade varit nödvändigt vilket innebär att den inte kan återanvändas på grund av saknad kontext

Respondenterna påpekar att det kan vara svårt att hitta utvärderingar av projekt som fortfarande är aktuella för att applicera dessa på nyare projekt. Därav blir det viktigare att tydligt beskriva kontexten av en utvärdering för att kunna återanvända erfarenheterna på rätt sätt. Även Wellman (2007) beskriver komplexiteten mellan kontexten och lärandet då det kan innebära en risk att återanvända utvärderingar där kontexten är otydligt beskriven. Risken innebär att lärandet misstolkas och appliceras på fel sätt i det nya projektet.

- Utvärderingen är arkiverad på ett sådant sätt så att andra har svårt att komma åt resultatet

Respondenterna beskrev att vid projektarbetet så låg allt projektmaterial i en låst mapp. Där förblev ofta även informationen så att endast projektmedlemmar kunde komma åt den, även efter projektet var slutfört. Behörighetsstyrningen ledde till att det inte var möjligt för andra anställda att söka efter utvärderingar och återkopplingsaktiviteten blev därav bristande. Detta kan liknas med en informationsö enligt Magoulas & Pessi (1998).

- Utvärderingen accepteras inte, även om den är bra dokumenterad och lättåtkomlig

Erfarna projektledare känner inte behov av att göra återkoppling då de litar på sin egen kompetens. Detta kan liknas med vad respondent 5 påpekar, att om en individ har en lösning på ett problem, då letas det inte efter någon bättre lösning, utan individen utgår ifrån att sin egen lösning är den bästa. Respondent 5 beskriver även att det hänger ihop med människans naturliga sätt att agera, ibland krävs det misslyckanden för att människan ska lära sig. Därför borde det finnas krav på att göra en återkopplingsprocess för att få en bredare bild av problemområdet.

Lyytinen & Robey (1999) beskriver att det kan vara svårt att överföra erfarenheter mellan projekt på grund av bland annat tidsbrist. Detta är något som även respondenterna i studien har angett som en anledning till att de inte genomför någon återkoppling i upptakten av nya projekt. Respondenterna påpekar även att företag ofta är för ivriga att komma igång med nya projekt samt att individer tycker att det är tråkigt att sitta och läsa utvärderingar och av ren lathet undviker att göra en återkoppling. Därför är det återigen viktigt att företagen verkligen sätter tydliga krav och påvisar för de anställda vilka nyttor som företaget faktiskt kan realisera med hjälp av återkopplingar till tidigare projekt.

Genom att inte ha en konkret återkopplingsprocess finns risken att samma fel upprepas. Alla respondenter ansåg att de säkert hade gjort samma misstag i olika projekt. Flera respondenter anser att deras företag gör för få återkopplingar och tycker att detta är en stor brist, bland annat respondent 5 som påpekar följande:

”En sak som vi kanske borde göra lite oftare är att kanske sätta sig ner och kolla på hur ett specifikt projekt gick för ett år sedan och vad de gick på för minor nu när vi ska starta ett liknande projekt.”

Respondenterna hade svårt för att specificera vilka misstag som upprepade sig i olika projekt. En anledning till detta skulle kunna vara att de helt enkelt inte utvärderar sina projekt ordentligt och således inte har någon kontroll över vilka områden som behöver förbättras eller åtgärdas. Dock kunde fyra generella problem identifieras:

- Introduktion av ny teknik och därmed avsaknad av specifik kompetens
- Startar för många projekt på för lösa grunder
- Otydliga ansvarsroller
- Dålig kommunikation inom projekt och mellan projekt och kund

När det introduceras en ny teknik och kompetensen saknas, är det svårt att undvika misstag och det går heller inte att lära sig av tidigare misstag i samband med just den tekniken. Däremot måste organisationer vara medvetna om detta, att det kan göras fel, samt att det kanske tidigare har skett misslyckanden med införandet av ny teknik och försöka dra lärdomar av det.

Att företag startar för många projekt, otydliga ansvarsroller och dålig kommunikation i projekt är misstag som företag faktiskt kan lära sig av. Det bör finnas tydligare krav inom organisationen för att titta på vad ett projekt ska mynna ut i samtidigt som det bör finnas en överblickbarhet över alla projekt. Att det existerar otydliga ansvarsroller inom företagen är ett problem som tar tid att lösa. Därav borde det vara ett problem som existerar i många projekt och som företaget kan lära sig utav. Till sist så är kommunikationen ofta ett problem inom projekt. Dock även här bör företag kunna lära sig utav vilka misstag som gjordes i tidigare projekt. Är det i samband med en ny kund kan det vara svårt, däremot borde det

inte vara något nytt för företag att kommunicera med en ny kund. För att undvika att dessa misstag återupprepas bör företag ha en tydligare återkopplingsprocess.

