



Information Technology in Internal Business Partnering

A Case Study at a Major Swedish Truck Manufacturer

Master Thesis
15 ECTS, INFM10
June 2014

Author	Henrik Olofsson
Supervisor	Markus Lahtinen
Examiners	Björn Johansson Benjamin Weaver
Presented	June 2014

Title	Information Technology in Internal Business Partnering - A Case Study at a Major Swedish Truck Manufacturer
Author	Henrik Olofsson
Keywords	Internal Business Partnering, Business Partnering, Awareness, IT, Communication Quality, Information Layout, Word Processing Template, Value
Language	English
Publisher	Department of Informatics, Lund University
Supervisor:	Markus Lahtinen
Examiners:	Björn Johansson Benjamin Weaver
Thesis Type	Master Thesis
Abstract	<p>In this study I explore the field of internal business partnering (IBP) and how IT is utilized in supporting these efforts and in supporting an increased awareness. I furthermore explore what the current limitations of today's technology are, and finally, in addition, study a specific collaborative tool, namely a word processing template, and how this should be developed to maximize communication quality within IBP. This research is based on a case study at a major Swedish truck, bus, and industrial and marine engine manufacturer. Here I have spent roughly six weeks with a standardization workgroup who collaboratively works with several different other departments, and explored these partnerships, what tools are used, what limitations exist, and how the specific template used for standards could be developed to increase communication quality. My findings are that IT supports IBP efforts through being a communication interface, where information is made easily available and distributed, making sure that the right people have the right information. IT furthermore has the potential to increase resource and asset awareness which positively affects value awareness. The limitation of IT is that it is unable to substitute the personal component of both push and personal contact. Finally, I conclude that the design of word processing templates needs to be focused on users in mind, and that efficiency is the main priority. I also conclude with a ranking of important components that affect the successfulness of collaborative tools - in this case the template.</p>

Acknowledgements

First of all I would like to thank everyone in the amazing workgroup at Scania with whom I have spent the last six weeks, and all respondents who helped in making this research possible.

A special thanks goes out to my supervisor there, Michaela Bundschuh, for putting down countless hours of work into helping me and making sure I felt right at home at Scania. I also want to thank my supervisor at Lund University, Markus Lahtinen, for his immense support and dedication as a teacher. Furthermore, I want to express gratitude to my friend Amar Alajbegovic for aiding me through discussions and by proof reading my work. Finally, I want to thank my loving family for always supporting me and being a guiding beam of light, showing me the way home whenever I sail astray.

Table of Contents

1. Introduction	1
1.1 Background	1
1.2 Problem Area and Purpose	2
1.3 Limitations	3
1.4 Structure of the Thesis	3
2 Literature Review	4
2.1 Business Partnering	4
2.1.1 What is Business Partnering?	4
2.1.2 Internal Business Partnering and its Challenges	4
2.1.3 How to Achieve Business Partnering	5
2.1.4 Technology's Role	7
2.1.5 Quality Dimensions Summarization	8
2.2 Awareness	8
2.2.1 The Need for Awareness	8
2.2.2 The Problem	9
2.2.3 Organizational Knowledge and Awareness	9
2.2.4 Technology as an Improving Factor	9
2.2.5 Quality Dimensions Summarization	10
2.3 Communication in Organizations	10
2.3.1 Important Communication Factors	11
2.3.2 Collaborative Tools and Technology	12
2.3.3 Quality Dimensions Summarization	13
2.4 Perception and Cognitive Functions	13
2.4.1 Cognition and Perception	13
2.4.2 Selective Listening	13
2.4.3 Restructuring and Understanding of Complex Material	14
2.5 Quality Dimensions Rundown and Theoretical Framework	15
3 Research Methodology	17
3.1 Research Approach	17
3.1.1 Case Research	17
3.2 Data Collection Methods	18
3.3 Informant Selection	19
3.4 Interview Development	20
3.5 Data Analysis Methodology	21
3.5.1 Methods	21
3.6 Ethics	22

3.6.1 Philosophical Approach Towards Ethics	22
3.6.2 General Notes	22
3.6.3 AIS Guidelines	23
3.7 Scientific Quality.....	23
3.7.1 Reliability	23
3.7.2 Validity	23
3.8 Johari Window.....	24
4 The Case	26
4.1 Case Overview	26
4.1.1 Scania	26
4.1.2 The workgroup	26
4.1.3 Standards - the Product	26
4.2 Perceived Problems	29
4.2.1 IBP Issues	29
4.2.2 Practical Issues - the Template	29
4.3 Where I come into the picture	30
5 Empirical Data Presentation and Analysis	31
5.1 Relational Aspects and the use of IT	31
5.1.1 Visibility and Initiatives	31
5.1.2 Communicating Value (Internal Only)	33
5.1.3 Organizational Aspects, Evolution and Motivation	34
5.1.4 Information Sharing and Availability (External Only)	36
5.2 Collaborative (IT) tools	37
5.2.1 Simplicity and Ease of Use	37
5.2.2 Usability and Functionality	39
5.2.3 Perceptive Look and Feel	41
5.3 Observations.....	43
6 Discussion	45
6.1 The use of IT	45
6.2 The Limitations of IT	46
6.3 Information Layout of Word Processing Templates.....	47
6.4 The importance of these findings	48
6.5 What I have learnt	49
7 Results	50
7.1 What I Found.....	50
7.2 Future Research.....	51
References	166

Figures

<i>Figure 2.1 Relational Mechanisms</i>	6
<i>Figure 3.1 Johari Window Framework</i>	24
<i>Figure 4.1 Template Header</i>	28
<i>Figure 6.1 IBP Technology-Support Illustration</i>	45

Tables

<i>Table 2.1 Theoretical Framework</i>	16
<i>Table 3.1 Interview Respondents</i>	20

Appendices

<i>Appendix 1.A Swedish Interview Guide Internal</i>	52
<i>Appendix 1.B English Interview Guide Internal</i>	53
<i>Appendix 1.C Swedish Interview Guide External</i>	54
<i>Appendix 1.D English Interview Guide External</i>	55
<i>Appendix 2 Standard Example</i>	56
<i>Appendix 3 Brochure</i>	58
<i>Appendix 4 Standardization Process</i>	59
<i>Appendix 5 Interview Transcription Respondent 2</i>	60
<i>Appendix 6 Interview Transcription Respondent 4</i>	67
<i>Appendix 7 Interview Transcription Respondent 5</i>	74
<i>Appendix 8 Interview Transcription Respondent 7</i>	82
<i>Appendix 9 Interview Transcription Respondent 9</i>	89
<i>Appendix 10 Interview Transcription Respondent 12</i>	96
<i>Appendix 11 Interview Transcription Respondent 16</i>	104
<i>Appendix 12 Interview Transcription Respondent 2 - English Translation</i>	114
<i>Appendix 13 Interview Transcription Respondent 4 - English Translation</i>	121
<i>Appendix 14 Interview Transcription Respondent 5 - English Translation</i>	129
<i>Appendix 15 Interview Transcription Respondent 7 - English Translation</i>	136
<i>Appendix 16 Interview Transcription Respondent 9 - English Translation</i>	143
<i>Appendix 17 Interview Transcription Respondent 12 - English Translation</i>	149
<i>Appendix 18 Interview Transcription Respondent 16 - English Translation</i>	157

1. Introduction

This chapter introduces the topic of the thesis, defines the problem area and presents the research questions, including delimitations.

1.1 Background

Our world is becoming more and more connected in a seemingly unstoppable, fast paced fashion. This new connectivity has meant new markets opening up, realms prior unexplorable now within the grasp of man's hand. The result of this consists of several new opportunities, but also challenges that have come with these. Thanks to the newly born globalization, world market, and highly connected globe, cooperative and collaborative work that was never even thought possible in the past has been made a reality (Eriksson, 2010). Businesses have been enabled to team up in a common effort to achieve shared goals (Lavie, Haunschild, & Khanna, 2012). These partnerships are becoming more and more important and vital in order for companies to be able to stay competitive and perform according to market demands (Eriksson, 2010). This has fuelled the field of Business Partnering (BP), and much research has been made into these types of relations (Chung, Singh, & Lee, 2000; Eriksson, 2010; Lavie et al., 2012; Poirier & Houser, 1993; Zaheer, Gulati, & Nohria, 2000).

BP has many benefits. The most widely agreed upon ones are for example advantages in the areas of quality, sustainability, safety performance, dispute resolution, human resource management, innovation, and time and cost reductions (Chan, Chan, & Ho, 2003a; Egan, 1998). Much research has been carried out in the area, and it is a still popular and growing topic (Eriksson, 2010). Within BP there is a somewhat unknown and unexplored term known as Internal Business Partnering (IBP) which is similar to BP, but applied internally within organizations (Poirier & Houser, 1993). Most often these organizations are fairly large ones with several departments collaborating and working in collective efforts. This field, however, has an astonishingly small research contribution made to it, and there is a large gap as to the literature within this area.

IT today has an almost integral and firmly rooted fundamental role in organizations development and strategies (Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman, Lewis, & Oldach, 1993; Venkatraman, 1994). It is a role that has grown more and more important as the years have passed (Henderson & Venkatraman, 1993). There are companies that reorganize how they perform their operations (Child, 1987), and as we have seen a development where relations and business partnerships has had an ever-growing significance, IT's role in supporting coordination of this is becoming increasingly vital (Child, 1987).

While the importance of IT is generally continuously agreed upon there are, however, problems. There are still gaps today between organizations and IT. A major challenge is that of being able to align the organization, its processes, and so forth with its IT counterpart (Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman et al., 1993; Peppard, 2001). While some people think that the performance of IT is simply dependant on technical configurations and production of large complex systems, this simply is not the case (Peppard & Ward, 1999). Rather, IT creates potential for value, if utilized and thought of correctly. By locating gaps between organizational aspects and such related to IT, one has a potential capacity to significantly improve competitiveness and a strategic advantage (Luftman et al., 1993). In order to be able to do this, though, there needs to be a strong partnership between the two. It is an organizationally broad activity (Peppard & Ward, 1999). Doing this – closing the gap – is

no simple task, and there are quite a lot of research opportunities related to it.

