



VINNOVA RAPPORT  
VR 2012:06

# UTVÄRDERING AV KOLLEKTIVTRAFIKENS KUNSKAPSLYFT

**Titel:** Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft  
**Författare:** Åsa Rönnbäck - Viktoriainstitutet  
**Serie:** VINNOVA Rapport VR 2012:06  
**ISBN** 978-91-86517-65-6  
**ISSN** 1650-3104  
**Utgiven:** Februari 2012  
**Utgivare:** VINNOVA - Verket för Innovationssystem  
**Diarienummer:** 2009-01151

---

## **VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft för hållbar tillväxt**

VINNOVA är Sveriges innovationsmyndighet och ska öka konkurrenskraften hos forskare och företag i Sverige.

Vår uppgift är att främja hållbar tillväxt i Sverige genom finansiering av behovsmotiverad forskning och utveckling av effektiva innovationssystem. För att göra detta har vi cirka 2 miljarder kronor att investera i nya och pågående projekt varje år.

En viktig del av VINNOVAs verksamhet är att öka samarbetet mellan företag, högskolor och universitet, forskningsinstitut och andra organisationer i innovationssystemet. Vi gör det på flera sätt, bland annat genom långsiktiga investeringar i starka forsknings- och innovationsmiljöer, genom att investera i projekt som ska öka kommersialiseringen av forskningsresultat eller genom att skapa katalyserande mötesplatser.

VINNOVA är ett statligt verk under Näringsdepartementet och nationell kontaktmyndighet för EU:s ramprogram för forskning och utveckling. Sammanlagt arbetar drygt 200 personer på VINNOVAs kontor i Stockholm och Bryssel. Generaldirektör är Charlotte Brogren. VINNOVA bildades 1 januari 2001.

I publikationsserien *VINNOVA Rapport* publiceras externt framtagna rapporter, delrapporter, kunskapssammanställningar, synteser, översikter och strategiskt viktiga arbeten från program och projekt som fått anslag av VINNOVA.

# Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft

av

Åsa Rönnbäck - Viktoriainstitutet



## Förord

I föreliggande rapport redovisas resultat från projektet Kunskapslyftet. Kunskapslyftet är ett delprojekt inom kollektivtrafikbranschens fördubblingsprojekt. Ett syfte med Kunskapslyftet var att öka spridningen av forskningsresultat till kollektivtrafikens aktörer. Utvärderingens författare Åsa Rönnbäck visar i denna studie att ytterligare satsningar behövs för att öka interaktionen och utbytet mellan akademin och kollektivtrafikens aktörer.

Kunskapslyftet är finansierat inom ramen för VINNOVAs och Trafikverkets gemensamma program Framtidens personresor. Framtidens personresor syftar till att stödja forskning och utveckling inom kollektivtrafikområdet och den första utlysningen i programmet genomfördes 2007 i samverkan mellan VINNOVA och dåvarande Banverket och Vägverket. Sedan 2010 drivs programmet av Trafikverket och VINNOVA.

VINNOVA i februari 2012

*Emma Gretzer*

Programledare för Framtidens personresor



# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Bakgrund .....</b>	<b>8</b>
1.1 Syfte och mål.....	9
<b>2 Genomförande.....</b>	<b>11</b>
2.1 Deltagare – urvalsprofil.....	11
2.2 Datainsamling.....	11
2.3 Analysmetod.....	12
<b>3 Resultat och analys .....</b>	<b>13</b>
3.1 Roller och engagemang inom Fördubblingsprojektet .....	13
3.2 Design av Kunskapslyftet och förväntningar .....	13
3.3 Måluppfyllnad .....	14
3.4 Reflektioner.....	16
3.4.1 IFL ledarskapsutbildning.....	16
3.4.2 Tankesmedjor .....	18
3.4.3 Kunskapslyftet – reflektioner från projektorganisationen .....	18
<b>4 Slutsatser.....</b>	<b>25</b>
<b>5 Diskussion och rekommendationer .....</b>	<b>26</b>
5.1 Att designa ett förändringsarbete .....	26
5.2 Rekommendationer .....	27
<b>6 Referenser .....</b>	<b>29</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>31</b>





# Sammanfattning

Kunskapslyftet är ett delprojekt inom Fördubblingsprojektet som leds av Svensk kollektivtrafik. Projektet påbörjades under hösten 2008 och denna rapport syftar till att redovisa vilka resultat som har uppnåtts sedan projektstart till hösten 2011.

Utvärderingen har tagit utgångspunkt från den ansökan som Svensk kollektivtrafik skrev till VINNOVA genom utlysningen "Framtidens personresor". I ansökan konkretiserades ett antal mål som projektet ämnade uppnå. Genom en studie av projektdokumentationen kompletterad av djupintervjuer med medlemmar från projektorganisationen och deltagare från Kunskapslyftets tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning, utforskades om och hur projektmålen var uppnådda. Resultaten visar att Kunskapslyftet främst har bidragit till att främja kommunikationen mellan olika aktörer och skapat en ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt. Det upplevs också finnas en ökad insikt och förståelse för vad som krävs för att utveckla branschen, ett ökat helhetsperspektiv, ökat förändringstryck, förändrade attityder och ett ökat engagemang och entusiasm kring Fördubblingsarbetet. De två mål som visar lägst måluppfyllnad är "ökad kundorientering" och "tillvarata och sprida forskningsresultat som kan utveckla branschen", där majoriteten av respondenter anser att projektet inte har bidragit till en ökad kundorientering eller att de har fått ta del av forskningsresultat. Ett flertal respondenter upplever att kunden har diskuterats indirekt genom nya avtalsformer, ny lagstiftning etc, både vid tankesmedjor och vid IFL ledarskapsutbildning, men att de saknar konkreta verktyg för att öka kundorienteringen.

# 1 Bakgrund

Fördubblingsprojektet är ett partnersammansatt projekt som ska verka för en fördubblad kollektivtrafik, där Svensk kollektivtrafik, Svenska Bussbranschens Riksförbund, Branschföreningen Tågoperatörerna, Svenska Taxiförbundet, Sveriges Kommuner och Landsting och Trafikverket ingår. Inom ramen för Fördubblingsprojektet pågår ett antal delprojekt som ska fungera som verktyg för det regionala arbetet att nå fördubblingsmålet år 2020, se figur 1 (Fördubbling, 2011).

Figur 1 Fördubblingsprojektets delprojekt (Fördubbling, 2011)



Svensk kollektivtrafik ansökte 2009 till VINNOVA genom utlysningen "Framtidens personresor" för att inom ramen för Fördubblingsprojektet påbörja delprojektet "Kunskapslyftet" med syfte att "...utifrån branschens kunskaps- och utvecklingsbehov, öka insikt och kunskap om varför det är nödvändigt att kund- och resultatorientera kollektivtrafiken och vad som krävs för att lyckas..." (Kunskapslyft för kollektivtrafikbranschen, 2009). I ansökan konkretiserades vilka aktiviteter delprojektet bör innehålla för att nå ut till ledare och beslutsfattare i branschen. Aktiviteterna som sedan kunde realiseras innehöll ett Nationellt Kunskapslyft (30 september 2009) för branschens

viktigaste politiker och ledare följt av 12 Regionala Kunskapslyft (våren 2010) för regionala politiker och ledare. Därefter genomfördes ett större antal Lokala Kunskapslyft. Syftet med dessa var att blanda dialogbaserade samtal med workshops och föreläsningar. Utöver dessa sk ”tankesmedjor”, som den nationella, de regionala och lokala kunskapslyften kom att kallas, genomfördes en branschanpassad ledarskapsutbildning tillsammans med IFL, Handelshögskolan i Stockholm. Målgruppen var de högsta ledarna och beslutsfattarna i branschen.

Inom delprojektet Kunskapslyftet har fyra grupperingar verkat med följande fokusområden: Regionala tankesmedjor, Breddutbildning, Verktyg för verksamhetsutveckling och FoU. (Breddutbildningen startar under hösten 2011 och ingår inte i denna utvärdering.) Gruppen ”Verktyg för verksamhetsutveckling” har haft uppgiften att, som gruppnamnet avslöjar, ta fram gemensamma verktyg i syfte att öka kundorientering, effektivitet och därmed hjälpa branschen i Fördubblingsarbetet. FoU-gruppen har haft rollen att definiera vilka önskemål om forskning som finns med hänsyn till behovet av kunskap som stöttar branschens Fördubblingsarbete, ta fram förslag till forskningsområden och lämplig samverkansmodell mellan forskningen och branschen samt ge förslag på hur för Fördubblingsarbetet relevanta forskningsresultat kan föras ut i Kunskapslyftets olika ”kunskapskanaler” (Fördubbling, 2011).

