



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

# Virtuella möten

- Hur kan SUMO-verktyget användas för utvärdering av implementering?

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i Informatik

**Framlagd:** Juni, 2008  
**Författare:** Olsson, Björn  
Sörvik, Mika

**Handledare:** Hans Lundin  
**Examinatorer:** Lars Fernebro, Agneta Olerup

## **Abstract**

<b>Titel</b>	Virtuella möten Hur kan SUMO-verktyget användas för utvärdering av implementering?
<b>Författare</b>	Björn Olsson Mika Sörvik
<b>Utgivare</b>	Institutionen för Informatik
<b>Handledare</b>	Hans Lundin
<b>Examinator</b>	Lars Fernebro Agneta Olerup
<b>Publiceringsår</b>	2008
<b>Uppsattstyp</b>	Kand-uppsats
<b>Språk</b>	Svenska
<b>Nyckelord</b>	Virtuella möten, implementering, utvärdering, framgångsfaktorer, beteende och attityder.

## **Abstract**

Det finns drivkrafter för införande av virtuella möten i organisationer både i form av miljöaspekter och ekonomiska incitament. En omfattande förändring av mötesformer sker dock inte av sig själv. 2006 initierade Vägverket ett projekt kallat *Resfri* för att bygga upp en informationstjänst som kan hjälpa organisationer att ändra sina mötesvanor. För Vägverkets räkning har författarna utfört intervjuer med sju svenska organisationer och presenterat ett förslag på hur implementeringen av virtuella möten kan utvärderas. Framgångsfaktorer har identifierats och kopplats till utvärderingsverktyget SUMO. De identifierade faktorerna, vilka berör mjuka värden i form av attityder och beteenden, är: *Ledning, Utbildning, Deltagande, Policy, Marknadsföring av fördelar, Samarbete mellan avdelningar* samt *Information och Kommunikation*. Slutligen har SUMO-verktyget modifierats för att bättre kunna utvärdera en implementering.

## **Förord**

Vi vill här passa på att tacka Peter Arnfalk på IIIIE som hjälpte oss att välja ämne, gav oss värdefull feedback samt involverade oss i *Resfriprojektet*. Vi vill även tacka alla de involverade i *Resfriprojektet* som genom att svara på våra frågor har lagt en grund för uppsatsens slutsats. Vidare vill vi tacka vår handledare Hans Lundin för värdefull återkoppling under arbetets gång samt ge ett tack till övriga deltagare i handledningsgruppen och våra examinatorer. Slutligen känner vi båda att det är på plats att tacka varandra för ett väl fungerande samarbete.

*Björn Olsson och Mika Sörvik*  
*Lund den 27 Juni 2008*

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	2
1.2	Problemformulering.....	4
1.3	Syfte .....	6
1.4	Avgränsningar.....	6
<b>2</b>	<b>Litteraturgenomgång .....</b>	<b>8</b>
2.1	Virtuella möten .....	8
2.1.1	Varför virtuella möten?.....	8
2.1.2	Tekniska alternativ .....	9
2.1.3	Olika former av virtuella möten .....	9
2.2	Framgångsfaktorer för implementering av virtuella möten .....	11
2.2.1	Ledning .....	12
2.2.2	Utbildning .....	13
2.2.3	Deltagande.....	13
2.2.4	Policy .....	14
2.2.5	Marknadsföring av fördelar .....	14
2.2.6	Samarbete mellan avdelningar .....	15
2.2.7	Information och kommunikation .....	16
2.3	Utvärdering.....	17
2.3.1	Olika syften med utvärdering .....	17
2.3.2	Behovet av indikatorer .....	18
<b>3</b>	<b>Metod.....</b>	<b>20</b>
3.1	Vetenskaplig positionering .....	20
3.2	Intervjumetod .....	21
3.3	Urval.....	22
3.4	Genomförande av intervjuer .....	22
3.5	Bearbetning och analys.....	23
3.6	Litteraturgranskning .....	23
3.7	Framtagning av ramverk med framgångsfaktorer .....	24
3.8	Validitet.....	24
3.9	Reliabilitet.....	24
3.10	Etik .....	25
<b>4</b>	<b>Empiri .....</b>	<b>26</b>
4.1	SUMO – System för utvärdering av mobilitetsprojekt .....	26
4.1.1	När används SUMO?.....	27
4.1.2	SUMO:s analysnivåer .....	27

4.1.3	Indikatorer och metoder för de olika analysnivåerna .....	30
4.1.4	Resultatet .....	31
<b>4.2</b>	<b>Expertintervjuer angående framgångsfaktorer .....</b>	<b>31</b>
4.2.1	Ledning .....	33
4.2.2	Utbildning .....	33
4.2.3	Deltagande.....	34
4.2.4	Policy .....	34
4.2.5	Samarbete mellan avdelningar .....	35
4.2.6	Informera och marknadsföra.....	35
4.2.7	Experter .....	36
4.2.8	Pushen.....	37
4.2.9	Dåliga erfarenheter .....	37
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Framgångsfaktorer för implementering .....</b>	<b>38</b>
5.1.1	Ledning .....	39
5.1.2	Utbildning .....	39
5.1.3	Deltagande.....	40
5.1.4	Policy .....	40
5.1.5	Marknadsföring av fördelar .....	40
5.1.6	Samarbete mellan avdelningar .....	41
5.1.7	Information och kommunikation.....	41
<b>5.2</b>	<b>Modifiering av SUMO-verktyget .....</b>	<b>41</b>
<b>5.3</b>	<b>Hur kan framgångsfaktorerna användas i den modifierade versionen av SUMO-verktyget? .....</b>	<b>42</b>
5.3.1	Framgångsfaktorer under analysnivåerna för tjänster.....	43
5.3.2	Framgångsfaktorer under analysnivåerna för bakgrund.....	44
5.3.3	De återstående analysnivåerna .....	45
<b>6</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>47</b>
<b>Bilagor .....</b>	<b>49</b>	
Intervju 1 .....	49	
Intervju 2 .....	53	
Intervju 3 .....	55	
Intervju 4 .....	59	
Intervju 5 .....	62	
Intervju 6 .....	65	
Intervju 7 .....	67	
<b>Referenser.....</b>	<b>71</b>	

# 1 Introduktion

*Denna studie är gjord på kandidatnivå under programmet Informatik på Lunds Universitet. Studien gjordes i samarbete med Internationella Miljöinstitutet samt Vägverket och tanken är att genom studien kunna bidra med riktlinjer för mätning av de mjuka faktorer, såsom beteenden och attityder, som är av vikt då organisationer genomför projekt för att implementera nya mötesrutiner i form av virtuella möten.*

Det är ingen nyhet att trycket på vårt jordklot är högt och det är därför av högsta prioritet att visa de möjligheter som finns för att agera och försöka göra något för miljön. En av de största utmaningarna är att lösa klimatfrågan (IPCC, 2007), vilket understryker vikten av att identifiera och använda förebyggande åtgärder för minskade utsläpp av växthusgaser, framförallt koldioxid - CO<sub>2</sub>. Den senaste rapporten från *European Environmental Agency* (EEA, 2008) visar att uppsatta mål om utsläppsgränser av växthusgaser i Europa inte uppnås, ett av de främsta skälen till detta är den växande transportsektorn. Persontransporterna fortsätter att öka, särskilt med flyg och personbilar. Då den tekniska utvecklingen av renare motorer och övergången till biobränsle inte är tillräcklig för att kompensera ökningen i transportvolym, ökar sektorns utsläpp av bl.a. växthusgaser (EEA, 2008).

Tjänsterelaterade resor utgör en tredjedel av allt resande i Sverige (Arnfolk, 2002). Med tanke på detta finns en stor anledning för alla organisationer att se över sitt resande. Informationsteknik kan användas för att bidra till en hållbar utveckling, vilket är något som denna studie ämnar undersöka. Genom att ta kontakt med Internationella Miljöinstitutet i Lund inleddes ett samarbete med Vägverket som tillsammans med institutet då redan var i full gång med ett projekt kallat *Resfri*.

*Resfriprojektet* är en tjänst som berör användandet av virtuella möten i organisationer. Virtuella möten är en teknisk lösning som bidrar med både kostnadseffektivitet och ett minskat resande (Arnfolk, 2002). Genom att ersätta delar av sina fysiska möten med virtuella möten har företagen möjlighet att på ett konkret sätt minska sin negativa inverkan på miljön. Det finns alltså drivkrafter för införandet av dessa virtuella möten både i form av miljöaspekter och ekonomiska incitament. Trots tydliga drivkrafter sker en omfattande förändring i form av implementering av virtuella mötesrutiner i en organisation inte av sig själv och det finns ett flertal hinder på vägen som måste övervinnas (Vägverket, 2007). Utmaningen för denna studie är att komma fram till hur dessa hinder ska övervinnas. Det behövs dock även riktlinjer för uppföljning av implementeringen. Projekten ska följas upp och resultaten säkerställas (Vägverket, 2007). Genom att presentera viktiga framgångsfaktorer för implementering av virtuella möten från litteratur och diskutera dessa med representanter från organisationerna som har valt att delta i Resfriprojektet ämnar studien ta fram de riktlinjer för utvärdering som efterfrågas. Som utgångspunkt för denna utvärdering kommer utvärderingsverktyget SUMO att användas.

## 1.1 Bakgrund

Vägverket har initierat *projektet Resfri*, som går ut på att bygga upp en informationstjänst om s.k. resfria möten – *telefon-, webb - och videokonferenser* (Vägverket, 2007). De har valt att kalla det resfria möten för att det ska vara lättförståeligt och tydligt visa innebörden av begreppet, ett minskat resande. I denna studie kommer dock mötena att behandlas som *virtuella möten* då det är det *informatiska* värdet och implementering av möten som undersöks. Syftet med projektet Resfri är att stötta organisationer som myndigheter, kommuner och företag i deras implementering av olika former av virtuella möten. De virtuella möten som ska ersätta delar av deras användning av fysiska möten och på så sätt minska antalet tjänsteresor. Ett delsteg i detta projekt är att testa informationstjänsten i ett antal utvalda organisationer. Detta för att utvärdera hur väl tjänsten stödjer en implementering av virtuella möten och hur tjänsten bör vidareutvecklas. Det är betydligt svårare att genomföra stora informationsteknologiska projekt på ett litet företag utanför IT-sektorn än på ett företag som till exempel TeliaSonera som ligger i framkant i Sverige vad gäller t ex. kombinerade telefon- och webbmöten och andra mötesformer. Genom att ett antal större organisationer fungerar som testpiloter för projektet hoppas Vägverket därför kunna sammanställa ett informations- och utbildningspaket som kan stötta andra, även mindre organisationer (Vägverket, 2007).

Vägverket vill således lyfta fram de goda exempel där företag har lyckats med sina omstruktureringar för att kunna visa på fördelarna och finnas där för att stödja mindre organisationer så att dessa också lyckas. Det är viktigt att föra ut information och sprida kunskap om hur förändrade arbetsformer kan påverka resandet och de fördelar som kommer med detta. (Vägverket, 2007)

*Resfritjänsten* ska vara tillgänglig kostnadsfritt för alla på Internet. Projektet är på svenska och bygger på exempel från svenska förhållanden. Resfri är uppdelat i två fallstudier och sex faser. Den första fallstudien bygger på litteraturgenomgång samt empiri och erfarenheter från företag som har gjort liknande projekt med att införa virtuella möten som standard på företag. Tillsammans med ett antal experter har det inom projektet sedan tagits fram ett informationspaket. Detta paket har reviderats och presenterats som en testversion som nu testas i fallstudie två. Ett antal företag och kommuner är involverade och ska implementera virtuella möten i verksamheten. De inblandade får kontinuerligt stöd och konsultation av projektet Resfri i form av information, handledning, utbildning, forum och seminarium (se figur 1) (Arnfolk, 2007).



**Figur 1.** Processen Resfri, från litteraturstudier till fallstudie 1 som utmynnat i ett informationspaket (version 2). Informationspaketet används i fallstudie 2 där ett antal organisationer testar paketet och detta ska resultera i ett slutgiltigt informationspaket (Arnfolk, 2007, Presentation Resfri, s. 6).

Projektet påbörjades 2006 då de första tre faserna genomfördes. Därefter från och med 2007 och till och med våren 2008 testas informationspaketet av olika organisationer för att sedan förhoppningsvis kunna avslutas senare samma år (Vägverket, 2007).

För att kunna mäta effekterna av de satsningar som utförs i organisationerna för att ändra mötesbeteendet kommer utvärderingsverktyget *System för Utvärdering av Mobilitetsprojekt (SUMO)* att användas. SUMO används vanligtvis för att utvärdera *Mobility Management* projekt, som är ett efterfrågeorienterat angreppssätt som med mycket direkta och genomdrivande medel försöker ändra ett beteende genom att sprida en attityd (Nilsson, M., 2001). Målet med *Mobility Management* är att minska person- och godstransporter genom att bland annat minska behovet av motoriserat resande (Ljungberg, 2007). Detta begrepp kommer hädanefter att förekomma i dess svenska benämning *mobilitetsprojekt*. Vägverket har tidigare använt SUMO för att utvärdera mobilitetsprojekt vars syfte till exempel har varit att inom organisationer förespråka sparsam körning, mer kollektivtrafik, cykling till jobbet etc. (Vägverket, 2007). SUMO har dock aldrig använts för att utvärdera implementering av virtuella möten förut och det är bland annat denna problematik som studien kommer att belysa.



## 1.2 Problemformulering

Att implementera ny teknik i en organisation är en svår process och faktum är att de allra flesta implementeringsprojekten misslyckas. Så mycket som 65-75 % av alla projekt rörande implementering av ny teknik misslyckas i någon form. (Rizzuto & Reeves, 2007)

Det är dock inte tekniska fel som resulterar i de största problemen vid implementering av IT utan den vanligaste orsaken till misslyckanden brukar klassas som personrelaterade (Rizzuto & Reeves, 2007). Med detta menas att problemen bakom misslyckandet bygger på individers beteende och attityder snarare än tekniska aspekter. Ett exempel på en misslyckad implementering är *icke användning*, där anställda helt enkelt låter bli att använda den nya tekniken (Rizzuto & Reeves, 2007). Detta kan även kopplas till ett existerande *motstånd* mot ny teknik som kan bero på olika egenintressen eller inställningar till organisationens IT-mål. Införandet av tekniken kan även stanna upp trots att det egentligen inte råder något motstånd. Denna *tröghet* är vanligast då implementeringen innebär många förändringar och nya processer men saknar ett tydligt stöd från ledningen (Rizzuto & Reeves, 2007). *Bristande kommunikation* mellan IT-utvecklarna och organisationen och *felanvändning* av systemet är också tydliga tecken på en misslyckad implementering (Rizzuto & Reeves, 2007). Vad gäller virtuella möten och virtuell kommunikation är de personrelaterade problemen extra påtagliga då dessa är starkt kopplade till vårt sociala beteende (Kogg, 2000).

I denna studie kommer därför ämnet organisationsförändring och implementering att behandlas med fokus på individers beteenden och attityder. Tanken är att ge en förståelse för den process som implementeringen innebär och vikten av att påverka de anställda för att lyckas med implementeringen. Målet är att hitta viktiga aspekter vid implementering som kan fungera som utvärderingsfaktorer för de olika analysnivåerna i verktyget SUMO som presenteras i ett kommande kapitel.

Det vill således påvisas att införandet av virtuella möten är en omfattande process för en organisation och att organisationen bör vara medveten om vilka faktorer som spelar in vid implementeringen och vilka krafter det är som ligger bakom en förändring. Implementering sker i en *social kontext* (Plooy & Roode, 2003) och vid förändring av en organisation är de berörda individernas attityd viktig. Denna sociala kontext kallar Plooy & Roode (2003) för *"Human Environment"* som består av flera olika aspekter som alla påverkar implementeringen och användandet av ny teknik. Dessa aspekter påverkar sinsemellan varandra och måste tillsammans ses som en helhet som inte kan brytas ner i mindre delar. Den sociala kontexten inkluderar organisationskultur som är en gemensam känsla och attityd som organisationen genomsyras av (Daft, 2007). Organisationskultur är *värderingar, normer, riktlinjer* och *underförstådda sanningar* som både kan uppfattas som tyst kunskap men även uttryckliga värderingar som ingår till exempel i ett företags policy eller vision (Daft, 2007). För att lyckas med en teknisk implementering måste hänsyn tas till den sociala kontexten.

Olika aspekter som påverkar implementeringen måste ses ur ett organisationsperspektiv där kultur, värderingar och kommunikation inom organisationen är viktiga faktorer. Men även ur ett mer personrelaterat perspektiv där de anställdas kultur och delade förståelse tas upp. Det handlar om attityden gentemot teknik, förändring samt ledningen och IT-avdelningen (Plooy & Roode, 2003).

Det är först när stora förändringar ska genomgå och nya strukturer ska implementeras som kulturen visar hur viktigt det är med normer och värderingar (Daft, 2007). Det är vid sådana tillfällen som det kan uppstå problem. Människor känner trygghet vid vetskapen om att något fungerar som det alltid har gjort. Att avbryta denna kontinuitet skapar rädsla. Rädsla för det okända, rädsla för att behöva bryta mönster och lära sig något nytt. Men även rädsla för att investera tid i något som inte bevisligen kommer att lyckas (Luftman, 2004). För om inte förståelsen eller viljan finns bland de anställda spelar det inte så stor roll, oavsett hur väl planeringen och själva implementering än har varit. (Daft, 2007).

Det är med detta som bakgrund och med koppling till SUMO som vikten av att mäta attityd inställning och beteenden belyses. Dessa faktorer kan mätas genom *erfarenheter*, *uppfattningar*, *insiktsnivå* och *nöjdhet* (Finke, 2004). Denna studie vill således identifiera framgångsfaktorer för implementering av virtuella möten med fokus på just dessa aspekter bland användarna.

Det problematiska vad gäller utvärdering av implementeringsprojekt av virtuella möten är, som nämnts ovan, att verktyget SUMO bara använts för att utvärdera mindre mobilitetsprojekt. SUMO har fokus på beteenden och attityder men måste ändå anpassas för att vara tillämpbart vid utvärderingen av en *implementering*. För att kunna utvärdera måste framgångsfaktorer identifieras dels för att utvärdera en organisations nollsituation, alltså hur deras förutsättningar för implementering av virtuella möten ser ut idag, men även för att kunna mäta den utveckling som har skett då en implementering inom organisationen genomdrivits. I studien kommer följande frågor att behandlas:

### ***Hur kan implementering av virtuella möten mätas?***

Implementering innebär en förändring som påverkar en organisation i flera dimensioner. Den dimension som här fokuseras gäller beteenden och attityder hos de anställda i en organisation och det handlar således om hur dessa aspekter ska kunna mätas. Detta är en övergripande fråga och för att kunna besvara denna ställs det upp två underfrågor som är mer specifika och med hjälp av svaren på dessa kan huvudfrågan besvaras.

### ***Vad är viktiga framgångsfaktorer för implementering av virtuella möten?***

För att kunna utvärdera om en implementering varit lyckad krävs något att mäta. Således kommer denna studie att kartlägga ett antal framgångsfaktorer som kan utvärderas. Framgång är ett begrepp vars innebörd kan skilja sig utifrån vem som ställer frågan och beroende på vem som frågan berör (Jerkedal, 2001). I denna studie innebär framgång en situation där virtuella mötesformer accepteras och börjar användas av de anställda som ett komplement till fysiska möten. Med framgångsfaktorer syftar studien på de åtgärder och förutsättningar, både inom organisationen, hos individen och inom projektet, som är av betydelse för en lyckad implementering.

### ***Hur kan SUMO-verktyget anpassas för att vara tillämpligt för utvärdering av virtuella möten?***

SUMO-verktyget är ett existerande verktyg för att utvärdera mobilitetsprojekt. SUMO har dock aldrig tidigare använts för utvärdering av implementering av virtuella möten. Därför krävs att verktyget utvecklas för att bättre anpassas till gällande kontext. Av denna anledning kommer SUMO-verktyget att modifieras för att vara bättre tillämpligt på framtagna framgångsfaktorer.

## **1.3 Syfte**

Studiens syfte är att utvärdera, för att sedan eventuellt revidera, det befintliga utvärderingsverktyget SUMO genom att identifiera framgångsfaktorer som påverkar attityder och beteenden vid implementering av virtuella möten.

## **1.4 Avgränsningar**

Denna studie fokuserar på identifiering av framgångsfaktorer rörande implementering av virtuella möten samt utvärdering av dessa, dock kommer fokus inte att läggas på hur en utvärdering kan gå till rent praktiskt, i form av till exempel enkäter eller intervjuer.

Då det är meningen att studien ska fungera som stöd för svenska företag har det valts att inte ta med utländska företag i studiens referensgrupp. Det kommer inte heller att undersökas hur tekniska eller ekonomiska faktorer påverkar implementering då det här fokuseras på faktorer rörande attityder och beteenden. Studien ämnar alltså inte ge en fullständig genomgång av alla faktorer som bör utvärderas i projekt av detta slag. Det kommer endast att presenteras faktorer vid implementering av virtuella möten som berör attityder och beteenden samt koppla dessa till SUMO:s analysnivåer.

Det är inte denna studies avsikt att ifrågasätta SUMO: s giltighet som utvärderingsverktyg utan verktyget har använts som en utgångspunkt. Däremot har en del av studiens mål varit att modifiera SUMO-verktyget på ett sådant sätt att det blir mer tillämbart vid utvärdering av en implementering.

## 2 Litteraturgenomgång

### 2.1 Virtuella möten

*Detta kapitel kommer att diskutera vikten av virtuella möten och vilka barriärer som kan uppkomma vid implementering. Det ges en redogörelse om vad virtuella möten faktiskt är, olika tekniska alternativ samt hur de används.*

Virtuella möten är möten på distans i realtid som möjliggörs av *Informations- och Kommunikationsteknologi, (IKT)*. Begreppet virtuella möten inkluderar *telefonkonferenser, webbmöten och videokonferenser* (Formanek & Gustavsson, 2003). Dessa fungerar precis som vanliga möten där man kommunicerar med varandra, förutom att man faktiskt inte träffas ansikte mot ansikte, utan att mötena hålls på olika platser. Teknisk utveckling och sjunkande priser gör att de virtuella mötesalternativen blir mer attraktiva och lämpar sig för fler mötessituationer. Med hjälp av IKT har utvecklingen av virtuella möten kommit långt och telekommunikation kan därför fungera som en ersättning till vanliga möten utan att organisationer måste satsa stora belopp. (Arnfolk, 2002)

#### 2.1.1 Varför virtuella möten?

Virtuella möten brukar, ur en rent företagsmässig synvinkel, främst ses som ett sätt att skära ner på kostnader. Detta innebär att satsa en summa pengar på utrustning för att sedan kunna spara in på resekostnader flera gånger om (Formanek & Gustavsson, 2003). Genom minskade resor kan det dock även sparas in på andra områden och då inte minst på miljön i form av minskade utsläpp av växthusgaser. Färre arbetsresor kan även uppskattas av anställda då det betyder att de kan vara hemma med familjen mer och kanske sluta att veckopendla (Arnfolk, 2002).