1.2 Problem Area and Purpose

There is a virtually nonexistent contribution to the field of IBP, the importance of this, potential pros and cons, and effective guidelines to achieve functioning internal partnerships within organizations. It is important to make the distinction between alliances, relational contracting and partnering, as these are separate topics (Eriksson, 2010). Also, although research has been made in communication within organizations this research is not focused specifically on IBP, but rather on a much broader spectrum of reference. This literature is however, of course, important to the field of IBP, and an integral part of the field. This being said, there is a large gap in the literature as to how IBP relations can be encouraged, and how to better form internal partnerships within companies. I recognize that explorative studies are needed.

Continuing this line of thought, what is of even more interest to the field of informatics is that of the role that IT plays. As previously mentioned IT plays a major role in today's organizations and is an indispensable part of everyday communication. But what role does IT play within IBP, and how can IT be developed to support and encourage IBP and collaboration? Often times one issue with BP is making the involved parties aware of the long-term value of the partnership and commitment to the collaborative work (Haines, Vehring, & Kramer, 2011). How does IT support these efforts? The first question of this essay will be:

Q1: "How is technology currently utilized in supporting IBP efforts? How does IT currently support value awareness increasing within IBP?"

Furthermore, it is of great interest to see if there are any potential possibilities for improvement. This being said, the area of 'improvement' is fairly broad, and thus I will limit the next question slightly, by rather examining the limitations of current technological solutions. The second question will as such be:

Q2: "What limitations do present technologies have?"

IT today in many cases plays the role of sharing and presenting information in the form of collaborative tools (Denning & Yaholkovsky, 2008). It is also indisputably a major information medium used today in the form of, for instance, document templates within collaborative information creation. I would challenge anyone to give me an example of a major large-cap company that currently does not utilize word processing software. Furthermore, most major companies have predefined templates for this purpose, as I have noticed from experience. The final question of this essay will move into a slightly more specific area, which is also a bit more timeless, as the other questions represent more of a snapshot of the current state of time. I will use this final question as a bit of an opportunity offered through the case study that this research is based on to explore a highly specific collaborative tool often used within IBP. It is:

Q3: "How can the information layout of word processing templates used within IBP be developed to maximize communication quality?"

The purpose of this study is thus to fill in a knowledge gap within the field of IBP by seeing

how IT is currently used in order to support the efforts of committing to IBP, what the current limitations of the present technologies are, and finally how the layout of word processing templates should best be developed in order to maximize communication quality within IBP efforts. This research is in many ways explorative, since there surprisingly is not much previous research available in the area. Word processing templates will in the case of this study be considered and defined as a collaborative tool.

1.3 Delimitations

This research is based on a case study at a major Swedish truck, bus, and industrial and marine engine manufacturer with employees in the tens of thousands. The study is carried out at a standardization department at the HQ, where a responsible workgroup is actively working in close collaboration with several other departments within the company, playing the role of the spider in the web with everything standardization related. This study is thus limited to the scope of large-cap companies within this manufacturing business segment.

1.4 Structure of the Thesis

Chapter 2 - Literature Review

In this chapter I present a review of the different topics at hand from a theoretical perspective, summarizing the current research in the area.

Chapter 3 - Research Methodology

In this chapter I present the methodological research approach employed for the purposes of this study. This includes a rundown of the data gathering methods, analysis methods, explanations of the interviews carried out, and a presentation of the Johari window which serves as a supportive methodology in interpreting information.

Chapter 4 - The Case

In this chapter I will introduce the case that this research is based on. This includes an explanation of the environment explored and the tasks carried out as part of this research.

Chapter 5 - Empirical Data Presentation and Analysis

In this chapter I present the empirical data I have collected and analyze it. Through this analysis I attempt to prepare to answer the research questions stated in chapter 1.

Chapter 6 – Discussion

In this chapter I discuss the data presented and analyzed in chapter 5, and I begin answering the research questions. I also share a few personal reflections and interpretations.

Chapter 7 – Results

In this final chapter I conclude the results of the study and answer the three research questions in an easy to understand manner.

2 Literature Review

In this chapter I will present the relevant literature for this thesis. The central concepts such as business partnering (BP) and internal business partnering (IBP) will be discussed, followed by a review of literature regarding communication in organizations, awareness and a short introduction into human perception and cognitive functions. Important quality dimensions will be summarized and used later on for the analysis of empirical data.

2.1 Business Partnering

2.1.1 What is Business Partnering?

There are many different definitions of what exactly BP means, and this in itself has become a bit of a debate in the scientific community (Eriksson, 2010).

One broad definition that is sometimes used when speaking about BP in general terms (Chan, Chan, & Ho, 2003b) says that BP is a simple process of forming well working relationships between two or more project parties. Another fairly wide definition concludes that partnering is in essence a management approach utilized by one or more parties in order to achieve specific business objectives through maximizing the effectiveness of each involved party's resources (Bennett & Jayes, 1995).

The above stated definitions are sometimes considered to be too broad and non-specific, which has resulted in more thorough definitions (Eriksson, 2010). For example, one definition asserts that BP is a project management approach focused on enhancing project performance through transforming the traditionally confrontational construction culture into a trust and openness based one (S. O. Cheung, Suen, & Cheung, 2003). These definitions are more thorough in the sense that they include both procedures and results (Eriksson, 2010). An even more in depth definition is described by Lu and Yan (2007) who concludes that partnering is a structured sequence of processes that is initiated at the beginning of a project and is based on mutual objectives, utilizing specific tools and techniques such as facilitated workshops and improvement techniques.

IBP has no clear definition, but is most often simply spoken about as BP applied internally within organizations (Poirier & Houser, 1993). This is a clear gap in the current literature and a possible research opportunity in itself. For the purposes of this essay I will be referring to BP in a general definition as discussed in the beginning of this subchapter, combining the two presented ones. This is because of how focused certain more thorough definitions go into procedures, which I interpret as reliant on external BP and not indubitably applicable within IBP.

2.1.2 Internal Business Partnering and its Challenges

Internal Business Partnering (IBP), which is a subcategory to BP, is BP applied within an organization (Poirier & Houser, 1993). This means that rather than two organizations working in cooperation, two business units internally do so.

When conducting this kind of organizational cooperation one usually starts off by carrying out an assessment to find out the state of readiness within the internal culture to implement a selected improvement logic based on a strategic decision (Poirier & Houser, 1993). This can

mean a type of change in how different processes are carried out, or collaborative initiatives. From these assessments there is often a clear theme displaying a lack of readiness as a consequence of an apparent need to change traditional ways of thinking, that have been molded into the organization or unit (Eriksson, 2007; Poirier & Houser, 1993). There are many different reasons that can be identified as causal components in regards to this problem. One of the absolute main reasons that stand out is a lack of support and commitment from the collective human resources. This more than often means that while parts of the organization may be ready for a potential change implementation to operations, the larger body of the organization is not. Until a certain level of acceptance is reached this resistance makes the improvement logic – partnering – seemingly impossible. The prerequisites of accomplishing a successful partnership, and how to effectively overcome the barriers standing in the way is often not well understood (Eriksson, Nilsson, & Atkin, 2008).

Research shows that key managers can often be the cause of slow moving partnering implementations (Poirier & Houser, 1993). This is due to a low level of commitment and acceptance. Most often these managers can be hard to find as they openly tend to support the change, but within the personal domain of decisions counteracts it and holds back involvement if this means withdrawing one's own traditional viewpoints and acting in a team oriented fashion (Poirier & Houser, 1993). A great part of effort should thus be put into creating trust, acceptance and involvement from key managers within the organization in question.

2.1.3 How to Achieve Business Partnering

The BP process usually starts with an internal assessment to answer three simple yet powerful questions (Poirier & Houser, 1993).

1. Where is the unit currently, both in comparison to its competition and in the eyes of its customers?
2. Where does the unit have to be in order to survive and stay ahead of its competition?
3. Where do its leaders and customers want to be in the future?

The answers to these three questions evaluates the current situation, and gives a foundation necessary for altering how business is conducted. The answers, in a way, act as a roadmap for where the unit needs to go, what barriers are in the way, and how to overcome these.

There are several different factors weighing in when it comes to a successful business partnership. One such vital need is to increase the awareness and understanding of how, when and why BP is necessary - or rather when it would be beneficial. This means creating an awareness of the value of the BP opportunity and collaborative efforts and a roadmap of how to achieve this (Eriksson, 2010; Saad, Jones, & James, 2002). In this context it is also of grave importance to realize that BP needs to be implemented for the right reasons and in the right situation (Ng, Rose, Mak, & Chen, 2002). This means understanding the potential of the yield in correlation to the costs associated with project initiation. BP in itself does not necessarily guarantee effective outcomes or collaboration, and vice versa (Bresnen & Marshall, 2002). One of the major difficulties that is often described in the BP literature in this context is the extent to which the cooperation should be allowed to unfurl (Bresnen, 2007).

In order to achieve a successful partnership it is almost always necessary to commit to a major change and overhaul of processes, attitudes and information structures (Eriksson, 2007). This is in order to enable a working bridge between the two business units, making it so that a

functional, effective and efficient exchange can take place - ensuring high performance and a high level of yield from the partnership (Eriksson, 2007). If this is ignored or insufficiently focused upon the consequence can be that the partnership is not successful, has a low level of value yield, and eventually is terminated all together (Harrigan, 1986a; Inkpen & Beamish, 1997; Kale, Dyer, & Singh, 2002; Kogut, 1988). Many organizations - and units - do, however, not know how to efficiently carry out this process, which is a knowledge gap that needs to be filled (Eriksson et al., 2008; Saad et al., 2002). Increasing the awareness of the potential value of the partnership is an important motivational factor for this work that is worth mentioning (Eriksson et al., 2008; Lavie et al., 2012).