Projektet har organiserats genom en projektorganisation bestående av en styrgrupp med representation från forskning (SAMOT), VINNOVA och branschen (Svensk kollektivtrafik, Trafikverket, SKL). Projektgruppen har representerats av branschorganisationerna: Svensk kollektivtrafik, Bussbranschens Riksförbund, Tågoperatörerna, Svenska Taxiförbundet, SKL, Skånetrafiken, Luleå Lokaltrafik samt VINNOVA. Kunskapslyftet finansieras dels genom att alla tankesmedjor, seminarier och IFL ledarskapsutbildning är självfinansierande genom deltagaravgifter, dels genom finansiering från VINNOVA och Trafikverket. Motfinansiering sker genom branschens egna arbetsinsatser.

## 1.1 Syfte och mål

Denna utvärdering utgår från de utfästelser/målformuleringar som ansökan till VINNOVA genom utlysningen “Framtidens personresor” innehåller (Kunskapslyft för kollektivtrafikbranschen, 2009). Syftet är att ta reda på om och hur dessa mål är uppfyllda.

Mål för Kunskapslyftet är att:

- Skapa entusiasm och engagemang kring Fördubblingsarbetet
- Ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt
- Ökad insikt och förståelse för vad som krävs för att utveckla branschen
- Ökat helhetsperspektiv i branschen
- Främja kommunikation med andra aktörer
- Ökad kundorientering

- Ökat förändringstryck
- Förändra attityder
- Tillvarata och sprida forskningsresultat som kan utveckla branschen

## 2 Genomförande

### 2.1 Deltagare – urvalsprofil

Urvalskriterierna för att delta i utvärderingen av Kunskapslyftet var:

- 1 De hade deltagit vid nationell/regional/lokal tankesmedja och/eller IFL ledarskapsutbildning.
- 2 Det skulle finnas en spridning bland respondenterna gällande: branschgren (tåg/spårvagn/buss/taxi), trafikhuvudman/operatör, kön samt befattning inom den egna organisationen.
- 3 Både respondenter från projektorganisationen samt deltagargruppen skulle ingå i utvärderingen.

Urvalet bestod av tio personer: tre från projektorganisationen och sju från deltagargruppen. Forskaren/utredaren av utvärderingen är ansvarig för urvalsprocessen, vilken har skett utan påverkan av uppdragsgivaren.

### 2.2 Datainsamling

Respondenterna kontaktades och intervjuer bokades in. En intervjuguide användes som bestod av fyra delar, där den första delen avsåg deltagarnas befattning/roll i den egna organisationen, eventuellt engagemang vid Svensk kollektivtrafik och/eller inom Fördubblingsprojektet. Den andra delen avsåg motivet till att deltagarna hade medverkat vid tankesmedja/IFL ledarskapsutbildning, vilka förväntningar de hade och om de kände till mål och syfte med eventet. Den tredje delen avsåg att följa upp de mål som Kunskapslyftet ämnades att uppfylla (se 1. Bakgrund). Varje mål diskuterades och deltagarna fick svara på om och hur den ansåg att målet hade uppfyllts. Den fjärde delen avsåg att få deltagarna att reflektera och identifiera positiva/negativa aspekter av tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning. För projektorganisationen bestod också intervjuguiden av fyra delar, där den första och tredje delen var identisk med deltagarnas intervjuguide. Den andra delen avsåg att identifiera hur arbetet med att designa Kunskapslyftet hade gått till, hur resultat av förstudien hade används och hur arbetet var upplagt för att säkerställa att projektmålen uppfylldes. Den fjärde delen av intervjuguiden bestod, precis som intervjuguiden för deltagarna, av en reflekterande del. Syftet här var att få projektmedlemmarna att kritiskt granska projektets genomförande och om något hade kunnat göras annorlunda. Frågorna var semistrukturerade för att ge respondenten utrymme att reflektera och tänka fritt. Intervjuerna pågick mellan 30 och 70 minuter och spelades in för att undvika eventuella missförstånd eller feltolkningar. Alla intervjuer genomfördes av en och samma person, vilken också analyserade materialet och sammanställde rapporten. Respondenternas svar har hanterats anonymt, vilket innebär att inga namn eller personuppgifter har lämnats ut, varken i utvärderingsrapporten, till uppdragsgivaren eller annan part.

## 2.3 Analysmetod

Alla intervjuer transkriberades. Därefter genomfördes dataanalysen enligt en procedur inspirerad av grundad teori (Strauss och Corbin, 1998) och datareduktion och kodning (Miles och Huberman, 1994), vilket innebär en process att välja ut och förenkla den transkriberade datan. Forskaren gör i denna process val om hur datan ska kodas, grupperas och organiseras så att slutsatser kan dras. Syftet var att utifrån de fyra frågeområden som intervjuguiden var strukturerad kring (se avsnittet ovan) identifiera centrala teman i kommentarerna från respondenterna. Svaren gulmarkerades i dokumenten och jämfördes mellan de tio respondenterna. Den mer omfattande delen av intervjun avsåg projektets måluppfyllnad (del tre i intervjuguiden). För denna skapades en tabell som fylldes i med: (1) de nio projektmålen på ena axeln ( $x$ ) och, (2) de tio respondenterna (1, 2, 3...) på andra axeln ( $y$ ). Nästa steg var att fylla tabellen med data enligt de nio projektmålen och tio perspektiven. Därefter kunde slutsatser dras från materialet. Denna process gick forskaren igenom ett flertal gånger för att säkerställa att samma slutsatser drogs varje gång.

## 3 Resultat och analys

### 3.1 Roller och engagemang inom Fördubblingsprojektet

Den första delen av intervjuguiden avsåg att identifiera vilken roll respondenterna hade i sina egna organisationer och om de eventuellt hade ett engagemang vid Svensk kollektivtrafik och/eller inom Fördubblingsprojektet. Av de sju som ingick i gruppen 'deltagare' hade två av dessa en direktörsbefattning och fyra någon typ av chefsbefattning. Inom den sistnämnda gruppen hade två deltagare ett engagemang vid ett annat delprojekt inom Fördubblingsprojektet. Syftet var att ta reda på om den roll de har i sina organisationer och engagemang inom Fördubblingsprojektet påverkar deras attityder och uppfattning av måluppfyllnad för Kunskapslyftet. En frågeställning var om de som hade ett engagemang inom Fördubblingsprojektet var mer positivt inställda även till Kunskapslyftet? Analysen av intervjuerna visar att rollen i den egna organisationen har en viss betydelse. De två med direktörsbefattning var något mer kritiska i sin bedömning av måluppfyllnad än de med/utan en chefsbefattning. De två som hade ett engagemang inom annat delprojekt var varken mer/mindre positiva än övriga respondenter. Genomgående var projektorganisationens medlemmar mer positiva i sina bedömningar av måluppfyllnad.

### 3.2 Design av Kunskapslyftet och förväntningar

Vid bedömning av måluppfyllnad fann majoriteten av respondenter det problematiskt att hålla isär vilka resultat som kan härledas från Kunskapslyftet till skillnad från de övriga delprojekten inom Fördubblingsprojektet. En förklaring till detta är designen av Kunskapslyftet och den interna relation det har med övriga delprojekt (se figur 1). Kunskapslyftet fungerar som en "kunskapskanal" för övriga delprojekt, vilka har levererat sina resultat genom tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning. Exempelvis har regionala trafikförsörjningsprogram fungerat som tema vid tankesmedjor.

Alla delprojekt inom Fördubblingsprojektet ska följa en mall inspirerad av den sk LOTS-modellen (Åkerblom, 2009). Denna utgår från en "trattmodell", där uppgiften är att formulera en affärsidé och vision, som bryts ner i mål som ska gå till handling med hjälp av ekonomi och personal. Syftet är sedan att följa upp och mäta resultatet. Uppdragsbeskrivningen för Kunskapslyftet beskrevs enligt denna modell. Även IFL ledarskapsutbildning använde denna modell. En deltagare beskriver användandet av "trattmodellen":

*"..man liksom ser samma process, steg för steg för att komma framåt och då är det mycket lättare att förstå och mötas."*

När det gäller design av Kunskapslyftet anser många deltagare att innehållet i IFL ledarskapsutbildning och tankesmedjor har varit för liknande och hade därför sett ett

annorlunda upplägg på IFL-utbildningen. Flertalet respondenter som har genomgått IFL ledarskapsutbildning och som ingick i denna utvärdering hade förväntningen att det skulle bli en traditionell ledarskapsutbildning, där de skulle få lära sig om presentations-teknik, retorik, konflikthantering, kompetensutveckling och hur de ska agera som ledare i ett tvärfunktionellt ledarskap – med kunden och ett helhetsperspektiv i centrum. Istället var utbildningen designad som branschspecifik med syftet att verka i enlighet med Fördubblingsprojektets vision. En deltagare uttryckte sin besvikelse på följande sätt:

*”Jag kan nog säga så här att det kanske låter lite, det är lite fräckt att kalla det ledarskapsutbildning men vad är ledarskapet i dom här delarna då, jag vet inte.”*

Information om utbildningens egentliga syfte verkar inte ha nått fram till deltagarna med påföljden att benämningen ”ledarskapsutbildning” vilseledde dem och gav dem felaktiga förväntningar.