Genom att organisationer ständigt återupprepar sina misstag så tyder detta på att de enbart reagerar på problem när de väl uppstår och kan liknas med single loop lärande från Argyris (1999). Organisationerna får hela tiden göra brandkårsuttryckningar för att lösa det mest akuta problemet som har uppstått i projektet och sedan får de hoppa vidare till nästa problem och släcka den "branden" och så vidare. Organisationer bör istället, som beskrivet ovan, ha en tydlig återkopplingsprocess som tvingar organisationerna till att undersöka det bakomliggande orsakerna till att ett problem har uppstått i ett tidigare projekt. Detta är något som Argyris (1999) kallar för double loop lärande när de bakomliggande värderingarna ifrågasätts och förändras för att organisationen ska kunna arbeta effektivt mot att proaktivt lösa problem innan de uppstår.

5.4.1 Informell återkoppling

Respondenterna ansåg att det var viktigare att prata med personliga kontakter för att återkoppla till projekt istället för att sitta och läsa gamla utvärderingar. Däremot så hade ingen organisation någon konkret process för detta utan det var snarare upp till projektledaren ifall han eller hon tyckte det var relevant att återkoppla. Den kunskap som utbyts mellan de olika individerna i kontaktnäten kan liknas med tacit kunskap och det är denna kunskap som är av högst värde för organisationer enligt Nonaka & Takeuchi (1995). För att ytterligare effektivisera detta kunskapsutbyte vid återkopplingar så borde organisationer skapa en process även för de personliga kontaktvägarna och inte enbart låsa sig till att projektledare ska sitta och läsa gamla utvärderingar utan kanske framförallt diskutera med de personer som utförde utvärderingen. En anledning till detta kan vara att det är enklare att förmedla tacit kunskap samt dess kontext genom personliga diskussioner istället för att någon ska tolka nedskrivna utvärderingar.

I de personliga återkopplingarna kan projektledare även komma i kontakt med det som Wellman (2007) benämner som "Old Pros" och är personer inom organisationen som besitter en hög grad av kunskap och kompetens. Awad & Ghaziri (2003) menar att det finns en risk i att förlita sig för starkt på dessa "Old Pros" eftersom att kunskapen de besitter försvinner ifall de på något vis lämnar organisationen.

Detta exemplifieras även av respondent 12 som beskriver att det är en risk att enbart förlita sig på det personliga kontaktnätet. Företag F skulle genomföra ett verksamhetsövergripande projekt som till stor del liknade ett projekt som gjordes för 15 år sedan. För 15 år sedan gjordes det ett stort misstag, vilket ledde till att företaget behövde ett år för att åtgärda misstaget. Av en slump blev ett fåtal personer inblandade i det nya projektet som även arbetade i projektet för 15 år sedan. Tack vare att dessa personer var delaktiga i båda projekten kunde företaget undvika att göra samma stora misstag igen. Respondent 12 påpekar dock att om dessa personer inte hade varit kvar i företaget så hade risken varit stor att samma misstag hade begåtts ännu en gång.

Därför är det viktigt att väva in deras kunskap i processer eftersom Wellman (2007) påvisar att processer är den mest disciplinerade och hållbara metoden för att fånga och återvinna erfarenheter. En process möjliggör utförandet av en uppgift och kunskapen som är lagrad inom processen är alltid tillgänglig.

5.5 Rekommendationer till de studerade organisationerna

Under denna rubrik presenteras tre aspekter som skulle kunna underlätta arbetet med utvärderingar och även effektivisera dem. Dessa aspekter har framkommit under undersökningens gång och skulle kunna förbättra de deltagande organisationerna.

5.5.1 Ansvarsområden

Något som har utmärkt sig under studien är bristen på tydliga ansvarsområden beträffande utvärderingar. Att ha en grupp individer som ansvarar för hela utvärderingsprocessen skulle minimera problemen och öka kvaliteten. Dessa individer skulle kunna anta rollen som change manager och på så sätt leda utvärderingsprocessen. Precis som Todd (1999) skriver så kan en change managers uppgift vara att hjälpa projekt att genomföra utvärderingar och förvalta dessa för att sedan sprida vidare de erfarenheter som dragits till andra projekt som är i behov av hjälp, såväl proaktivt som reaktivt. Dessa personer saknas tyvärr idag i alla de studerade företagen i denna undersökning.