Det måste dock finnas en anledning till att etableringen av virtuella mötesformer inte har fungerat bättre än vad den faktiskt har gjort. Faktorer som påverkar etableringen kan delas in i *situationsbundna och kontextuella faktorer* (Arnfolk, 2002). De kontextuella faktorerna kan i sin tur delas in i *organisatoriska, personliga, praktiska och institutionella barriärer* (Kogg, 2000).

*Organisatoriska barriärer* innebär det grundläggande problemet att virtuella möten inte är en del av den dagliga rutinen och alltså innebär en stor förändring för företaget (Kogg, 2000).

De *personliga barriärerna* är något mer svårdefinierade eller åtminstone svåra att påvisa. En personlig barriär kan vara att vissa anställda ser tjänsteresor som något attraktivt och kan se

fördelar med att resa inom tjänsten. Dessa påståenden kan anses kontroversiella men det är troligt att anställda föredrar att resa på grund av den status och inflytande inom organisationen som tjänsteresor ger (Kogg, 2000). Exempel på detta är förmånlig reseersättning, sociala kontaktnät, möjlighet att kombinera nytta med nöje samt att de personer som reser ofta har en nyckelposition inom företaget (Arnfolk, 2002).

Det finns även andra personliga barriärer som troligtvis spelar stor roll. Rädslan för ny teknologi och dåliga erfarenheter av att tekniken krånglar när den är som mest behövd. Denna rädsla kan också leda till att anställda känner en osäkerhet inför att använda virtuella möten, till exempel risken att inte kunna hantera verktygen och att skämma ut sig själv. Brist på utbildning och kunskap är viktiga faktorer bakom detta. (Arnfolk, 2002)

Vidare är en viktig *praktisk barriär* att teknologin ofta inte gjorts tillgänglig för användarna. Användarna har inte fått information om vad som erbjuds på företaget eller att utrustningen finns på en avskild adress och är svår att komma åt. Även här spelar utrustningens reliabilitet en stor roll samt att nödvändig supportutrustning finns på plats (Kogg, 2000).

*Institutionella barriärer* kan beskrivas som brist på rese- eller miljöpolicyer eller att dessa inte har blivit etablerade i organisationen. Det kan också vara så enkelt som att den anställda inte betalar eller bokar sin biljett själv och då inte heller fäster uppmärksamhet vid omständigheterna kring resan (Kogg, 2000).

### **2.1.2 Tekniska alternativ**

Det viktigaste vid köp av utrustning är att vara noggrann och att hellre lägga mycket pengar på en riktigt bra utrustning än att snåla och sen inte kunna utnyttja denna maximalt. De spenderade kronorna tjänas in snabbt, återbetalningstiden är inte sällan mindre än ett år och ofta ännu kortare som några månader och ibland veckor (Vägverket, 2007), (Arnfolk, 1999). Vid en jämförelse av en videokonferens och ett fysiskt möte mellan två kontinenter, visar det sig att det fysiska mötet är 16 gånger så dyrt. Med dessa fakta gör det att det blir lättare att förstå vilka summor det handlar om och att det handlar om en effektivisering i flera dimensioner som ekonomi, miljö och arbetstid (Arnfolk, 2002).

### **2.1.3 Olika former av virtuella möten**

#### **Telefonkonferenser**

Vid telefonkonferenser är det viktigt att man använder konferenstelefoner och inte vanliga högtalartelefoner. I dessa konferenstelefoner blir röster tydligare, ekon, brus och störningar

tas bort och man hör alla deltagare samtidigt, även om de rör sig i rummet och pratar samtidigt. Telefonkonferenser är ett bra alternativ för möten med kollegor och människor som redan känns vid så att deltagarna kan föreställas. (Arnfolk, 2007)

### **Webbmöten**

Webbmöten är mycket vanligt och finns i ett otal olika versioner. De flesta kommunikationsalternativ som förekommer via Internet kan räknas som ett webbmöte. Bland annat kan chattprogrammet Windows Live Messenger räknas dit samt Google Docs (Formanek & Gustavsson, 2003). Webbmöten kan utföras med en vanlig webbkamera men också genom något mer avancerade program. Ett av de vanligaste webbmötesprogrammen är Marratech ett svenskgrundat företag som nu köpts upp av Google. Marratech kräver vanligtvis ett klientprogram och bygger på delade resurser. Programmet används ofta av stora grupper med många deltagare och fungerar som ett alternativ för videokonferenser. Floran är rätt omfattande, men de mest använda mötesprogrammen är Marratech, NetMeeting, Adobe Meeting, Genesys, Webex (Telia webbmöte) m.fl. (Arnfolk, 2007)

### **Videokonferenser**

Videokonferenser är en lösning på flertalet olika problem. De kan delas upp i videotelefoni, personliga system, gruppsystem, konferenssystem, auditorium och hörsalar etc. Det viktiga är att ta reda på vad organisationen är ute efter och således komma fram till vilken utrustning som behövs. Ett urval av alla leverantörer är Tandberg, Polycom, Sony, HP, Intel och Avicom (Arnfolk, 2007).

Vid en stor videokonferens där flera olika enheter är inblandade kan det vara lämpligt att använda en *Multi Control Unit (MCU)* eller på svenska en *brygga*. Denna brygga kan koppla ihop flera olika enheter samt olika nätverk, till exempel IP-telefoni med 3G-telefoni, data, video och ljud och möjliggör kommunikation dem emellan. En annan lösning är en *Communication Manager* som kopplar ihop video och IP-telefoni (Arnfolk, 2007). Det vanligaste är att integrera flera olika tekniker. Ett vanligt förekommande problem är att brandväggen kan blockera inkommande samtal och för att lösa detta kan en *Border Control* användas för att ta hand om linjen utanför brandväggen och sedan en *Gatekeeper* för att föra vidare samtalet innanför brandväggen (Arnfolk, 2007).

Många kan känna sig obekväma att tala inför en kamera och mötesdeltagare kanske känner en viss misstro angående hur materialet kan komma att användas, till exempel att inspelningar av mötet kan sparas och användas i andra sammanhang (Roupé, 2007). Det gäller därför att få mötet så likt ett fysiskt möte som möjligt och att se till att det är ett möte och inte en föreläsning som kan göra det svårt att koncentrera sig. Det finns en risk att tidigare erfarenheter där tekniken inte har fungerat har skapat en skeptisk inställning hos

mötesdeltagarna och att de associerar videokonferenser med problem. Därför bör experter och en mötesledare ansvara för och kontrollera tekniken (Roupé, 2007).

## **2.2 Framgångsfaktorer för implementering av virtuella möten**

*Det är inte tekniska fel som resulterar i de största problemen vid implementering av IT utan den vanligaste orsaken till misslyckanden brukar klassas som personrelaterade (Rizzuto & Reeves, 2007). Med detta som grund har en litteraturstudie gjorts där, personrelaterade faktorer så som attityder och beteenden har identifierats. Nedan presenteras resultatet, ett ramverk med viktiga framgångsfaktorer vid implementering av virtuella möten i organisationer.*

Ramverkets framgångsfaktorer kan ses som ett försök att lyfta fram några av de åtgärder och förutsättningar, både inom organisationen, hos individen och inom projekt, som är av betydelse för en lyckad implementering vad gäller attityd och beteende. En lyckad implementering definieras i denna studie som en implementering där virtuella mötesformer accepteras och börjar användas av de anställda som ett komplement till fysiska möten.

Ramverket togs fram med hjälp av litteratur- och artikelgranskning på ämnet implementering och organisationsförändring, både generellt och specifikt för virtuella möten. Här identifierades de framgångsfaktorer som ansågs påverka attityden och beteendet under en implementering. Syftet med dessa framgångsfaktorer är att de, efter att ha diskuterats i intervjuer (se metodkapitel), ska användas som underlag till indikatorer för de olika analysnivåerna inom SUMO.

De framgångsfaktorer som har identifierats, presenteras nedan (tabell 1) och kommer sedan att i tur och ordning förklaras mer ingående.



	Ledning	Utbildning	Deltagande	Policy	Fördelar	Samarbete	Information/ kommunikation
Daft (2007)	X	X	X	X	X	X	X
Luftman (2004)	X					X	
Edington & Shin (2006)	X	X	X			X	X
Schwarz (2007)		X	X		X		
Rizzuto & Reeves (2007)	X	X	X		X		X
Kogg (2000)	X			X	X	X	
Nilsson (2001)		X			X		X
Arnfolk (2007, 2002, 1999)				X	X		

**Tabell 1.** Denna tabell visar de framgångsfaktorer som har identifierats (se nedan) av tidigare studier gällande implementering.

### 2.2.1 Ledning

En stor framgångsfaktor under implementeringen av ny teknik i en organisation är ett starkt stöd från *ledningen*. Engagemanget från ledningen är mycket viktigt och genom att visa stöd och intresse för implementeringen kan en positiv känsla och acceptans sprida sig till de anställda. Stödet från ledningen kan visas på många sätt, ett är att toppchefer själva engagerar sig i projektet (Edington & Shin, 2006).

Det är ledningens yttersta ansvar att se till att organisationen kan hantera den förändring som krävs (Rizzuto & Reeves, 2007). Om ledningen inte lyckas med att förankra de nya idéerna finns det stora risker att dessa inte används oavsett hur bra de kan tänkas vara (Daft, 2007). Ifall ledningen inte själv deltar i implementeringsprojektet är det viktigt att företaget utser ett antal ansvariga som har tillräckligt mycket inflytande för att kunna styra

förändringsprocessen. Support från högre uppsatta i en organisation är av stor vikt och brist på detta är en av de vanligaste orsakerna till att en implementering fallerar. (Daft, 2007)

Luftman (2004) har också uppmärksammat detta och ser det som ett problem att många IT-beslut tas på mellanchefsnivå.

Förutom att själva aktivt delta i förändringsprocessen samt att sprida en positiv attityd till de nya idéerna inom företaget kan ledningen som en sista utväg ta till mer kontroversiella åtgärder. Det kan tänkas att de måste hota med att de anställda kan förlora sina arbeten eller varna för att framtida befordringar uteblir om de inte använder den nya tekniken. Detta tillvägagångssätt är naturligtvis inte önskvärt och bör bara tilltas om det är kris på företaget och en förändring måste ske snarast. (Daft, 2007)

### 2.2.2 Utbildning

Att erbjuda *utbildning* för de anställda är ett effektivt sätt att underlätta den tekniska implementeringen samt organisationens förändringsprocess. Utbildning leder till att användarna blir mer effektiva samt får en positivare attityd gentemot förändringen. (Rizzuto & Reeves, 2007) Träning och utbildning är viktigt då det inte kommer att finnas någon vilja att adoptera den nya lösningen om företaget inte visar att de har satsat på de anställda (Daft, 2007).

Genom träning blir användarna mer förtrogna med tekniken och mer säkra på sig själva. Detta ökar användarviljan. Många organisationer ser träning och utbildning som ett av de svåraste men också bästa sättet att få anställda att acceptera den nya tekniken (Schwarz, 2007).

Att låta användare testa den nya tekniken så tidigt som möjligt i implementeringsstadiet ger också de anställda en klarare bild av vad de har att förvänta sig av förändringen. Detta gör att de blir mindre förvirring mellan användarna och utvecklarna vilket leder till bättre feedback under utvecklingen. Med hjälp av utbildning kan man alltså se till att tekniken som tas fram blir lättanvänd och att rädslan för förändringen bland de anställda minskar. Genom träning ser man till att kunskapen behålls inom organisationen vilket kan vara viktigt då företaget använder sig av en utomstående konsult under implementeringen. (Edington & Shin, 2006)

Nilsson (2001) listar utbildning på virtuella mötesrutiner som en av de viktigaste framgångsfaktorerna för en lyckad implementering.

### 2.2.3 Deltagande

Under implementeringsfasen är en av de viktigaste uppgifterna att *involvera* anställda och få dem att delta i processen. Slut användare bör delta i alla steg under processen och till viss del vara med och påverka beslut ända från introduceringen av tekniken till implementeringen och

utvärderingen av denna. Genom att gå ut och kontinuerligt fråga användarna vad de vill ha ökar chanserna att behoven tillgodoses och att implementeringen lyckas. (Schwarz, 2007)

Det är svårt att få med sig anställda om det levereras ett färdigt paket som de sedan förväntas förstå och acceptera direkt. Visar ledningen att de tror på sina anställda och deras kompetens genom att ta in åsikter i ett tidigt stadium har de betydligt större chans att lyckas (Daft, 2007).

Det är också viktigt att involvera personer som är delaktiga i förändringarna för att kunna hantera attityder och förväntningar rörande den nya tekniken. De som drabbas mest brukar vara de personer som ska använda sig av det nya verktyget. En slutanvändare som är aktivt involverad i implementeringen får en känsla av stolthet och deltagande. Detta skapar en positivare inställning till tekniken och en större vilja att anpassa sig till förändringen. (Edington & Shin, 2006)

#### **2.2.4 Policy**

Att informera internt är viktigt för att lyckas med implementeringen. Ett sätt är att införa en *policy* där det klart och tydligt har strukturerats upp hur organisationen ser på virtuella möten. Där understryks nödvändiga riktlinjer och stöd för initiativ och presenterar organisationens vision på ett kärnfullt vis (Arnfolk, 2007). Policyn handlar om att strukturera upp en vision och strategi för hur förändringen ska ske och vad företaget vill ha ut av den. Kogg (2002) tar upp rese- och informationspolicy som två viktiga framgångsfaktorer. Arnfolk (1999) föreslår en mötespolicy som både tar upp företagets syn på virtuella möten och på resandet i ett enda dokument. Organisationskultur med värderingar och normer kan ingå i en policy och det är först vid stora förändringar och implementering av nya strukturer som det visar sig hur viktig den faktiskt är. En förändring av företagskultur kan ge problem om man inte via en policy tydligt visar den nya linjen på företaget och vad som förväntas av de anställda (Daft, 2007).

#### **2.2.5 Marknadsföring av fördelar**

Att *marknadsföra* den nya tekniken i organisationen och peka på vilka *fördelar* denna kan ge, är viktigt för att implementeringen ska lyckas. Genom att visa de anställda att implementeringen kan öka produktiviteten kommer viljan till användandet och acceptansen gentemot förändringen att öka. (Schwarz, 2007)

Det är bra att lyfta fram motiveringsfaktorer för användarna som svarar på frågan varför de ska använda den nya tekniken (Daft, 2007). Vad gäller virtuella möten finns det förutom fördelar för företaget även personliga fördelar och vinster för miljön som bör lyftas fram (Kogg, 2000). Anställda kan med hjälp av den nya tekniken bli mer effektiva och slippa stressen som affärsresandet innebär. De kan dessutom tjäna in restid som de istället kan ägna åt sina familjer. Att informera om vilka fördelar som den nya mötesformen har på miljön kan också fungera som en motiverande faktor. Då virtuella möten skiljer sig från ett fysiskt möte i

många avseenden måste man vara medveten om både styrkorna med virtuella möten och vilka begränsningar de har jämfört med ett möte face-to-face. (Arnfolk, 2007).

Ett annat problem vilket ytterligare stärker vikten av att förmedla fördelarna med de virtuella mötesalternativen är att tjänsteresor fortfarande är förknippat med hög status. Många har aldrig känt något behov av att använda virtuella möten och anser att dessa inte kan ersätta fysiska möten (Nilsson, 2001). Att resa är i allmänhet spännande och att göra det i arbetet kan ses som ett tillfälle att slå två flugor i en smäll. Det är ett sätt att få arbete gjort och samtidigt se en ny plats, alltså blanda nytta med nöje. En annan anledning till att tjänsteresor ofta värderas högt är de fördelar med business loungers, bonussystem och flygpoäng som resenärer tilldelas. Det är heller inte helt ovanligt att arbetsresenärer får mer reseersättning än vad resan egentligen har kostat och därför mer än gärna ger sig ut på resande fot. Detta är ganska kontroversiella fakta och den är därför svår att mäta eller bevisa (Arnfolk, 2007). I en undersökning från USA (Meetings in America) angående inställningen till tjänsteresor visade det sig att 51 % tycker det är okej att resa i jobbet så länge de inte behöver göra det alltför ofta, 26 % tycker att det är ett bra sätt att komma ut från kontoret och 21 % föredrar att inte resa alls (Arnfolk, 2007). Med detta i åtanke är det inte självklart att de anställda upplever att det finns några fördelar med implementeringen.

## 2.2.6 Samarbete mellan avdelningar

Som nämnts ovan innefattar implementering både mänskliga och teknologiska utmaningar. För att uppnå harmoni vid utvecklingen och implementeringen av en strategi, som hjälper att ersätta fysiska möten med virtuella, är det av stor vikt att fler avdelningar än enbart IT-avdelningen på ett företag involveras i förändringsprocessen. Denna avdelning spelar en stor och avgörande roll, men för att lyckas med implementeringen måste *alla avdelningar* vara involverade. Ett *samarbete* mellan ekonomisk expertis, miljökoordinatorer och teknologiskt kunniga har betydligt större förutsättningar att lyckas (Kogg, 2000). Även Edington & Shin (2006) talar om vikten att utveckla ett samarbete mellan avdelningar då dessa ofta har olika mål och syn på agenda och utföranden.

Att IT-avdelningen inte ensam kan genomföra stora förändringar inom en organisation tas även upp av Luftman (2004). Många företag har ett gap mellan affärsledningen och IT-avdelningen som skapats genom alltför många rapporter om misslyckade IT-projekt. I många organisationer idag är det till och med så att IT-avdelningen betraktas som en supportavdelning som inte riktigt är integrerad med den övriga verksamheten. I dessa fall fattas IT-besluten på mellanchefsnivå och blir på så sätt inte särskilt högt prioriterade. Luftmans (2004) lösning på detta problem är att införa något han kallar *"IT governance"*, som är en grupp chefer inom företaget som sträcker sig till olika avdelningar och nivåer. Gruppen ska dels bestå av chefer inom IT-avdelningen men även av chefer inom affärsledningen. På detta sätt integreras IT och affärstänkandet och IT: s roll i organisationen blir stärkt genom gruppen som besitter både tekniskt och affärsmässigt inflytande. Denna

kunskap möjliggör klokare beslut gällande satsningar på IT-projekt, där både affärsnyttan och de tekniska möjligheterna kan övervägas (Luftman, 2004).

För att lyckas med en så stor förändring som en implementering i en organisation kan det vara ett effektivt drag att starta ett förändringsteam. Detta team ansvarar för implementeringen i organisationen och arbetar för att denna ska gå smidigt till och undvika komplikationer (Luftman, 2004). Edington & Shin (2006) nämner vikten av att skapa en miljö där samarbete belönas då detta gynnar den tekniska implementeringen.

### 2.2.7 Information och kommunikation

Som nämnts tidigare är intern *information* viktig för att lyckas med implementeringen. Detta kan göras genom att *kommunicera* med de anställda genomgående under hela implementeringsprocessen. Genom god kommunikation kan problem tas upp tidigt och lösas direkt. Det är också som nämnts tidigare viktigt att de anställda får känna sig delaktiga och veta vad som pågår (Daft, 2007). Brist på information leder till missförstånd som kan orsaka förseningar och diverse misstag (Edington & Shin, 2006). Det finns två begrepp som kan orsakas av dålig kommunikation och information. Det är *osäkerhet* som uppkommer då mottagaren inte blivit informerad om hur denna ska handskas med en situation. Det andra är att *tveydighet*, som kan innebära att flera olika tolkningar får utrymme, gör det svårt för användaren att kunna avgöra vilken som är den rätta (Edington & Shin, 2006). Vid optimal kommunikation där rätt information ges ut minskas risken för missförstånd och möjliggör etablerandet av realistiska förväntningar.

Det är viktigt att fortsätta med informationen kontinuerligt även efter implementeringen. I en undersökning gjord på företagen Telia och Skanska, var den vanligaste anledningen till att de anställda inte använde sig av sin virtuella mötesutrustning, att de inte ens blivit tillfrågade eller ombudda att börja använda den. Det var också vanligt att de anställda inte ens kände till att utrustningen existerade eller var den fanns och hur den skulle användas. (Nilsson, 2001)

## 2.3 Utvärdering

*I detta kapitel kommer allmän teori rörande utvärdering och mätning presenteras. Detta för att lyfta fram problematiken kring utvärdering samt för att få underlag för hur framgångsfaktorer kan utvärderas.*

Jerkedal (2001) förklarar att begreppet *utvärdering* har flera definitioner, han uttrycker att en av de vanligare är att utvärdering är då ett projekt *beskrivs* och *värderas*. Ett annat sätt att se på begreppet, är att utvärdering är då man definierar, införskaffar och använder *information för beslutsfattande*. Den senare definitionen är intressant då den leder in på en av Jerkedals (2001) huvudpunkter vad gäller utvärdering. Denna huvudpunkt säger att en utvärdering är till för att *användas*. Med andra ord är det så att en utvärdering vars resultat inte kommer till nytta är en utvärdering som inte borde ha gjorts från första början. Det är dessutom viktigt att berörda personer har *förtroende* för utvärderingen, därför måste den uppfattas som meningsfull och användbar (Carlström & Carlström-Hagman, 2006).

En annan av Jerkedals (2001) huvudpunkter är att en utvärderare måste beakta aspekter så som *värderingar*, *makt* och *etik* under en utvärdering. Med detta menar han bland annat att en utvärdering kan ha dolda syften och att det inte alltid är projektets eller verksamhetens mål att ta fram en utvärdering som är objektiv eller ens sanningsenlig. Det är därför viktigt att redan från början vara klar med vad som ska utvärderas och varför en utvärdering bör utföras (Jerkedal, 2001).

Det är viktigt att vid en utvärdering diskutera vad som ska uppnås med denna och varför. Vidare bör uppfattningen av problemet tas upp, alltså vad det är som är föremål för utvärdering (Carlström & Carlström-Hagman, 2006). Slutligen bör *förutsättningar*, *antaganden* och *värderingar* som ligger bakom uppfattningen av detta problem diskuteras. Carlström & Carlström-Hagman (2006) hävdar att en medveten och systematisk utvärdering kan fungera som en drivande motor för både verksamhetsutveckling och personalutveckling. Det är viktigt att förstå att en utvärdering av ett projekt innehåller flera berörda grupper, så kallade *stakeholders*, som kan ha olika syn på vilka aspekter som är viktiga under utvärderingen (Jerkedal, 2001). Jerkedal (2001) anser att alla stakeholders bör ha inflytande över de frågor som utvärderingen ska söka svar på.

### 2.3.1 Olika syften med utvärdering

Jerkedal (2001) presenterar fyra olika utvärderingssyften. En utvärdering kan vara *summativ*, *formativ*, *prognostisk* eller röra sig om en utvärdering av *implementering*.