En annan förväntning som deltagarna hade på både IFL ledarskapsutbildning och tankesmedjor var att få tillgång till konkreta verktyg för att agera som ledare, öka kundorienteringen, helhetsperspektivet, mäta och få genomslag i sina organisationer, något de upplevde att de fick väldigt begränsat av. Några deltagare kommenterar detta på följande sätt:

*”Jag hade gärna haft bättre verktyg att använda på hemmaplan.”*

*”Jag hade velat jobba mer med processer och fått verktyg för det.”*

*”Jag skulle önska mer konkreta verktyg för att se hela kedjan. Man blir väldigt fokuserad på våran lilla del.”*

*” Om jag jämför, för nu går jag en annan ledarskapsutbildning, där man verkligen får med verktyg för hur jag ska agera...”*

### **3.3 Måluppfyllnad**

Den mer omfattande delen av intervjuerna och det huvudsakliga syftet med denna utvärdering var att följa upp de nio mål som var specificerade för Kunskapslyftet. Analysen av intervjuerna gjorda med de tio respondenterna visar att de anser att majoriteten av målen för Kunskapslyftet har uppfyllts, helt eller delvis. Målet om att främja kommunikation mellan aktörer visar genomgående positiva svar från respondenterna. De två mål som visar lägst måluppfyllnad är ”ökad kundorientering” och ”tillvarata och sprida forskningsresultat som kan utveckla branschen”. Resultatet från intervjustudien avseende måluppfyllnad presenteras i tabell 1 och 2.

Både tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning innehöll många gruppdiskussioner och alla respondenter är eniga om att målet om att främja kommunikationen mellan olika aktörer i branschen har uppnåtts. Många anser att just kommunikationen mellan



trafikhuvudman och operatör vid tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning har bidragit till att främja andra mål i projektet, som en ökad insikt och förståelse för varandra, ett ökat helhetsperspektiv och även till att förändra de olika aktörernas attityder gentemot varandra. En deltagare beskriver att en av de större behållningarna av IFL ledarskapsutbildning var övningarna att förändra attityder:

*"...jobbet med attityderna och förhållningssättet, där man medvetandegör dom olika kategorierna om hur man ser på varann, det har varit bra..."*

En problematik som lever kvar och identifierades av några respondenter var konkurrenssituationen som finns mellan operatörer. I och med denna finns ett inbyggt misstroende i systemet då man ogärna vill sprida ut information som kan gynna en konkurrent. En respondent förklarar:

*"Jag menar, dom jobbar ju ganska hårt med sina framtidsplaner för vad dom ska hitta på nu första januari... det är helt säkert att dom skulle kunna dela med sig av tjugo stycken goda idéer som skulle hjälpa branschen som helhet, men det gör dom inte, för det är ju deras konkurrensfördel... Så det är jättesvårt på en tankesmedja att man är fullt ärlig. Jag tror det ligger och pyr... man biter sig i tungan och det gjorde ju jag också så det var inget konstigt, så det är skillnad när man jobbar i konkurrens."*

När det gäller målet om ökad kundorientering upplever deltagarna att kunden har diskuterats genom den nya kollektivtrafiklagen, nya avtalsformer etc, som i sig är utformade för att sätta kunden i centrum, men det deltagarna upplever sig sakna är en vägledning med konkreta verktyg för att kunna verka för en ökad kundorientering i sina organisationer och gå från ord till handling. En deltagare uttryckte detta kunskapsbehov:

*"...kunskapen om hur man producerar trafik, planerar och produktionssätter och så vidare, den kunskapen hos trafikhuvudmännen idag... är väldigt god. Men när det gäller kunskapen om att ta reda på kundens krav, förväntningar, den är ganska låg... En del blir rädda och känner lite grann "ja, det här kan inte jag riktigt" och då vänder man tillbaka till produktionspratet."*

En medlem i projektgruppen berättar om planerna om den breddutbildning som startar under hösten 2011, där 'kund' kommer vara en av fem moduler i utbildningen:

*"...Kollektivtrafikbarometern... Nu är tanken att den ska öppnas upp och bli transparent, öppen statistik som alla har nytta av och på den här modul ett, kundmodulen, så kommer folk då att få jobba med Barometern och lära sig den som verktyg som dom sen kan använda hemma. Och det är ju ett verktyg för att ta reda på kundernas attityder och även följa utvecklingen i resande..."*

Kunskapslyftet har även ansvaret att verka som en "koppling mellan akademien, branschen och den fortsatta kollektivtrafikforskningen för att öka kompetensen och

säkerställa viktig kunskapsöverföring inom branschen” (Kompletterande ansökan Kunskapslyftet, 2009). Målet enligt den kompletterande ansökan för Kunskapslyftet (2009) var att fokusera ännu mer, än i den ursprungliga ansökan, på att tillvarata forskningsresultat som kan förmedlas vidare inom Kunskapslyftets kanaler, något som en större majoritet av respondenterna i denna utredning inte anser sig ha fått ta del av. Det som har hänt sedan projektet startade hösten 2008 är att FoU-gruppen som verkar inom Kunskapslyftet har identifierat och sammanställt en lista med pågående och avslutade forskningsprojekt och utredningar inom kollektivtrafikbranschen som driver mot ett ökat kollektivt resande. FoU-gruppen har haft en kunskapsutbyte med den utredning som pågår parallellt med Kunskapslyftet, vilken syftar till att bilda ett Kunskapscentrum för att utveckla kollektivtrafiken i storstadsregionerna (FoU-gruppen inom Kunskapslyftet, 2011). När det gäller uppdraget att sprida forskningsresultat genom Kunskapslyftets kanaler så svarar en projektmedlem:

*”...den första tankesmedjan vi hade var ju att skapa ett engagemang för Fördubblingen... det var väldigt mycket kopplat till den nya lagstiftningen... den andra omgången var teamet regionala trafikförsörjningsprogrammen, så det var inte heller kopplat till FoU-frågor... vi har sagt nu för nästa år [Anm: 2012] är fokus just på FoU... Alltså jag tror inte att vi hade kunnat kommit så långt fram om vi hade gått in och börjat prata om forskning och forskningsfrågor direkt, utan det är som ”hands on” vad händer nu i vår region, hur ska vi liksom hantera den här nya lagstiftningen och nya förutsättningar i min organisation och så vidare, och det har varit dom frågorna som har varit så viktiga.”*

En annan projektmedlem uttalar följande om spridningen av forskningsresultat:

*”...det är ju att det är väldigt svårt att bara ta forskningsrapporter och sen nu ska vi utbilda i resultatet. Alltså vi har inte hittat den tekniken... Lönnroths projekt [Anm: den utredning som syftar till att bilda ett Kunskapscentrum] pågår parallellt med Kunskapslyftet... Så det finns ingen anledning att göra allting inom ramen för Kunskapslyftet genom att det projektet finns... FoU-gruppen identifierar alltså vilket är branschens behov av forskning och sen hur det behovet tillgodoses... Vi ska säkra upp kopplingen till forskningen från och med nu på ett bättre sätt.”*

## **3.4 Reflektioner**

### **3.4.1 IFL ledarskapsutbildning**

#### **Utmaning, engagemang och uppföljning**

Både projektorganisationens medlemmar och deltagarna blev uppmanade att reflektera över projektet. Några av deltagarna i IFL ledarskapsutbildning funderade över upplägget med den utmaning som var designad enligt Fördubblingsprojektets vision, och som ingick som examinationsmoment i kursen. Någon respondent hade önskat att

de hade en gemensam utmaning i gruppen istället för att var och en fokuserade på olika uppgifter. Att genomföra utmaningarna med större verklighetsförankring var också något annat som efterlystes som kritik mot att många grupper hade en tendens att vara för visionära. Flera respondenter uttryckte en besvikelse över arbetsinsatsen från ett flertal individer samt att närvaron vid slutredovisningen var dålig, då resultatet från utmaningen skulle presenteras:

*”En besvikelse var slutredovisningen, där det var dålig uppslutning. Hälften dök inte upp, vilket var respektlöst. Vi hade tagit dit halva ledningsgruppen... och så dyker inte de andra deltagarna upp... Man borde ha ställt krav på arbetet emellan gångerna, för en del gjorde väldigt lite.”*