Att ha dessa individer skulle leda till att företagen har ett konkret standardiserat tillvägagångssätt för utvärderingar, vilket minskar risken att utvärderingarna prioriteras bort. Det skulle även öka kvaliteten på utvärderingarna och de erfarenheter som utvinns från projekten. Detta skulle även ge mer värde åt utvärderingarna eftersom det blir en standardiserad process och anställda då kan se en större nytta. Change managern skulle även anta rollen som facilitator i utvärderingarna och komma in som en neutral person i projekten så att alla projektmedlemmar får komma till tals och att erfarenheterna inte enbart speglar projektledarens åsikter. I rollen som change manager ingår även att vid återkopplingsmomentet komma med tidigare relevanta utvärderingar för att effektivisera uppstarten av nya projekt.

5.5.2 Tydligare processer och krav

En annan brist som uppmärksammades var att det inte existerade en tydlig process för hur hela utvärderingen skulle genomföras. Inom organisationerna är det viktigt att det finns ett tydligt enhetligt tillvägagångssätt för utvärderingsmomentet samt en obligatorisk återkopplingsprocess tillsammans med exempelvis en change manager som har ansvar för tidigare utvärderingar. Hos de studerade företagen fanns det idag inga enhetliga tillvägagångssätt samt alldeles för lösa krav på vad som ska ingå i en utvärdering. Utvärderings- och återkopplingsmomentet måste vara processer som är obligatoriska och ingår i projektmodellen som en standard, precis som exempelvis en förstudie.

Att även arbeta kontinuerligt med utvärderingar hade varit positivt. Efter varje fas skulle en utvärdering kunna göras för att fånga problem och erfarenheter som har uppkommit under den aktuella fasen. Detta skulle minska risken att tidigt upplevda erfarenheter glöms bort.

Vid utvärderingar är det av stor betydelse att titta på både positiva och negativa aspekter. Vissa företag kanske hellre fokuserar på vad som har gått bra, och sopar det negativa under mattan, medan andra företag väljer att fokusera på problem och inte på vad som gjordes bra. Det är viktigt att fånga båda dessa delar för att få ett så optimalt arbetssätt som möjligt.

5.5.3 Sociala medier

Sociala medier skulle kunna användas för att få en modernare syn på utvärderingar. Detta är något som både respondent 3 och 11 förespråkar. Genom att anställda får betygsätta rapporter och utvärderingar kan det snabbt skapas en gradering av vilka erfarenheter som har varit till störst nytta i andra projekt. Finns det specifika erfarenheter som flera har dragit nytta av så är det kanske något som bör byggas in i den dagliga arbetsprocessen.

Betygssättning kan även göra det lättare för anställda och change managers att hitta relevanta utvärderingar samt att förmedla dessa till nya projekt. Betygssättningen höjer standarden på utvärderingsarbetet i form av att anställda förhoppningsvis vill eftersträva höga betyg och förmedla så bra erfarenheter som möjligt. Samtidigt är det viktigt att alla anställda på företagen inser värdet av utvärderingar och erfarenheter så att företagen kan driva mer lyckade projekt och öka kvaliteten överlag inom företagen.

”En seger i en basketmatch kan inte krediteras till en enskild individ och inte heller till summan av individernas kunskap och förmåga. Segern ska istället krediteras det ”know-how” som är inbäddat i hela gruppen när den arbetar tillsammans.” (Marquardt & Reynolds, 1994)

6 Slutsats

Vi belyser vikten av att ha en tydlig utvärderingsprocess för att hantera företagets nuvarande och framtida behov. Utvärderingsprocessen bör vara en standardiserad process som ingår i varje projekt och bör i varje företag anses som något av stort värde för en långsiktig utveckling.

Syftet med denna rapport var att besvara frågorna:

Hur genomförs lessons learned inom projekt?

Hur delas information när en lessons learned är genomförd?

Hur återanvänds lessons learned i nya projekt?

För att företag idag ska kunna ha en fungerande utvärderingsprocess krävs det ett antal grundförutsättningar. Det är viktigt att projekt har tydliga krav på vilka leverabler som ska produceras, framförallt i början av projekt då konsekvenserna av förändringar är som minst. Det bör vara möjligt att anpassa projektmodellen och leverablerna baserat på projektets storlek. Det bör även finnas en lägsta nivå på vilka faser som ska genomföras och hur detaljerade leverablerna behöver vara. Dessutom borde företagen anamma ett mer iterativt arbetssätt för att ta mindre steg så att förändringarna har en mindre påverkan på slutprodukten ifall kraven måste ändras i ett senare skede.