Apart from having a mutual understanding of one another's key attributes there are relational mechanisms that are often discussed within the BP literature. These key attributes are divided into three categories, which are highly performance affective (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Lavie et al., 2012; McEvily & Marcus, 2005; Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh, 2001; Uzzi, 1996, 1997):

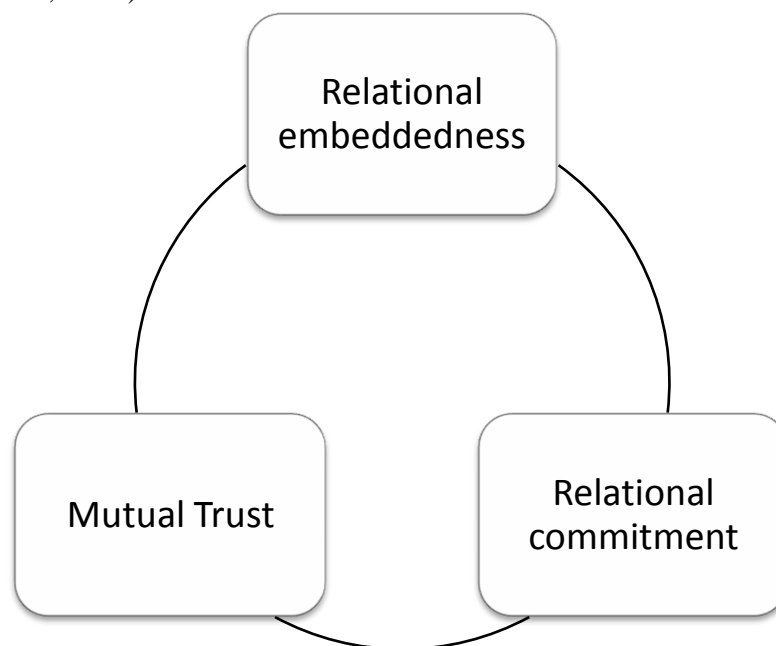


Figure 2.1 Relational Mechanisms

- *Mutual trust*
Mutual trust describes the confidence that everyone does what they are supposed to do, and aims to fulfill any obligations taken on (Ring & Van de Ven, 1992). In other words that the involved parties act as expected. This mutual trust creates a predictability and supports an active exchange of resources. It furthermore lowers the friction between units, and generate a friendly goodwill atmosphere, thus improving collaboration efficiency (Lavie et al., 2012; Madhok, 1995).
- *Relational embeddedness*
Relational embeddedness determines the level of social attachments and interpersonal ties within the partnership (Granovetter, 1985). This is often described as tightly coupled with, for instance, face-to-face communication, the exchange of fine-grain information, and so forth (Uzzi, 1996, 1997). It can help in establishing an understanding of value creation opportunities through a shared development of

specialized knowledge and through fostering interactions between the involved parties (Dhanaraj, Lyles, Steensma, & Tihanyi, 2004; Dyer & Nobeoka, 2002; Heide & Miner, 1992; McEvily & Marcus, 2005).

- *Relational commitment*
Relational commitment describes the determination and intent to constitute enduring and reciprocal obligations within the partnership (Madhok, 1995). I.e. making the partnership fair. The higher the relational commitment is and the more engaged the business units become, the more the involved parties will seek to support mutually beneficial choices rather than engaging in short-term alternatives (Gulati, Khanna, & Nohria, 1994).

Understanding these three categories is important not only in the sense of grasping what is necessary to succeed, but also what the key reasons for failure are (Lu & Yan, 2007).

Research has shown that there are a few vital components that needs to be present in order for these cornerstones to reach an optimal state and for a partnership to be completely successful (Nyström, 2005).

- *Incentives*
- *Teambuilding activities*
- *Partner selection*
- *Openness*
- *Facilitators*
- *Conflict resolution techniques*
- *Structured meetings*

These different components are necessities in order to reach a high performance partnership state. These components are highly concrete, and I argue that there are many possibilities for technology to support the development of them.

Another part of BP that plays a major role in successful implementation is the study of cultural differences and the implications of these on relationships with business partners (Cartwright & Cooper, 1993; De Man & Duysters, 2005; Harrigan, 1986b; Stahl & Voigt, 2008). Several studies have shown that this perspective of understanding the partners organizational culture is often neglected by, for instance, responsible managers (Faulkner, 1995; Jemison & Sitkin, 1986) as the differences are not as discernible before the BP project commences. These cultural differences can potentially lead to miscommunications with highly negative impacts (Chi Cui, Ball, & Coyne, 2002). Organizational culture is in this context by Barney (1986) defined as a complex set of values, beliefs, assumptions, and symbols that define the way in which an organization conducts its business. The state under which these cultural differences are either accommodated for or combined in a mutually agreed upon manner is referred to as 'cultural fit' (Child, Faulkner, & Tallman, 2005). Making sure that there is a cultural fit has a great impact on the success of BP, which again touches upon the subject of awareness, mutual understanding and well developed relationships.

2.1.4 Technology's Role

In BP projects collaborative tools are highly important components (Eriksson, 2010). Collaborative (IT) tools are documented to positively both increase socialization and to

facilitate cooperation through an increased connectedness and information exchange (Bayliss, Cheung, Suen, & Wong, 2004; S.-O. Cheung, Ng, Wong, & Suen, 2003; Eriksson et al., 2008; Olsen, Haugland, Karlsen, & Johan Husøy, 2005). These are two critical factors to take into account in BP, making the potential gain from IT in this context evident. It is even in most literature described as a core component, and a indispensable necessity (Bayliss et al., 2004; S.-O. Cheung et al., 2003; Naoum, 2003).

IT, however, does not necessarily guarantee positive effects in collaborative, cooperative or coordination efforts (Denning & Yaholkovsky, 2008). Rather it is a tool that is highly dependent on its context. It is crucial that the relevant processes are properly aligned in order for a positive effect to evolve (Denning & Yaholkovsky, 2008). If this, however, is successfully done the beneficial effects become axiomatic.

Most of today's tools are purely information sharing tools (Denning & Yaholkovsky, 2008). There currently appears to be a gap as to how new tools could be developed that supports collaborative efforts in more than information sharing ways. This carries potential for future research within the field of IBP, but it falls outside of the scope of this essay as I am only researching currently existing solutions, how these are utilized, and how they should be developed.

IT serves to the role of supporting the process previously explained of achieving successful IBP (Eriksson, 2010). How this, more precisely, should be done, though, remains unexplained in most of the literature. I recognize that there is a gap in knowledge in this area, which this thesis partly addresses.

In the next chapter I will discuss awareness, which as previously mentioned is a reoccurring component and to the field of IBP highly significant topic. I will after this discuss communication in organizations. In this context I will further develop the literature review as to what role IT plays in communication quality, which is highly relevant to this study.

2.1.5 Quality Dimensions Summarization

Summarizing the most important aspects from this subchapter of the literature review I can identify a few key dimensions in enabling successful BP:

- *Situation and value awareness* - Understanding where we are and where we want to be.
- *Mutual understanding* - Understanding the potential partners key attributes
- *Relational mechanisms* - Trust, embeddedness and commitment
- *Cultural fit* - Accommodating or accepting key cultural differences and manifestations
- *Collaborative tools* - Increasing connectedness, information sharing, etc.

2.2 Awareness

An important component of IBP is that of awareness - which is also a part of one of the research questions of this thesis. As such I will explore the literature in this area next.

2.2.1 The Need for Awareness

By increasing the awareness of what value different activities and processes produce, companies can gain a greater acceptance as people in the working environment become more cooperative (Haines et al., 2011). This is relevant to many different areas, such as business

partnering, where both external collaboration can be improved through an increased awareness (Seebach, Beck, & Pahlke, 2011) as well as for internal processes and the collaboration of employees locally as quality of communication increases (Lowry, Zhang, Zhou, & Fu, 2010).

2.2.2 The Problem

To simplify the problem at hand, let us think of it in the following way. There are several stakeholders. Let us call these business units for the sake of this example. They all govern a certain value and have barriers surrounding this value. Certain units have a higher level of transparency, making it easier for other units to comprehend what exactly the value is, while others have a high level of opacity, making it hard to distinguish the contributed value. It does not necessarily mean that there is no value, but simply that there is no perceived such.

Part of the purpose of this research is to determine the current use of IT as a means to tear down these barriers by allowing for an increased level of awareness and thus supporting a better business climate (Haines et al., 2011). This could potentially be useful both on a micro-level where different departments will have a greater understanding for each other's different business functions, but also on a macro-level where major business partners are able to understand each other's organizations better.

2.2.3 Organizational Knowledge and Awareness

Tsoukas and Vladimirou (2001) argues that all knowledge in a fundamental way is collective, but that there is a need to explain and spread it. In other words, to increase an awareness of the processes that enable it. Tsoukas and Vladimirou (2001) defines knowledge as the *"individual capability to draw distinctions within a domain of action based on an appreciation of context or theory, or both."* There is a need to complement practical mastery, Tsoukas and Vladimirou (2001) argues, with a quasi-theoretical understanding of what individuals are doing when they exercise that mastery. Knowledge management, they go on to argue, is the dynamic process of turning what is an unreflective process into a reflective one. This can be done by determining and documenting the guiding activities of the practice by helping give a particular shape to collective understanding, but also through empowering the emergence of heuristic knowledge.