Vad som skiljer en *summativ* från en *formativ* utvärdering är att det sistnämnda till skillnad

från det förstnämnda äger rum under projektets gång och alltså utvärderar projektet under tiden som det fortskrider (Carlstöm & Carlström-Hagman, 2006). En summativ utvärdering är däremot endast intresserad av resultatet och utvärderingen sker därför inte förrän projektet är slut. Syftet med en summativ utvärdering är alltså att ge underlag för om projekt ska fortsätta att genomföras i sin gällande form, omarbetas eller läggas ned (Jerkedal, 2001). Syftet med en formativ utvärdering är istället att stötta ett pågående projekt och ta reda på var hjälp och insatser kan behövas. Då står själva processen, alltså projektgenomförandet i centrum och utvärderingen handlar om att göra processen så ändamålsenlig som möjligt (Carlström & Carlström-Hagman, 2006). Under *pilotstudier* är det vanligt att man använder sig av en formativ utvärdering (Jerkedal, 2001).

*Prognostisk* utvärdering handlar om att *förutspå utfall* och syftet kan till exempel vara att redan innan ett projekt satts igång försöka bedöma vilka chanserna är för att projektet ska lyckas och bli framgångsrikt. En sådan utvärdering kan svara på om målen för projektet är realistiskt genomförbara samt om icke förväntade effekter kan uppkomma. (Jerkedal, 2001)

Utvärdering av *implementering* har till syfte att bedöma om ett projekt genomförts enligt planerna. Då implementering ofta misslyckas kan det även handla om att utvärdera om implementeringen överhuvudtaget genomförts (Jerkedal, 2001). Ofta handlar utvärdering av implementering om *utfallsutvärdering* där det görs för- och eftermätningar på relevanta aspekter för att se om någon förändring skett i följd av implementeringen. Problemet med rena utfallsutvärderingar är att de leder till mycket lite information som projektet eller verksamheten kan använda sig av (Jerkedal, 2001). Att endast få fram information om utfallet har varit högt eller lågt svarar inte på frågan varför det blivit på det sättet och ger inte heller några anvisningar om hur man ska gå vidare (Jerkedal, 2001). Carlström & Carlström-Hagman (2006) hävdar likt Jerkedal (2001) att en utvärdering kan användas både för att kontrollera resultat samt att skaffa underlag för förändring och utveckling.

### 2.3.2 Behovet av indikatorer

En utvärdering förutsätter någon form av mätning. För att kunna mäta om uppsatta mål är uppfyllda måste *indikatorer* som indirekt kan visa förekomst av kvalitet eller resultat rörande aspekterna tas fram (Lindgren 2006). Det är viktigt att dessa indikatorer är *valida* och verkligen mäter det som de är tänkta att mäta. Om fel aspekter mäts eller om mätningen sker på ett felaktigt vis finns risken att informationen blir missvisande och därför leder till dåliga beslut, tagna på felaktiga grunder. (Lindgren 2006)

De funna aspekterna måste granskas och de nyckelbegrepp som hör aspekterna till måste definieras. Att finna en gemensam förståelse för dessa nyckelbegrepp är vitalt för utvärderingen och för att lyckas med detta krävs efterforskning både inom litteratur och inom verksamheten som ska utvärderas. (Lindgren 2006)

Indikatorer och mål kan formuleras med inriktning på *kunskap*, *attityd* och *handling* (Carlström & Carlström-Hagman, 2006). Att mäta beteenden och handling är relativt enkelt då de är konkreta och lätta att observera. Kunskap, attityder och känslor är däremot mer svårhanterliga att utvärdera då de kräver indirekta åtgärder, alltså att man måste mäta något annat än dessa faktorer för att få svar på dem (Carlström & Carlström-Hagman, 2006). Lindgren (2006) beskriver användandet av indikatorer som att mäta något smått som kan representera något stort. Indikatorer kan alltså ses som observerbara aspekter som indirekt mäter kvalitet och resultat med hjälp av numeriska värden så som procent, andelar eller liknande. Dessa indikatorer ska vara relevanta och ha betydelse för den kvalitet eller det resultat som ska mätas. De måste också vara begripliga och endast beröra sådana aspekter som verksamheten kan påverka. Slutligen måste det vara möjligt att få fram de data som indikatorn kräver (Lindgren, 2006).

Jerkedal (2001) tar upp två olika typer av data som kan användas som indikatorer. Dessa är *subjektiv* och *objektiv* data. Dessa datatyper ska inte förväxlas med kvalitativ och kvantitativ data då subjektiv data, exempelvis en attityd, kan beskrivas kvantitativt med hjälp av en attitydskala. Exempel på ett subjektivt mått är att i en utvärdering ställa frågan hur engagerad man är i kyrkan. En motsvarande fråga formulerad på ett objektiva sätt skulle kunna lyda: Hur många kyrkobesök gör du per år? Vilken datatyp som är att föredra beror helt på vilket aspekt som utvärderingen avser att mäta. (Jerkedal, 2001)

Det finns ingen säker metod för att avgöra hur valid en indikator är och ofta handlar det om fingertoppskänsla. En riktlinje är dock att fundera över vilka effekter en indikator kommer att få på verksamheten om den används som mål för utvärderingen (Jerkedal, 2001). Indikatorer och mål måste således diskuteras fram med tanke på vad som är önskvärt för verksamheten (Carlström & Carlström-Hagman, 2006). Att tänka på är att Jerkedals (2001) syn på data, är att den inte nödvändigtvis måste vara kvantifierbar för att kunna användas i en utvärdering medan Lindgren (2006) hävdar att all utvärdering måste genomföras med kvantifierbara indikatorer.



### **3 Metod**

Denna studie har med utgångsläge i en litteraturgranskning identifierat ett antal framgångsfaktorer som är viktiga för organisationer att utvärdera då de ska implementera virtuella möten. Projektet Resfri använder sig av utvärderingsverktyget SUMO, men för att detta ska anses vara optimalt som utvärderingsverktyg för en organisations förändringsarbete mot införandet av virtuella möten, har SUMO modifierats. De framgångsfaktorer som har tagits fram har således placerats in i SUMO: s olika analysnivåer för att fungera som indikatorer vid utvärdering.

SUMO har valts därför att det är det verktyg som används i projektet Resfri samt i många andra miljö- och mobilitetsprojekt (Vägverket, 2007). Studiens primära fokus är dock att identifiera viktiga faktorer vid implementering och SUMO anses vara så pass väl utvecklat och dess analysnivåer står som lämplig grund för implementering och utvärdering. Därmed tas enbart en generell utvärderingsteori upp, för att kunna anpassa SUMO med tillägg och modifieringar.

#### **3.1 Vetenskaplig positionering**

Inom en del litteratur presenteras kvalitativa studier som passande endast som förstudier till kvantitativa studier, som anses vara mer riktiga. Detta är en uppfattning som är vanlig men som förkastas av Trost (2001). Han menar att valet att göra en kvantitativ eller en kvalitativ studie helt är beroende av vad studien avser uttala sig om. Om studien ämnar uttala sig om vad ett visst antal procent av befolkningen har för åsikt, är en kvantitativ studie det mest rimliga. I ett sådant fall är det också viktigt att urvalet är representativt i statistisk mening (Trost, 2001). Är studien däremot intresserad av att försöka förstå personers sätt att agera, resonera och reagera är en kvalitativ studie mer lämplig. En kvalitativ studie är bättre för att finna mönster och bidra med förståelse (Trost, 2001).

Det har ansetts viktigt att i denna studie utöka just förståelsen och finna de faktorer som är vitala för en lyckad implementering av virtuella möten. Studien behandlar således bland annat personers attityder och inställningar vilket ofta inte kan presenteras som rådata (Trost, 2001). Ett kvalitativt tillvägagångssätt har därför valts.

### 3.2 Intervjumetod

Resfri projektet är uppdelat så att varje organisation har en arbetsgrupp med en eller flera representanter som har burit ansvaret för implementeringen av virtuella möten i respektive organisation. Dessa representanter har en kunskapsbas som har antagits vara tillräcklig för att kunna utgöra expertkunskap. Därför ansågs att en intervju med varje representant skulle vara en bra grund för att få en bild av situationen i organisationerna, hur det går till i svenskt näringsliv idag och vad som anses vara viktigt vid implementering av virtuella möten.

I studien intervjuades totalt sju personer. Intervjuer valdes för att få en bild av de attityder och upplevelser som fanns inom företagen. Vidare ansågs intervjuer fördelaktigt för att utvärdera de framgångsfaktorer som tagits fram med hjälp av ovan litteratur- och artikelgranskning. I studien gjordes således en tolkande och reflexiv intervjuundersökning med experter på ämnet.

Thomsson (2002) anser att personer som utför en intervjuundersökning antingen kan välja att *acceptera* eller att *reflektera*. Om valet är att reflektera måste accepterandet väljas bort och ingenting kan längre ses som självklart. Det handlar alltså om att ifrågasätta allt från frågor, deltagare och svar. Även den egna tolkningen av empirin måste ifrågasättas och betydelser och innebörd ges av sitt sammanhang. En reflexiv studie kan aldrig helt luta sig på en given teori eller låta sin empiri tala för sig själv. Istället nås kunskap genom att den insamlade empirin leder till nya tankar och idéer som efterhand kan kopplas till teori.

Det är aldrig helt uppenbart vilken metod som lämpar sig bäst för en särskild studie men det framhålls ofta att det är forskningsfrågan som ska avgöra metodvalet. Dock är frågan i realiteten ofta nära kopplad till metodvalet samt till intresseinriktningen hos dem som gör undersökningen. (Thomsson, 2002)

Då denna studie hade ett nära samarbete med Resfriprojektet och därför hade tillgång till en stor mängd kompetens hos deltagarna i projektet kändes expertintervjuer som ett naturligt metodval. Att formulera klara slutna frågor till dessa deltagare kändes som ett alltför snävt angreppssätt och istället användes expertintervjuer med en tolkande och reflexiv ansats där informationen som kom fram tilläts inspirera till nya idéer och tankar.

Denna syn på empiriinsamlande kan även återfinnas hos Gordon (1974) som menar att en gyllene regel i intervjuarbete kan sammanfattas med ett enda ord, nämligen: *förutsättningslöshet*. Med detta ord vill han påpeka vikten av att vara öppen till att allt det som respondenten har att säga kan vara viktigt. Att vara förutsättningslös kräver även en allmän flexibilitet som till exempel ska visa sig i viljan att ompröva sina antaganden och hypoteser. Det handlar därför om att vara uthållig i sitt sökande efter det oväntade samt att inta en kritisk hållning till sina egna tankegångar under intervjuens gång. Detta är alla aspekter som studien har försökt att ta hänsyn till.

### **3.3 Urval**

Urvalet av respondenter är enbart hämtade från organisationer som deltagit i projektet Resfri. Dessa organisationer har dels blivit kontaktade av Resfri och dels själva tagit kontakt med en förfrågan om att delta i projektet. Vilken princip som har använts för urval i denna studie kan alltså, enligt Hartmans (2004) upplägg, närmast ses som ett bekvämlighets- eller ett ändamålsenligt urval. Att bekvämlighet har varit en faktor går inte att bortse från då Resfriprojektet var en möjlighet att få komma i kontakt med företag som både var motiverade att hjälpa till samt var intresserade och berörda av ämnet. Urvalet var även ändamålsenligt då representanterna för dessa företag var insatta i ämnet och i vissa fall satt på expertkunskap. Vad som är gemensamt för dessa två kategorier av urval är att de inte är representativa (Hartman, 2004). Detta hade kunnat ses som ett problem om det var så att studien ville ta fram siffror på virtuella mötenas användning, effektivitet eller framgång i företag. Detta eftersom företag som sökt sig till projektet Resfri med stor sannolikhet har större vana och är mer positivt inställda till virtuella möten än företag i genomsnitt. Då denna studie är kvalitativt inriktad och enbart intresserad av respondenternas kunskap, åsikter och personliga erfarenheter under implementering av virtuella möten, anses det inte vara ett problem att studien skulle kunna ha påverkats partiskt på grund av att de företag som sökt sig till projektet Resfri med stor sannolikhet har större vana och är mer positivt inställda till virtuella möten än företag i genomsnitt.

### **3.4 Genomförande av intervjuer**

Oates (2006) hävdar att intervjuer kräver omsorgsfull planering och att det är farligt att tro enkelheten med att konversera med människor kan likställas med att utföra en intervju. Intervjuer bör utföras med skicklighet och får inte tas lätt på. Intervjuerna i denna studie ämnade skapa en avslappnad miljö. Då intervjuerna utfördes på telefon och dessutom spelades in var denna eftersträvade miljö inte en självklarhet. Till studiens fördel var att författarna på ett av Resfriprojektets möten hade haft möjlighet att träffa flera av respondenterna innan intervjuerna hölls. Respondenterna var även förberedda på att de skulle bli intervjuade och vad intervjun i stora drag skulle handla om. Dessutom innebar denna förberedelse att respondenterna frivilligt tagit på sig uppgiften att bli intervjuade och att de visste vad syftet med studien var. Att ge respondenterna tid att förbereda sig för intervjun är något Oates (2006) föreslår då det ökar kvaliteten på svaren och stärker forskarens trovärdighet.

För att fånga in respondenternas åsikter och tankar utan att påverkas för mycket av förutfattade meningar utfördes intervjuerna semistrukturerat och kvalitativt (Hartman, 2004). Intervjuerna följde några huvudpunkter som byggde på det ramverk som presenterats i litteraturgenomgången (mer om detta ramverk längre ner). Huvudpunkterna användes dock endast som en grundstomme och den intervjuansvarige gick inte själv in på intervjufrågor i detalj utan ville visa att det fanns utrymme för att fritt kunna diskutera vad som är av vikt vid

implementering och ge en möjlighet för representanterna att själva kunna komma med synpunkter och förslag. Frågorna ställdes inte i någon särskilt ordning och det fanns möjlighet att ställa följdfrågor som uppkom under intervjun. De insikter och frågor som uppkom under intervjuprocessen togs hänsyn till och användes i efterföljande intervjuer (Oates, 2006)

Gordon (1974) tar upp öppna frågor som ett bra tillvägagångssätt för att öka informationens tillförlitlighet. Det gäller då att låta respondenten så självständigt och spontant som möjligt berätta om sin syn på ämnet inom ramen för intervjuns syfte. Dessa öppna frågor eftersträvades under intervjuerna och ledande, komplexa och otydliga frågor undveks.

### **3.5 Bearbetning och analys**

Materialet från intervjuerna har transkriberats och analyserats i enlighet med Oates (2006) *kvalitativa dataanalysmetod*. Data har delats upp i tre grupper, nämligen information som inte är relevant för undersökningen, information som är nödvändig för att beskriva bakgrunden och kringliggande faktorer samt information som är direkt relevant för själva studien. Intervjuerna har sedan strukturerats upp i enheter som kategoriserats i valda grupper. Nästa steg var att leta efter olika teman och samband mellan kategorierna och presentera de mönster som fanns i texterna. (Oates, 2006)

Med dessa mönster funna gjordes ett försök till att förklara dem genom att koppla till teorin i studien. Beroende på hur empirin styrkte de faktorer som satts upp i teorin gjordes dessa mer eller mindre relevanta för slutsatsen. Då det enbart handlar om sju respondenter och studien inte var kvantitativ kändes det inte aktuellt med någon modell eller tabell utan data presenteras i följsam text med insprängda citat av de intervjuade.

### **3.6 Litteraturgranskning**

Det har enligt Oates (2006) vägledning gjorts noggranna granskningar av studier och artiklar på ämnet i fråga. De artiklar som har används har funnits via databaser och artikelsamlingar. En av de största källorna har varit Internationella Miljöinstitutets hemsida med deras stora forskningsmaterial. Även andra högskolor och universitet har stått till tjänst samt allmänna artikelsamlingar. Det är med viss tveksamhet som så pass mycket av studiematerialet har tagits från Internationella Miljöinstitutet. Efter diskussioner och eftersökningar visade det sig dock att de har hög kompetens och stor spridning på både ämnen och forskare från hela världen. Därför känns information härifrån inte likriktad utan högst relevant för studien.

Även böcker har förekommit i studien men artiklar och publikationer har varit mest värdefulla för undersökningen då de är lätthanterliga och ofta rakt på sak. Det är lätt att hitta väsentlig information i artiklar och materialet som funnits har varit aktuellt och legat i tiden för problemet. Tillhörande referenslistor har också varit till stor hjälp. Det är inte alltid som inläst

fakta kommer med i den slutgiltiga artikeln men den utökar förståelsen kring den undersökta frågeställningen. (Oates, 2006)

### **3.7 Framtagning av ramverk med framgångsfaktorer**

För att kunna ställa relevanta frågor och få en kunskapsbas på ämnet innan intervjuerna genomfördes, sammanställdes ett ramverk med framgångsfaktorer som är viktiga då organisationer implementerar virtuella möten. Ramverket togs fram med hjälp av litteratur- och artikelgranskning på ämnet implementering och organisationsförändring, både generellt och specifikt för virtuella möten. I granskningen identifierades sådana framgångsfaktorer som berör attityd och beteende. Litteratur från erkända författare på ämnet har använts i så hög utsträckning som möjligt för att öka studiens trovärdighet. De artiklar som tog upp framgångsfaktorer rörande generell implementering av informationsteknik var alla metastudier funna via Lunds Universitets artikeldatabas ELIN. Dessa valdes för att de behandlade implementering generellt samt för att de var relativt nypublicerade. Artiklarna som specifikt tog upp implementering av virtuella möten hämtades via Internationella Miljöinstitutets artikeldatabas.

### **3.8 Validitet**

Hartman (2004) beskriver en studies validitet, eller giltighet, som hur korrekt och väl den presenterar världen som den är. För att uppnå validitet måste felkällor undvikas och generaliserbarheten av resultatet behandlas. I en tolkande studie brukar validitet ses som frågan om det som studeras verkligen är det fenomen som studien avser att behandla samt om det som tolkas verkligen är det som studien avser att tolka (Thomsson, 2002).

För att uppfylla kraven på god validitet var det viktigt att intervjuaren kunde svara på de frågor som ställts i studien. Det var också viktigt att tolkningen av intervjuerna kunde göras med rätt fokus. För att lyckas med detta gjordes en omfattande litteraturstudie och ett ramverk med framgångsfaktorer för implementering innan intervjuerna hölls. Under intervjuerna var de intervjuansvariga noga med att ställa öppna frågor och de lät sig påverkas av de svar som gavs både i gällande och i efterföljande intervjuer.

### **3.9 Reliabilitet**

Reliabilitet, eller pålitlighet, beskrivs av Hartman (2004) som hur sannolikt det är att resultatet från en studie blir det samma om den upprepas. För att en studie ska klassas som pålitlig måste det alltså vara möjligt att med samma resultat göra om experimentet flera gånger, även personer utanför studien ska kunna göra detta.

I en kvalitativ tolkande studie, där synsättet är att sanning handlar om att nå god förståelse snarare än att bevisa något, blir detta krav på generaliserbarhet ett missvisande kriterium för god forskning. Denna typ av forskning har som mål att finna mekanismer och mönster. Även om dessa mönster är mer användbara om de kan appliceras på fler områden än bara inom den undersökta gruppen är det ändå svårt att tala om generaliseringar. (Thomsson, 2002)

I denna studie som är just kvalitativ och tolkande har reliabilitet eftersträvats genom att i intervjuerna ställa följdfrågor där respondenterna haft möjlighet att förtydliga sig och ge uttömmande svar. I intervjuerna har de intervjuansvariga varit noga med att minimera sin påverkan på respondenterna och ledande frågor har undvikits. I tolkningen av intervjuerna har svar på de frågor som i efterhand ansetts som för ledande strukits.

### **3.10 Etik**

För att följa etiska aspekter och ta hänsyn till de personer som blivit intervjuade i detta projekt nämns inte deras namn. Det räcker med att tala om att de är en specifik organisations representant för projektet och att de har valts därför att de är ansvariga och har kunskap och erfarenhet på ämnet. Vid intervjutillfället har respondenten blivit informerad om att samtalet kommer att spelas in och att informationen kommer att användas för analys i denna studie. Respondenterna var alla informerade innan intervjun inleddes och hade frivilligt ställt upp på att bli intervjuade. Allt detta gjordes för att upprätthålla de etiska aspekter som tas upp av Oates (2006).

Att använda bilder, tabeller och diagram etc. från Internet är inte problemfritt med tanke på copyright och upphovsrätt (Oates, 2006). Det är av största vikt att följa de etiska riktlinjer som finns och för att inte stöta på några problem eller riskera att utföra en olaglig handling har det i studien enbart använts bilder från Resfriprojektet där det har varit känt att all sorts användning är tillåten.

## 4 Empiri

### 4.1 SUMO – System för utvärdering av mobilitetsprojekt

SUMO, ett System för Utvärdering av Mobilitetsprojekt, är det verktyg som Vägverket har valt för att mäta och jämföra framgången med olika satsningar på mobility management i Sverige. Otroligt mycket skattepengar har lagts på olika mobility management satsningar tidigare men det är inte alltid de har följts upp (Vägverket, 2007). Vägverket har dock valt att använda SUMO även vid utvärdering av Resfriprojektet. Utmaningen är att SUMO aldrig tidigare har använts vid så pass stora mobilitetsprojekt som Resfri faktiskt är. Men det är också detta som är studiens utmaning, att ta reda på hur SUMO kan anpassas för större mobilitetsprojekt. Den här studien ämnar att presentera indikatorer för utvärdering som Vägverket kan använda sig av för uppföljning av Resfriprojektet. Den är utformad som en generell utvärdering av implementering av virtuella möten då den baseras på utvärdering av Resfriprojektet i företagen. Resultaten som uppkommer i företagen påverkar i slutändan resultatet av Resfri. Om det varit ett lyckat projekt med en fungerande implementering i de olika företagen kommer det visa att även Resfri har varit lyckat och således tvärtom om resultaten skulle bli sämre. SUMO kommer här nedan att beskrivas utförligt gällande ursprung, användande, upplägg och resultat.

SUMO är ett utvärderingsverktyg för projekt inom området resor och transporter. SUMO baseras på det internationella verktyget MOST-MET som togs fram inom EU-projektet *MOST (Mobility Management Strategies for the next Decades)* mellan 2000-2002. SUMO utvecklades av företaget Trivector på uppdrag av Vägverket för att skapa ett Sverigeanpassat utvärderingsverktyg för mobilitetsprojekt (Hyllenius et al., 2004).

Planering, genomförande och utvärdering är de tre övergripande faserna inom ett projekt och alla är lika viktiga. Utvärdering kan ses som en metod för att kunna jämföra och systematiskt värdera ett projekt och på så sätt kunna avgöra huruvida projektet har varit lyckat eller inte. I och med att SUMO följer upp projekt ger detta en möjlighet att se om de uppsatta målen har nåtts och en möjlighet att jämföra resultat organisationer emellan. Resultaten kan även fungera som kunskapsbidrag samt att insamlad data kan användas för framtida forskning och analys. Vetskapen om en utvärdering kan också fungera som en drivkraft till förändring.