Utvärderingarna genomförs idag oftast i form av en punktinsats i slutet av projektet. Vanligtvis är det projektledaren som skriver utvärderingen med hjälp av projektmedlemmarna. Det saknas oftast ett konkret standardiserat tillvägagångssätt för hur utvärderingen ska genomföras hos företag i dagsläget. Utvärderingsprocessen genomförs endast vid speciella tillfällen som en workshop och det görs heller inga kontinuerliga utvärderingar i projekt. Företagen borde ha en utvärderingsprocess som liknar en proaktiv insamling där en neutral person är ansvarig, inte projektledaren. Vid utvärderingar är det viktigt att fokusera på den mjuka datan, tacita kunskapen, vilket de studerade företagen gjorde. Däremot saknades det en process för detta och därför blev kvaliteten bristfällig. Att utvärderingar inte genomfördes berodde på tidspress, att individer inte ser någon egen vinning samt att det inte finns någon efterfrågan i organisationen. Organisationer bör genomföra kontinuerliga utvärderingar för att nå en ekonomisk långsiktig utveckling, samtidigt som det är viktigt att organisationens mål återspeglar sig i projektens mål eftersom projekt är en tillfällig konstellation.

Spridningen av erfarenheter inom de studerade organisationerna var mycket knapphändig. Endast tre av företagen hade någon aktiv spridning, oftast i form av oregelbundna nätverksträffar. De andra företagen hade ingen process för att sprida kunskap. De flesta företagen hade en kunskapsbank med lagring av utvärderingar men dessa var oftast mycket ostrukturerade och osökbara. För att kunna sprida erfarenheter inom organisationer måste det finnas en konkret aktiv och proaktiv process med tillhörande kommunikationskanal och kunskapsdatabas för tacit kunskap. Samtidigt måste det finnas ett gemensamt intresse i organisationen av att dela med sig av lärdomar. För detta krävs det att det finns en öppen

kultur för kunskapsdelning och en acceptans av misslyckanden för att kunna dela med sig av lärdomar från lyckade såväl som misslyckade projekt. Incitamentsystem kan användas, men bör endast ses som en motivationsfaktor och kan inte ersätta en öppen kultur.

Studien har uppmärksammat en stor avsaknad av en kontinuerlig återkopplingsprocess. Inget företag har i dagsläget en utförlig återkopplingsprocess för att titta på vilka erfarenheter som kunde vara av nytta i början av ett nytt projekt. Eftersom det sällan görs en återkoppling är risken stor att samma fel upprepas. De anledningar till varför utvärderingar inte återanvänds genom att göra en återkoppling var:

- Otydlig strukturering och klassificering av kunskap och erfarenheter vilket leder till en bristfällig lagring och låg återanvändbarhet.
- Svårt att hitta aktuella och relevanta utvärderingar som kan återanvändas.
- Behörighetsstyrningen ledde till att det inte var möjligt att söka efter utvärderingar och återkopplingsaktiviteten blev därav bristande.
- Känner inget behov av att göra en återkoppling.

Detta ledde till att en mängd olika fel återupprepades i flera projekt. De vanligaste felen var introduktion av ny teknik, uppstart av för många projekt på för lösa grunder, otydliga ansvarsroller och dålig kommunikation inom projekt och mellan projekt och kund. Den enda återkoppling som ibland gjordes var kommunikationen mellan kollegor. Därför bör företagen ha en process för personliga kontakter för att återanvända utvärderingar och för att väva in kunskapen i processen så att den alltid finns tillgänglig.

För att återkoppla till undersökningens titel, *är lessons learned en myt eller nirvana?* Lessons learned är idag ingen myt eftersom alla tillfrågade respondenter ser ett värde i att använda sig av lessons learned. Däremot har alla de studerade organisationerna långt kvar tills de har uppnått nirvana beträffande lessons learned och utvärderingar. I dagsläget strävar organisationerna mot detta näst intill ouppnåeliga mål, men organisationerna har varken resurserna eller medlen som krävs för att nå dit. Däremot börjar rätt attityd infinna sig vilket kan leda till att organisationer i framtiden använder sig flitigt av utvärderingar och lessons learned.