2.2.4 Technology as an Improving Factor

As I have discussed so far maintaining a value awareness in organizations - especially large, distributed ones - is a great challenge. However, there are many ways in which technology can be used as a means of increasing this (Adams, Blandford, Budd, & Bailey, 2005). An experiment was, for example, carried out with the implementation of something as simple as a highly modified, specially tailored screensaver application. The application was not initially developed for the purposes of increasing awareness, rather this was an unexpected side effect (Adams et al., 2005). The real purpose of the screensaver was to increase privacy and security, yet, side effect or no side effect, the results from a study where the screensaver was implemented in an organization (Adams et al., 2005) clearly shows the potential that IT has for increasing communication quality and acting as a medium of awareness.

Some key areas to be considered in developing an IT-artefact when looking to increase awareness, that were also proven to be of importance to the successful implementation of the aforementioned screensaver, is that of technology acceptance, community involvement, and

an evolutionary development (Adams et al., 2005).

Technology acceptance plays a major role as it determines how people view the artefact (Adams et al., 2005), and attempting to maximize this variable is for all purposes important. If there is a low technology acceptance then people will be less prone to learn how to use the artefact, and will be less susceptible to understanding the macro-level purpose of said technology, and the potential of the value it contributes (Adams et al., 2005). It's all about perception.

Community involvement means involving the users in the process of developing, implementing and using the IT-artefact (Adams et al., 2005). By involving the users a greater spark of interest can be established and the involvement helps the users in gaining an acceptance and understanding of the technology (Adams et al., 2005) - in other words it increases the value awareness of said artefact. This perceptual improvement I find to be of great importance as it will make the process of increasing awareness much easier as the involved parties maintain a positive attitude.

An evolutionary development, or iterative development, process means that by continuously involving the community of users in the improvement of said artefact and providing a possibility to influence the direction of the development, users appear to remain engaged and interested (Adams et al., 2005). Furthermore The development process is never ending and should constantly carry on.

No matter how one looks at the literature communication is key. A well developed IBP implementation and high level of value awareness demands communication quality as a prerequisite. As such I will discuss this topic next.

2.2.5 Quality Dimensions Summarization

Summarizing the most important aspects from this subchapter of the literature review I can identify a few key dimensions in enabling increased awareness:

- *High quality communication* - Maximizing communication quality
- *Documentation and knowledge spreading* - To document and share knowledge
- *Community involvement* - Involving the community in relevant processes

2.3 Communication in Organizations

How to improve communication in organizations today is a well discussed topic with many different viewpoints and research angles (Falkheimer & Heide, 2003). In today's 'new' organizations the boundary between physical and symbolic value is getting more and more fuzzy, resulting in an ever growing importance of image and profile (Falkheimer & Heide, 2003). Profile means the way that the organization in questions wants themselves to be perceived, and image is the way they are, in reality, actually perceived. This new topic of perception is highly relevant within the field of communication as it can be a facilitator of many great things (Falkheimer & Heide, 2003) as people's choices become more and more dependent on mental conceptions (Broom, 2009).

A somewhat modern word that has come into existence is that of 'strategic communication' (Falkheimer & Heide, 2003). Strategic communication within the context of companies means

the development of a communication strategy to use given limited resources in order to be able to achieve set goals. There is furthermore internal and external communication within this area, symbolizing communication that takes place outside the company, and inside the company (Falkheimer & Heide, 2003). External communication is of course not completely irrelevant to this study, but internal such is of far more interest to the area of IBP and the topic of this thesis.

When there are talks about communication improvement within organizations today it quite often is synonymous to informing people in an old fashioned transmission-communication regard (J. S. Brown & Duguid, 2002; Carlzon & Lagerström, 1985; Falkheimer & Heide, 2003). Meaning that a board of directors for instance sends out a directive that all employees should be informed about an important organizational happening. In essence an information spreading, where a piece of data is sent out and received by someone on the other end. This is known as transmission-communication, and is a very computer like way of looking at communication (Falkheimer & Heide, 2003). Organizations are often good at information spreading, and there is a lot of information circulating within most of them today - especially major corporations. But there is still a lack of communication. The exact opposite problem of yesterday has dawned, where we have too much information and the right information never reaches its destination (J. S. Brown & Duguid, 2002). People get bombarded with information and decide to not listen to some of it, and shut it out. It is simply too much for humans to handle - an information overflow (J. S. Brown & Duguid, 2002).

It is thus a challenge to spread awareness and to improve on the common - shared - knowledge within today's organizations (Sandberg, 2002). Information is always interpreted, and if it is viewed as something static the end result can be problematic. Having a dialogue, and looking at communication as more than just the transfer of an objective message from point A to point B is necessary in order to do this (Sandberg, 2002). People seek to understand what they are doing and why they are doing it - followed by a purpose - and they want to know that it is meaningful, that they are making a difference (Broms & Gahmberg, 1983; Cheney & Christensen, 2001).

2.3.1 Important Communication Factors

How information is interpreted is dependent on several different factors. A few of which, and most commonly referenced, include (Sutcliffe, 2001):

- Background
- History (experience)
- Education
- Organizational culture

People with similar attributes in regards to these four components are documented to have similar interpretive processes and conclusions (Sutcliffe, 2001). Furthermore, people who have a long history of working together tend to make similar interpretations and decisions (Conrad & Poole, 2011).

Sometimes people at major corporations only know other employees at that one department. This is a problem, and the creation and enabling of informal networks, promoting and encouraging forums where people can meet, share ideas and experiences, and allowing for personal relations to be formed can be highly positive in terms of organizational performance

(Dixon, 2000; Isaacs, 2008).

2.3.2 Collaborative Tools and Technology

IT tools used for communication within organizations can greatly increase work performance and have several potential benefits to them (Clegg, Hardy, & Nord, 1999; Hollingshead, McGrath, & O'Connor, 1993; Kraut & Attewell, 1993). These tools are, however, not fully able to substitute face-to-face communication, which is highly necessary in order to optimize performance within group work (Denning & Yaholkovsky, 2008; Kraut & Attewell, 1993). Technology does not necessarily replace old ways of communication, but could rather be seen a complement that enhances them (Falkheimer & Heide, 2003). Solving conflicts through a medium with low social presence is for instance difficult, and a more human contact is a prerequisite for effective and efficient problem solving (Falkheimer & Heide, 2003). IT is often within psychology literature perceived as a tool that helps solve simple problems with a low level of uncertainty, while face-to-face contact is essential for more complex dilemmas (Falkheimer & Heide, 2003).

There are many examples of collaborative tools, even though there is a lack of a clear definition within the literature. Certain authors create clear distinctions between what is 'information sharing', 'coordination', 'cooperation' and 'collaboration' (Denning & Yaholkovsky, 2008) - and thus the tools too - whilst other researchers tend to sometimes use the words rather synonymously (M. Brown, Huettner, & James-Tanny, 2007). A few examples that are frequently mentioned in most literature are: wikis, blogs, chats, email and forums (M. Brown et al., 2007). Most tools of today are, as mentioned previously, of an information sharing nature (Denning & Yaholkovsky, 2008). An effective information sharing and coordination within organizations is highly positive in terms of performance yield within group projects (Clegg et al., 1999; Sproull & Kiesler, 1992).

Performance is a key word that often pops up, and is seen as the goal of much research effort. However, there is a lack of a clear definition of what exactly performance means in this context (Clegg et al., 1999). One of the first steps in introducing effective tools in a project is to define the tasks that needs to be accomplished, and determine what performance within said setting is. After doing, this suitable collaborative tools can be selected accordingly (M. Brown et al., 2007; Clegg et al., 1999).

In developing collaborative tools there are several factors that influence the successfulness of these (Iorio, Peschiera, Taylor, & Korpela, 2011). A few key attributes that frequently appear in the literature are as follows (M. Brown et al., 2007; Chu & Kennedy, 2011; Iorio et al., 2011):

- Simplicity of the tool
- Usability
- Practical need for the tool
- How the tool is perceived by its users

These four attributes heavily impact the effectiveness and usefulness of the tool - and thus also influences group work results (Iorio et al., 2011).

A reoccurring theme is that of human perception, which as previously discussed has a high potential impact on results and performance of projects and technologies, and plays a major

role in organizational communication. In this next chapter I will delve into a few of the most important components in this regard.

2.3.3 Quality Dimensions Summarization

Summarizing the most important aspects from this subchapter of the literature review I can identify a few key dimensions in enabling increased communication quality and in designing collaborative tools:

Communication

- *Two-way communication* - Having dialogues
- *Information relevance* - The ability to identify important information from a large pool
- *Informal networks* - The creation of informal information networks
- *Collaborative tools* - Tools that enable information exchange and cooperation
- *Personal contact* - Face-to-face contact and creating a sense of closeness

Collaborative tools

- *Simplicity* - Clarity and the tool being easy to understand
- *Usability* - Extent to which it can be used by the specified user for the specified goal
- *Practical need* - To what degree the tool is vital
- *Tool perception* - How the users perceive the tool

2.4 Perception and Cognitive Functions

In order to understand both IBP success, awareness, and communication we need to understand people. In this sub-chapter I will explore concepts such as perception, selective listening and restructuring.

2.4.1 Cognition and Perception

Cognition and perception are two concepts that can tend to seem synonymous at times (Lundh, Montgomery, & Waern, 1992), however, there are a few differences between them. Explaining it in a very simple manner one might say that perceptive processes are more concerned with how things around us are observed and distinguished, but not necessarily interpreted (Lundh et al., 1992). Our perceptive processes describe to us 'what' something is while our cognitive functions explain 'why' that is. This might sound a bit sketchy at first, but the terms are indeed very similar, and thus a certain degree of sketchiness is to be expected. Perception has to do with how we register information from our different senses, such as smell, taste or visuals (Lundh et al., 1992). We see a round rock and we know that it is round because we perceive it as such. Cognition on the other hand is more concerned with, for example, selection of information (from a pool of options), the focus of our attention, and so forth (Lundh et al., 1992). An important cornerstone is, furthermore, how we interpret this information and what meaning we choose to apply to it. It is a topic with a higher degree of focus on mental representation and interpretation of data (Lundh et al., 1992).