När det gäller ”trattmodellen”, som används genomgående i både Fördubblingsprojektet och i IFL ledarskapsutbildning, avser sista fasen att följa upp och mäta. Deltagarna anser inte att det har skett någon uppföljning och utvärdering efter att utbildningen avslutades, förutom en enkät som fick fyllas i. En deltagare berättar:

*”...intentionen har varit att vi skulle träffas, ha en återträff, men jag antar att det är på grund av praktiska skäl, att många inte svarade, som gör att det inte har blivit av.”*

En annan deltagare säger:

*”Jag hade gärna sett en specifik utvärdering och återkoppling efter utbildningen.”*

### **Hög kursavgift**

Det höga priset på utbildningen var en fråga som lyftes upp av flera respondenter. En deltagare berättar:

*”Alltså nu var vi tre som gick utbildningen. Det kostade företaget 150 000. Det var liksom hela utbildningsbudgeten... jag tror att för dom pengarna så hade man säkert kunnat bli mer effektiv... vi skulle lagt dom 150 000 under tre dagar och kanske bjudit in personal som kommer hit och är med på plats och utbildar fler, både medarbetare och chefer...”*

Många operatörer har inte haft möjlighet att delta på grund av den höga avgiften och därmed riskeras målet om helhetsperspektiv och samverkan att inte kunna uppnås. En projektmedlem reflekterar över problemtiken:

*”Det är ju egentligen den krassa ekonomiska verkligheten för många av dom mindre operatörerna helt enkelt. Men om vi inte lyckas med det då måste vi tänka till, då får vi göra nånting annat för att den röda tråden i utbildningen, det är att man jobbar över gränserna och kan man inte göra det så då kan dom gå på ordinarie utbildningar egentligen och så får vi hitta en kortare variant inom breddutbildningarna, en mer koncentrerad form och lite billigare och enklare för det här sättet.”*

### 3.4.2 Tankesmedjor

Många av respondenterna har varit positiva till tankesmedjorna och få förbättringsområden har identifierats under intervjuerna. Efter de regionala tankesmedjorna genomfördes enkätutvärderingar och dessa visar, precis som denna utvärdering, att vissa föreläsningar var mer uppskattade än andra och att de uppfattades som mer/mindre relevanta för Fördubblingsprojektet och kollektivtrafikbranschen som sådan. Målet att organisera Kunskapslyftet med tankesmedjor har varit att nå ut till ett större antal människor för att få uppnå målen med Kunskapslyftet. Styrkan med tankesmedjorna har varit att få igång en förändringsprocess genom att möjliggöra en dialog mellan olika aktörer i branschen. En deltagare analyserar detta:

*”...allt handlar på nåt sätt om att bara få en större förståelse och insikt, alltså vad innebär allt det här nya... för att öka och bredda kunskapen så tycker jag att tankesmedjan har varit jättebra... därför har man blandat både tjänstemän och politiker och det gör man ju inte i IFL:en... utan tankesmedjan så tror jag inte att man hade nått så här brett.”*

Trots det positiva genomslag som tankesmedjorna har fört med sig råder det fortfarande en osäkerhet och frustration om hur branschen ska utvecklas. En deltagare säger:

*”...jag är inte säker att vi vet det än idag egentligen, vad den nya kollektivtrafiklagen betyder...”*

En annan deltagare beskriver en frustration att prata om en fördubbling av kollektivtrafiken:

*”...mycket är ju då väldigt teoretiskt så att säga... det är ju uppe i molnen och sen när man kommer hem så är man ju fast i budgetkostnad och trafikplanering... Jag tror att det var många politiker, jag vet det, som fick lite intrycket av att... samarbetar vi lite bättre och så där så kommer den här Fördubblingen att betala sig själv, och det gör den inte utan vill vi ha mer kollektivtrafik så kostar det mer offentliga pengar...”*

### 3.4.3 Kunskapslyftet – reflektioner från projektorganisationen

En projektmedlem reflekterar över Kunskapslyftet så här långt och sammanfattar sina intryck:

*”Jaa alltså allting, det finns ju ingenting som inte går att göra bättre. Man kan aldrig informera tillräckligt mycket, alltså man kan göra allting mycket mer, men det har ju handlat väldigt mycket om att hitta eldsjälarna.”*

En annan projektmedlem sammanfattar helhetsintrycket av Kunskapslyftet och blickar framåt:

*”...vi har fått en förändrad attityd inom branschen... det har blivit lite mer stolthet, men framför allt så är det kopplingen att man ser varandra på ett*

*annat sätt... man pratar mer med varandra, man har lite mer förtroende... Men som sagt, nu måste det börja bli verkstad och det är det som folk tjar om – ja, nu håller vi inte på och pratar längre, nu måste vi göra nåt – och det är därför som vi nu kommer igång och sätter fokus på breddutbildningarna... Vi skulle ha satt mer fokus på FoU från början samtidigt som jag kan inse att... vi behövde en plattform först och sen gå vidare... vi drar ju piloten i höst och vi kommer även ta in några FoU-utbildningar efter den piloten direkt efter årsskiftet och sen blir ju breddutbildningarna kopplade till FoU som är fokus nästa år...”*

**Tabell 1 Resultat**

Mål Svar	Skapa entusiasm och engagemang	Ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt	Ökad insikt och förståelse	Ökat helhetsperspektiv	Fremjat kommunikation	Ökad kundorientering	Ökat förändringstryck	Förändra attityder	Tillvarata och sprida forskningsresultat
1	"...vår bransch har fått liksom lite mer och kan brösta upp sig lite grann och tycka att det här en bra, en fräck bransch att jobba i."	"...det är ju otroligt många som vet om det här med Fördubblingsarbetet och nu börjar vi dessutom få internationell uppmärksamhet som är ganska häftig."	"...man har fått insikten och förståelse vad som måste göras, alltså vad lagen säger."	"...det här med tillsammans-perspektivet det tycker jag har förändrats... det som händer med lagstiftningen och Fördubblingsarbetet... det finns nu en arena att mötas..."	"Där kan jag definitivt säga att... det har hänt nånting i dialogen. Att man kan prata med varann på ett mer öppet sätt... Det är fortfarande lite misstroende i branschen..."	"Det pratas mycket, mycket mer kund nu än tidigare nånsin egentligen... där har vi hjälp av nya lagstiftningen... syftet med det här att man ska få ett mer kundperspektiv."	"...det har inte bara lett till ett ökat ökat förändringstryck utan man inser också betydelsen av att det behövs..."	"...jag känner ju så många människor och... jag ser plötsligt att dom är mycket, mycket mer openminded..."	"...det vi har gjort nu det är framför allt alltså inventerat och utifrån det ska vi göra prioriteringar... Fokus för FoU ligger på 2012."
2	"...vid förändringar är ju inte alla så framåt... en del människor vill inte förändra..."	"... man tänker ju hela tiden mot ett ökat resande, vad innebär det och vad ska vi göra för att få ett ökat resande."	"Ja, jag tycker att vi är rätt bra på det."	"Som utmaning skulle vi skapa en gemensam målstyrning som leder mot ett ökat resande... ja, men vi kanske ska sikta mot ett samarbete på den här sträckan... över länsgränsen..."	"Det har hjälpt oss att förstå varandra bättre... och vilka roller man har."	"Ska vi jobba mot ökad kundorientering så måste ju dom som verkligen jobbar ut mot kunden ha en högre status... De borde få delta i diskussionen."	"Ja, men vi hade ju egentligen börjat den här resan lite grann innan den här Fördubblingen drog igång faktiskt..."	"Jag tror att jag har fått ett förändrat synsätt..."	"Jag tror inte det."
3	"Ja, jag tycker att det har skett ett ökat engagemang... det är en stor frustration i branschen."	"Ja, det tycker jag...det var likartade frågor vid IFL och tankesmedjor, diskussion kring marknadstillträde, terminaler..."	"Ja, men jag tror att man måste börja kvantifiera nyttan och det är en ledarutmaning. Vad är nyttan med kollektivtrafiken i kvantitativa termer?"	"Den gav en förståelse för andra aktörer i branschen, vilket var en av de största behållningarna med IFL-utbildningen."	"Det var en bra dialog i gruppen."	"Det var också för lite kundfokus... Inom branschen fokuseras det mycket på teknik och man tror att teknik ska lösa allt."	"Jag hade gärna haft bättre verktyg... velat ha vertyg att agera som ledare, för tvärfunktionellt ledarskap..."	"Jag har fått en bättre förståelse för huvudmännen... Men jag saknar eldsjäl, visionärer i branschen. Det finns ett fåtal... Man behöver nya chefer i branschen och rekrytera utifrån."	"Ingen forskning deltags överhuvudtaget."