*”Det man inte mäter kan man inte förändra”* (Hyllenius et al., 2004, s. 10)

#### 4.1.1 När används SUMO?

SUMO används för att utvärdera projekt vars syfte är att påverka attityder och beteenden gällande resor och transporter. Fokus ligger alltså främst på mjuka faktorer. Med mjuka faktorer menas här de insatser, oftast i form av information och kommunikation, som projektet använder för att skapa en förändring i attityd och beteende hos de individer som projektet berör. Beställare och projektfinansiärer ställer många gånger krav på snabba resultat och kortsiktiga mål, men ofta uppnås givande resultat och effekter endast efter lång tid och är svåra att mäta. Det är till exempel svårt att avgöra huruvida en minskning i en organisations CO<sub>2</sub> utsläpp är följd av projektets insatser eller en följd av samhällsutvecklingen i stort. SUMO är således uppdelat i olika analysnivåer där just mjuka faktorer får stor innebörd. Fördelen med att dela upp utvärderingen i olika nivåer är dels att man får en mer detaljerad utvärdering men även att det ger möjlighet att utvärdera resultat efter hand som detta är möjligt. Genom att kontinuerligt över hela projektet utvärdera insatser samt målgruppens förmåga att ta till sig budskapet går det redan från början att få insikt i hur väl projektet framskrider. (Hyllenius et al., 2004)

Att utvärdera mjuka faktorer och inte endast stirra sig blind på effekter gör att det dessutom går att säga någonting om sambandet mellan dessa, alltså en förklaring av projektets resultat. Denna förklaring är viktig då den avslöjar inom vilket område projektet är lyckat samt var det krävs förändringar. Kunskapen som erhålls kan användas i framtida projekt samt för att under projektets gång ge underlag för ändring av inriktning. SUMO används både i för- och efterstudier. Analysnivåerna Y, P och H, I (vilka förklaras nedan) är de nivåer som kan användas i såväl för- som efterstudier, de resterande är avsedda till efterstudier. (Hyllenius et al., 2004)

#### 4.1.2 SUMO:s analysnivåer

SUMO är, då olika projekt kan ha både kort- och långsiktiga mål, utformat efter ett antal analysnivåer. Inom vilken nivå ett mål ska sättas upp och vilka delar som ska användas väljs efter projektets typ. Delmål på analysnivå formuleras utifrån de övergripande målen. Det är inte alltid tillämpligt att använda alla nivåerna och ibland kan det vara bättre att definiera målen så att säga baklänges utifrån de effekter projektet vill uppnå.

Det är analysnivåerna som är själva kärnan i SUMO (Hyllenius et al., 2004). För att i slutändan kunna följa upp och utvärdera projektet krävs redan från början en tydlig linje om vad som ska uppnås. Därefter definieras syftet samt att realistiska och mätbara mål sätts upp. Då det är viktigt att kunna särskilja projektets effekter från andra förändringar bör bakgrunden till projektet, det vill säga utgångsläget, beskrivas. Detta görs med hjälp av SUMO: s två första analysnivåer, *yttre- och personrelaterade faktorer (nivå Y och P)*. Beskrivning av bakgrunden används vid projektets slut för att på ett rättvist sätt jämföra före- och efterdata. (Hyllenius et al., 2004)



- **Yttre faktorer (Nivå Y)**  
De yttre faktorerna är lokala faktorer som är samma för alla som berörs av projektet. Det kan till exempel handla om verksamhetens lokalisering, tillgång till kollektivtrafik samt lagstiftning. (Hyllenius et al., 2004)
- **Personrelaterade faktorer (Nivå P)**  
De personrelaterade faktorerna beskriver den personliga situationen för individer som berörs av projektet. Denna information hjälper till att dela upp berörda individer i målgrupper. Faktorer som kan väljas att titta på är ålder, kön och arbetsförhållanden men även mer mjuka faktorer såsom inställning till projektet och kunskapsnivå kan användas. (Hyllenius et al., 2004)

Efter nivåerna som berör bakgrund inom SUMO kommer de analysnivåer som går under rubriken ”tjänster”. Dessa nivåer handlar om de aspekter som projektet använder sig av för att förändring av attityd och beteende ska underlättas. (Hyllenius et al., 2004)

- **Nyttiga prestationer (Nivå A)**  
Nyttiga prestationer är de faktiska åtgärder som bedrivs inom ett projekt för att påverka attityd och beteende hos de inblandade personerna. Denna nivå är extra viktig när barriärer måste övervinnas och då förändringsarbetet kräver stora insatser i form av till exempel utbildning och rutiner. (Hyllenius et al., 2004)
- **Kännedom om mobilitetstjänsten (Nivå B)**  
Denna nivå handlar om hur många det är som känner till projektet. En grundförutsättning för att ändra beteende är att veta om att det existerar alternativ. (Hyllenius et al., 2004)
- **Användningsgrad av mobilitetstjänsten (Nivå C)**  
Nivån utvärderar hur många som använder sig av projektets erbjudna tjänster. Detta ska inte förväxlas med hur många personer som ändrar sitt faktiska beteende. Det kan till exempel handla om hur många personer som deltar i en workshop eller utbildning. (Hyllenius et al., 2004)
- **Nöjdhet med mobilitetstjänsten (Nivå D)**  
Här utvärderas helt enkelt hur nöjda de inblandade personerna är med de tjänster som erbjuds. (Hyllenius et al., 2004)

Nästa uppsättning analysnivåer inom SUMO berör erbjudandet som direkt handlar om den attityd- och beteendeförändring som projektet avser. Det är här inte längre projektets insatser, utan den typ av förändring som projektet föreslår som utvärderas.

- **Acceptans av erbjudande (Nivå E)**  
Andel personer som accepterar det erbjudna alternativet och har inställningen att de tänker byta beteende. (Hyllenius et al., 2004)

- **Experimentellt individuellt beteende (Nivå F)**  
Andel personer som har provat det nya beteendet. (Hyllenius et al., 2004)
- **Nöjdhet med erbjudande (Nivå G)**  
Andel personer av dem som provat det nya beteendet som är nöjda med detta.  
(Hyllenius et al., 2004)

Det är inte förrän såhär långt som SUMO presenterar de analysnivåer som berör de egentliga effekterna av projektet. Det är alltså här som det egentliga resultatet utvärderas.

- **Permanent individuellt resebeteende (Nivå H)**  
Andel personer som permanent ändrat sitt beteende efter projektet slutförts.  
(Hyllenius et al., 2004)
- **Systemeffekter (Nivå I)**  
Vilka slutliga effekter, i form av till exempel minskat CO<sub>2</sub> utsläpp, som det ändrade beteendet har resulterat i. (Hyllenius et al., 2004)

<b>Bakgrund</b>	<b>Y</b>	<b>Yttre faktorer</b> En beskrivning av de yttre förutsättningarna för åtgärden. Dessa är lika för alla användare.
	<b>P</b>	<b>Personrelaterade faktorer</b> Information om den personliga situationen för olika individer, t ex för att sortera i målgrupper.
<b>Tjänster</b>	<b>A</b>	<b>Nyttiga prestationer</b> Beskriver själva den ansträngning man gör i åtgärden, för att ändra beteende, t ex möten, utdelat material, infört datasystem, beslut om resepolicy etc.
	<b>B</b>	<b>Kännedom om mobilitetstjänster</b> Antal/andel som känner till åtgärden eller projektet.
	<b>C</b>	<b>Användningsgrad av mobilitetstjänster</b> Antal/andel som visar intresse för projektet eller åtgärden, och använder sig av mobilitetstjänsten.
	<b>D</b>	<b>Nöjdhet med mobilitetstjänster</b> Mäter hur nöjda användarna är med erbjudna tjänster.
<b>Erbjudande</b>	<b>E</b>	<b>Acceptans av erbjudande</b> Antal/andel som accepterar det erbjudna alternativet och har för avsikt att ändra beteendet.
	<b>F</b>	<b>Experimentellt individuellt beteende</b> Antal/andel som provar ett nytt färdmedel/nytt beteende.
	<b>G</b>	<b>Nöjdhet med erbjudande</b> Visar om de som provat det nya alternativet är nöjda med detta.
<b>Effekter</b>	<b>H</b>	<b>Permanent individuellt resbeteende</b> Antal/andel som permanent har förändrat sitt färdmedelsval eller annat beteende i trafiken.
	<b>I</b>	<b>Systemeffekt</b> Ger en uppskattning av hur mycket trafikarbetet, utsläpp, olyckor etc har minskat genom det förändrade beteendet.

*SUMO:s analysnivåer*  
*Figur 2 - (Hyllenius et al., 2004, s. 14)*

### 4.1.3 Indikatorer och metoder för de olika analysnivåerna

En av det här arbetets och SUMO:s centrala problemställningar är att utvärdera projekt rörande rese- och trafikbeteenden. För att lyckas med detta bör indikatorer, som är mätbar data sammanställd för att åskådliggöra förändringar, fastställas. Indikatorer väljs rörande varje mål och delmål som ställts upp samt anpassas till tjänster och målgrupper. Exempel på indikatorer är antal och andelar av något. Dessa indikatorer finns ännu inte för utvärdering av virtuella möten, då SUMO som nämnts tidigare aldrig använts vid sådana projekt förut.

Indikatorerna är nödvändiga för att kunna följa upp projektet samt att kunna jämföra det med andra mobilitetssatsningar.

Datainsamlingsmetoder kan ske genom individundersökningar, platsundersökningar, dokumentation och räkningar. Vilken sorts metod som används beror på vilken data som eftersöks. De vanligaste metoderna att använda är kvalitativa och kvantitativa metoder. Kvalitativa bör väljas om mer djupgående information och förståelse för en företeelse eftersträvas. Kvantitativa metoder används för att säkerställa statistiska resultat. (Hyllenius et al., 2004).

#### **4.1.4 Resultatet**

När planering och genomförande av projektet är avklarat ska projektet följas upp. Det som skiljer uppföljning från utvärdering är att uppföljning innebär själva insamlandet av data samt lagring och ofta en sammanställning för att sedan kunna tolka effekterna. Utvärdering syftar till att analysera det insamlade materialet. Det mest optimala vid en utvärdering är att göra en förstudie som följs av en eller flera efterstudier över en viss tid. Denna process kan även genomföras i intervaller, allt för att ge utrymme till förbättringar. Tidsaspekten är viktig i en utvärdering då effekter ofta tar tid på sig att ge utslag.

De två sista analysnivåerna, individuellt resbeteende och systemeffekter, ger oftast inga tydliga mätbara effekter förrän efter mer än ett år. Resultaten från utvärderingar blir ofta ett antal effektsamband som med tiden kan bygga upp ett system. Genom att följa upp mobilitetsprojekt kan prestationer kopplas till olika systemeffekter och analysnivåer till olika effektsamband. (Hyllenius et al., 2004).

### **4.2 Expertintervjuer angående framgångsfaktorer**

Studiens empiriska del består av kvalitativa och tolkande expertintervjuer med representanter ifrån sju organisationer. Förutom ett fysiskt möte skedde kommunikationen via telefon och så även intervjuerna. De sju representanterna var ansvariga för att med Resfriprojektets hjälp starta upp egna implementeringsprojekt inom sina organisationer där målet var att ta ett första steg emot nya mötesrutiner i form av virtuella möten. Representanterna hade olika bakgrund och positioner inom sina företag. De positioner som fanns representerade bland respondenterna var: IT-chef, miljöansvarig och reseansvarig. Både privata företag och statliga instanser var involverade i projektet, dessa var:

**ICA koncernen, Stockholm**  
**Norrbottnens kommunförbund**  
**WMdata, Stockholm**  
**Vägverket, Göteborg**  
**Gatukontoret, Malmö Stad**  
**Trafikkontoret, Göteborg Stad**  
**Trafikkontoret, Lunds kommun**

Det tidigare användandet av virtuella möten skiljde sig ganska mycket mellan de olika arbetsplatserna. Användandet av virtuella mötesformer var som mest utbrett inom ICA koncernen där dessa använts flitigt i flera år. Representanten ifrån ICA hade många års erfarenhet av virtuella möten och bidrog själv till mycket av den kunskapsbas som existerar inom Resfriprojektet. Bland de resterande arbetsplatserna som fanns representerade hade ingen omfattande användning av virtuella mötesformer tidigare funnits däremot fanns det erfarenhet av misslyckade satsningar. Samtliga representanter var dock insatta i ämnet och alla var intresserade av att förändra och utveckla mötesrutinerna på sin arbetsplats.

Intervjuerna utgick från det ramverk med framgångsfaktorer vid implementering av virtuella möten som sammanställts i kapitel 2. Dessa faktorer är ledning, utbildning, deltagande, policy, marknadsföring av fördelar, samarbete mellan avdelningar samt information och kommunikation. De intervjuansvariga var noga med att inte ställa ledande frågor och respondenterna uppmuntrades att lägga fram egna åsikter och erfarenheter gällande implementering av virtuella möten. Syftet var att testa ramverkets innehåll emot den erfarenhet och kunskap som fanns hos respondenterna. Den intervjuansvariga var även öppen för nya åsikter och idéer som uppkom under intervjuerna för att genom dessa forma sig en ny bild av vilka faktorer som leder till en lyckad implementering.

I studiens sammanställning av intervju svaren identifierades olika ämnesområden, främst i form av framgångsfaktorer, som uppkommit frekvent under intervjuerna. Dessa ämnesområden presenteras kort nedan, en djupare analys av empirin sparas till diskussion. Empiriavsnittet presenteras alltså medvetet avskalad, utan tolkning och med många citat för att läsaren själv ska få sig en uppfattning av empirin innan den presenteras i allt för omarbetad form.

### 4.2.1 Ledning

I de intervjuer som hölls talade respondenterna mycket om vikten av att få med ledningen då virtuella möten ska implementeras. Det var en vanlig åsikt att det är ledningens ansvar att visa vägen för resten av organisationen. Det ansågs att det är deras ansvar att sätta upp de riktlinjer som ska följas.

*”Det som är viktigt det är att man har verksamhetens ledning med sig.”*

(Referat till respondent 1, Intervju 1)

Många av respondenterna påpekade vikten av att personerna i ledningen själva använde sig av de virtuella mötesformerna. De flesta var överens om att ledningen måste föregå med gott exempel.

*”Liksom vi är som ett gäng småbarn, det funkar på det viset, man lever som man lär och lever inte alla efter samma så är det fler som tycker att då kan jag också ta mig den friheten. Det är jätteviktigt.”*

(Referat till respondent 3, Intervju 3)

Det var en av respondenterna som inte höll med om att ledningen måste föregå med gott exempel. Detta eftersom denna ansåg att ledningens arbetsuppgifter skiljer sig så pass mycket från den övriga verksamhetens att det skulle vara onödigt.

*”Asså det här med att ledningen visar vägen tror inte jag är jätteviktigt inom Malmö Stad för det känns som om det är en organisation där cheferna gör så mycket annorlunda saker, asså cheferna gör så mycket som de anställda inte gör ändå.”*

(Referat till respondent 5, Intervju 5)

### 4.2.2 Utbildning

Vad gäller vikten av utbildning för användarna vid var det inte lika stark samhörighet bland respondenterna. Några ansåg att teknisk utbildning är en självklarhet medan andra inte ansåg att det är lika nödvändigt då experter bör ha hand om tekniken så att det blir så användarvänligt som möjligt. Under intervjuerna delades utbildningsfrågan upp i teknik och mötesrutin då de fokuserar på skilda aspekter. Överlag var respondenterna mer positivt inställda till utbildning på mötesrutiner. En viss begreppsförvirring fanns på denna punkt då det under intervjuerna inte alltid tydligt framgick vad som borde inkluderas i en teknisk utbildning.

*”Jag önskar ju att man kan hitta något, någon teknik som kräver minimal utbildning att det ska finnas ett fåtal personer som har kunskap om systemet som finns som någon slags backup.”*

*Så att man inte som enskild person som ska använda det här känner att man måste gå någon utbildning innan, för då tror jag inte att det blir någonting av det.”*

*”Det är, absolut, det är alltså viktigare.”* (Angående utbildning på mötesrutiner)

(Referat till respondent 7, Intervju 7)

### 4.2.3 Deltagande

Det var få respondenter som ansåg att anställda bör vara involverade i ett tidigt stadium av implementeringsfasen. I de fall där de ansågs kunna delta var detta i form av representanter. Det verkade alltså inte som att respondenterna ansåg att den ansträngning som krävs för att involvera de anställda skulle vägas upp av de fördelar som ett aktivt deltagande av användarna under implementeringen kan ge.

*”Jag tror att man kan ha med några referenspersoner, ifrån de anställda så att man inte bara slänger något i knäet på dem.”*

(Referat till respondent 4, Intervju 4)

Någon föreslog en enklare enkät bland de anställda men de flesta var eniga om att de anställda inte har tillräckligt med kunskap för att kunna vara med och påverka i beslutsprocessen. Två personer ansåg att det kunde tänkas fördelaktigt att ta reda på de anställdas behov inför implementeringen.

*”... det är ett område som väldigt få känner till så att det är svårt egentligen att ha en åsikt om tekniken så det är ju behovet i så fall.”*

(Referat till respondent 7, Intervju 7)

### 4.2.4 Policy

De allra flesta var överens om att policyn var en mycket viktig del av implementeringsarbetet. Både rese- och miljöpolicy togs upp men det talades även om en mer generell policy som kan kopplas till företagskultur. Överlag verkade det råda en del olika uppfattningar om hur strängt organisationen ska se på policyn. Vissa verkade se på policyn som ett stöd medan andra såg det som ett sätt för ledningen att nå ut till verksamheten. En respondent tog upp att de hade en väldigt strikt policy och att denna dessutom kompletterades med regler för hur affärsresandet ska gå till inom organisationen. I de flesta fall såg respondenterna på policyn som riktlinjer för de anställda.

*”... dels finns det en resepolicy som är klar och tydlig och talar om vilka riktlinjer respektive företag har då. Och som ICA gjorde här var till exempel också då att varje resa ska godkännas utav sin närmaste chef. Annars får man inte ut några reseutlägg.”*

(Referat till respondent 1, Intervju 1)

#### **4.2.5 Samarbete mellan avdelningar**

Att det behövs ett väl fungerande samarbete mellan avdelningar vid implementeringen av virtuella möten var något som respondenterna var relativt överens om. De allra flesta hade för avsikt att ta med representanter från olika berörda avdelningar i den arbetsgrupp som sköter implementeringen. Oftast ansågs minst en IT-person behövas samt en miljöansvarig. Det talades även om att få in någon från ledningen i denna grupp.

*”Nej, alltså jag tror att det absolut är viktigt och det är därför man måste få arbetsgrupper från olika verksamhetsområden. Representanter i arbetsgruppen från olika områden då.”*

(Referat till respondent 6, Intervju 6)

Att enbart överlåta implementeringen på IT-avdelningen var något ingen ämnar göra. En person sa uttryckligen att IT-avdelningen mer bör fungera som ett verktyg än som ansvariga för projektet.

*”Men det är ju inte IT-avdelningen som ska hålla i det. [...] Jag tänker så av den anledning att det inte är dem som ser informationen utan de är ju möjliggörare för att få fram information.”*

(Referat till respondent 3, Intervju 3)

Det verkar alltså som att synen på implementering av virtuella möten hos respondenterna sågs som något mer än enbart en teknisk utmaning och en insikt om att denna implementering berör hela verksamheten är gällande.

#### **4.2.6 Informera och marknadsföra**

*”information, information, information.”*

(Referat till respondent 3, Intervju 3)

Information och marknadsföring av de virtuella mötena var en stor och viktig punkt enligt nästan alla respondenter. Punkten benämns här i empirin annorlunda än i det framtagna ramverket för framgångsfaktorer, då respondenterna tryckte på vikten att ständigt informera och att marknadsföra eller sälja användningen av virtuella möten. Att gå ut med information



om att denna nya möjlighet finns ansågs grundläggande för implementeringen. Dessutom togs det upp att det var viktigt att informera kontinuerligt så att de anställda påminns om att använda tekniken. Det gavs många förslag på hur informationen kunde ges ut, bland annat genom utskick via intranätet, informationsblad eller påminnelser vid biljettköp.

*”varje gång man drog ut en biljett eller elektronisk biljett så la man en notis om det i mailet, att så här skulle du kunna göra, så här mycket hade du kunnat spara in istället...”*

(Referat till respondent 3, Intervju 3)

Vid samtalet om marknadsföring påpekade några av respondenterna vikten av att tydliggöra de anställdas personliga fördelar vid virtuella möten. Fördelarna som togs upp som exempel var att de anställda skulle kunna dra ner på tjänsteresor och på så sätt få bättre balans mellan fritid och arbete. Det sades också rätt ut att anställda ville slippa resandet. Däremot var det mycket tyst vad gäller det eventuella motstånd till virtuella möten som kan finnas bland de anställda vilket föreslås i denna studies ramverk. Inte ens efter påtryckning från den intervjuansvarige var det många som ansåg att några negativa känslor skulle kunna finnas bland de anställda. Det var endast ett fåtal som höll med om att ett naturligt motstånd till förändring ofta var ett hinder vid en implementering. Tanken som tas upp i studiens ramverk att tjänsteresor kan ses som ett privilegium och något positivt var inget som fick direkt gehör bland respondenterna.

*”... de som reser jättemycket de vill ju ha det här och de efterfrågar ju det här va.”*

(angående virtuella möten)

(Referat till respondent 4, Intervju 4)

#### 4.2.7 Experter

Som nämnts ovan var det många som ansåg att någon eller några experter skulle sköta tekniken kring de virtuella mötena inom organisationen, allt för att de anställda skulle känna sig säkrare och mer villiga att använda mötesformen. Därför har dessa åsikter gjort till en egen punkt som inte fanns med i studiens ramverk.

*”Jag tror att det är jätteviktigt att det finns stöd kring det när man ska ha ett sådant här möte. Att det finns någon som man kan få hjälp av och som kan koppla upp ett sådant här möte om någonting inte fungerar för då tror jag att man skulle dra sig mindre för att ha de här mötena än om man ska hålla i allting själv.”*

(Referat till respondent 4, Intervju 4)

#### 4.2.8 Pushen

Under intervjuerna kom det fram att många ansåg att det kunde behövas hjälp med att få de anställda att komma över tröskeln och börja använda virtuella möten. Detta var inte något som lades vikt vid i ramverket men då tröghet verkade vanlig lades denna punkt till i detta kapitel. Respondenterna ansåg att mycket handlade om att ändra en vana vilket kan vara svårt då människor ofta fortsätter i invanda mönster. Att detta behov av en push kunde bero på ett motstånd eller en skeptisk syn på virtuella möten bland de anställda var det, som nämnts ovan, dock få som trodde.

*”... det är mycket att få pushen, att komma över trösklarna så att säga.”*

(Referat till respondent 2, Intervju 2)

#### 4.2.9 Dåliga erfarenheter

Något som också kom upp under intervjuerna var att många organisationer tidigare har haft dåliga erfarenheter av virtuella möten. Det handlade då ofta om rent tekniska brister eller att utrustningen helt enkelt stod oanvänd.