2.4.2 Selective Listening

Selective listening means choosing what message to listen to (Lundh et al., 1992). People have the capacity to choose what they wish to focus on when listening to several messages at

once. There is a famous shadowing-experiment that demonstrates this capacity, conducted by Cherry (1953). In this experiment subjects were given headphones where there was a separate message being spoken in each ear. The volunteers were instructed to shadow one of these and repeat it out loud. There was no issue in doing this. People were easily able to pick one of the messages out and repeat it. What is interesting, however, is what happened to the second message. The subjects were able to convey if it had been a human voice, a male or a female one, and if this had changed sometime during the experiment. What they were not able to tell, though, was what exactly the message had been. In other words, the message itself had been toned out (Lundh et al., 1992).

A new experiment was later conducted by Lewis (1970) who demonstrated that whilst people were able to ignore the message in one ear their attention would immediately be drawn towards it if their name was mentioned. This was a type of trigger (Lewis, 1970) that caused them to react and switch the focus of their conscious attention. What this implies is that people are indeed able to perceive background content that is being filtered out by the conscious self, and can be triggered to reach the conscious self if the right words are spoken.

2.4.3 Restructuring and Understanding of Complex Material

Learning, understanding and restructuring knowledge is a very complex human process, especially when dealing with complex material such as academics, subjects and complex practices. Once learnt knowledge is constantly restructured during a humans lifespan (Baron, 1994). Easy to understand examples are those of children and their learning processes. For example, if asked, a child might say that he or she believes the earth is flat and that the sun is pushed over the sky by the wind. However, later on in life they learn that this is not the case, and their reality gets restructured (Vosniadou & Brewer, 1987). What is interesting, though, is that people tend to modify their existing structures as little as possible in order to accommodate new data.

A child once learnt in school that the earth revolves around the sun. After class he was told to point out where the earth was. He pointed towards the sky and said "up there!". He could simply not believe that the earth the teacher had been talking about was the earth he was on, because that did not make sense to him (Baron, 1994). Another child was taught about how the different cycles of day and night work on earth because of its roundness and the fact that it spins. She was told that when there is nighttime in America there is daytime in Europe. When presented with this data she created her own theory, which she powerfully argued pro, that the earth consisted of several flat surfaces that revolved over and under one another. Thus when America was on top there was daytime there, and when Europe was on top there was daytime there. She did this because she could not accept the new information and did not want to give up her ideas and perception of reality (Piaget, 1929).

Radical changes of this sort causes worldviews and beliefs to change, but are hard to achieve (Baron, 1994). Clement (1983) explains that the same applies for adults too. For example, a physicist may rely heavily on certain well used theories, blindly, without thinking twice about it. When challenged about these theories they will have a hard time responding and will by default disregard information opposing said theories (Clement, 1983).

There is a great distinction between learning and just memorizing (Baron, 1994). What one wishes to achieve is an understanding of underlying values, causes and correlations, not just being able to restate what one has heard. The process of doing this involves three different things (Perkins, 1986):

1. The structure - design - of what we want to understand
2. The purpose - goal - of the structure
3. The arguments - evidence - of why the structure serves the purpose

When all these different components are understood true understanding can be achieved (Perkins, 1986).

2.5 Quality Dimensions Rundown and Theoretical Framework

From the quality dimensions identified in this chapter I have now laid out the foundation for the presentation and analysis of empirical data. Using these dimensions I will now, as a final step of this literature review form categories out of these that will inspire the headings in chapter 5. The headings will be based on a summarization and categorization of relevant quality dimensions discussed here combined with coding results from the gathered data. It is important to make sure that the empirical data is not limited by the categories from the theoretical review, but at the same time it is also important to make sure that there is a baseline structure in order to not end up in chaos.

Summarizing the quality dimensions I get the following table:

Dimension	Description
Business Partnering	
Situation and value awareness	Understanding where we are and where we want to be
Mutual understanding	Understanding the potential partner's key attributes
Relational mechanisms	Trust, embeddedness and commitment
Cultural fit	Accommodating or accepting key cultural differences and manifestations
Collaborative tools	Increasing connectedness, information sharing, etc.
Awareness	
High quality communication	Maximizing communication quality
Documentation and knowledge spreading	To document and share knowledge
Community involvement	Involving the community in relevant processes
Communication	
Two-way communication	Having dialogues
Information relevance	The ability to identify important information from a large pool
Informal networks	The creation of informal information networks
Collaborative tools	Tools that enable information exchange and cooperation

Personal contact	Face-to-face contact and creating a sense of closeness
Collaborative tools	
Simplicity	Clarity and the tool being simple
Usability	Extent to which it can be used by the specified user for the specified goal
Practical need	To what degree the tool is vital
Tool perception	How the users perceive the tool

Table 2.1 Theoretical Framework

This table makes up the theoretical framework for this study. Looking at the dimensions I have extracted from the literature I am able to see two major types that very well fit in with the empirical data. One is relational in nature, both manifested throughout the BP chapter in the form of 'relational mechanisms', 'cultural fit', and 'mutual understanding' as well as in the communication chapter in the form of, for instance, 'informal networks', 'personal contact', and so forth. The second one is that of collaborative tools, which is frequently referenced. This also goes hand in hand with for example 'knowledge sharing' from the awareness chapter. These two major categories will act as the foundation for the discussion later on.

The first subchapter will be called 'relational aspects and the use of IT', and the second will be called 'collaborative tools'. As relational aspects tend to be more floating and abstract in nature I will let the empirical data decide the subchapters by identifying relevant categories of information that seem to fit here. For collaborative tools I will use the dimensions mentioned in the communication chapter as a basis for the debate. Though, even here, if I notice that the empirical data is stretching out towards a certain area, or that the categories seem to not appear in the data I will prioritize the empirical evidence in building subchapters and developing the debate.

3 Research Methodology

In this chapter I will explain the methodology used in conducting this study. This chapter includes explanations of data gathering, data analysis, and comments on ethics and scientific quality. It furthermore introduces a data interpretation methodology that is suitable in this setting known as the Johari Window.

3.1 Research Approach

Qualitative research methods are designed to examine phenomena in a context. Whilst quantitative research often has a tendency to measure and explore very specific aspects of interest, qualitative research has been developed to handle a wider spectrum of inquiry (Recker, 2012). A few key characteristics as defined by Recker (2012) include that qualitative research focuses on individuals, interpretations and multiple sources of data. Sometimes the term qualitative research is used synonymously to interpretive research, as there are many overlapping areas (Bhattacharjee, 2012). This research relies on a research approach that is of qualitative character.

There are several assumptions about social reality that are important in the context of qualitative research. Ontological such, which are concerned with how we see the world – is there a social order or constant change – and epistemological such – do we study our world through an objective or a subjective approach to get the best results (Bhattacharjee, 2012)? Using these assumptions we can pinpoint different paradigms, such as positivism, interpretivism, and so forth, that reflect beliefs and world views of a researcher. This study carries many characteristics of interpretivist research.

3.1.1 Case Research

This research is based on a case carried out at Scania, Sweden, where different relations, functions, and levels of awareness are explored. The research is as such focused on occurrences and phenomena in relation to this organization. The main goal of this thesis is to identify IBP interactions, and to explore ways through which IT is utilized in these interactions, and its current limitations, and also to examine how to successfully develop a word processing template - a collaborative tool. Thanks to the case study approach being that of this paper I am enabled to study this problem in context (Bhattacharjee, 2012), further improving the validity of my results.

I have spent a total of roughly six weeks in the field, working from an office in Södertälje, Sweden, where I have been enabled to meet and talk to people relevant to this study. I have also seen several different IBP relationships in practice, and have been able to observe data that is of great value to my research.

The research as such carries a certain tone of phenomenology in the sense that it focuses on the study of conscious experiences - a human perception of how the use of technology is used to increase IBP proneness and how it can ease the process of IBP projects - of the involved informants within Scania in an attempt to interpret and understand reality (Bhattacharjee, 2012).

There are several strengths of the case research approach (Bhattacharjee, 2012). For instance, in interpretive case research one does not need to fully comprehend what the key constructs of importance are beforehand, but can rather let these emerge naturally from the collected data as

the research progresses (Bhattacharjee, 2012). In addition, the research question can quite easily be altered as the research moves along if one notices that the original question is no longer relevant (Bhattacharjee, 2012). Finally, the case research approach has the upside of enabling the researcher to draw richer and more contextualized interpretations of the phenomenon of interest (Bhattacharjee, 2012).

There are, though, also a few weak areas of case research (Bhattacharjee, 2012). First of all, case research is highly contextualized, and external validity can often be questionable (Bhattacharjee, 2012). Secondly, Because there is no experimental control there is a fairly weak internal validity of inferences (Bhattacharjee, 2012). Finally, the findings of case research are more than often highly subjective, and can thus be criticized (Bhattacharjee, 2012).

3.2 Data Collection Methods

As a means of collecting data for this study I have conducted a series of interviews. This is the most prominent data collection method within this type of research (Recker, 2012). This approach enables me to gain valuable insights as to the nature of how relevant value within Scania is perceived, in what way technology is utilized, and why that is. This, in turn, will help in understanding how IT is used as a means of increasing awareness and supporting IBP efforts, and thus generating value. Apart from this there are also certain observations that will be brought up as part of the analysis. The observations within the case study spectrum are important, because they convey information that may not be discernible from only the interviews (May, 2011). As I am dealing with human perception there is a need for me to understand the setting in which I am conducting my research. The interpretations from this thus plays a vital role in understanding the results.