Mål Svar	Skapa entusiasm och engagemang	Ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt	Ökad insikt och förståelse	Ökat helhetsperspektiv	Främjat kommunikation	Ökad kundorientering	Ökat förändringstryck	Förändra attityder	Tillvarata och sprida forskningsresultat
4	"Ja, men man kan ju undra om man inte borde ha inkluderat dem tidigare med den här breddutbildningen eller ha någon typ av breddinformation."	"...många känner att detta med Fördubblingen berör ju inte dem."	"Ja, det tycker jag även om vi har haft svårt att nå ut till alla våra medlemmar."	"Att diskutera vilken roll taxi kan ha till den ordinarie trafiken har varit bra."	"Ja, det tycker jag att tankesmedjorna har åstadkommit..."	"Det har berörts... hur man kopplar kunden till Fördubblingen och får ner det på det lokala planet, men så tror jag att man kunde ha berört det lite mer."	"Jag tror att upplägget hittills har varit bra. Frågan är nu hur vi når ut till hela branschen och alla trafikföretag?"	"Ja, det är en förut-sättning till förändring... en svårighet är att nå ut till alla taxiföretag då de flesta består av 1-2 fordon."	"... jag kan inte minnas att jag har tagit del av forskningsresultat."
5	"...mycket på grund av Fördubblingsprojektet har engagemanget ökat... kollektivtrafiken har kommit högre upp på agendan..."	"Ja absolut, det tycker jag... nu är ju IFL:en så smal... utan tankesmedjan så tror jag inte man hade nått så här brett... Men upplägget på IFL och tankesmedjorna blev lite samma sak."	"...allt handlar på nåt sätt om att få en större förståelse och insikt, alltså vad innebär allt det här nya och jag är inte säker att vi vet det än idag egentligen vad den nya kollektivtrafiklagen betyder."	"...det jag tycker är absolut det bästa med IFL:en det var ju att vi träffades över gränserna, att vi fick träffa folk ifrån taxinäringen och direkt sitta och prata med operatörer... hur ska man utveckla tillsammans? ... Vi har ju inte ens sett taxi som kollektivtrafik tidigare."	"...vi har startat ett arbete där vi försöker hitta mer samarbetsformer på olika nivåer med våra entreprenörer... så jag tycker att just med entreprenörerna har det blivit mycket, mycket bättre."	"Den nya lagen handlar mycket om att ha resenären i centrum... Sen är det väldigt svårt att verkligen pricka in kan jag tycka, rent konkret vad betyder det egentligen i praktiken, vad betyder det?"	"Ja, det tycker jag absolut...vi har skrivit på den här avsiktsförklaringen... att nå 50 % år 2020... Och just det här målet i sig eldar ju på förändring..."	"Jag tycker inte själv att jag har förändrats så mycket... man har fått lite bättre insyn och förståelse, det kan jag tycka..."	"Nej, jag kan säga själv att jag har faktiskt inte tagit del av så mycket forskningsresultat."
6	"...dom här tanke-smedjorna som har liksom i väldigt stor utsträckning bidragit till att liksom samla branschen..."	"...det är helt otroligt vilket genomslag det här Fördubblingsmålet har fått ute i världen... Jag hör folk prata om Fördubblingsmålet hela tiden..."	"... det är så mycket aha-upplevelser och insikter..."	"Som projektledare har jag suttit med i många möten och workshops... det har lett till gemensamma projekt för att tillsammans bidra till Fördubblingen."	"... många har aldrig suttit kring samma bord tidigare och diskuterat..."	"...i den här kundmodulen, så kommer folk då att få jobba med Barometern och lära sig den som verktyg..."	"Hade vi haft mycket mer tid och resurser så hade vi kanske kunnat gått lite fortare fram men samtidigt är ju förändringar en process där det tar tid."	"När man formulerar en häftig vision dras ju folk till det och vill vara med och jag tycker att vi har lyckats med det i den här branschen..."	"...vi ska också ha en förankring bakåt till forskningen och så har det inte varit.... Vi säkrar upp kopplingen från och med nu på ett bättre sätt."

Mål Svar	Skapa entusiasm och engagemang	Ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt	Ökad insikt och förståelse	Ökat helhetsperspektiv	Främjat kommunikation	Ökad kundorientering	Ökat förändringstryck	Förändra attityder	Tillvarata och sprida forskningsresultat
7	"Ja, generellt upplever jag det."	"Jag tycker ändå att det finns en annan medvetenhet och det finns på folks läppar på ett annat sätt, på ett naturligt sätt."	"...vi kan inte göra det inom befintligt spår. Vi behöver nya spår, ny infrastruktur, fler vagnar, vi behöver bättre tillgänglighet, tåtare turer och lägre priser då kommer vi väldigt långt i Fördubblingsarbetet."	"...det finns en annan medvetenhet om våra roller och att vi är fast i dom på nåt sätt va. Det är så väldigt styrt det här med huvudman, entreprenör... så att ja kanske att det har påverkat lite grann.... jag skulle önska mer konkreta verktyg för att se hela kedjan. Man blir väldigt fokuserad på våran lilla del."	"... känns det lite som även om det har blivit bättre och jag måste ändå säga att vi har bra möten med huvudmannen... Vi har ju faktiskt samma mål för ögonen."	"Kunden i fokus är det på det sättet att perspektivet på diskussionerna har varit, blir det mervärde för kund, men konkret ja det veti katten alltså..."	"...det saknas konkreta verktyg att ta oss från ord till handling... Sen finns det i många avtal viten, alltså det finns mer piskor än det finns morötter i avtalen och det tror jag man måste ta och fundera över. Det måste ju finnas incitament att utveckla och förbättra och att även operatörerna kan få del av en sån förbättring. Jag saknar det."	"Ja det tycker jag, en attitydförändring att det är helt okej att som entreprenör ha synpunkter på huvud-mannens förhållnings-sätt i vissa frågor... men huvud-männen är oerhört rädda för att släppa makten."	"Nej inte alls, inte ett dugg."
8	"Ja, det tycker jag."	"Mm, jag tycker att man får ökad förståelse för Fördubblingsprojektet, det tycker jag man har uppnått."	Jag tycker att det finns en ökad förståelse, att man måste samarbeta innan man kan jobba direkt mot kund..."	"...det var jättebra hela resan-perspektivet, det har ju lärt mig mer om taxi exempelvis och förstå dom så att man tänker mer, så det tycker jag har varit jättebra."	"Jag tycker att man lyssnar mer på varandra idag..."	"Det börjar komma mer och mer tycker jag... man pratar inte så mycket om kilometer och provision idag utan man pratar ju mer om kunderna... Jag tycker inte att vi har jobbat med kund än så länge specifikt, det har vi inte."	"Det är tack vare kommunen som verkligen satsar på kollektivtrafiken..."	"Jag tycker att det har blivit, om jag ser bara här lokalt inom kommunen dom som har varit så är det ett annat tankesätt idag än tidigare..."	"...det har ju inte kommit på tankesmedjor om forskningen än... I IFL utbildningen är inget avsnitt där med forskningen än..."



Mål Svar	Skapa entusiasm och engagemang	Ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt	Ökad insikt och förståelse	Ökat helhetsperspektiv	Främjat kommunikation	Ökad kundorientering	Ökat förändringstryck	Förändra attityder	Tillvarata och sprida forskningsresultat
9	"Ja, det kanske det har, alltså det vet jag egentligen inte."	"Jag tror att det var många politiker, jag vet det, som fick lite intrycket av att gör vi bara det här på lite mer annorlunda sätt, samarbetar vi lite bättre och så där så kommer den här Fördubblingen att betala sig själv, och det gör den inte utan vill vi ha mer kollektivtrafik så kostar det mer offentliga pengar..."	"...mycket var ju då väldigt teoretiskt så att säga... det är ju uppe i molnen och sen när man kommer hem så är man ju fast i budgetkostnad och trafikplanering..."	"Ja, nej det tycker jag inte. Nej, det är möjligt att det ämnet var uppe, men jag kan inte komma ihåg nån slutsatser av det eller att det var nåt större engagemang i frågan."	"Ja, den är bättre..."	"Nej, jag tycker det är ingen som har riktigt kunskap om kunden, det var ett stort tjafsande om vem som äger kunden... kunden som kommersiell figur, den diskussionen har över huvudtaget inte ägt rum."	"Nej, jag är lite tveksam till det."	"Vi har ju inte mätt det, men alltså ju mer saken diskuteras desto naturligare är det att få ett praktiskt utfall av det..."	"...det var ju några forskare där som pratade, det stämmer, alltså jag har väl inte så mycket kvar i hjärnbarken av det, men så var det."
10	"...personligen definitivt... det har blivit fart, tycker jag, på diskussionen sen så är det, ja det gäller att gå i mål nu också på nåt vis. Så absolut."	"Ja, det måste jag bara säga ja på, det tycker jag absolut... Fördubblingsmålet har liksom lyckats fått fotfäste för det har blivit sån, det har blivit sån bredd på, vad ska man säga, ja-sägarna..."	"Ja, delvis. Åtminstone har det kommit upp till diskussion om nyckelfaktorer som krävs..."	"Jag har fått lite verktyg för processbeskrivningar för detta..."	"Det tycker jag, förståelsen för varandras levnadsvillkor absolut och respekten för varandra..."	"...den har ju alltid varit med... Men när det gäller kunskapen om att ta reda på kundens krav, förväntningar, den är ganska låg..."	"... det är större tryck generellt, ja, men sen om det just beror på Kunskapslyftet... Men självklart... det bidrar ju."	"Ja, jag är lite mer ödmjuk inför andras... levnads-villkor... framför allt trafikhuvud-männens..."	"Nej, jag har svårt att säga exakt ja på det, men de här modellerna kommer väl från någon studie..."