*”Jag har varit med på ett otal sådana möten och de kan ta en kvart tjugo minuter innan man kan starta mötet. Och det är mycket sådant som avskräcker när det blir sådär gång på gång.”*

(Referat till respondent 4, Intervju 4)

Några av respondenterna pekade på att teknikrädsla bland anställda kunde bero på tidigare komplikationer med tekniken. Detta togs upp i samband med en diskussion om vikten av att informera anställda.

*”Historiskt har det ju varit en period där det varit problem med bilder och ljud och få det att fungera. Så en del kanske har minnen av sånt att det var ju inte så himla bra...”*

(Referat till respondent 2, Intervju 2)

## 5 Diskussion

*Denna studie ämnar ta reda på vilka framgångsfaktorer som är av vikt vid implementering av virtuella möten och således utveckla och anpassa metoden SUMO utifrån detta. SUMO har förut enbart använts för mindre mobilitetsprojekt och bör anpassas en del för att vara lämpligt för ett så pass mycket större projekt som implementering av virtuella möten faktiskt är. Det har presenterats ett ramverk som ger en förståelse för vilka faktorer och aspekter som kan ha en inverkan vid implementering. Det är med detta ramverk i åtanke som empirin har utförts och som avses leda till indikatorer för utvärdering i en modifierad version av utvärderingsverktyget SUMO.*

### 5.1 Framgångsfaktorer för implementering

Lindgren (2006) hävdar att det är viktigt att försäkra sig om att rätt saker mäts och att identifiera de aspekter, i form av bland annat prestationer och effekter, som kan kopplas till målområdet. För att kunna anpassa SUMO för implementeringsprojekt och presentera indikatorer för utvärdering har det varit avgörande att ta fram framgångsfaktorer för själva implementeringen av virtuella möten. Dessa faktorer kan ses som nyckelbegrepp och en förståelse för dessa är av stor vikt för en lyckad utvärdering (Lindgren, 2006). Faktorerna kan ses som delmål för att implementeringen ska lyckas.

Det som framkommit under arbetets gång är att dessa faktorer lätt flyter ihop och att det ibland är svårt särskilja dem. En anledning till detta kan bero på begreppsförvirring där de intervjuade respondenterna i studien lägger in olika innebörd i faktorerna som har diskuterats. Denna iakttagelse tycks dock stämma ganska bra överens med Plooy & Roodes (2003) begrepp "Human Environment" där de menar att den sociala kontexten kring implementering består av flera aspekter som är sammanvävda. Att förstå denna kontext är av stor vikt och en utvärdering bör därför inrikta sig på detta. De framgångsfaktorer som har behandlats i studien diskuteras här nedan. Dessa kommer genomgående i texten att placeras in i SUMO-verktygets olika analysnivåer för att de faktorer som berör attityder och beteenden, kring implementeringsprojekt ska kunna utvärderas. Nedan presenteras de framgångsfaktorer som identifierades i litteraturgranskningen kopplade till de aspekter som uppkom under expertintervjuerna.

### 5.1.1 Ledning

*Ledning* är en framgångsfaktor som fick mycket stort stöd i den empiriska undersökningen. Det är av stor vikt att ledningen är både insatt i implementeringen och ger denna fullt stöd och utrymme samt att ledningen faktiskt föregår med gott exempel och visar de anställda att denna förändring är något bra som sker. Att ledningen skulle visa vägen för organisationen bland annat genom att sätta upp riktlinjer nämndes i intervjuerna. Det märktes att framgångsfaktorerna ledning och policy smälter ihop då många talade om policyn som ledningens sätt att nå ut till anställda. Det framgick i intervjuerna att ledningen bör föregå med gott exempel genom att själva använda sig av virtuella möten och synen på ledningen som ett föredöme för de anställda verkade vara gällande inom företagen. Detta känns föga förvånande då ledarroller alltid är viktiga och varför skulle någon följa en ledare som inte har anammat samma beteende som denna kräver av sina anställda?

En intressant iakttagelse är att flera av respondenterna nämnde att ett av de största behoven kring införandet av virtuella möten var att helt enkelt få en *push* för att komma igång med projektet. Rizzuto & Reeves (2007) presenterar *tröghet* som ett vanligt tecken på en misslyckad IT-implementering och att ett tydligt stöd från ledningen är det bästa sättet att förhindra detta. Det är intressant att så pass många av respondenterna har tagit upp rädslan för detta problem samtidigt som de talat för ett starkt stöd från ledningen då det tyder på insikt hos respondenterna om problematiken kring implementering. Detta antyder vikten av att ledningen tar en stor och ansvarstagande roll och att dess deltagande är en viktig framgångsfaktor.

### 5.1.2 Utbildning

Utbildning har ovan presenterats i två olika sammanhang, nämligen *rutin- och teknikutbildning*. I den empiriska undersökningen fick framgångsfaktorn *utbildning* inte lika starkt stöd av respondenterna som förväntat. I några fall ansågs utbildningen som självklar men i andra fall sågs utbildning som onödigt då de flesta av respondenterna tänkte sig att experter skulle sköta tekniken. Tanken på en utbildning som är mer fokuserad på själva mötesrutinerna, istället för att handla om teknik, var däremot något som de flesta såg som mycket positivt. Det framgick dock inte om respondenterna drog slutsatsen att utbildning skulle leda till en positivare attityd från de anställda så som Daft (2007) föreslår. Detta har dock lett till en insikt om att det kan vara bättre att låta experter sköta tekniken då teknikproblem är ett faktum som skapar osäkerhet och misstro. Om användarna inte behöver oroa sig för att tekniken ska fungera kan de istället koncentrera sig på att göra ett bra möte och dra nytta av de rutiner som de har lärt sig under rutinutbildningen.

### 5.1.3 Deltagande

Det var få som ansåg att anställda bör involveras i ett tidigt stadium av implementeringsfasen. Detta kan framstå som något alarmerande då litteraturen på flera ställen tar upp vikten av att redan från början engagera användarna. Det verkar här som att respondenterna inte drog slutsatsen att en positivare attityd från de anställda kan nås genom att involvera dessa tidigt i processen. Dock var det två respondenter som ansåg att de anställdas behov borde beaktas. Att använda sig av representanter för att få fram de anställdas åsikter var också något som föreslogs. Kontinuerlig information ut till de anställda gällande implementeringen kan också ses som ett visst involverande men frågan är om det finns en risk i att inte låta alla anställda vara med och påverka projektet. Denna fråga är svårbesvarad men en utvärdering gällande till hur stor del anställda anser att deras behov blivit tillgodosedda föreslås.

### 5.1.4 Policy

Som tidigare nämnts var framgångsfaktorn *policy* något som var ganska svårt att separera från faktorn ledning och även policy fick därför starkt stöd bland respondenterna. Det finns även en koppling mellan policy och företagskultur vilket ytterligare gör denna faktor något svårhanterlig. Policyn är en skriftlig grund för förändringar och även skapandet av något nytt i organisationer och är därför något som är närvarande i de flesta sammanhang. En bild av policy som riktlinjer för de anställda var en syn som delades av de flesta.

Att i ett implementeringsprojekt för virtuella möten se över sin policy vad gäller möten och resor är således något denna studie stödjer fullt ut. Att utvärdera synen på företagets policy vad gäller tydlighet, kännedom och instämmande är av stor vikt. Om projektet har jobbat för att förändra sin miljö- och resepolicy genom att till exempel göra den tydligare eller strängare kan det vara intressant för att se om vetskapen och attityden kring den har ändrats under projektet.

### 5.1.5 Marknadsföring av fördelar

Vilka fördelar som finns med att använda virtuella möten och i huvudsak vad de anställda själva har att vinna på användandet var något som främst togs upp under intervjuerna i samband med vikten av information och marknadsföring. Anställdas uppfattning och inställning till vilka fördelar som finns med virtuella möten är alltså en framgångsfaktor som till viss del hänger ihop med vikten av information och kommunikation. Vikten av att informera om organisationsförändringens fördelar tas upp i mycket av litteraturen på ämnet. Men även flera av respondenterna tryckte på att det är viktigt att visa vad användarna själva kan tjäna på att använda virtuella möten och att det i många fall kan vara mer övertygande än att en förändring är fördelaktig för organisationen.

Trots att behovet av marknadsföring togs upp i den empiriska studien verkade majoriteten av alla respondenter utgå från att de anställda var positiva till implementeringen och ville slippa tjänsteresor. Då detta inte riktigt följer litteraturen i studien kan det vara värt att diskutera om inte respondenterna här kanske missar ett möjligt problem. Att det kan finnas en negativ inställning till virtuella möten inom organisationerna är dessutom något som förstärks av det faktum att flera av respondenterna berättade att de tidigare hade haft dåliga erfarenheter av virtuella möten. Förhållandet kan dock lika gärna vara omvänt vilket skulle innebära att problematiken kring ”resor som status” inte är lika allvarlig som litteraturen påvisar.

Oavsett vad är marknadsföring av de personliga fördelarna något som stöds. Det är även intressant att i början av projektet undersöka om anställda haft några tidigare bra eller dåliga erfarenheter av virtuella möten då detta kan hjälpa projektet i sin riktning och utformning av information och marknadsföring.

### **5.1.6 Samarbete mellan avdelningar**

Denna framgångsfaktor fick ett ganska stort stöd i den empiriska undersökningen. De allra flesta var överens om att representanter från berörda avdelningar bör ingå i den arbetsgrupp som ansvarar för implementeringsprojektet. Det var inte någon av de intervjuade personerna som ämnade överlåta hela implementeringen till sin IT-avdelning. Detta är åsikter som helt går i linje med litteraturen. Att utvärdera detta samarbete är därför av vikt och detta kan göras både innan och efter att projektet ägt rum vilket dessutom kan visa om projektet har stärkt eller kanske rent av försämrat samarbetet.

### **5.1.7 Information och kommunikation**

Framgångsfaktorn *information och kommunikation* fick väldigt stort stöd i den empiriska undersökningen. I intervjuerna talades det ofta om information kopplat till marknadsföring av de nya mötesrutinerna. En av respondenterna sa även att information sågs som en grundförutsättning för att få projektet i hamn och sedan hålla det flytande. Användarna måste ständigt påminnas om de nya rutinerna. Information flyter lätt ihop med de flesta andra faktorerna såsom fördelar, deltagande, utbildning och policy då alla dessa hänger ihop med att informera deltagarna i projektet.

## **5.2 Modifiering av SUMO-verktyget**

SUMO är ett utvärderingsverktyg som fokuserar på mjuka faktorer. Denna studie har identifierat framgångsfaktorer för implementering av virtuella möten som är anknutna till just attityd och beteende. Av denna anledning behöver modifieringen av SUMO-verktyget inte vara särskilt omfattande för att kunna utvärdera dessa faktorer.

Då Resfriprojektet är en pilotstudie, lämpar det sig att göra en *formativ* utvärdering (Jerkedal, 2001). SUMO anses passa vid en formativ utvärdering eftersom verktyget är uppdelat i analysnivåer som kan mätas separat efterhand som detta är möjligt. Jerkedal (2001) pekar på vikten av att vid utvärdering av implementering inte fokusera för mycket på enbart *utfallet* utan även på processen. SUMO kan med sina analysnivåer hantera detta problem då *effekterna* bara är en av flera nivåer som mäts.

Vad som skiljer utvärdering av implementering av virtuella möten från mer klassiska mobilitetsprojekt är således inte fokuseringen på mjuka faktorer. Skillnaden består istället av att det här måste utvärderas viktiga faktorer som mer berör hela organisationen än enbart enskilda individers beteenden. SUMO har förut behandlat mobilitetsprojekt där ett nytt beteende angående resor har eftersträvat på en personlig nivå. Det är individens beteende som har varit målet för förändring. Dock finns det bland de framgångsfaktorer som har identifierats och diskuterats (se ovan) en del faktorer, vilka berör hela organisationen i stort, nämligen *ledning, policy* och *samarbete mellan avdelningar*.

Då dessa framgångsfaktorer naturligt kan betraktas som förutsättningar för individers förändring bör de placeras i någon av analysnivåerna för *bakgrund*. Att placera dem under analysnivån *personrelaterade faktorer* är dock inte passande då det gäller faktorer som är gemensamma för hela organisationen. Det är inte heller önskvärt att placera dem under *yttre faktorer*, såsom tillgång av busslinjer, lagstiftning etc., då det skulle ge det felaktiga intrycket att de är faktorer som inte kan förändras, alltså fasta orubbliga förutsättningar.

Därför har SUMO-verktyget modifierats genom ett tillägg av en ny analysnivå kallad *Organisatoriska faktorer* där framgångsfaktorerna *ledning, policy* och *samarbete mellan avdelningar* kan placeras in (se figur 6, s.).

Till skillnad från yttre faktorer är organisatoriska faktorer för organisationens räkning inga fasta förutsättningar för en individs möjlighet att ändra attityd och beteende. Organisatoriska faktorer är istället de motiverande krafter som råder inom organisationen och som gör en personlig förändring av attityd och beteende gällande virtuella möten möjlig. Detta är krafter som organisationen måste väga in i sin utvärdering av implementeringsprojektet både för att kunna förklara utfallet av projektet men även för att kunna se över och förbättra organisationens förmåga att förändras och utvecklas (Carlström & Carlström-Hagman, 2006).

### **5.3 Hur kan framgångsfaktorerna användas i den modifierade versionen av SUMO-verktyget?**

Det är med de framtagna framgångsfaktorerna och den modifierade versionen av SUMO som förslag presenteras på hur implementeringen kan utvärderas. För att kunna använda de framgångsfaktorer som har identifierats och diskuterats kommer indikatorer för dessa framgångsfaktorer bestämmas och placeras in i SUMO:s analysnivåer. Som Lindgren (2006) påpekar är indikatorer ett måste för att kunna mäta och indirekt visa kvalitet eller resultat. Det

är viktigt att indikatorn verkligen mäter den aspekt eller den faktor som den är tänkt att mäta (Lindgren, 2006).

Svårigheten med att ta fram indikatorer är att det inte finns någon säker metod att följa. Jerkedal (2001) menar att valet av indikator istället bör göras med hänsyn till de effekter denna kommer att få på verksamheten om den används som mål för utvärderingen.

Det finns således ingen säker generell metod för hur studiens framgångsfaktorer ska kunna kopplas till indikatorer och på så sätt mätas. Indikatorer måste anpassas för den verksamhet där implementeringen av den virtuella mötesformen sker. (Jerkedal, 2001) (Carlström & Carlström-Hagman, 2006)

### 5.3.1 Framgångsfaktorer under analysnivåerna för tjänster

De av SUMO:s analysnivåer vilka berör *tjänster* används för att utvärdera själva projektgenomförandet alltså processerna eller de nyttiga prestationerna. Det är dessa analysnivåer som står för SUMO:s förmåga till formativ utvärdering. Analysnivåerna under tjänster bidrar med indikatorer för dessa processer i form av *kännedom om tjänster*, *användningsgrad av tjänster* och *nöjdhet med tjänster*. SUMO går inte in djupare på hur dessa indikatorer ska mätas och hur mål kopplade till dessa faktorer ska fastställas då detta måste anpassas för varje verksamhet. Att gå in djupare på detta är inte heller något denna studie ämnar göra. Istället fokuseras det på framgångsfaktorer. Av de framtagna faktorer som berör själva projektgenomförandet har följande identifierats, *Utbildning*, *Deltagande* samt *Information och kommunikation*. Detta är faktorer som uteslutande anses säga något om projektprocessen. Det handlar alltså om tre identifierade områden där projektet genom särskilda åtgärder kan öka möjligheten till framgång. Att påpeka är att framgångsfaktorn *information och kommunikation* dessutom har en naturlig plats i SUMO via analysnivån *kännedom om mobilitetstjänster*. I en faktisk utvärdering kommer dessa faktorer uttryckas mer specifikt i form av konkreta tjänster. Här nedan visas exempel på hur dessa faktorer mer generellt kan placeras in i SUMO: s analysnivå för tjänster.



<b>Tjänster</b>	<b>A</b>	<b>Nyttiga prestationer</b> Utbildning (teknik/rutin), Information och kommunikation, Deltagande
	<b>B</b>	<b>Kännedom om mobilitetstjänster</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som kände till att: Utbildning (på teknik eller rutin) hölls kring virtuella mötesformer? Information fanns att få angående implementeringen? Det fanns möjlighet att uttrycka sina önsknin­gar och behov rörande implementeringen?
	<b>C</b>	<b>Användningsgrad av mobilitetstjänster</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Deltagit på utbildning kring användandet av virtuella mötesformer? Uttryckt sina önsknin­gar och behov rörande implementeringen?
	<b>D</b>	<b>Nöjdhet med mobilitetstjänster</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Är nöjda med den utbildning som har erbjudits? Anser att informationen och kommunikationen under implementeringen har fungerat bra? Kände att hänsyn tagits till deras behov under implementeringen?

Figur 3. Framgångsfaktorer har placerats in under SUMO: s analysnivåer för tjänster.

### 5.3.2 Framgångsfaktorer under analysnivåerna för bakgrund

Analysnivåerna som berör *bakgrund* belyser, i linje med vad Carlström & Carlström-Hagman (2006) säger, problemområdets förutsättningar och bakomliggande värderingar. Faktorer i dessa analysnivåer ska alla kunna utvärderas både före och efter projektet. Dels därför att förstudien kan ge en indikation på vad det är som behöver förändras, dels därför att skillnaden mellan för- och efterstudien ger resultatet av själva förändringen. Som nämnts ovan är *yttre faktorer* fasta, konstanta förutsättningar som organisationen inte kan påverka, medan *organisatoriska faktorer* som *ledning, policy* och *samarbete mellan avdelningar*, är förutsättningar som kan betraktas som föränderliga. Vilka specifika indikatorer som kan användas för att utvärdera dessa framgångsfaktorer är som tidigare nämnts något som måste vara upp till varje verksamhet.

Jerkedal (2001) nämner att indikatorer som verksamheten tar fram både kan bygga på subjektiv och objektiv data. Faktorerna kan alltså dels bli utvärderade med subjektiv data genom att titta på de inblandade personernas uppfattning om dessa före och efter projektet. Det kan till exempel handla om att fråga de inblandade personerna om de tycker att samarbetet fungerar bra mellan verksamhetens avdelningar. Objektiv data kan i vissa fall också användas till exempel genom att titta på hur många i ledningen som använder virtuella möten.

I analysnivån *personrelaterade faktorer* placeras framgångsfaktorn *marknadsföring av fördelar* in. Denna framgångsfaktor innefattar anställdas *personliga inställning, åsikter och erfarenheter* gällande virtuella möten. I SUMO nämns att marknadsföring kan ses som en nyttig prestation, men här talas det alltså om marknadsföring av *fördelar* som handlar om att mäta hur pass väl informationen om vad de anställda kan tjäna på virtuella möten har förmedlats. Genom att mäta hur de kände före och efter projektet ges en bild av om situationen har förändrats eller inte. Nedan visas hur dessa faktorer placeras in i SUMO: s analysnivå för bakgrund. Exempel har getts på indikatorer som kan användas för analysnivåerna.

<b>Bakgrund</b>	<b>Y</b>	<b>Yttre faktorer</b>
	<b>O</b>	<b>Organisatoriska faktorer</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Anser att ledningen är närvarande och fungerar som bra förebilder i verksamheten? Känner till verksamhetens rese- och miljöpolicy? Anser att samarbetet fungerar bra mellan verksamhetens avdelningar?
	<b>P</b>	<b>Personrelaterade faktorer</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Anser att virtuella möten ger personliga fördelar i form av färre tråkiga resor?

Figur 4. Framgångsfaktorer har placerats in under SUMO: s analysnivåer för bakgrund.

### 5.3.3 De återstående analysnivåerna

De återstående analysnivåerna under *erbjudande* och *effekter* i SUMO visar det slutliga resultatet och effekten av implementeringen. På många sätt kan dessa analysnivåer betraktas som de viktigaste då de uppfyller syftet av en summativ utvärdering, nämligen att ge underlag för om projekt ska fortsätta att genomföras i sin gällande form, omarbetas eller läggas ned (Jerkedal, 2001). I denna studie har dessa nivåer dock fått en mindre plats då slutmålet för projektet måste vara upp till varje verksamhet. Således har analysnivån för *systemeffekter* lämnats tom. Det kan dock antas att alla organisationer vill att implementeringen av virtuella möten ska accepteras och börja användas av de anställda. Här nedan följer en tabell över SUMO: s analysnivåer *erbjudande* och *effekter*.

<b>Erbjudande</b>	<b>E</b>	<b>Användningsgrad av erbjudande</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet är beredda att acceptera det virtuella möteserbjudandet som ett alternativ till tjänsteresor och är villiga att använda detta?
	<b>F</b>	<b>Experimentellt individuellt beteende</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som har provat det virtuella möteserbjudandet?
	<b>G</b>	<b>Nöjdhet med erbjudande</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som har provat det virtuella möteserbjudandet och är nöjda med detta?
<b>Effekter</b>	<b>H</b>	<b>Permanent individuellt beteende</b> Antal (andel) som efter projektet aktivt använder sig av virtuella möten som alternativ för tjänsteresor?
	<b>I</b>	<b>Systemeffekt</b>

Figur 5. De återstående analysnivåerna presenteras.

## 6 Slutsats

*I föregående kapitel diskuterades en förståelse för framgångsfaktorerna fram vilket är vitalt för utvärderingen. Då denna förståelse kräver diskussion har den inte presenterats i slutsatsen. Här besvaras forskningsfrågorna kortfattat för att ge en sammanfattad bild av slutresultatet.*

### ***Vad är viktiga framgångsfaktorerna för implementering?***

Studien har presenterat sju framgångsfaktorer som är av vikt vid implementering av virtuella möten. Dessa är *ledning, utbildning, deltagande, policy, marknadsföring av fördelar, samarbete mellan avdelningar* samt *information och kommunikation*. Faktorerna kan ses som delmål vilka är av vikt för att nå det slutgiltiga målet, som i den här studien definieras som att virtuella möten ska accepteras och börja användas av de anställda.

### ***Hur kan SUMO-verktyget anpassas för att vara tillämpligt för utvärdering av virtuella möten?***

Vad som skiljer utvärdering av implementering av virtuella möten från mer klassiska mobilitetsprojekt är inte fokus på attityd, skillnaden består istället av att det här måste utvärderas en del viktiga faktorer som mer berör hela organisationen än enbart enskilda individers beteenden.

För att individerna ska kunna ändra sitt beteende måste organisationen i stort ge en förutsättning för detta vilket kan innebära att även organisationen måste förändras. Det behövs alltså en analysnivå som både kan betraktas som en förutsättning och som något som går att förändra.

Den anpassning av verktyget SUMO som presenteras är således ett tillägg av analysnivån *Organisatoriska faktorer* i SUMO: s del för *bakgrund*.