The interviews that will be carried out will be a mix of descriptive and exploratory. They will be descriptive in the sense that they attempt to attain an answer to the question of how a certain value or artifact is perceived, but at the same time they will be exploratory in the sense that they will attempt to identify key insights into how technology is used in this setting, what limitations there are, and important acumen as to the development of collaborative tools - a word processing template.

The interviews will be conducted as semi-structured ones. There are three primary benefits to doing this (Recker, 2012):

1. The interviews will be less intrusive as it becomes a two-way communication.
2. There will be not only answers, but also reasons as to why.
3. People are able to more easily discuss sensitive topics while interviewed personally in a conversational manner.

Finally, the interviews are carried out as a mix of face-to-face and over-the-phone. In research of a phenomenological nature, I would personally argue, it is important to maintain a personal relationship to the interviewee. Because of this, face-to-face interviews would be preferred, however, due to geographical constraints, this has not always been possible.

The interviews have, after the approval of the interviewees, been recorded and, in some cases, transcribed in order to enable analysis. The reason that not all interviews have been transcribed and analyzed in depth is because of the veritably short time frame at hand, and on

account of the fact that I am conducting the entire study alone.

3.3 Informant Selection

As suggested by Bhattacharjee (2012) the respondents have been picked out from several different organizational levels, departments and positions. This gives a broad overview and helps in gaining an overall good understanding of reality.

The informants have been selected depending on their involvement in the phenomena at hand. In this case that means people involved in both working within the business unit - workgroup (described in chapter 4) - itself, people who use the resources and assets produced by this workgroup, or are somehow involved in the supporting activities of the relevant processes, or otherwise pertinent individuals.

The company where the case is carried out has supported the selection of these informants through a discussion with the researcher personally – me – and has together formed a list of requirements from which a sample of possible interviewees was formed.

Out of the conducted interviews a few have been randomly selected for in depth analysis, transcription and coding. The following is an overview of all the people who have been interviewed, containing both the job description of the respondent and if the interview has been transcribed. The interviews that are not transcribed and analyzed in depth are still considered valid data. Furthermore there are occasions where informative talks and discussions with specific individuals similar to unstructured interviews have taken place. These are not included in this list, which only covers the semi-structured interviews. All interviewees have been offered the chance to remain anonymous. The interviews conducted with the workgroup were done over the phone before I arrived on spot. I have, however, apart from the interviews had several informative talks and discussions with this workgroup in particular.

Name	Type	Job Description	Transcribed and Coded?	Duration Min:Sec
1. Nina Fröidh	Phone	Head of Workgroup	No	27:13
2. Michaela Bundschuh	Phone	Workgroup	Yes	39:04
3. Jan Sandberg	Phone	Workgroup	No	48:40
4. Joakim Björk	Phone	Workgroup	Yes	36:36
5. Dardan Berisha	Phone	Workgroup	Yes	58:14

6. Anne-Lise Deraedt	Face-to-Face	Design Engineer	No	35:56
7. Victor Hagman	Face-to-Face	Product Engineering Design	Yes	37:10
8. Anonymous	Face-to-Face	Development Engineer	No	25:55
9. Rickard Wikner	Face-to-Face	Design Engineer	Yes	32:10
10. Lina Orbeus	Face-to-Face	Development Engineer	No	45:45
11. Anna Andersson	Face-to-Face	Development Engineer	No	45:45
12. Åke Lagerbäck	Face-to-Face	Senior SQM*	Yes	47:53
13. Anonymous	Face-to-Face	Design Engineer	No	45:52
14. Lars O Persson	Face-to-Face	Senior Concept Developer, Information Management	No	46:44
15. Irene Ericsson	Face-to-Face	Product Risk Assessment Method Responsible	No	16:56
16. Martin Bellander	Face-to-Face	Senior Engineer	Yes	48:16

Table 3.1 Interview Respondents

* Senior Supplier Quality Manager

3.4 Interview Development

The interview questions have been developed in two sets - one for the workgroup and one for external interviews, i.e. interviews with people from other business units that collaborate with the workgroup in question. For more information on this please refer to chapter 4. The questions were first tested on the workgroup and then rewritten slightly for the external interviews, taking into account the type of answers that were received from the initial interviews in order to receive a rich result in accordance with a method presented by May (2011). These have then been revised into a final form which has been used for the rest of the study. This enables a more powerful feedback (May, 2011) and is possible thanks to the large amount of interviews available through the case research method in cooperation with Scania. Furthermore, two layout examples have been created and discussed during the external interviews with the respondents in order to examine how these are perceived. This supports

gaining a further insight into how the templates layout should be designed.

The interview guide essentially consists of two major areas, where the second has two subcategories.

The first part is focused on a very general view of standards (discussed in chapter 4), and what value they are perceived to give to Scania. The work process is also discussed both from the perspective of current issues, past issues, and future directions. Problems and opportunities are identified. How the respondents would have liked for the standardization work to develop is also discussed. This serves the purpose of getting an insight into the current state of IBP affairs and the current relationships between departments. It is important in this context to determine how different involved parties perceive the collaborative work, and the value that it contributes as this is vital in IBP, specifically in the context of IT. What kind of development is sought is furthermore also important in this context, and if the goals are common or spread out.

The second part goes into a more specific area where standards in general are discussed and where the template in question (see chapter 4 for case description) is discussed in depth to see what general feedback there is in how this is working today, how different elements resonate, what could be improved and so forth. The respondents are allowed to first speak freely about what they think, and are after that introduced to a few layout examples and topics to be discussed.

Many of the questions are built in a way that they describe the current problems and opportunities in the ongoing work rather than going straight for asking the research questions directly. This is in order to be able to determine needs, opportunities, problems and so forth that are specific to the current IBPs, and then to attempt to generalize these. One of the reasons for this is that I do not believe that the respondents themselves know the answers to the questions on a generalized level. Rather, the discussion needs to be kept concrete and relevant to their specific situation where they have a rich amount of knowledge and insight to share. The results can then later be discussed, analyzed and an attempt to generalize them can be made.

See appendix 1.A for an internal interview guide in Swedish, and appendix 1.B for a translated version in English. See appendix 1.C for a Swedish version of the external interview guide and finally appendix 1.D for an English version.

3.5 Data Analysis Methodology

3.5.1 Methods

Analysis and data gathering can both take place in a sequential and a simultaneous order (Bhattacharjee, 2012). In this case I have conducted a simultaneous analysis as this empowers me to try out different templates and interview questions, and to measure the impact that these have. The analysis of these can then aid further development of the data collection process and as such also improve analysis capabilities – creating new opportunities for improved data to be gathered and, again, tested.

For analysis I have used a series of techniques as described by Recker (2012):

1. *Coding* – This is the activity of assigning labels, categories and meanings to chunks of data. Using this technique one is able to organize data in order to identify relationships and conclusions. There are several ways to go about doing this, the most widely used technique being that described by Anselm and Corbin (1998) where the coding is divided into open coding, axial coding and selective coding. In my case I have taken inspiration from this by first dividing the interview data into major categories, then separating these into different documents - to get a better overview - and further dividing the data in subcategories. The initial coding is included in the appendices.
2. *Memoing* – This can be described as a subjective commentary and reflection over collected data and is most often carried out right after data collection. This can be both very detailed, explaining what was achieved, or rather simple, describing a hunch.

Through using coding I will be able to categorize and deepen my understanding of data, enabling me to find correlations and causalities.

Memoing will be helpful since I am indeed dealing with human perception. As such, taking notes of important hunches, events, or happenings during interviews can be of great importance. Unspoken communication plays a big role in human interaction (Bergqvist, 2011) and hence this could prove to be helpful. A more full blown version of this would have been to commit to a full-out discourse analysis. However, I believe that what could be gained from this is fairly little when put in proportion to the workload added. It is simply not optimal for this study. Memoing is, in essence, a type of observation technique.

3.6 Ethics

3.6.1 Philosophical Approach Towards Ethics

To start off this chapter I would like to briefly address an overview related issue that is not very often, I believe, brought up in literature relating to scientific methodology. I am of course speaking of what major philosophical approach one should follow whilst conducting research. Ethics is, I would argue, a subject with no true right or wrong and clearly defining what line of thought you support is important. For the sake of this research I will take on a deontology approach. In other words I do not believe that the needs justify the means as suggested by for example utilitarianism, or perhaps more broadly consequentialism. This will determine what course of actions are appropriate and what course actions are to be refrained from.

3.6.2 General Notes

As I am taking on a deontological approach this means that making sure everyone involved in the research, such as respondents, are kept safe. This means, for example, supplying the ability to remain anonymous, making sure that participation is voluntary, and keeping the informants informed about the research at hand; what goals exist and what the purpose of the research is. This is also suggested as guidelines by Recker (2012).

Anonymity will be granted for all respondents. All data collected will be recorded in order to ensure validity of the results and minimize the risk for a bias based on personal opinion. Of course in, for instance, interpretive research the biases of people can, I would in all fairness argue, be evident and not anything out of the ordinary. However, even with this type of approach making sure that the assumptions being made have a high level of traceability to their source data will be kept in mind, so that other researchers can make up their own minds about what the true meaning

of the results are.

3.6.3 AIS Guidelines

Apart from this I will take inspiration from the AIS ethical code guidelines for IS researchers as presented by Recker (2012). These guidelines are in many ways deontological in their nature, and fits well with the philosophical assumptions which I am making. Apart from this it also gives credibility to the report as it guarantees a certain level professionalism. In case any of the guidelines would directly contradict my most basic assumptions, that of deontology, I will however refrain from following these guidelines and revert to the primary approach.

3.7 Scientific Quality

In assuring a high scientific quality of the produced results there are two major cornerstones to be considered – reliability and validity (Bhattacharjee, 2012).