För att åskådliggöra ett sammanfattat resultat avseende måluppfyllnad utifrån respondenternas svar i tabell 1 och de nio mål som redovisas där, visar tabell 2 (nedan) en numerisk sammanfattning av måluppfyllnad, där forskaren har tolkat svaren utifrån tre alternativ: Ja/Delvis/Nej. (Observera, detta är inte en statistisk sammanställning av data, utan en kvalitativ bedömning.)

**Tabell 2 Måluppfyllnad**

<b>Mål Upp-fyllnad</b>	<b>Skapa entusiasm och engagemang</b>	<b>Ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt</b>	<b>Ökad insikt och förståelse</b>	<b>Ökat helhetsperspektiv</b>	<b>Främjat kommunikation</b>	<b>Ökad kund-orientering</b>	<b>Ökat förändringstryck</b>	<b>Förändra attityder</b>	<b>Tillvarata och sprida forskningsresultat</b>
<b>Ja</b>	6	8	7	7	10	1	6	6	
<b>Delvis</b>	4	2	3	2		8	2	4	2
<b>Nej</b>				1		1	2		8

## 4 Slutsatser

Av de mål som är formulerade för Kunskapslyftet har projektet främst bidragit till att främja kommunikationen mellan olika aktörer och skapat en ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt. Projektet har även bidragit till en ökad insikt och förståelse för vad som krävs för att utveckla branschen, ett ökat helhetsperspektiv, ökat förändringstryck, förändrade attityder och skapat entusiasm och engagemang kring Fördubblingsarbetet. De två mål som visar lägst måluppfyllnad, enligt tabell 2, är ”ökad kundorientering” och ”tillvarata och sprida forskningsresultat som kan utveckla branschen”. Den större andelen respondenter anser att projektet bara delvis har bidragit till en ökad kundorientering och majoriteten anser att de inte har fått ta del av forskningsresultat som kan utveckla branschen.

## 5 Diskussion och rekommendationer

### 5.1 Att designa ett förändringsarbete

Ett förändringsarbete kan ta olika utgångspunkter, bedrivs med ett ”uppifrån-och-nerperspektiv” med fokus på högsta ledningen, ”nerifrån-och-upp-perspektiv” med fokus på medarbetarna, eller bedrivs parallellt. Syftet med Kunskapslyftet för 2009-2011 har varit att nå ut till de viktigaste politikerna, de högsta beslutsfattarna och ledarna i en bransch med över 60 000 medlemmar. Det är denna målgrupp som medvetet har valts ut för att få deras engagemang och öka deras förståelse för Fördubblingsprojektet. Detta anser flertalet respondenter i denna utvärdering har uppnåtts. Några av respondenterna belyser dock problematiken att den stora gruppen, icke-beslutsfattare i branschen, inte har inkluderats och efterfrågar om inte någon typ av breddinformation kunde ha gjorts tillgänglig parallellt med tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning? Det är också i denna grupp personalen finns som möter kunden i tjänsteprocessen och direkt har en påverkan på hur kunderna uppfattar och värderar tjänsten (Nilsson et al., 2001). Med anledning av att denna stora grupp hittills har uteslutits från utvecklingsprojektet har det skapats ett tvivel och en känsla av utanförskap. En respondent uttrycker det på följande sätt:

*”För jag hör ju att många känner att detta med Fördubblingen berör ju inte dem. De känner sig inte inkluderade... Vi har haft svårt att nå ut till alla våra medlemmar.”*

En annan respondent säger:

*”Ja, så det kan jag väl tycka i efterhand att man kanske ska satsa mer på människor som inte är chefer.”*

En tredje respondent beskriver:

*”Det är en stor frustration i branschen.”*

Forskning om utvecklingsprocesser visar att ledningens engagemang är fundamentalt för att lyckas med ett förändringsarbete (Ahire et al., 1996; Dahlgård et al., 1997; Van der Wiele och Brown, 2002; Hansson och Klefsjö, 2003; Shin et al., 2008) samtidigt som bristen på inflytande från medarbetarna är en orsak till att förändringsprocesser får begränsad effekt (Hansson, 2003). Studier visar att utvecklingsprogram som fokuserar för mycket på ledningen och ett ”uppifrån-och-nerperspektiv” i hög grad misslyckas (Schaffer, 1998; Beer et al., 1990).

En projektmedlem förklarar designen av projektet:

*”...alltså jobbar man med förändringsprocesser och många av oss har gjort det och jobbat som ledare, och får vi då inte med oss ledningens*

*engagemang så kan vi liksom stå och skrika hur mycket som helst alltså, det hjälper inte. Och även om vi bara når mellanchefer så blir det också fel för det blir liksom en kloss över så att det var ett mycket strategiskt viktigt val att vi bestämde oss för att vi måste nå gräddan, högst upp. Och både på beställarsidan och utförarsidan, inte bara huvudmännen utan också politiska nivåer så var det viktigt att vi såg liksom ändå högre upp helt enkelt.”*

För att inkludera fler i förändringsprocessen kommer en breddutbildning att starta under hösten 2011. Projektmedlemmen beskriver detta:

*”...vi kommer igång och sätter nu fokus på breddutbildningarna... det blir verkligen mycket, ja verkstad och det är det som är viktigt nu.”*

## **5.2 Rekommendationer**

Forskning visar att ett förändringsarbete bör inkludera både högsta ledningen och medarbetarna. Rekommendationen är att påbörja en förändringsprocess genom att inledningsvis fokusera på ledningen och se till att öka deras kunskap och förståelse för vad som krävs för att lyckas. Medarbetarna bör dock involveras i ett tidigt skede för att motverka tvivel, känsla av utanförskap och utnyttja deras kapacitet till att nå ut i hela organisationen/branschen. Ett förändringsarbete bör därför bedrivas både med fokus på ledningen och personalen parallellt. Forskning har också visat att det finns en relation till lönsamhet för tjänsteorganisationer som fokuserar på medarbetarna och får deras engagemang i utvecklingsprojekt. Denna relation till lönsamhet återfanns också för tjänsteorganisationer som fokuserar på sina processer (Rönnbäck och Witell, 2008). En annan rekommendation är att bedriva utvecklingsarbetet stegvis och inte göra allt på en gång. Forskning har visat att den typ av utvecklingsprogram som försöker inkludera allt samtidigt i hög grad misslyckas (Harari, 1993; Brown et al., 1994; Senge, 1999).

En stor andel av respondenterna i denna utvärdering efterlyste verktyg för att jobba med processororientering i sina organisationer och även i hela kedjan till slutkunden. Något att vara medveten om vid processkartläggning är att inte fokusera för mycket på själva kartläggningen, utan att i ett tidigt skede använda processkartorna till att förbättra sin verksamhet. Att processororientera organisationer och skapa matrisorganisationer samt utse ledarskap för processerna har visat sig leda till en ökad komplexitet (Palmgren, 2009). Det är därför viktigt att vara medveten om att utvecklingen av processororienterade organisationer inte bara kräver att man använder lämpliga arbetssätt och verktyg, utan också att man anpassar sitt ledarskap och sätt att tänka i förhållande till den nya organisationen (DeToro och McCabe, 1997). Linjecheferna, som i regel har en hög arbetsbelastning med ansvar för budget, personal-, arbetsmiljö och kompetensutveckling, kan ha svårt för att fokusera på att ha bågge roller, både som linjechef och processledare. Det finns därför goda skäl att utse medarbetare till processledare, som har i uppgift att bedriva förbättringsarbetet i processerna med stöd av linjecheferna. Att utse medarbetare som processledare ökar också medarbetarinflytandet och stärker deras roll i

organisationen, vilket har visat sig vara positivt för utvecklingsarbetet (DeToro och McCabe, 1997). En problematik kring detta är att det kan få linjechefer att reagera mot att de förlorar makt och kontroll, vilket i sin tur kan hindra utvecklingen (Sentanin, 2008).