### ***Hur kan implementering av virtuella möten mätas?***

Med hjälp av svaren på de två ovanstående frågorna kan slutligen denna övergripande fråga besvaras. De identifierade framgångsfaktorerna har placerats in i det modifierade SUMO-verktygets analysnivåer och kan härifrån utvärderas genom indikatorer. Vilka specifika indikatorer som kan användas för att utvärdera dessa framgångsfaktorer är något som måste vara upp till varje verksamhet då alla organisationer har olika förutsättningar och mål. Dock har förslag på dessa indikatorer presenterats och det fullständiga modifierade SUMO-verktyget visas här nedan.

<b>Bakgrund</b>	<b>Y</b>	<b>Yttre faktorer</b>
	<b>O</b>	<b>Organisatoriska faktorer</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Anser att ledningen är närvarande och fungerar som bra förebilder i verksamheten? Känner till verksamhetens rese- och miljöpolicy? Anser att samarbetet fungerar bra mellan verksamhetens avdelningar?
	<b>P</b>	<b>Personrelaterade faktorer</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Anser att virtuella möten ger personliga fördelar i form av färre tråkiga resor?
<b>Tjänster</b>	<b>A</b>	<b>Nyttiga prestationer</b> Utbildning (teknik/rutin), Information och kommunikation, Deltagande
	<b>B</b>	<b>Kännedom om mobilitetstjänster</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som kände till att: Utbildning (på teknik eller rutin) hölls kring virtuella mötesformer? Information fanns att få angående implementeringen? Det fanns möjlighet att uttrycka sina önsknningar och behov rörande implementeringen?
	<b>C</b>	<b>Användningsgrad av mobilitetstjänster</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Deltagit på utbildning kring användandet av virtuella mötesformer? Uttryckt sina önsknningar och behov rörande implementeringen?
	<b>D</b>	<b>Nöjdhet med mobilitetstjänster</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som: Är nöjda med den utbildning som har erbjudits? Anser att informationen och kommunikationen under implementeringen har fungerat bra? Kände att hänsyn tagits till deras behov under implementeringen?
<b>Erbjudande</b>	<b>E</b>	<b>Användningsgrad av erbjudande</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet är beredda att acceptera det virtuella möteserbjudandet som ett alternativ till tjänsteresor och är villiga att använda detta?
	<b>F</b>	<b>Experimentellt individuellt beteende</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som har provat det virtuella möteserbjudandet?
	<b>G</b>	<b>Nöjdhet med erbjudande</b> Antal (andel) av de inblandade personerna i projektet som har provat det virtuella möteserbjudandet och är nöjda med detta?
<b>Effekter</b>	<b>H</b>	<b>Permanent individuellt beteende</b> Antal (andel) som efter projektet aktivt använder sig av virtuella möten som alternativ för tjänsteresor?
	<b>I</b>	<b>Systemeffekt</b>

Figur 6. Modifierad modell av utvärderingsverktyget SUMO med inplacerade indikatorer.

## Bilagor

### **Intervju 1**

#### **Respondent 1**

#### **ICA koncernen**

*Då tänkte jag först bara fråga vad som är ditt ansvarsområde inom ICA?*

Jag är technical owner på ICA och det kan jämföras med teknisk produktansvarig för conferencing services inom ICA koncernen.

*Jobbar du då under någon sorts IT avdelning eller är det helt frikopplat ifrån det?*

Jag sitter på IT.

*Hur länge har du suttit där så att säga?*

På ICA har jag suttit sen Mars 2006, sen har jag hållit på med videokonferens i 20 år.

*Hur länge har man jobbat på ICA för att få rutiner kring de resfria mötena?*

När jag klev in i mars i fjol då fanns det ju en hel del att göra kring rutiner, användarmanualer och hela den biten. Men ICA har ju varit frekvent videokonferensanvändare i X antal år tillbaka vågar inte svara på hur länge.

*Kan du lite kort berätta hur ICAs lösning för virtuella möten ser ut idag?*

Ja, ICA har ju idag 22 siter, alltså 2 M system i både i Norge, Sverige och utrustning i Hong Kong. Vi har en egen plattform, vi har allt in-house. Vi har egen brygga, gateway, gatekeeper. Och det här administreras utav växeltelefonisterna i Västerås som tar emot bokningar. Så antingen tar man bokningar via telefon eller via mail då.

*Har du någon koll på hur det gick till då ICA implementerade de här mötesformerna från början?*

Jag har ju lite blick i det hur det var då de implementerade det här hösten 2005 då. Det var lite störningar då med produkter som inte ville fungera riktigt som det skulle då. Men nu är vi uppe och rullar.

*Minns du vilka avdelningar på ICA som var involverade i den här implementeringen, var det några fler än bara IT-avdelningen?*

Dels var det ju IT då som har sett till att strukturen fungerar med IT trafik och hela den biten. Sen har ju jag min kontaktperson som sitter i verksamheten och det är ju travel managern då och även facility managern samt information och marknadsavdelningen som vi har täta kontakter med.

*Gjorde man några undersökningar bland anställda kring deras inställning och attityder kring dessa mötesformerna innan man började implementera dem?*

Nej det gjorde man inte. IT har ju haft videokonferens i säkert tio år men inte samma utsträckning som det är idag.

*Hur löste man det med utbildning och information ut till anställda?*

Det var väl dels genom information på intranätet fast det var väldigt begränsat och rätt lite information egentligen när jag klev in i rollen i höstas då gick jag ut med att börja annonsera och synliggöra det här på

intranätet och även skriva om produktblad informationsblad som fanns på intranätet så att folk skulle förstå vad det här var för någonting. Det är ju inte bara videokonferens vi ansvar för utan det är ju även telefoni och webb.

*Så du ansåg att det behövdes mer information ut till anställda för att det skulle fungera optimalt?*

Ja precis.

*Vad anser du är eller var svårast under en sådan här implementering av virtuella mötesformer?*

Det är ju att få alla parterna med på samma spelplan att kunna samarbeta mot ett gemensamt mål. Det är ju lite grann att IT har ju en egen version och verksamheten har en annan version och det jag kan tänka mig som är problemet generellt det är att man inte pratar samma språk. Alltså i verksamheten så pratar man då vanlig svensson då, medans IT pratar teknik och jag tror att man pratar bredvid varandra så i slutändan så blir det inte vad som var tänkt. Det tror jag kan vara ett problem.

*Har du någon idé på hur man kan lösa det problemet?*

Ja jag tror ju att någon i verksamheten som kan båda språken är med. Att man har en person som pratar verksamhetsspråk, lyssnar av vad verksamheten är ute efter tar med sig det här till fabriken på IT och talar om att så här vill verksamheten ha det här fungerande.

*Vi är ju lite inne på just det här med anställdas attityd och inställning till de här mötena, att man måste väga in det. Hur tycker du att man bör utvärdera de här attityderna för att få en optimal implementering av virtuella möten?*

Det som är viktigt det är att man har verksamhetens ledning med sig. I ICAs fall här då att koncernledningen är med på det här och att det kommer direktiv därifrån. Och att även de visar vägen. Ofta kan det ju vara lätt att visa vad andra ska göra men själv gör man på ett annorlunda sätt. Men jag måste ju säga det att här på ICA använder ju koncernledningen det här väldigt mycket och det visar ju också neråt i leden att, ok kan de som är på den positionen använda det här då kan väl jag också använda det. Koncernledningen har ju pekat på det här på X antal möten, vikten av att spara både pengar, hälsa och miljö. Och då ska det här användas punkt slut.

*Tror du att anställda själva inser vilka fördelar det kan ge dem att använda dessa virtuella möten?*

Det behövs, information måste ut. Men jag tror att får man med sig de här användarna över tröskeln, så att man får in dem och kan visa hur enkelt det här är, för det är också a och o i det här. Att man måste skilja på en tekniker och en användare. Användare kanske inte är tekniska alls så det måste vara lättanvändligt annars är det ingen idé att satsa någonting på det här. Det ska inte gå att kunna göra fel.

*Helt enkelt ha teknik som är användarvänlig?*

Ja precis. För har man väl fått dem över tröskeln att börja använda det här och de inser hur lätt det är. Och det är lite grann som vi fått här på ICA, dem har börjat inse hur lätt det här är att använda och då har det börjat bli ett självspelande piano. Någon berättar för en annan kollega och den kollegan berättar i sin tur, så att det sprider sig automatiskt om det här fungerar bra redan ifrån början.

*Och då tror du inte att man behöver någon teknisk utbildning för anställda utan man ska klara sig på det man kan så att säga?*

Utbildning är självklart och lättfattliga manualer är också ett krav. Det får absolut inte vara för mycket information på manualen för det är ju så att då orkar folk inte läsa det. Då tänker dem, oj det här verkar komplicerat.

*Men tror du även att man behöver utbildning på mötesrutiner, alltså de här virtuella mötesrutinerna eller tror du det räcker med en teknisk?*

Vad gäller användarutbildningen så tycker väl jag lite grann såhär, i alla fall de gångerna jag får tillfällighet brukar jag tala om för dem hur de ska ha kameran, vad de ska tänka på när man kör videokonferens. Och de ha de kommit väldigt långt med. Och sen är det lite grann det här också att inte glömma vad gäller videokonferens att många kanske tror att man kan ställa en videokonferens var som helst. Man måste också tänka på interiör, alltså belysning, bakgrund så att man inte har direkt ljus utifrån in och sådär så att. Får man till en bra interiör i rummet så är det mycket värt för att då för du en bra bild tillbaka. För har du ingen bra bild ja då kan du likväl använda telefon.

*Sen tänkte jag gå in på lite det här med attityden alltså Peter var ju lite inne på också att det finns ganska bra attityder kring att göra affärsresor att det ger lite av en status att resa och så. Tror du att detta är något som man måste hantera genom att gå ut med enkäter och såhär i ett implementeringsstadium hos anställda?*

Ja

*Få dem att ändra attityd kring resor helt enkelt, få dem att tänka till lite?*

Ja, precis och som ICA har gjort också där, dels finns det en resepolicy som är klar och tydlig och talar om vilka riktlinjer respektive företag har då. Och som ICA gjorde här var till exempel också då att varje resa ska godkännas utav sin närmaste chef. Annars får man inte ut några reseutlägg. Och det är klart, i och för sig det är väl lätt ändå att resa då men det blir ett steg till.

*Det visar ju ändå var man står så att säga*

Ja

*Så den här företagskulturen den spelar stor roll. Hur ledning, vad de gör för att uppmuntra de här virtuella mötena så att säga.*

Ja

*Tror du även på system där man ger bonus och sånt här om man använder de här mötena istället för affärsresor?*

Ja asså det finns jättemycket man skulle kunna göra för det här och jag har ju planer då under nästa år att kanske ha någon form utav utlotning utav presentkort på ICA då i det här fallet. Kanske på någon hundralapp eller nåt sånt där eller tvåhundra kronor som man delar ut eller lottar ut varje månad till dem som använder den här tjänsten då.

*Då tror jag att jag har gått igenom allt. Det är inget annat du vill lägga till som är viktigt kring det här som du känner?*

Inte sådär utan det är ju, i och med att jag har hållit på med det här i så många år så har jag ju sett också då både bra fall och dåligt fall. Och mycket utav att det faller lite grann det är att, det jag tycker det är att det ska finnas någon som värnar om det här som har ett ansvar för de här utrustningarna och håller sig uppdaterad med nya mjukvaror för det händer hela tiden någonting att liksom bara ställa in en videokonferens utrustning i ett rum. Ja den kanske används en period sen skiftar det folk och så blir det att, ja just det här har vi den där videokonferens utrustningen som Kalle brukar använda den fungerar såhär men vi har nästan aldrig använt den. Och till slut så står den där videokonferensutrustningen till ingen användning.

*Så det handlar om att hålla det levande både genom information och hålla uppe en kultur där man föredrar den här sortens mötesformer?*



Ja jag tror att det behövs någon och jag märker själv då på ICA för att den här rollen jag har på ICA den är ju ganska unik då för ICA den tillkom då när jag började i fjol. Att det är någon som håller i det här som följer utvecklingen kan vara den här stöttepelaren åt användarna och sådär då. Och sen att man tänker mycket på det här om man ställer in utrustningen. Man kanske inte behöver ett rum för 20 pers det kanske räcker med för 3-4 för en videokonferenssamling. Då kanske det är bättre att ha ett mindre rum istället.

*Att man liksom tänker på grejer som är lätt att man glömmer bort?*

Ja

*Jag kom på en grej till också alltså i ett sånt här projekt där man vill sätta igång det här tycker du att man bör involvera anställda i det projektet redan ifrån början eller ska det komma senare?*

Du menar involvera de anställda?

*Ja asså redan när man börjar välja teknik och så att man försöker gå ut lite med vad de själva föredrar och så eller tror du att det är ett för tidigt stadie att ta in anställdas åsikter?*

Ja det är nog lite tidigt jag tror man bör först sätta sig ner, ha en kontakt. Oftast tycker jag då att det ska komma ifrån ledningsnivå då. Vi behöver det här och man börjar titta på, jaha vad är det vi behöver egentligen. Vad är det för nått som vi gör inom det här företaget. Att man börjar titta hur kan vi göra nu? Vad ska vi plocka ihop? Och sen presentera det här att det här är den lösning som skulle kunna hjälpa oss då. Att kunna tänka på det här med miljö, hälsa och pengar. Och får man då ett godkännande då kan man börja fundera på att kanske ta in några användare, lyssna av också.

*Och hur tror du är bästa sättet att göra det? Alltså att få in de anställdas åsikter, är det via representanter eller via enkäter eller vad tror du är det smartaste sättet så att säga?*

Representant

*Då helt enkelt nyckelpersoner ifrån olika avdelningar?*

Ja, gärna ifrån olika avdelningar det beror på hur stort företaget är då.

*Jag är nöjd med de svaren tack så mycket för dem. Ha en fortsatt trevlig dag!*

## **Intervju 2**

### **Respondent 2**

#### **Norrbottens kommunförbund**

*Vad anser du, framförallt inom din organisation, inom implementeringsstadiet när man vill få anställda att börja använda den här tekniken (teknik för virtuella möten) är viktigt att tänka på?*

För våran del så tror jag att det är mycket det här med att komma över tröskeln att överhuvudtaget våga sig in i det här. Man är van att åka och träffas här uppe man tar bilen gärna. Så det är mycket att få pushen att komma över trösklarna så att säga. Det är inte så mycket teknik och sådär. Mera att komma över det.

*Det handlar mer om att ändra en vana än att lära sig tekniken?*

Mmm det är mera det tror jag också att vi har ju en rysligt massa träffar som vi alla mentalt förstår ju, att herregud det vore mycket bättre att träffas virtuellt än att åka bil och dra ner folk ifrån hela länet överallt det förstår vi ju alla. Kan tyckas märkligt men att komma dit är ju inte så himla enkelt.

*Tror du svårigheten ligger där att man inte förstår hur mer bekvämt det blir för en själv eller var tror du svårigheten egentligen ligger i för att få den anställda att byta attityd?*

Ja asså jag tror det handlar mer om att våga komma till skott. Att få en push och se att det funkar bra. Jag menar ingen här skulle ju vilja ligga efter vägen egentligen. Men på något vis, man går i de gamla hjulspåren liksom.

*Men det är inte så att man är rädd för att det inte är lika bra kvalitet på de här virtuella mötena eller du tror att det mer handlar om att man måste ändra beteende och att det i sig kan vara jobbigt? Eller hur tänker du där?*

Ja sen kan det ju vara det här att det är mycket som avhandlas... ett sånt här möte blir ju mera strikt om man säger så. Det finns ju mycket man talar om bara sådär när man träffas. Det är ju socialare sätt att träffas fysiskt. Visst är det ju så. Och det finns bitar i det också som hänger ihop med det här kanske men jag tror att de flesta skulle tycka att "gud vad skönt om vi skulle kunna halvera antalet möten där vi sitter och kör bil".

*Så det kanske bara handlar om att få ut den informationen så att folk tänker på att det kan ge egna fördelar liksom?*

Ja kanske, sen har vi ju det, kanske en teknikfråga också, för historiskt har det ju varit en period där det varit problem med bilder och ljud och få det att fungera. Så en del kanske har minnen av sånt att det var ju inte så himla bra då i alla fall.

*Mmm man kanske inte riktigt vet vad som hänt på marknaden där liksom. Men tror du med det här med det sociala att det kan vara så att folk uppskattar själva resandet i någon mån att man får chans att träffa folk eller tror du att det generellt är så att folk faktiskt vill slippa resandet i er organisation?*

Jag tror att det ena inte utesluter det andra. Man måste liksom träffas någon gång och ha djupare samtal och fysiskt ger ju bättre förutsättningar för detta. Sen kan man ju träffas 2 gånger virtuellt och kanske en gång fysiskt eller något sådant där för att få det att fungera bra tror jag. För ibland är det ju saker som alla vet om som bara behöver avrapporteras och kolla läget lite grann och så vidare i gruppen man har så att det går ju mycket väl att göra på annat sätt över telefon eller video. Vi som har det här mycket för oss handlar det bara att få en extra push och göra som vi nu gör, satsa lite på det här. Så borde vi komma en bra bit på vägen.

*Tror du påverkan på miljön kan ha någon påverkan på anställda eller är det just det här att man ska slippa va på vägen?*

Asså miljöfrågan, vi har ju slitet en del med en miljöpolicy och det var ju inte helt lätt att förändra så utifrån det. Nu har vi ju ett läge med den här debatten som kanske gjort det lite annorlunda det kan jag nog tänka mig.

*Men som sagt handlar det därför att peka på de fördelar de anställda får med de här resorna.*

## Hur kan SUMO-verktyget användas för utvärdering av implementering?

Just det, och det är ju säkerhetsfrågor och allting. Jag menar höstmörkret här uppe och 30 mil till Kiruna det är ju inte så kul.

*Hur viktigt tror du det är att ledning själv håller på med de här mötena? Tror du att det kommer att påverka anställdas inställning också?*

Nu är ju vi en liten organisation kommunförbundet Nordbotten så ledning och vi det är ju ungefär samma alltihop. Men om man tänker i vidare perspektiv gentemot kommunerna som vi då jobbar gentemot så skulle ju vi om vi jobbar på detta sätt nog kunna putta på det hela ute i kommunerna också.

*Så du tror att det här kan vara en grej att tänka på?*

Jodå, sen har vi ju jobbat ett tag uppe hos oss, och vi ska ju börja lite grann uppifrån med kommunchefer och kommunalråd och sen jobba oss utåt till övriga förvaltningschefer så vi tänker ju ändå att börja uppifrån i kommunerna för att få igång det här.

*Vad tror du om vikten av utbildning, då tänker jag inte bara tekniskt utan även om att få en rutin kring de virtuella mötena?*

För oss är det viktigt om vi på nåt sätt skulle få någon sorts hjälp där. Hur man betar sig, hur man agerar och hur man leder möten och hur man fördelar ord och planerar möte och lite sådant. För vår del är det nog en viktig grej. Känna sig trygg.

*Tror du man kan göra något särskilt där för att få upp den här tryggheten?*

Jag tror att får man lite vägledning så är det pang på praktiskt och kanske då att man kan öva på nåt vis innan man går på det riktigt skarpt men jag menar det är nog bara att hoppa in i hetluften. Och jag tror de flesta grejar det med lite vägledning och tips.

*Ingen annat du tänkte på att man kan göra i er organisation får att få upp motivation och förbättra attityden kring de här mötena?*

Na jag vet inte riktigt, med tanke på den debatt vi har nu om miljö och annat, jag tror att på bara något år här har det hänt mycket. Jag tror att det finns en viss motivation att gå in i det här på ett annat sätt än tidigare.

*Så detta finns förankrat även bland anställda så att säga?*

Ja jag tror det, det resonemanget har vi ju vid sidan om på fikarummet och annat. Så det känns så.

*Ja det är ju också en viktig grej hur stämning är i fikarummet just det här med kulturen i företaget att man känner att folk jobbar för det.*

Mmm sen är det ju så att alla är ju så pass pressade så att vinna tid och inte ligga efter vägen en timma där är ju guld för många som har tajt i sitt schema.

*Tack för svaren*

## **Intervju 3**

### **Respondent 3**

#### **WMdata**

*Vad tror du är viktiga faktorer för att få anställda att acceptera nya mötesformer och så här stora förändringar som det faktiskt innebär att införa detta på ett företag.*

Nä men det första är information, information, information.

*mmm*

förklara varför, what's in it for me, och sen så framförallt...hmm varför piper det här nu då...vänta jag ska hämta en laddare.

*mmm*

nä men alltså sen så berätta hur man ska göra det. Alltså om du säger att vi ska använda webbmeeting eller vad det nu är man ska använda. Då är det ju jätteviktig att berätta, jaha och hur kommer man åt det, på vilket sätt gör man, att man gör det lättåtkomligt, så lättillgängligt som möjligt

*mmm*

det stora problemet tycker jag oftast är att ja man säger en massa grejer man ska göra

*mmm*

problemet e att sen när jag behöver det så hittar jag inte det och jag vet inte vad jag ska göra och på det viset

*men att involvera och informera användarna?*

Amen alltså, nä men alltså ja, asså hela vide vippen, vi har webbmöten, videokonferenser, netMeeting, vi har hela köret. Men problemet är, det är väl jättebra att vi har det, det är bara det att om vi går ut med ett mail att nu ska alla köra med det eller det eller det. Ah fine, men det hör man väl den gången men så tar det ett tag och sen visar det sig att jag ska hålla ett möte, men då hittar jag inte instruktionen på det, åh sen så amen då kör vi som vi alltid har gjort och så blir det bortglömt. Sen blir inte det använt och så får jag gå dit och peka med hela handen igen, nu ska ni göra så här. Jag tror att man helt enkelt måste ut och visa folk så här ska du göra, informera nu om det är projektledare eller ansvariga som drar igång mötena, att man lär dem att det får kosta lite att implementera. Det tror jag är den absolut viktigaste faktorn. Asså det ska ju va lättanvänt givetvis, men att man lägger kraft och tid på att implementera, för vad jag sett under alla mina år i arbetslivet är att man köper stora fina system och sen använder man inte dem. Man köper porshar och sen kör man lådbil. Så säger man att det är skitsystem, men så e det ju inte, det är bara det att man inte kan använda dem.

*nä man ska ju bara lära sig att använda dem. Du trycker ju mycket då på utbildning, både på rutiner och....*

Jamen du både på hur du ska använda dem

*och på tekniken*

han (Peter Arnfalk) har ju gjort en jättebra föreskrift, där han har delat upp olika möten, på vilken typ av möten som lämpar sig, att man helt enkelt går ut och säger så här är regelverket ska vi köra ett gruppmöte så får du inte resa till det utan då vill vi att du använder antingen netMeeting med skärm eller telefonmöte om du inte behöver dela skärm. Videomöten ja det kanske kan behövas men det kanske bara behövs om du ska ha möte med folk du inte träffar på annat vis. Kundmöte är kanske det enda som det är mer eller mindre accepterat att resa till för där finns det andra bottnar i det. Och sen kanske kick off, kick out...men asså min karl han jobbar ju på Astra Zeneca som underkonsult. Han kör hela projekt utan att de träffas.