3.7.1 Reliability

Reliability determines whether a measurement of a construct is consistent and thus dependable, or not (Bhattacharjee, 2012). If we make the same measurements at a later time, will we achieve the same results?

In order to secure a high level of reliability there is a need to create reliable measures (Bhattacharjee, 2012). Often times the best way of doing this is to simply use more quantitative measures, which separates the subjectivity of the researcher from the data produced and in doing so minimizes a potential bias (Bhattacharjee, 2012). In studies of a more qualitative nature, however, the subjectivity of the researcher is, I would in all fairness argue, a natural component in the results. Instead, I would personally suggest, the main point of interest would be that of traceability. Making it so that other researchers can better understand the subjective premise rather than to minimize it. This is, for instance, achieved in this study through the transcription of interviews.

Another means of increasing reliability is to use a very simplified language whilst communicating with respondents (Bhattacharjee, 2012). This minimizes the risk for misinterpretations and helps in making responses more consistent as the potential questions are not understood differently among respondents. The interview guide has as such been developed with as simple wordings as possible in mind. During the interviews this has also been reinforced by the interviewer who, when needed, has clarified ambiguous areas.

3.7.2 Validity

Validity defines the extent to which a measure actually represents a construct (Bhattacharjee, 2012). There are several different types of validity defining different issues. For a general overview I will focus on internal and external validity.

In order to ensure a high level of internal and external validity certain techniques can be used (Bhattacharjee, 2012). These include manipulation, elimination, inclusion, and randomization.

Elimination means limiting the scope of the study and thus removing gratuitous variables (Bhattacharjee, 2012). This will, in the case of this thesis, be done by clearly limiting the research. The limitations as to the research question is an important component in this technique and has as such been developed thoroughly.

Randomization is a type of technique where random sampling is applied in order to minimize the effect of superfluous variables by ensuring that the effects are non-systematic (Bhattacharjee, 2012). This especially helps in assuring an external validity. In this research I have held a large number of interviews. I will randomly select six of these interviews to be used for deep analysis. Three from the workgroup and three from outside the workgroup. Some other interviews may be referenced, though, in the form of observations.

3.8 Johari Window

The Johari Window framework was developed by Joseph Luft and Harry Ingham in the year of 1955. It is currently incorporated into hundreds of different educational and awareness-training curricula (Luft & Ingham, 2004). Using this framework one is able to better understand personal perception, external perception, and how these correlate or not. The framework is a 2x2 matrix that looks as such:

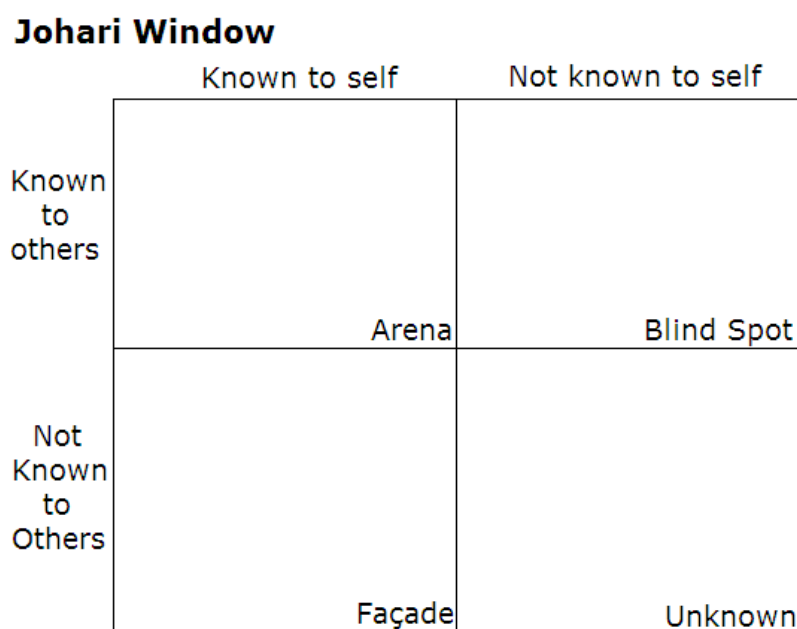


Figure 3.1 Johari Window Framework

The different quadrants of the framework represent different things.

- *The upper left corner (the public zone)* houses what is known both to oneself and to others. This, in other words, means things that we have effectively shared with others (Luft & Ingham, 2004) and we both perceive the same way. What do we all know? This represents for example shared knowledge and an awareness. This could, for instance, be the value of a certain business function on a macro-level within an organization.
- *The lower left corner (the hidden)* contains the perception that we have of ourselves, or something around us, that is not shared externally. This can, for instance, be because we are poor at effectively communicating these attributes to others. Thus we know something that is not known to others. What do we know that others don't? This could potentially be an awareness of value that a business unit provides that is

generally unknown outside the unit itself. This is knowledge that needs to be better communicated in order to shrink this quadrant.

- *The upper right corner (blind)* contains aspects that others see more clearly than we do. In other words it contains a blind spot we have, where we are unaware of something whilst others are not. This is a learning opportunity. What do others know that we don't? It could be problems that other departments or personnel outside of a specific business unit has that are unknown to said unit. Increasing the awareness of this could substantially help in managing a strategy for increasing awareness overall.
- *The lower right (unknown)* consists of knowledge that is unknown both to ourselves and to the people around us. It is an uncharted territory of potentiality as unexplored aspects representing new opportunities remain unfathomed. What does no one know? This could be promising new approaches, ways of conduct, or otherwise groundbreaking ideas. Part of the purpose of this thesis is minimizing the space that this quadrant takes up through exploration.

It is worth noting that the Johari Window Framework is different from other 2x2 matrix frameworks as the quadrants are not fixed in size. Where the borders between these are drawn determines the levels of awareness at hand (Luft & Ingham, 2004). The optimal configuration is one where the public zone is the largest, comprising shared knowledge and thus a shared awareness.

For the purpose of this study I will be gathering and analyzing data from the perspective of a specific business unit, investigating its different internal business partnerships, making the Johari window an ideal methodology. Using this data I will then try to draw generalizable conclusions. The Johari window will be used as a conceptual tool in this study where I am able to concretize and practically illustrate data on a conceptual, adumbrated level. While it may be mentioned within the empirical data chapter it is more than anything a tool I have personally used during the course of the study in order to grasp and overview information effectively. In order to understand the interpretive embodiment of this study it is thus also important to understand this tool. The methodology serves as a base for comparing perceptive differences externally and internally from the workgroup within the Scania case.

4 The Case

In this chapter I will introduce the case that this research is based on. This includes an explanation of the environment explored and the tasks carried out as part of this research.

4.1 Case Overview

4.1.1 Scania

This research is based on a study conducted at Scania in Södertälje, Sweden. Scania is a truck, buss, and industrial and marine engine manufacturer and a global company with sales and service organizations in countries in the hundreds. Currently the company houses approximately 41 000 employees worldwide. Roughly 16 000 of these work with sales and services in Scania's self-owned subsidiaries worldwide, while 12 000 work at production units in seven different countries and regional product centres in six different markets.

The main headquarters of Scania is located in Södertälje, Sweden. Here a total of 12 700 employees come to work every day within both fields such as sales, production and administration. 3 300 of these actively come to work within Scania's research and development operations.

4.1.2 The Workgroup

I have spent six weeks at Scania working with the workgroup at Scania Corporate Standards. The workgroup consisting of five people with different backgrounds, specializing in standardization. The standardization engineers in the workgroup have different areas of responsibility where they co-ordinate the work with the creation and revision of standards, and pushing this work forward. They basically play the role of the spider in the web, keeping in contact with different parties involved and making sure the work process does not reach a standstill, solving any problems that may appear. Communication is key here. The workgroup, in addition, administers these information assets - the standards produced - through a digital system where the data is stored in a centralized database where all standards are uploaded and kept up to date. The workgroup also keeps, and owns, the original copy of the source document.

4.1.3 Standards - the Product

Purpose

This workgroup governs both simple standards such as that of the measurements and dimensions of an ordinary screw, as well as that of complex processes. The standards make sure that everything at Scania is done in a uniform way and that people do not need to reinvent the wheel over and over again, and this helps both in the form of reduced costs and increased efficiency. Furthermore, these documents are used as requirements towards suppliers, who are obliged to follow the Scania standards. This assures a high level of quality, as Scania knows what they are getting. It also supports maintaining and ensuring quality within the company globally.

The Creation and Revision Process

The standards are produced collaboratively through a Word template with a few automated macros. See Appendix 4 for a workflow diagram of the standardization process. The process begins with a request to revise or create a standard from either somewhere within the

organization or from the workgroup itself. The request is analyzed in cooperation with different relevant stakeholders. If there indeed seems to be a need then the coordinator (in the workgroup at hand) ensures an approver and an area specialist who is an expert in the topic. The work with forming a draft with different stakeholders and area specialists then commences. The draft circulated to within the company relevant people/stakeholders and receives votes and comments. These are taken into consideration during a second development iteration. A final draft is created and sent out for approval by the standard coordinator, the area specialist, approver, and standard responsible. Finally the standard gets published.

Distribution

The standards are automatically converted into a PDF format once uploaded onto a centralized system. This data is then pushed onto different platforms where, for instance, employees and suppliers can access them. The centralized system is called TIL (Technical Information Library) and the standards need to be compatible with this, as it is the core of the information distribution process. This system sends out links, that point to the different standards, to the portals in question, for instance that of suppliers, customers, and employees, and makes sure that data is readily available. The standardization group is the only group authorized to post standards.