## 6 Referenser

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996), "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *American Institute for Decision Sciences*, Vol. 27 No. 1, pp. 23–56.
- Brown, M.G., Hitchcock, D.E. and Willard, M.L. (1994). *Why TQM Fails and What to do about it*, Irwin Professional, Boston, Massachusetts.
- Dahlgaard, J.J., Larsen, H.Z. and Nørggard, A. (1997). "Leadership in Quality Management: A Danish Perspective", *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 2&3, pp. 15–30.
- DeToro, I. and McCabe, T. (1997). "How to Stay Flexible and Elude Fads", *Quality Progress*, Vol. 30 No. 3, pp. 55–60.
- FoU-gruppen inom Kunskapslyftet (2011). *Rapport från FoU-gruppen inom ramen för Fördubblingsprojektet*, Utkast daterad 2011-08-12.
- Fördubbling. (2011). *Svensk kollektivtrafiks "Fördubblingsprojekt"*, Tillgänglig på: <http://www.svenskkollektivtrafik.se/fordubbling> (3 september, 2011).
- Hansson, J. and Klefsjö, B. (2003). "A Core Value Model for Implementing Total Quality Management in Small Organizations", *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 2, pp. 71–81.
- Hansson, J. (2003). *Total Quality Management - Aspects of Implementation and Performance - Investigations with a Focus on Small Organisations*, Doctoral thesis, 2003:07, Division of Quality and Environmental Management, Luleå University of Technology, Luleå, Sweden.
- Harari, O. (1993). "Ten Reasons Why TQM doesn't Work", *Management review*, Vol. 82 No. 1, pp. 38–44.
- Kompletterande ansökan Kunskapslyftet (2009). *Svensk kollektivtrafiks kompletterande ansökan till VINNOVA*, Ansökan daterad 2009-08-12.
- Kunskapslyft för kollektivtrafikbranschen (2009). *Projektbeskrivning*, Ansökan till VINNOVA daterad 2009-03-26.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd Edition, Sage, Thousand Oaks, California.
- Nilsson, L., Johnson, M.D. and Gustafsson, A. (2001). "The Impact of Quality Practices on Customer Satisfaction and Business Results: Product versus Service Organisations", *Journal of Quality Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 5–27.
- Palmberg, K. (2009). *Beyond Process Orientation – Exploring Organisational Applications and Complex Adaptive Systems*, Doctoral thesis, Department of

Business Administration and Social Sciences, Division of Quality Management,  
Luleå University of Technology, Luleå, Sweden.

Rönnbäck, Å. and Witell, L. (2008). “A Review of Empirical Investigations Comparing Quality Initiatives in Manufacturing and Service Organizations”, *Managing Service Quality*, Vol. 18 No. 6, pp. 577–593.

Senge, P. (1999). *The Dance of Change*, New York: Currency Doubleday.

Sentanin, O.F., Almada Santos, F.C. and Chiappetta Jabbour, C.J. (2008). “Business Process Orientation in a Brazilian Public Research Centre”, *Business Process orientation Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 483–496.

Shin, D., Kalinowski, J.G. and El-Enein, G.A. (1998). “Critical Implementation Issues in Total Quality Management”, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 63 No. 1, pp. 10–14.

Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.

Van der Wiele, T. and Brown, A. (2002). “Quality Management Over a Decade: A Longitudinal Study”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 508–523.

Åkerblom, H. (2009). *Good Return on Reflection - a Scandinavian approach to leadership*, 1<sup>st</sup> Edition, the Lots Company.



# Appendix

## Intervjuguide 1

### *Intervju med projektorganisationen för Kunskapslyftet*

För intervjuaren: Beskriv uppdraget och syftet

- 1 Vad är ditt namn?
- 2 Vad är din befattning/roll i Kunskapslyftet?
- 3 Vilka arbetsuppgifter har du i din organisation?
- 4 Hur länge har du arbetat i din organisation?

### *Bakgrund och syfte*

- 1 Hur gick det arbetet med att designa Kunskapslyftet tillväga? Vision och mål?
- 2 Hur användes resultaten från förstudien för att sätta rätt fokus på Kunskapslyftet?
- 3 Hur designade ni tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning så att projektets mål skulle uppfyllas?

### *Resultat*

Sett utifrån de mål som var specificerade för projektet, vilka resultat anser du att Kunskapslyftet har gett? Vad är din syn på följande faktorer:

- 1 Har projektet gett en ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt? Hur gick det till?
- 2 Har projektet bidragit till en ökad insikt och förståelse för vad som krävs för att utveckla branschen? Hur?
- 3 Har tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning gett ett ökat engagemang, entusiasm för Fördubblingsarbetet? Hur gick det till?
- 4 Har tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning lett till ett ökat helhetsperspektiv i branschen? Hur gick det till?
- 5 Har projektet främjat kommunikation med andra aktörer? Hur?
- 6 Har tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning lett till en ökad förståelse för hur branschen ska öka sin kundorientering? Hur gick det till?
- 7 Har Kunskapslyftet lett till ett ökat förändringstryck? Hur gick det till?
- 8 Har Kunskapslyftet förändrat dina attityder? Hur märker du av det?
- 9 Har Kunskapslyftet spridit forskningsresultat som kan utveckla branschen? Hur gick det till?

### *Reflektioner*

Om ni skulle göra om projektet, hade ni gått tillväga på samma sätt?

Om inte, vad hade ni gjort annorlunda?

## **Intervjuguide 2**

*Intervju med deltagare vid tankesmedjor och/eller IFL ledarskapsutbildning*

### *Introduktion*

För intervjuaren: Beskriv uppdraget och syftet

- 1 Vad är ditt namn?
- 2 Vad är din befattning?
- 3 Vilka arbetsuppgifter har du?
- 4 Hur länge har du arbetat i din organisation?

### *Bakgrund och förväntningar*

- 1 Hur kommer det sig att du anmälde dig till den nationella/regionala/lokala tankesmedjan respektive IFL ledarskapsutbildning?
- 2 Vad visste du om syftet och målet med den?
- 3 Vad hade du för förväntningar på tankesmedjan/IFL ledarskapsutbildning?

### *Resultat*

Sett utifrån de mål som var specificerade för Kunskapslyftet, vilket inkluderar tankesmedjor och IFL ledarskapsutbildning, vilka resultat anser du att projektet har gett? Vad är din syn på följande faktorer:

- 1 Har projektet gett en ökad förståelse för branschens Fördubblingsprojekt? Hur gick det till?
- 2 Har projektet bidragit till en ökad insikt och förståelse för vad som krävs för att utveckla branschen? Hur?
- 3 Har tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning gett ett ökat engagemang, entusiasm för Fördubblingsarbetet? Hur gick det till?
- 4 Har tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning gett dig ett ökat helhetsperspektiv i branschen? Hur gick det till?
- 5 Har projektet främjat kommunikation med andra aktörer? Hur gick det till?
- 6 Har tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning gett dig en ökad förståelse för hur branschen ska öka sin kundorientering? Hur gick det till?
- 7 Har Kunskapslyftet lett till ett ökat förändringstryck? Hur gick det till?
- 8 Har Kunskapslyftet förändrat dina attityder? Hur märker du av det?
- 9 Har Kunskapslyftet gjort att du har fått ta del av forskningsresultat som kan utveckla branschen? Hur gick det till?

### *Reflektioner*

Avslutningsvis, är det något ytterligare som du skulle vilja lyfta fram om tankesmedjor/IFL ledarskapsutbildning, som du har kommit att tänka på under intervjun? Både sådant som har varit av stor behållning och sådant du hade önskat mer/mindre av.