*Ingenting??*

Ingenting

*De träffas inte nån gång?*

Nä

*Nä det låter ju jättebra ju*

Det funkar alltså, men de kör ju world wide. Det finns inte en chans i världen att de skulle kunna hålla på att träffa dem från USA, det funkar inte.

*Ja men det är inspirerande att höra. Hur viktigt tror du det är med ledningen, att den "walk the talk" så att säga.*

Att de föregår med gott exempel...

*Ahh*

Det är ett måste, om du ska få nånting igenom. Jamen om de får resa varför får inte jag?? Liksom vi är som ett gäng småbarn, det funkar på det viset, man lever som man lär och lever inte alla efter samma så är det fler som tycker att då kan jag också ta mig den friheten. Det är jätteviktigt.

*Mmm, jo det anser ju vi också. Det här med företagspolicy och kultur, har ni...känner ni av det nånting, att det kanske är nåt man måste jobba med för att få igenom en förändring, att man måste påverka hela företaget och hur företaget tänker. Har ni en så genomsyrande kultur, så att den är ngt som måste förändras?*

Ja det har vi. Kanske inte som gäller det här kanske, men vi har en speciell WMdata kultur som är känd långt utanför WMdata också, där det är, det finns vissa grejer som är normer nänstans. Och det e ju vissa av de normerna som vi försöker hålla på att ändra. Våldigt länge har en norm varit att så länge du tjänar pengar så har du frihet att göra vad du vill, och det är ju en av de grejerna som just i ett sånt här sammanhang är jätteviktigt, men eftersom folk är så vana vid att har du pengar får du göra vad du vill så räcker det ju inte att peka med hela handen och säga att så här ska du göra om det inte är så att du har dåliga tider och folk måste gå. Annars måste du hela tiden visa på what's in it for me, du blir mer effektiv, du kan göra andra saker, du kan få loss mycket mer, ja du kan bli mycket effektivare på andra sätt. Slå ihjäl myter. För jag menar det e ju så till exempel, jag som studerar i Borlänge, det blir ju lite tid att slå ihjäl på tåget, det blir ju en del luckor i tillvaron, så det finns många saker man måste angripa.

*Men hur viktigt tror du det är om man sammanlänkar om man nu ska ha och genomföra en förändring som påverkar hela företaget, hur viktigt tror du det är att samarbeta och sammanlänka avdelningar?*

Det beror helt på vad det är för företag.

*Okej*

Om du är ett konsultföretag som vi är så kommunicerar man ju knappt emellan, jo man säljer vissa affärer tillsammans annars jobbar man ju helt i sina egna verksamheter. Har du ett mer förvaltningsföretag där avdelningarna jobbar med förvaltning och är beroende av varandra, driftdelar, ah det har vi ju också....då e de annorlunda va, så det beror helt på vad det är för typ av företag.

*Ja jag tänker så att om man ska genomföra och föra in ett nytt informationssystem eller det här med virtuella möten så kanske man tänker att det IT avdelningen som ska hålla i det fast det är alla avdelningar som kommer påverkas och därför borde ju alla vara inblandade och involverade på ngt sätt.*

Men det är ju inte IT avdelningen som ska hålla i det.

*Vilka har ni i eran projektgrupp? Har ni startat den än?*

Ah nu kommer den förändras så det vet jag inte men en sak är säker och det är att jag ska vara med i den, jag är ju reseansvarig. Jag menar att köra det från ett IT perspektiv det är fullständigt fel i mina ögon.

*Okej*

Jag tänker så av den anledning att det inte är dem som ser informationen utan de är ju möjliggörare för att få fram information. IT är i det här fallet möjliggörare för att kunna mötas på det här sättet. Men det är ju inte de, som är syftet med mötena. Jag menar mötespolicy...nä det är fel.

*Men jag tycker du har en god poäng där faktiskt.*

Teknikdrivna projekt har du aldrig genomslagskraft på, du måste få ett informationsgrepp. Marknaden. Jag tycker det ska upp i ledningen och visar att det här är en av de riktlinjer som vi har i företaget. Möten kan ju ske på olika sätt, det ena är resfritt och det andra är nån form av kommunikation, och sen så att man skriver en policy som hänger ihop för det. Det tänker jag göra så småningom här.

*Är det att folk tänker på policys?*

Vad sa du?

*Om man nu skriver en ny resepolicy eller miljöpolicy, är det att folk läser dem, tar till sig dem och uppmärksammar dem? Eller är det bara ngt som finns?*

Ja jag kommunicerar, jag skickar ut, jag flashar på nätet, jag mailar ut, jag drar ut olika nivåer på det. Drar det till gruppansvariga, på olika sätt så att man får ut informationen. Nu kommer det komma ännu en variant. Jag håller på, har precis skrivit, signat för självbokning och håller på för en upphandling av reseräkningar och så och i min nästa värld så e det så att vi ska paketera ihop resfria möten med det här

*Ja det låter jätteintressant faktiskt, det ska bli spännande att se hur det går*

Ja det tycker jag också haha

*Jamen jag tror det kommer jättebra, har ni kommit igång ännu?*

Med själva bokningen?

*Ja men hur långt har ni kommit i själva projektet, har ni hunnit...*

Ja vi håller på att konferera det, så det ska sättas upp efter nyår och gå igång med en pilot i början på februari

*Mmm mmm, ja det är kul*

Ja det är ju ena delen, men det är ju inte resfria möten utan nu handlar det om att vi paketerar ihop allt resande totalt i början här

*Okej*

Och nästa bit i det här tycker jag är att man kopplar på eh, i själv...eh och policy och det här kommer in här också att man kan börja med en fråga så fort du går in i systemet..."måste du resa vid den här typen av möte du har??" och det kan ju fungera på många sätt

*Precis, så att de får sig en tankeställare innan de tar ett beslut*

Ja att om man tar strategi och policybeslut att den här typen av möten ska bara resas i undantagsfall, och sen så kör man ut att den här typen möte ska du inte resa vid, utan här ska du köra netMeeting. Eller som nån gjorde att varje gång man drog ut en biljett eller elektronisk biljett så la man en notis om det i mailet, att så här skulle du kunna göra så här mycket hade du kunnat spara in istället, det finns massa grejor gjort, det tycker jag är jätteintressant.

*Men när i vilket stadium gjorde ni det då? Innan de köpte biljetten?*

Nä men när du bokar, nästa gång du bokar så tänk på det hära, att man kommunicerar vid varje givet tillfälle, det är då du når. Istället för att bara bränna ut det rätt över. Ska man inte resa just då, så är man inte så intresserad.

*Nä, ja men det tycker jag, jag fick till och med lite nya idéer här nu som var bra tycker jag faktiskt, annars har inte jag så mycket mer, vi hade våra små punkter så att säga som vi har tagit fram och de har vi gått igenom här så jag tycker jag har fått tillräckligt mycket nu om inte du har ngt att tillägga?*

Nä men då så. Nä men det är bra för mig

*Ja, okej men då mailar jag dig då här i eftermiddag, och sen så fort du kan så får du jättegärna återkomma med feedback.*

absolut, kanon

*okej tack så jättemycket, ha det bra*

ah det samma

*hej*

god jul

*det samma*

heeej

## **Intervju 4**

### **Respondent 4**

#### **Vägverket, Göteborg**

*Det jag och Mika skriver om och mest fokuserar på handlar ju just om attityder och vad man som organisation bör utvärdera för att lyckas med ett sådant här projekt där man försöker öka användandet av resfria möten (virtuella möten) och dra ner på affärsresor. Då hade vi en ganska generell och öppen fråga först om det finns någonting du själv tycker är allra viktigast att tänka på i ett sådant här projekt. Alltså de viktigaste faktorerna och efter det har vi själv några punkter som vi går igenom som du kanske har lite åsikter kring eller så.*

*Så är det någonting särskilt du anser att man bör tänka på i en sådan här implementeringsfas?*

Jag tror att det är väldigt viktigt att man har med sig högsta ledningen. Att de uttalar de här. Att man har stöd därifrån. Att man går ut med det här på bred front så att säga. Har dem med sig. Men sen även att man också undersöker behovet hos de anställda. För att det jag har sett, den kontakt jag har haft med frekventa resenärer så, de som reser jättemycket de vill ju ha det här och de efterfrågar ju det här va. Det är bara det att det måste fungera praktiskt och just det här att komma igång med det.

*Det här med ledning, att vara tydlig, handlar det också om att man ska försöka använda de här resfria mötena även i ledningen. Alltså walk the talk o.s.v.?*

Ja absolut. Man måste ju föregå med gott exempel.

*Ok, du sa det här med att du tror att de flesta som reser mycket, att de faktiskt vill slippa det, kan det vara så att man behöver informera om vilka fördelar de här resfria mötena ger eller tror du folk redan vet det?*

De som reser mycket tror jag vet det men det är väl också det här att kunna nyttja tekniken att tekniken fungerar. Att det här grundläggande finns på plats att bara kunna ha ett vanligt telefonmöte, jag menar även sådana möten krånglar man kan inte koppla ihop alla och man tappar någon och, jag har varit med på ett otal sådana möten och de kan ta en kvart tjugo minuter innan man kan starta mötet. Och det är mycket sådant som avskräcker när det blir sådär gång på gång.

*Det handlar alltså om att få upp en teknik som fungerar. Sen har vi också en tanke kring det här med utbildning för de anställda, då dels teknisk utbildning men kanske främst utbildning kring rutiner kring de här mötena. Har du några kommentarer på det?*

Jag tror att det är jätteviktigt att det finns stöd kring det när man ska ha ett sådant här möte. Att det finns någon som kan få hjälp av och kan koppla upp ett sådant här möte om någonting inte fungerar för då tror jag att man skulle dra sig mindre för att ha de här mötena än om man ska hålla i allting själv. Att man har stöd runt omkring sig.

*Men en viss teknisk utbildning för anställda tror du att det är bra eller tror du att det är överflödigt?*

Nä jag tror att det är bra

*Ok*

Jag tror också att man underskattar, man tror ofta att alla har sådan datorvana och behärskar allting men så är det inte.

*Så kanske en väldigt grundläggande utbildning som inte går in så mycket på djupet men så att man i alla fall har koll vad det är man håller på med så att säga?*



Ja

*Sen hade vi även det här med en icke teknisk utbildning där det mer handlar om rutiner alltså hur man faktiskt uppför sig på ett virtuellt möte lite mer så här vett och etikett osv. Vi har märkt att det kanske många som känner sig osäkra kring det, har du någon kommentar kring det, alltså utbildning på rutiner snarare än teknik.*

Det tror jag också är bra för det är ganska svårt när man sitter där i ett video- och telefonmöte att veta när man ska prata så att inte alla pratar i mun på varandra och så det tror jag också är bra att man har en struktur på det där, att man får lära sig det. Och sen lika att man, någonstans måste man ju också ta fram vilken typ av möten passar det här till. Vad är det för information det handlar om. Det kan inte, det är en viss typ av möten som vi kan ha de här alternativa mötesformerna till.

*Mm. Det har vi också varit inne på, vilken typ av möten tror du är mest lämpade för de här resfria mötena?*

Jag det är möten, dels när det är sådan här envägskommunikation där man ska informera och det är inte så mycket diskussioner, och sån sådan här möten där det är grupperingar som träffas ofta och kanske ska stämma av vissa saker i ett projekt och man kanske ska visa någon applikation eller dela någon dokument eller så, sådana som känner varandra bra.

*Mm. Det är alltså inte så mycket när det är nya kunder kan jag tänka mig utan det är mer när man träffas inom någon sorts grupp eller projektgrupp eller så fast man finns på olika ställen.*

Ja, och sen lite grann tycker jag att man måste börja med att titta. Vad är det, vad kommer mötet handla om vad är det för typ av information som ska förmedlas. Jag menar, är det bara envägskommunikation och så då kan man ju faktiskt ha ett sådant möte.

*Tror du att detta är grejer som kan vara bra att informera anställda om just det här att när man ska ha det och när man inte bör ha det o.s.v.?*

Ja det tror jag

*Sen kommer vi in på, när man nu ska ha ett sådant här projekt vad man bör tänka på. Vi var lite inne på att det kan vara bra att få med anställda redan i projektets start alltså vad gäller inköp av teknik och kanske när man startar egna rutiner kring de här mötena. Tror du det är bra att redan från början informera och få med anställda eller tror du att den kompetensen kanske inte finns hos vanliga anställda att ta de här besluten?*

Jag tror att man kan ha med några referenspersoner, ifrån de anställda så att man inte bara slänger nått i knäet på dem. Och de sen, det här vill vi inte ha. Utan att de känner sig delaktiga och får vara med och påverka vilken typ av utrustning eller vad man nu vill ha. Nu finns det ju inte så mycket olika saker men jag vet ju det här med webbkamera är det många som har frågat efter.

*Så det kanske handlar om att ta in vissa nyckelpersoner från de anställda, från olika avdelningar och sen kanske fråga dem, är det så du tänker?*

Ja och sen kan de sprida informationen

*Sen var vi inne på en grej också att i många sådana här stora projekt med stora förändringar, det här är ju ändå en hyfsat stor förändring när man ska ändra sin mötesrutin. Så var vi inne på att det är rätt bra att ha bra kommunikation mellan avdelningar på företaget. För att få med alla. Då var vi lite inne på tror du att det är en viktig grej att avdelningarna har ett nära samarbete så att det inte blir så att kanske IT avdelningen pratar om sin grej medan andra om en annan grej. Tror du att det spelar stor roll för implementeringen av de här resfria mötena?*

Ja jag tror att det är viktigt

*Vad tror du att man kan göra åt, alltså göra för att förbättra detta samarbete?*

Ja det är ju som alltid, det här att gå ut med information. Kring att det här är på gång och man kanske kan köra några öppet hus kring det här, det är ju mycket svårt för vi sitter ju utspridda i landet och har huvudkontoret då flera enheter i Borlänge sen har vi sju olika regioner.

*Ja det blir ju inte helt lätt.*

Det är lite svårt överlag, alla kör lite sitt eget race.

*Men sprida mycket information helt enkelt, det kan vara en lösning?*

Ja

*Ok, sen tänkte jag på det här med miljöinformation och miljöpolicy tror du att en stark sådan kan påverka anställda att faktiskt föredra de här resfria mötena tror du att detta är en faktor som spelar in?*

Ja det tror jag. Jag tror absolut man ska involvera dem här människorna som förvaltar miljöpolicy och miljösektionen. För att det ligger väldigt i tiden och det är inget som jag tror kommer att försvinna utan att det kommer snarare att bli mera fokus på det.

*Japp, du har inget annat, någon egen tanke kring vad man kan göra för att förbättra attityden kring de här resfria mötena hos anställda?*

Jag tror inte att de anställda har någonting emot de här. Det är mera att, som jag upplever det, att man har idag kanske en erfarenhet att ”det här fungerar inte och sist vi skulle ha ett sådant här telefonmöte så tog det 20 minuter att koppla upp och vi tappade någon”. Ja att man inte vet, man behärskar inte tekniken, man har inte stöd kring det. Det är mera att, känner man att det här funkar ju jättebra och att det liksom flyter på då tror jag att man absolut väljer det här.

*Ok så med en bra teknik och med en bättre information så tror du att det räcker?*

Ja och att man har stöd kring det här när man ska komma igång med de här mötena.

*Ok, så man kanske i början har så att man kan prova på lite, testa lite och se att det faktiskt fungerar innan man sätter igång på riktigt.*

Ja och att när man sätter igång på riktigt att det finns ett stöd på avdelningen kring det här.

*Support alltså?*

Ja

*Ok då tackar jag så mycket för svaren, ha en fortsatt trevlig dag. Hej då!*

## **Intervju 5**

### **Respondent 5**

#### **Gatukontoret, Malmö Stad**

*Jag och Björn jobbar ju då väldigt mycket med hur man ska få anställda att acceptera de nya mötesformerna och attityderna och inställningarna och så för att få igenom förändringen. Och då tänkte vi börja med en ganska så generell och stor fråga så att det finns möjlighet för dig att svara hur du vill där. Sen har vi ungefär 5 punkter som är våra huvudpunkter.*

*Och frågan är vad tror är viktiga faktorer för att få anställda att acceptera virtuella mötesformer?*

Mmm ja det var ju väldigt allmänt \*skratt\*.

Jag tror ju att en nyckelfråga är att få de anställda att känna att de vinner något på det. Om det kan vara att man slipper restiden om man tycker det är jobbigt. Det känns ju som att det finns en del nackdelar förknippat med att resa som man kan slippa. Men det var en svår fråga.

*Jag kan ta lite vad vi undrar om. Det är dels det att vi tänker att ledning spelar ganska stor roll det här med "walk the talk" att dom ska föregå som gott exempel och använda virtuella möten och visa anställda att det är såhär vi ska arbeta på nåt sätt.*

*Vi undrar då, vi frågar dig, hur stor roll du tror detta spelar?*

*Sen har vi även företagspolicy själva kulturen vilken kultur som genomsyrar företaget. Sen vilken utbildning man fått dels på själva mötesrutinerna hur man ska bete sig och sen rent tekniskt. Sen även att sammanlänka avdelningar så att man samarbetar på hela företaget så att säga. Just det här med att involvera och informera. Så vilka av de här tycker du är viktigast eller hur viktiga är dem?*

Asså det här med att ledningen visar vägen tror inte jag är jätteviktigt inom Malmö Stad för det känns som om det är en organisation där cheferna gör så mycket annorlunda saker, asså cheferna gör så mycket som de anställda inte gör ändå. Så att det är inte det att bara för att cheferna gör någonting så hoppar man på. Så jag tror ju att det är viktigare om man känner sig bekväm med tekniken, asså det som jag tänker här i stadshuset då på Malmö Stad är ju att facility management som finns på bottenvåningen som håller med konferenslokaler att de ska hålla i tekniken också så att användaren egentligen inte ska behöva kunna så mycket utan att de ska få support där ifrån. Men jag tror det är viktigt det här med att känna sig bekväm med mötesformen. Och det som jag snurrade runt om i början här att man ska känna att man vinner någonting på det. Och inte förlorar på det. Och det är ju viktigt då för att känna att man får en sån kontakt.

*Ja det är en punkt som vi kanske inte tryckt mest på. Att då antingen visa att de vinner på det eller kanske ha en sån reward grej, att man får någon slags bonus.*

Ja att man skapar vinster

*Precis. Det kan ju tyckas lite kontroversiellt att man ska muta till att använda men det kan ju också få en ganska hög genomslagskraft så att säga.*

Och man sparar ju ganska mycket på att inte resa så att det ju inte helt irrelevant, tycker inte jag.

*Nänä verkligen inte. Men om man tänker utbildning tror du att det är viktigt både med utbildning på mötesrutiner men även kanske på så miljö och såhär att om folk får mer känsla att de gör nåt för miljön så*

*kanske det kan få dem att använda mer resfria möten.*

Mmm na jag vet faktiskt inte om jag tror på det för att jag tror att, Miljö har ju blivit ett starkare argument de senaste åren men det känns inte som att det har att göra med att människor blivit mer utbildade utan det känns som om det har att göra med att i det allmänna offentliga samtalet så har miljöfrågorna lyfts. Det känns som att det snarare handlar om en allmän uppfattning om att det är viktigt än ren fakta kunskap i frågorna.

*Det kanske inte är någonting som prioriteras först även om man är medveten om att det är viktigt.*

Ja, precis och sen så är det ju så att man kan veta att någonting inte är så bra fast man gör det ändå, det är ju bara att titta på dem som reser inom miljöförvaltningen där är resandet ganska högt.

*Nä ok, vad tror du med det här med att sammanlänka avdelningar? Funkar det på Malmö Stad?*

Nä eftersom alla finns i Malmö men däremot när vi samarbetar med andra städer eller i EU projekt.

*Mmm där tänker vi också så att det kanske till exempel inte enbart kan vara IT avdelningen som håller i ett helt projekt för resfria möten. Vilka personer är det till exempel som kommer att ingå i ert projekts grupp?*

Mmm det har jag inte riktigt hunnit sätta mig ner och ta med min chef än men vi sa att vi skulle titta på det efter jul. För vi tänkte att om vi tar det innan jul så skulle folk bara glömma bort det efter jul så vi sparar den energin \*skratt\*

Men jag tänker ju att det kommer att vara någon ifrån facility management då som är de som håller i bokningslokaler och annat utanför huset efter som det är dem som jag tänker ska hålla i det när vi kör igång. Och sen tror jag att IT chefen ifrån ja antingen ifrån gatukontoret eller ifrån stadskontoret, men någon sorts IT person som har förståelse för tekniken och som kanske kommer att vara den som ansvarar för utrustningen så att den är uppdaterad och sådär.

Och sen så tror jag att det är bra att ha med någon representant ifrån de grupperna som man kan förvänta sig använda den här utrustningen så att man får med dem. Sen funderar jag också för jag vet att på HM Skåne (Hållbar Mobilitet Skåne) där vet jag att det finns en kille som heter Johan Lindqvist som vet mycket om det här. Jag vet inte om han ska vara med i arbetsgruppen men jag funderar på om han ska vara med och följa processen lite.

*Mmm men det låter bra så som du sa att du kände dig lite osäker på just teknikbiten då är det ju bra att ta in någon som du känner att du kan förlita dig på.*

Ja precis, för att de sitter ju där nu på Helix där det finns videokonferensutrustning, som inte används jättemycket men som finns \*skratt\*

*Är det Malmö Stads videokonferensutrustning eller är det så att säga...*

Det är miljöförvaltningens, det är miljöförvaltningen som äger lokalerna där nere och så är det organisationer som hyr in sig.

*Men det kan vara vilka organisationer som helst så att säga?*

Na asså det är ju de som är i huset så att säga asså de ska handla om hållbar utveckling.

Och det är organisationer som hyr in sig i lokalen så att de har sitt kontor där och så vet jag att i alla fall miljöförvaltningen använder videokonferensutrustning ibland, men det har visat sig att det är problem för det är inte alltid det går att få ihop det med de systemen som finns hos de man vill ha möte med. Jag har pratat med en

## Hur kan SUMO-verktyget användas för utvärdering av implementering?

av dem som var med och införskaffade den utrustningen och de la väldigt mycket energi för att få någonting som skulle vara kompatibelt med det medta men nu visar det sig att det blev inte det ändå \*skratt\*

Mmm för det känns ju som att det borde vara enkelt ändå, det borde ju vara en första prioritet och om det då inte fungerar...

Och det tycker inte jag att användaren ska behöva bry sig om. Det ska fungera bara tror jag om folk ska vilja använda det.