7 Referenser

Agndal, H. & Axelsson, B. (2005) *Professionell marknadsföring*, Andra upplagan, Studentlitteratur AB, ISBN: 9789144037097

Argyris, C. (1999) *On organizational learning*, Oxford, Blackwell

Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2003) *Knowledge management*, Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall

Computer Sweden (2008). *Utvecklare skapar nytta*. Available: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.186174/utvecklare-skapar-nytta>. Last accessed 25 Jan 2011

Computer Sweden (2009). *Accenture vässar kunskapsdelningen*. Available: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.205202/accenture-vassar-kunskapsdelningen> Last accessed 26 Jan 2011

Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998) *Working knowledge : how organizations manage what they know*, Boston, Mass. : Harvard Business school

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund:Studentlitteratur

Easterby-Smith, M. & Burgoyne, J. & Araujo, L. (1999) *Organizational learning and the learning organization : developments in theory and practice*, London : Sage

Jennex, M. E. (2007) *Knowledge management in modern organizations*, IGI Global

Kotnour, T. (2000) *Organizational learning practices in the project management environment*, Int. J. Qual. Rel.Manage., vol. 17, pp. 393–406

Lyytinen, K. & Robey, D. (1999) *Learning Failure in Information System Development*, *Information Systems Journal* (9:2), pp.85-101.

Magoulas, T. & Pessi, K. (1998) *Strategic IT-management*. Doctoral Thesis (in Swedish). Department of Informatics, Gothenburg University.

Majchrzak, A. & Neece, O. & Cooper, L. (2001) *Knowledge reuse for innovation—the missing focus in knowledge management: results of a case analysis at the jet propulsion laboratory*. Academy of Management Proceedings.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994) *The global learning organization : gaining competitive advantage through continuous learning*, Burr Ridge, Ill. : Irwin , cop.

Maylor, H. (2010). *Project Management*. Fourth edition. Harlow: Prentice Hall.

Myllyaho, M. & Salo, O. & Kääriäinen, J. & Hyysalo, J. & Koskela, J. (2004). *A Review of Small and Large Post-Mortem Analysis Methods*.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York : Oxford Univ. Press.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Project Management Institute (2004). *A guide to project management body of knowledge*. Third edition. Newton Square, PA: *Project Management Institute*.
- Rothman, J. (2007). *Manage it!*. Raleigh, North Carolina: The Pragmatic Bookshelf.
- Schindler, M. & Eppler, M. J. (2003) *Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors*, *International Journal of Project Management* 21: 219–28
- Schmidt, R.C. & Lyytinen, K. & Keil, M. & Cule, P.(2001) *Identifying software project risks: an international Delphi study*, *Journal of Management Information Systems* 17 (4), pp. 5–36
- Senge, P. (1994) *The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization*, London : Brealey.
- Svenning, C. (1997) *Metodboken: en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Andra upplagan, Eslöv:Lorentz.
- Watson, T. (2006) *Organising and Managing Work : organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*, Harlow : Prentice Hall.
- Weber, R. & Aha, D. W. & Becerra-Fernandez, I. (2001). *Intelligent lessons learned systems*. *Expert Systems With Applications*. 17, 17–34.
- Wellman, J. (2007). *Lessons learned about lessons learned*. *Organization Development Journal*, 25(3), 65-72.

8 Bilagor

I detta kapitel presenteras de bilagor som ligger till grund för det insamlade materialet i studien.

8.1 Introduktion för respondenter

Hej,

Inför intervjuerna tänkte vi informera lite kring hur vi kommer att gå tillväga vid arbetet med Masteruppsatsen.

Varken du eller ditt företag kommer att nämnas vid namn i vår rapport. Det kommer exempelvis att stå "respondent 1 från företag B...". Företag B kommer att beskrivas som industriföretag i Göteborgsregionen.

De företag där vi kommer att genomföra intervjuer är:

- Företag X
- Företag X
- Företag X
- Företag X
- Företag X
- Företag X

Det kommer att genomföras två intervjuer per företag. Den information vi får i varje intervju kommer att vara underlag för vår empiriska undersökning. Den information som vi använder från din intervju kommer du att få se innan den på något sätt publiceras så att du är medveten om hur din information används.

Rapporten kommer att användas i utbildningssyfte och kan återfinnas på Göteborg Universitets bibliotek tillsammans med många andra liknande rapporter. Rapporten kommer inte att publiceras på något annat sätt.

Masteruppsatsen kommer att handla om följande tre delar av lessonslearned problematiken:

1. Hur används lessons learned inom projekt?
2. Knowledge management: hur delas informationen när en lessons learned görs?
3. Hur återanvänds informationen i nästkommande projekt?