# VINNOVAs publikationer

Februari 2012

För mer info eller för tidigare utgivna publikationer se [www.VINNOVA.SE](http://www.VINNOVA.SE)

## VINNOVA Analys

### VA 2012:

- 01 Impact of innovation policy - Lessons from VINNOVA's impact studies. *För svensk version se VA 2011:10*

### VA 2011:

- 01 Smart ledning - Drivkrafter och förutsättningar för utveckling av avancerade elnät
- 02 Framtid med växtverk - Kan hållbara städer möta klimatutmaningarna?
- 03 Life science companies in Sweden including a comparison with Denmark
- 04 Sveriges deltagande i sjunde ramprogrammet för forskning och teknisk utveckling (FP7) - Lägesrapport 2007-2010, fokus SMF. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:05*
- 05 Sammanfattning Sveriges deltagande i FP7 - Lägesrapport 2007-2010 - Fokus SMF. *Kortversion av VA 2011:04*
- 06 Effektanalys av forskningsprogram inom material från förnyelsebara råvaror
- 07 Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Finns endast som PDF. För kortversion se VA 2011:08*
- 08 Sammanfattning - Effektanalys av starka forsknings- & innovationssystem. *Kortversion av VA 2011:07*
- 09 Samarbete mellan Sverige och Kina avseende vetenskaplig sampublicering - aktörer, inriktning och nätverk. *Finns endast som PDF*
- 10 När staten spelat roll - lärdomar av VINNOVAs effektstudier. *För engelsk version se VA 2012:01*

## VINNOVA Information

### VI 2012:

- 02 Så blir Sverige attraktivare genom forskning och innovation - VINNOVAs förslag för ökad konkurrenskraft och hållbar tillväxt till regeringens forsknings- och innovationsproposition
- 03 Idékatalog - Sociala innovationer för äldre
- 04 Innovation i offentlig upphandling - Ett verktyg för problemlösning

### VI 2011:

- 01 Framtidens personresor - Projektkatalog
- 02 Miljöinnovationer - Projektkatalog
- 03 Innovation & Gender
- 04 Årsredovisning 2010
- 05 VINN Excellence Center - Investing in competitive research & innovation milieus
- 06 VINNOVA Sweden's Innovation Agency
- 07 Challenge-driven Innovation - VINNOVA's new strategy for strengthening Swedish innovation capacity. *För svensk version se VI 2011:08*
- 08 Utmaningsdriven innovation - VINNOVAs strategi för att stärka svensk innovationsförmåga och skapa nya hållbara lösningar för näringsliv och offentlig verksamhet. *För engelsk version se VI 2011:07*
- 09 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:02*
- 10 Projektkatalog - Innovationer för framtidens hälsa.
- 11 Färdplaner för framtidens fordon och transport - Strategiska milstolpar framtagna av myndigheter och fordonsindustrin inom samverkansprogrammet FFI.
- 12 Projektkatalog Smartare, snabbare, konvergerande lösningar - inom området IT och data/telekommunikation i programmet Framtidens kommunikation
- 13 *UTGÅR, ersätts av VI 2012:04*

## VINNOVA Policy

### VP 2011:

- 01 Tjänstebaserad innovation - Utformning av insatser som möter behov hos företag och organisationer. *Finns endast som PDF*
- 02 Regeringsuppdrag Kina - "Föreslå områden för förstärkt långsiktigt forsknings-, innovations- och utbildningssamarbete med Kina" U2010/7180/F. *Finns endast som PDF*
- 03 Behov av kunskap och kompetens för tjänsteinnovationer
- 04 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Huvudrapport - Underlag till forsknings- & innovationsproposition
- 05 Utveckling av Sveriges kunskapsintensiva innovationssystem - Bilagor - Underlag till forsknings- & innovationsproposition

## VINNOVA Rapport

### VR 2012:

- 01 Utvärdering av Strategiskt gruvforskningsprogram - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Mining Industry
- 03 Utvärdering av Strategiskt stålforskningsprogram för Sverige - Evaluation of the Swedish National Research Programme for the Steel Industry
- 04 Utvärdering av Branschforskningsprogram för IT & Telekom - Evaluation of the Swedish National Research Programme for IT and Telecom
- 06 Utvärdering av kollektivtrafikens kunskapslyft. *Finns endast som PDF*

### VR 2011:

- 01 Hundra år av erfarenhet - Lärdomar från VINNVÄXT 2001 - 2011
- 02 Gender across the Board - Gender perspective on innovation and equality. *För svensk version se VR 2009:20*
- 03 Visioner och verklighet - Några reflexioner kring eHälsostategin för vård och omsorg. *Finns endast som PDF*
- 04 Hälsa genom e - eHälsorapporten 2010. *Finns endast som PDF*
- 05 Halvtidsutvärdering av branschforskningsprogrammet för skogs- & träindustrin - Mid-term evaluation of the Swedish National research programme for the forest-based sector
- 06 Leadership Mandate Programme - The art of becoming a better centre director. *För svensk version se VR 2010:18*
- 07 The policy practitioners dilemma - The national policy and the transnational networks
- 08 Genusvägar till innovation - Erfarenheter från VINNVÄXT. *Finns endast som PDF*
- 09 Att utveckla Öppna Innovationsarenor - Erfarenheter från VINNVÄXT
- 10 White Spaces Innovation in Sweden - Innovation policy for exploring the adjacent possible
- 11 Etapputvärdering av centrumbildningen Virtual Prototyping and Assessment by Simulation - ViP. *Finns endast som PDF*
- 12 Tjänsteinnovationer i offentlig sektor - Behov av forskningsbaserad kunskap och konsekvens
- 13 Competences supporting service innovation - a literature review. *Finns endast som PDF*

- 14 Innovationsdrivande forskning i praktiken - Samverkan mellan forskare och praktiker för att skapa organisatoriska innovationer. *Finns endast som PDF*
- 15 Det offentliga stödsystemet för hantering av företags immateriella tillgångar - Kartläggning och analys
- 16 Innovative Growth through Systems Integration and Globalisation - International evaluation of the 2004 VINNVÄXT programme initiatives
- 17 Ready for an early Take Off? - International evaluation of the VINNVÄXT initiatives in early stages

### VR 2010:

- 01 Arbetsgivningar: samverkan, stöd, rörlighet och rehabilitering - En programuppföljning
- 02 Innovations for sustainable health and social care - Value-creating health and social care processes based on patient need. *För svensk version se VR 2009:21*
- 03 VINNOVAs satsningar på ökad transportsäkerhet: framtagning av underlag i två faser. *Finns endast som PDF*
- 04 Halvtidsutvärdering av TSS - Test Site Sweden - Mid-term evaluation of Test Site Sweden. *Finns endast som PDF*
- 05 VINNVÄXT i halvtid - Reflektioner och lärdomar. *För engelsk version se VR 2010:09*
- 06 Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik - Syntes av avslutade och pågående projekt 2000 - 2006. *Finns endast som PDF. För kortversion se VR 2010:07*
- 07 Översikt - Sju års VINNOVA-forskning om kollektivtrafik. *För fullversion se VR 2010:06*
- 08 Rörlighet, pendling och regionförstoring för bättre kompetensförsörjning, sysselsättning och hållbar tillväxt - Resultatredovisning från 15 FoU-projekt inom VINNOVAs DYNAMO-program
- 09 VINNVÄXT at the halfway mark - Experiences and lessons learned. *För svensk version se VR 2010:05*
- 10 The Matrix - Post cluster innovation policy
- 11 Creating links in the Baltic Sea Region by cluster cooperation - BSR Innonet. Follow-up report on cluster pilots
- 12 Handbok för processledning vid tjänsteutveckling
- 13 På gränsen till det okända. Utmaningar och möjligheter i ett tidigt innovationsskede - fallet ReRob. *Finns endast som PDF*

- 14 Halvtidsutvärdering av projekten inom VINNPRO-programmet. VINNPRO - fördjupad samverkan mellan forskarskolor och näringsliv/offentlig sektor via centrumbildningar. *Finns endast som PDF*
- 15 Vad gör man när man reser? En undersökning av resenärers användning av restiden i regional kollektivtrafik
- 16 From low hanging fruit to strategic growth - International evaluation of Robotdalen, Skåne Food Innovation Network and Uppsala BIO
- 17 Regional Innovation Policy in Transition - Reflections on the change process in the Skåne region. *Finns endast som PDF*
- 18 Uppdrag ledare - Om konsten att bli en bättre centrumföreståndare
- 19 First evaluation of CTS - Centre for Transport Studies and LIGHTHOUSE. *Finns endast som PDF*
- 20 Utvärdering av FLUD - Flygtekniskt utvecklings- och demonstrationsprogram. Evaluation of the Swedish Development and Demonstration Programme in Aeronautics
- 21 VINNOVAs utlysningar inom e-tjänster i offentlig verksamhet 2004 och 2005 - Kartläggning av avslutade projekt
- 22 Framtidens personresor - En utvärdering av programmets nytta, relevans och kvalitet. *Finns endast som PDF*





VINNOVA utvecklar Sveriges innovationskraft  
för hållbar tillväxt

---

VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM – SWEDISH GOVERNMENTAL AGENCY FOR INNOVATION SYSTEMS

VINNOVA, SE-101 58 Stockholm, Sweden Besök/Office: Mäster Samuelsgatan 56  
Tel: +46 (0)8 473 3000 Fax: +46 (0)8 473 3005  
VINNOVA@VINNOVA.se www.VINNOVA.se