*Absolut, men det tyckte jag var en viktig poäng det du sa här innan när vi talar om utbildning där här med tekniken det är ju faktiskt ganska skönt om man kan lägga det till en grupp eller ja på dem som ansvarar för utrustningen, för då tar man ju bort så mycket rädsla redan där. Det är antagligen fortfarande en stor poäng det här att användaren känner sig osäker inför ny teknik. Jag vet att jag pratade med en bekant till mig i min ålder (20-25) som man kan tycka borde vara ganska datorvan, jag berättade om vårt projekt och han reagerade "ussh det låter jobbigt!" Och han reagerade precis så som man kan tänka sig att en 65 åring gör kanske. Så ja det är nog ganska utspritt. Så om man kan ta bort hela den biten så känns det som att det är mycket bättre chans att projektet lyckas. Men jag känner mig nöjd där tack för svaren.*

## **Intervju 6**

### **Respondent 6**

#### **Trafikkontoret, Göteborg Stad**

*Jag tänkte fråga lite kring just implementering av virtuella möten och lite hur, nu vet jag inte om ni har gått igenom den här processen än men det är lite mer om vad du tror kan vara viktigt när ni har gått igenom sådana här förändringsprocesser hos er innan, vad som spelar någon roll för att en implementering ska gå vägen så att säga. Först tänkte jag bara höra om det något speciellt som du tänker på som du tror spelar roll?*

Ja, just nu håller man i huset där förvaltningen sitter, på att färdigställa de mötesrum och den teknik som kommer att ge förutsättningar för det hela. Så det är ju otroligt viktigt att man äntligen blir klar med det här. Det blir ju försenat ideligen. I oktober och november förra året var det ju fortfarande inte helt klart. Det viktigaste av allt är ju liksom utrustningen är ju inte på plats ännu och det är ju en given förutsättning.

*Vad tror du om, hur viktigt är det med utbildning av teknik om man då pratar om hur man ska få användarna att acceptera och få en bra attityd gentemot virtuella möten så att säga?*

Jag tror det kan vara ganska viktigt. Trafikkontoret här som förvaltning har ju ganska stor andel med 40-talister får man nog säga. Så att, de är ju inte teknikfientliga det är ju inte det men man behöver oftast kanske rubba dem lite hårdare för att bryta sina mönster, istället för att ta bilen och åka till ett möte. Att man verkligen utbildar dem och visar att nä du behöver faktiskt inte åka bort till det här företaget för att mötas utan du skulle kunna göra såhär. Du har nog helt rätt i att utbilda dem extra noggrant eller extra utförligt det är ju väldigt viktigt tror jag. De lite yngre medarbetarna de blir nog lättare att få med på det här.

*Jo man tycker ju det. Vad tror du är viktigast, rutinutbildning eller teknikutbildning. Alltså just hur man ska använda sig av det, hur mötet ska gå till kanske eller, ja mer mjuka aspekter kring det?*

Ja jag tror, rutiner liksom såhär sätter man igång och såhär får man det att funka. Snarare än, de vill nog inte veta och förstå tekniken bakom. De kan man nog lägga minimalt tid på. Det är nog ett fåtal som är intresserade av liksom ”ja hur funkar det här”. Stora flertalet är nog bara ”visa mig hur jag kopplar upp mig till Lasse här som sitter i Stockholm och väntar på att jag ska ringa”.

*Experterna får sköta tekniken så att säga?*

*Hur ligger till med ledning hos er. Just hur ledningen beter sig alltså. Tror du att det är viktigt att ledningen föregår med gott exempel om man säger som ”walk the talk” att de...*

Ja men så är det ju alltid. Jag tror att ledningen här skulle nog väldigt gärna gå före och det är väl en av anledningarna till att man har, nu vet jag inte vad det har kostat att bygga upp de här möteslokalerna och skapa förutsättningar men det visar ju att man vill göra någonting av det. Och vi jobbar ju på flera saker med att minska det fysiska resandet. Det är svårt, man löser ju inte trafikproblemen längre genom att bygga större vägar det insåg man ju för kanske 20 år sen. Man löser det snarare genom att ändra resemönster och det är ju det här som tekniken erbjuder som du sysslar med det är ju precis en sådan passning som man måste hoppa på för att kunna minska resandet. Så verksamheten som sådan är väldigt öppen för att få det här att funka.

*Det låter ju lovande. Samarbete mellan avdelningar, hur kommer ni göra för att få det här igenom. Har ni olika avdelningar som arbetar tillsammans eller är det...*

Ja själva förvaltningen består nog av fyra avdelningar och då måste man se till att det rent praktiskt få det här att funka på nåt vis. Att man inte, nu vet jag inte hur lokalerna och tekniken kommer se ut men man kan ju föreutse redan nu att man gör ett ordentligt system så att till exempel vår avdelning har dem under de tiderna och ja.

*Vilka avdelningar är det som är inblandade?*

Ja just nu är det ju den avdelningen som jag jobbar på som heter trafikcamp och vi är väl dem som är snabbast eller ska vara snabbast på att få igenom det här. Med nya tekniken och liksom presentera det för de andra som pysslar med lite mer traditionell teknik. Vi pysslar ju mer med de mjuka värdena kommunikation och information. Och då ligger det väl på oss att få igång det här. Och sen se till att de lite tyngre avdelningarna ser till att använda det sen.

*Men det är de två trafikavdelningarna, det är inte några andra också?*

Det är en som heter trafik, en som heter trafikcamp, väg och bana och sen administration tror jag.

*Ok, men har ni så IT folk med och någon miljömänniska eller...*

Ja det finns ju en miljöchef på kontoret som sitter i ledningen som man säger men IT folket det är en upphandlad funktion i vårt fall. Och de är lite vid sidan av.

*Det kan man göra så också. Hur har det varit med deltagandet, hur viktigt tror du att det är ha med användarna i det här, alltså när man tar fram ett sådant här projekt eller ska implementera, just deltagande av användare att höra deras åsikter och sådär?*

Det är alltid viktigt men jag tror nog att vi i ett sådant här fall, så tror jag nog att vi kan plocka in ganska bra att man helt enkelt informerar att nu finns den här möjligheten och vi kommer att låta er pröva den i den här taktiken eller någonting. Jag är lite skeptisk till att blanda in dem kanske hur vill jag att det skulle funka. Om man börjar liksom med clean slate (tomt blad) så skulle det bli väl mycket diskussion. Det känns ganska bra att kunna säga ”här har vi någonting som vi kanske kan minska resandet med via möten där vi kan mötas virtuellt, nu funkar det och såhär gör man”. Jag tror väl lite mer på den metoden.

*Mmm och sen har jag min sista huvudpunkt här som handlar om policy. \*kort paus chefen kom in\* Eee jo nä men det va här med policy, hur viktigt ni tror att det är att gå ut, det kan handla om resepolicy eller miljöpolicy men att man har någon slags policy som genomsyrar organisationen som gör att anställda och användare känner på ett visst sätt och gör att de agerar på ett visst sätt. Just med att få igenom förändring, att det kanske handlar om att behöva bryta ett mönster där så att säga.*

Ja policys är ju otroligt viktigt. Just om man på nåt sätt kanske kopplar på konkreta mål som man då vill uppnå med hjälp av policyn. Och sen är ju policyn ett sätt för ledningen att visa att det här är någonting som vi som organisation står för. Och det kan ju ge stöd för den enskilde individen antar jag att hålla sig till. Liksom ”hur ska jag göra ju ska jag åka till Stockholm på det där mötet eller ska jag försöka utnyttja tekniken och mötas virtuellt istället”. En policy är ju till jättestor hjälp för att fatta de besluten.

*Nu tappade jag tråden lite... eh jo hur kommer du göra rent konkret för att få med dig användarna i det här projektet?*

Ja ska jag vara riktigt ärlig har jag inte hunnit reflektera så mycket. Jag har hamnat lite fel i planerna eftersom jag har inte ens hunnit träffa Peter Arnfalk. Och det ska jag göra imorgon. Vårt samtal skulle väl egentligen ha ägt rum efter det egentligen men det spelar ju ingen roll men det har ju att göra med det att jag har svårt att hitta tider. Jag är inte säker på det praktiska genomförandet men det är väl ett ganska angenämt problem sen hur man väl implementerat det hela, men det tror jag säkert att vi löser. Eftersom det syftar till att minska resandet ligger det ju precis i linje med vad vi ska arbeta med.

*Det låter bra måste jag säga. Jag har väl fått med de punkter jag hade tänkt är det någonting annat som du känner att du vill tillägga?*

Eh nä, jag kan fråga bara du sitter med i det här projektet eller?

\*Intervjun går över i allmän diskussion kring resfriprojektet.\*

## **Intervju 7**

### **Respondent 7**

#### **Trafikkontoret, Lunds kommun**

*Jag tänkte först bara fråga, har ni satt ihop någon grupp kring det här resfri projektet än? Har ni lyckats göra det än?*

Nä det har vi inte, det är min nästa veckas uppgift.

*Ja, har du några speciella tankar hur du ska göra kring det då, när du ska få ihop den här gruppen. Vilka folk kommer du då att försöka få med dig?*

Ja jag tänker ju, dels är det ju viktigt att få med sig IT folk men även vår administrativa chef, ja och sen har jag väl tänkt på, jag tycker det skulle vara intressant att få med någon på kommunkontoren alltså de som har hand om resor, reseräkningar och det övergripande ansvaret. Och på vår egen avdelning har vi också någon som jag tycker att det skulle vara intressant att ha med. Det är väl så vi har tänkt oss.

*För det jag är lite ute efter är just det här att ni har folk ifrån olika delar i företaget, alltså både det här IT folket men även att ni har lite kanske reseansvariga människor och såhär. Att ni tar in hela...*

Jo ja, absolut. Det är viktigt nu att implementera och förankra det, så att folk inser vikten av det. Och speciellt det är ändå vi som ska sälja det här det är ju ändå gatutrafik.

*Sen kommer jag komma med lite mer såhär generellfråga det kanske är lite svårt att hugga tag i men jag vill gärna få dina åsikter kring det. Jag och Mika har ju tittat rätt mycket på implementering av de här mötena alltså av virtuella mötesformer så undrar jag om det finns något särskilt som du tycker är viktigt att man bör tänka på i en sån här implementering? Om du har några egna tankar kring det?*

Ja dels så är det ju att se till att tjänsten väl är igång alltså att marknadsföringen av den, det startar ju redan i denna förankringsfasen då så att man får inre folk som sen kan prata om detta. Annars är det ju att först att se på, vad är det för behov? Att man hittar någon teknik som stödjer de behoven som vi har. Det tycker jag är viktigt.

*Så man går alltså ut till, man försöker dels informera och dels ta in vilka behov som finns ifrån anställda då menar du? Eller hur tänker du?*

Ja alltså först tänker jag, man måste ju börja inventera vad är det för behov och hur skulle vi kunna få vår organisation att använda detta. Om vi ser till att tekniken finns här, och då vi kan se om vi kan tänka oss alltså vad resten av kommunen kan ha för behov som vi då kan tillgodose. Och sen skaffa den tekniken som stödjer det behovet vi har. Det känns som en viktig sak.

*Ja, hur tänker du att man bäst gör det här, den här kollen på vad man faktiskt behöver. Hur tycker du att man bör göra en sån check så att säga? Är det att gå ut till anställda med enkäter eller är det att fråga ledningen? Eller vad tror du är det smidigaste?*

Det jag tror nu är ju att gå till den här arbetsgruppen, de som då arbetar. Alltså min tanke när jag startar den här arbetsgruppen är ju att få folk som jobbar nära de här frågorna, alltså folk som reser och som, ja IT, och sen så fråga dem, hur tror ni att vi kan uppfylla de här behoven som ni har? Alltså jag skulle nog snare gå till arbetsgruppen och ledning först. Och sen göra en grov sortering där. Ja man skulle kunna tänka sig en enklare enkät också. Jag tror liksom att det är ett område som väldigt få känner till så att det är svårt egentligen att ha en åsikt om tekniken så det är ju behovet i så fall.



*Ja, men du tror på att man har någon sorts arbetsgrupp som ska vara någon sorts representanter för de övriga anställda? De får komma fram till vad som behövs tekniskt och vad som behövs i företaget så att säga eller i organisationen?*

Ja, jo och sen kan man ju tänka att man frågar vissa grupper som kanske gör de här längre resorna ”vad är det för behov som ni behöver ha uppfyllda?” Men mer liksom inte ner på tekniknivå utan mest tänka är det telefon eller är det video.

*Det låter ju rimligt tycker jag också. Ledning var du inne på. Vi snackade lite om såhär ”walk the talk” kommer jag ihåg på mötet i Stockholm. Vad tror du om det, tror du det är viktigt att ledningen själva använder sig av de här mötena för att det liksom ska ge en bra effekt på de anställda eller tror du att det är...*

Ja amen alltså, absolut det är ju jätteviktigt att de tar sig an det här. Det är viktigt att få med dem i arbetsgruppen också få dem att köpa konceptet. Sen är det ju resepolycyn att det ska in där. Att det ska finnas med i policyn.

*Du vill ha det i policyn också?*

Mmm

*Ok vi betar av de här punkterna ganska snabbt känner jag. Vi har varit inne på det här med feedback ifrån anställda, du vill ha en sorts arbetsgrupp. Och dem ska representera. Sen ledning och miljöpolycyn. Om vi går in på utbildning och sånt då, vad har du för tankar kring utbildning för användare av de här virtuella mötena? Vad tror du om det? Tror du man behöver mycket utbildning eller, vilken sorts utbildning tror du man behöver?*

Jag önskar ju att man kan hitta nått, någon teknik som kräver minimal utbildning att det ska finnas ett fåtal personer som har kunskap om systemet som finns som någon slags backup. Så att man inte som enskild person som ska använda det här känner att man måste gå någon utbildning innan, för då tror jag inte att det blir någonting av det.

*Du tror på att ha någon sorts stöttepelare grupp eller person man kan gå till helt enkelt som ska fixa det?*

Ja, jo. Utifrån de behoven som jag tror att vi har här alltså relativt enkel teknik som behövs i alla fall inledningsvis.

*Vad tror du på utbildning kring rutiner snarare än teknik. Alltså så man vet om hur håller man de här mötena?*

De, absolut, det är alltså viktigare.

*Det tror du är viktigare helt enkelt.*

Ja att skapa rutiner och förankra dem och få in dem i policyn.

*Ok så även rutiner in i policyn?*

Ja eller rutiner i policyn, men liksom alltså en del av rutiner är ju att förankra det här i policyn så att säga. Det finns där liksom stödet.

*Mmm sen tänkte jag den här allmänna inställningen hos anställda kring de här mötena. Dels då vanliga resor och de här virtuella mötena hur tror du att den ligger liksom? Tror du att folk är positiva till det här eller tror du att de kan tycka att det är lite jobbigt att lära sig nya grejer eller vad tror du helt enkelt?*

Ja jag tror att man kommer ha ett visst motstånd i början, att man orkar liksom inte engagera sig i sådana saker utan man hellre kör det som, på det sätt som man tidigare har gjort och därför är det ju viktigt så att man förankrar. Nä men det tror jag.

*Tror du man kan göra någonting mer förutom den här förankringen för att ytterligare förbättra inställningen till de här mötena. Till exempel något belöningsystem osv? Är det någonting du tror på?*

Ja vad tror jag om det?

*Du kanske inte har någon inställning eller någon direkt åsikt om det?*

Nä men det, liksom jag tror att det är att hjälpa till så mycket som möjligt i början och se till att allting fungerar. Men jag tror att det behövs någon slags piska också det tror jag. Liksom se till att nu är det detta vi ska använda.

*Så det handlar kanske helt enkelt att vara tydlig ifrån ledning och få in folk i ett tidigt skede och när man väl fått in dem så kommer de fortsätta av sig själva.*

Ja, jo amen vist jag har inte tänkt på något belöningsystem men det är ju möjligt. Det är ju sånt man får diskutera med arbetsgruppen i så fall.

*Men det är inget du tror direkt kommer att vara jätteavgörande? Kanske?*

Nä

*Sen tänkte jag komma in på en annan grej. Många vi har snackat med har sagt att de tror att anställda har tidigare dåliga erfarenheter kring de här virtuella mötena eftersom tekniken inte har varit lika bra tidigare. Är det någonting du känner av. Eller ni kanske inte haft sån här teknik överhuvudtaget tidigare?*

Nä vi har ju inte det.

*Så det finns inga förutfattade meningar. Så att säga. Om hur det ska vara. Eller kommer att vara?*

Jag tror att folk har förutfattade meningar på grund av andra erfarenheter alltså teknikerfarenheter. Så ”ååh det kommer säkert inte funka”, ”det blir massa krångel” och så. Ja för att man inte känner till och är lite rädd och så, så det finns ju säkert.

*Men inte kring just de här virtuella mötena?*

Nä precis.

*Ok, så var det en punkt till. Vi kom fram till tyckte var viktig. Det var att man har ett starkt samarbete mellan alla avdelningar i organisationen. För att kunna sprida den här, de här virtuella mötena alltså göra det mer använt. Tror du att det är viktigt att man har alltså så att säga tätt kommunikation mellan avdelningarna i organisationen för att det här ska fungera?*

Nej alltså jag tror att det absolut är viktigt och det är därför man måste få arbetsgrupper ifrån olika verksamhetsområden. Representanter i arbetsgruppen ifrån olika områden då.

*Tror du också att det är så att man måste sprida, många vi snackat med säger att alltså att det handlar mycket om att sprida information. Många snackar om att skicka ut mail på internposten och uppmana till användning tror du att det är någonting som är livsviktigt? Den här alltså ständiga informationen ut till anställda att ”det här ska användas” och ”det här är viktigt?” Eller tror du att det räcker med som du sa tidigare den här stöttepelaren som man kan gå till.*

Nä men det måste ju marknadsföras på något sätt sen är jag inte helt övertygad om att den skriftliga informationen alltid är den som når fram men det ska ju vid jämna mellanrum finnas på intranätet och så. Jag kan tänka mig de här formerna att man har påminnelser när man skickar ut de vanliga tåg och flygbiljetterna. ”Viste

du om att vi har detta” och ”tänk på att använda det här istället nästa gång”, ”detta bidrar till si och så mycket utsläpp” sådana på olika sätt när man kommer i kontakt med resor.

*Ok jag förstår. Jag är nöjd med de svaren. Tack så mycket ha en fortsatt trevlig dag.*

## Referenser

Arnfolk, Peter, 2007, *-Implementering, -Om tekniken, -Argument för att använda virtuella möten*, Luvit, <http://lite.luvit.se/resfri>, Besökt: 2008-05-20

Arnfolk, Peter, 2002, *Virtual Mobility and pollution Prevention – The emerging role of ICT based communication in organisations and its impact on travel*, (IIIEE Dissertation 2002:1), The International Institute for Industrial Environmental Economics (IIIEE), [www.iiiee.lu.se](http://www.iiiee.lu.se)

Arnfolk, Peter, 1999, *Information technology in pollution prevention: Teleconferencing and telework used as tools in the reduction of work related travel*, (IIIEE Dissertation 1999:1), The International Institute for Industrial Environmental Economics (IIIEE), [www.iiiee.lu.se](http://www.iiiee.lu.se)

Carlström, Inge & Carlström-Hagman, Lena-Pia, 2006, *Metodik för utvecklingsarbete och utvärdering*, Studentlitteratur, Lund

Daft, Richard L., 2007, *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South Western

N.F. du Plooy & J.D. Roode, 2003, *The Social Context of Implementation and Use of Information Technology*, Working paper, University of Pretoria.

Edington, Barbara & Shin, Namchul, 2006, *An Integrative Framework for Contextual Factors Affecting IT Implementation*, Proceedings of the 29th Hawaii International Conference on System Sciences.

European Environment Agency, 2008, *Climate for a transport change 2007*, EEA, Copenhagen, [www.eea.europa.eu](http://www.eea.europa.eu)

Finke, Timo, 2004, *MOST-MET, Verktöglåda för uppföljning och utvärdering – Vägledning för analys av Mobility Management tillämpning*, Vägverket, [www.mobilitymanagement.se/infotek](http://www.mobilitymanagement.se/infotek)

Formanek, M. & Gustavsson, T. 2003, *Virtuella möten - Hur kan användandet inom offentlig sektor ökas?*, ISRN 03/065, Institutionen för datavetenskap, Linköpings universitet, Linköping

Gordon, Hans, 1974, *Intervjumetodik*, (3:e upplagan), Almqvist & Wiksell

Hartman, Jan, 2004, *Vetenskapligt tänkande – Från kunskapsteori till metodteori* (Andra upplagan), Studentlitteratur, Lund

Hyllenius, Pernilla, Ljungberg, Christer, Smidflét Rosqvist, Lena, 2004, *SUMO – System för utvärdering av mobilitetsprojekt*, Trivector Traffic

Intergovernmental Panel on Climate Change, 2007, *Climate Change 2007*, [www.ipcc.ch/ipccreports/index.htm](http://www.ipcc.ch/ipccreports/index.htm)

Jerkedal, Åke, 2001, *Utvärdering – Steg för steg. Om projekt och programbedömning* (Andra upplagan), ISBN 91-39-10495-8, Norstedts Juridik, Göteborg

Kogg, Beatrice, 2000, *Optimal Meetings – Realising the environmental and economic promise of virtual business meetings. A case study of Telia Research AB*, (IIIEE Master's Theses 2000:16), The International Institute for Industrial Environmental Economics (IIIEE), [www.iiiee.lu.se](http://www.iiiee.lu.se)

Lindgren, Lena, 2006, *Utvärderingsmonstret – Kvalitets- och Resultatmätning i den offentliga sektorn*, Studentlitteratur, Lund

Ljungberg, Christer, 2007, *–teori*, Trivector Traffic, [www.mobilitymanagement.se](http://www.mobilitymanagement.se), Besökt: 2008-05-20

Luftman, N. Jerry, 2004, *Managing the Information Technology Resource – Leadership in the Information Age*, Pearson Education

Nilsson, Erika, 2001, *The Balanced Scorecard – a Vehicle for the Greening of Business Meetings, A Case Study of Telia Nära AB and Skanska Facilities Management AB, Sweden*, *The International Institute for Industrial Environmental Economics*, (IIIEE Master's Theses 2001:19), [www.iiiee.lu.se](http://www.iiiee.lu.se)

Nilsson, Monica, 2001, *Litteraturstudie/ State of the Art - Mobility Management*, Institutet för transportforskning, [www.mobilitymanagement.se/infotek/](http://www.mobilitymanagement.se/infotek/)

Oates, Briony, 2006, *Researching Information Systems and Computing*, SAGE Publications Ltd.

Rizzutu, Tracey, E., Reeves, Jennifer, 2007, A Multidisciplinary Meta-Analysis of Human Barriers to Technology Implementation, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 59, No. 3, 226-240

Roupé, Karl-Erik, 2007, *Varför Videokonferens? >> Videokonferens >> Tips och hjälp >> Varför videokonferens?*, Wiktors, [www.wiktors.com/?id=11944](http://www.wiktors.com/?id=11944), Besökt: 2008-05-20

Schwarz, Elizabeth, A.G., 2007, If You Build It, Will They Come? A look at field technology adoption., *LIMRA's MarketFacts Quarterly*; volume 26, number 2, page. 38

Thomsson, Heléne, 2002, *Reflexiva intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Trost, Jan, 2001, *Enkätboken* (2:a upplagan), Studentlitteratur, Lund

Vägverket, [www.vv.se/resfri](http://www.vv.se/resfri), Besökt: 2008-05-20