Vi har bifogat intervjufrågorna så att du vet vad vi kommer att ställa frågor om.

Vore det OK att intervjuerna ljudinspelas? Vi har full förståelse om du inte skulle vilja detta.

Med vänliga hälsningar,
Carl Olsson & Mikael Månsson

8.2 Intervjufrågor

Projektmodell

1. Finns det en enhetlig projektmodell inom företaget?
2. Vad använder ni för projektmodell?
3. Arbetas det iterativt eller linjärt?
4. Egenutvecklad eller inköpt?
5. Har ni alltid haft denna projektmodellen?
6. Förbättras/ förändras denna efter hand för att anpassa den till arbetsätt?
7. Är det samma för små/medel/stora projekt?
8. Hur särskiljer man i så fall på projekternas storlek?

9. Ser ni några brister i eran projektmodell?
10. Någon process som saknas? Någon process som behöver förbättras?

11. Hur bestäms det vilka projekt som skall genomföras?
12. Görs det någon prioritering av projekt?

Utvärdering

Del 1: Insamling

1. Finns det en formell utvärderingsprocess av projekt?
2. Hur går utvärderingar av projekt till?
3. Har ni en formell process för att ta tillvara på erfarenheter?
4. Görs denna process i projekt?
5. Hur ofta görs dessa? Under projektet? Efter projektet är avslutat? Iterativt eller linjärt?
6. Finns det en inbyggd process för detta i projektmodellen?
7. Har ni själva skapat lessons learned processen? Och anpassat den till projektmodellen?
8. Fokuseras det mest på hård eller mjuk data? (hård=fakta, statistik, mjuk=erfarenheter, kunskap)
9. Om lessons learned processen finns, händer det då att den ändå inte görs?
10. Finns det något som hämmar en anställd att dela med sig av sin kunskap/erfarenheter?
11. Lönar det sig för en anställd att dela med sig av sin kunskap/erfarenheter?

Del 2: Dokumentation

12. Hur görs själva dokumentationen? Finns det en mall?

Del 3: Återanvändning

13. Vid start av nya projekt, tittar man då på utvärderingar av tidigare projekt och erfarenheter som samlats in?
14. Finns det någon återkopplings-process för detta?
15. Hur går denna till?
16. Händer det att man vet att det finns tidigare erfarenheter av liknande projekt, men man gör ändå ingen återkoppling till dessa i uppstarten av ett projekt? I så fall varför?
17. Har ni upplevt att samma fel har gjorts i olika projekt? Som kanske hade kunnat undvikas om lessons learned hade återanvänts?

Kunskapsdelning

1. Används det någon kunskapsbank för att lagra erfarenheter/kunskaper? Som då andra kan komma åt för att se om något kan återanvändas?
2. Kommuniceras dessa ut till alla anställda/ alla projektmedlemmar sedan?
3. Finns det någon specifik process för detta?
4. Används det några speciella kommunikationskanaler för att få ut informationen?
5. Görs det seminarier för att sprida erfarenheterna/kunskaperna?
6. Klassificeras kunskapen på något sätt så att ni skiljer dem åt?
7. Ifall den särskiljs, varför?
8. Kommuniceras den då ut på olika sätt?

Aktörer

Projektledare

1. Att göra en lessons learned, ställer det några extra krav på projektledaren?
2. Måste man vara insatt i olika lessons learned metoder?
3. Är projektledaren ansvarig för denna process? Eller utses någon annan ansvarig?
4. Ställer det några extra krav på projektmedlemmar?

Konsulter

1. Hur fungerar det med konsulter? När projekt är avslutat hoppar de på nästa uppdrag, eller stannar de för att göra en lessons learned? Anses kostnaden för detta berättigad?
2. Vill konsulter delta i lessons learned utvärderingar? Oavsett kostnad, man kanske inte vill vara med då man inte vill dela med sig av information?
3. Hur funkar det att göra lessons learned med konsulter från olika företag som är delaktiga i samma projekt?

Specifikt för Konsultföretag:

1. Hur ser man på lessons learned i ett IT-konsult företag?
2. Anser man att det är extra viktigt?
3. Vill man genomföra lessons learned ute hos kunder när projekt genomförs där? Eller vill man kanske hålla det inom konsultföretaget?
4. Om det görs lessons learned inom konsultföretaget, är då anställda villiga att dela med sig av kunskap och erfarenheter? Eller håller man det mer för sig själv eftersom man inte tjänar nått på att dela med sig?