Currently at Scania there is an intranet that is called InLine. This is accessible by all employees but not suppliers or customers. Here a lot of information concerning everything Scania is located and searchable - including standards. Thus far TIL has not been developed to automatically link the standards to InLine, but this is a function that is currently being implemented. I.e. TIL has thus far not completely had the role of being the only central source of data, but is getting there. Apart from InLine, TIL governs everything.

The standardization group has the standards available on InLine in a hierarchically sorted information tree. Here people can dig into categories in order to find what standards they are looking for. Keyword searches for specific standards is currently a possibility, but it is a function that not many know of as it is hard to find.

Finally, when new standards are published or old ones revised, this information is distributed through a subscription based email newsletter. Subscribed employees get updates on what has changed once a week, and suppliers once a day.

What it looks like

The template used for the standards is available in three different forms. There is one used specifically for Swedish standards, one for English, and finally one where the two are mixed together into a two-column system based on an invisible table within the document. There has recently been a tendency to more and more only use English, although Swedish still remains as an available option if necessary. The three versions have no other significant differences except for the content written in them. Please see appendix 2 for an example of 2 pages from a filled in template.

The template has a header which is visible on all pages of the document. In this header important information is contained such as different people responsible for and involved in the standard. It looks as such:

SCANIA		STANDARD			(4)
(1) Approved by/Assignor (department acronym, name)		(7) Date	(5) Issue	(6) Info Class	STD4158
H Jan Hillerström		2014-02-10	16	Public	Page
(2) Area specialist (department acronym, name)		UTMS	Nina Fröidh		1(13)
HHCS Susanne Brodin Håkansson		(8) Standard co-ordinator (department acronym, name)			
(3) HE Helena Sandberg		UTMS	Michaela Bundschuh		

Figure 4.1 Template Header

The standard's name – consisting of the letters STD followed by a number decided upon by the department (4) – is located in the top right corner. This is used to identify the standard. Under this the current issue (5) and info class (6) - which defines if the standard for example is public or internal - is displayed. What is not included in the header is what is called distribution. This controls who has the right to read the document. Is it, for instance, only for employees, or can suppliers read it too? This has to be included on all standards and is currently manually written down every time a new standard is created. It is in other words not included in the template today.

The four different roles in the header are as follows:

Approved by/Assignor (1) – This individual is the owner of the standard and shall have the authority to implement it in the organization. He or she approves that a new standard can be implemented and used, updates to existing standards, and the suspension of current ones.

Area Specialist (2) – The area specialist can be appointed by the approver. This individual is, in cooperation with the standard co-ordinator, responsible for planning and following up on standardization work within an assigned area. Furthermore he or she maintains a competence necessary to understand the content of the standard, and follows the development within the assigned area, and is responsible for the content.

Standard Responsible (7) – The standard responsible has an overview responsibility for the standardization process within Scania. He or she authorizes the publishing of Scania-standards.

Standard co-ordinator (8) – This person is responsible for taking work (such as production of new standards and revision of old ones) forward, together with the area specialist deciding upon a time plan, when necessary together with the area specialist deciding upon a workgroup for the standard, continuously staying in touch with the specialist and the potential workgroup, and keeping up to date about national, European, and international standardization within ones field.

Next to the name is a series of letters (3) which is the department where these people work.

The footer of the document contains a short text stating that “The electronic issue on the Scania Standards homepage on InLine is the valid original issue.

Any changes made from a previous issue are marked in grey.

4.2 Perceived Problems

4.2.1 IBP Issues

A current issue that this workgroup is having is that of achieving successful partnering. An example being that of the partnership between area specialists and the standardization engineers. They feel that there is a low level of awareness of the macro-level value of both the standardization work they do specifically as well as that of the actual standards produced and the role that these play in everyday work. Some people within the company do not know that the standardization group exists at all, and certain people choose not to prioritize working with standards for unknown reasons. The workgroup feels like communication outwards needs to be improved.

This type of low value-contribution awareness and communication quality can, as mentioned in the literature review, cause a decrease in the level of dedication with employees (Poirier & Houser, 1993) and by increasing awareness and communication quality one is able to achieve an expansion of ability to cooperate (Haines et al., 2011).

This is a perfect opportunity to see what tools are currently used in both supporting IBP efforts as well as what the limitations of these tools appear to be.

4.2.2 Practical Issues - the Template

The Template

One perceived problem by the group is the template that is being used for the standards. It is described as not looking as important as it could, being complex, and hard to understand with a low level of usability. Often times employees and even customers of Scania are unable to comprehend where what values should be inserted, who is responsible for what standard, and so forth. Sometimes people, for instance, do not understand what the different roles defined in the header actually mean, and this results in the wrong person getting contacted. It is in this context also worth noting that the template currently resembles many other internal document types at Scania that are of a completely different type, and at times not nearly as important to the organization.

The workgroup wants to conduct a problem and opportunity analysis, and for a new prototype template to be created with a better design that potentially more prominently promotes usability, clarity, and a better general perception of importance.

Limitations

There are certain limitations as far as the template is concerned. First of all the template has to be a Word template. What version of Word is used varies depending on different departments in Scania. The one used by the standardization workgroup is Word 2007. This is also the version I will be working with. Furthermore, the document produced needs to be compatible with the current relevant systems, such as InLine and TIL.

There are, furthermore, limitations set in the sense of graphical guidelines that needs to be followed. An example being that the Scania logo may not be altered in any way. An open dialogue about these limitations, and also opportunities, has been had with the appropriate department.

4.3 Where I Come Into the Picture

I have been given the opportunity to attempt to address these problems by conducting an analysis of opportunities and problems in regards to the standardization work and the template in question.

There is a perceived low level of awareness about the importance of how the business unit in question works, and that of the standards this unit governs - its assets. By increasing the awareness of what value the activities coupled with these processes produce, the department could gain a greater acceptance as other people in the environment become more cooperative (Haines et al., 2011), which would positively affect IBP. The means for doing this is through increasing communication quality. For the sake of this an analysis of the template will be carried out, and the role of surrounding systems, opportunities and problems will be explored. This enters into an area of human perception and how it can be supported through IT. It is, in other words, generalizable to a much larger topic of interest that is applicable in other places within the field of IS. An increased awareness is relevant to business partnering where both external collaboration can be improved through an increased awareness (Seebach et al., 2011) as well as for internal processes and the collaboration of employees locally as quality of communication increases (Lowry et al., 2010).

5 Empirical Data Presentation and Analysis

In this chapter I present the empirical data I have collected and analyze it. Through this analysis I attempt to find and analyze data that will result in answers to the research questions stated in chapter 1.

The interviews conducted for the sake of this study have been divided into two groups, an internal and an external one. The internal group means the standardization workgroup at Scania. This is for all purposes of this thesis synonymous to the “we” of the Johari window, explored in chapter 3. The external group consists of interviews conducted externally from the workgroup. This represents the “others” of the Johari window. This chapter combines a presentation and processing of the empirical data. Not all interviews were transcribed (as explained in chapter 3) and the ones that were not transcribed may still be referenced, as the data is not irrelevant regardless of if it has been analyzed in depth or not.

The categories under which the data has been assembled are inspired by, and partly constructed from, the theoretical framework identified in the literature review, combined with the findings from identified patterns in the interviews and observations. There were times when both the internal interviews and the external interviews touched upon the same topics, but there were also times when a topic was, for instance, greatly brought up and discussed by external respondents but not internal ones. In the case of the latter only one side of the data can be discussed and the counterpart will be omitted.

References to the transcriptions are written in the form of R + row number. Sometimes information from outside of the interviews is referenced. In this case I explicitly mention the context. The reason that I choose to not use quotes but rather a row referencing is that the interviews were conducted in Swedish, and as such the source data is in Swedish as well. The only language I could write quotes in would thus be Swedish, as a translated quote would be interpretive by nature, and I would be committing to a bias. Writing the quotes in Swedish would, however, injure the readability of the text, as the rest of the thesis is written in English.

5.1 Relational Aspects and the Use of IT

5.1.1 Visibility and Initiatives

Internal

When asked how the respondents believe - and would prefer - that the department should evolve if there were no financial restrictions the answers were quite similar. Respondents 1, 3, 4 (R34) and 5 (R14) all underlined the need for making the workgroup more visible and creating an increased awareness. Apart from this, though, respondent 2 (R18) and 4 (R38) also responded that there is a need to increase the workforce by hiring a few additional people as the workload is very high and there are areas the workgroup currently wishes to expand to, which in its current state is impossible.

Respondent 5 (R14) argues that one of the problems as of right now is visibility, and as such a main priority is to increase this, which will result in an increased awareness.

Respondent 5 (R4) emphasizes that there is also a desideratum to constantly seek out new needs and resolve these. In other words to find new opportunities and respond to them. Part of

this, respondent 5 argues during a discussion with me, is part of the job. It is a part of the constant work process of improving Scania's work. However, looking at this from a more general perspective we might ask ourselves what exactly it means. I personally would in all fairness argue that this is a type of initiative outwards. In taking these initiatives the workgroup becomes more visible in the organization, which indirectly causes a positive increase in awareness as people become more and more familiar with the work that the standardization workgroup contributes and also opens up new communication and IBP opportunities. This is something I have practically observed during my time at Scania, and the connection between visibility, awareness and increased IBP appears irrefutable. By showing that the group exists - making it visible - more people have become drawn into collaborative IBPs.

Respondent 2 states during a phone call that the department has a number of different technological tools that helps in increasing visibility. This includes, for instance, their website that has been launched specifically for the department where information and standards are available. There is on top of this also, for example, the template that is currently being redesigned by me, and an informative brochure (designed digitally) that has been handed out at different occasions.

Respondent 2 (phone call) and 5 (R12) also mentions that the group has carried out a lot of presentations, and much more, in order to increase its visibility and make it so that people are more aware of the work that the group does, as well as the value contained therein. These all appear to me to be examples of ways of becoming more visible outwards through the spread of information. Technology appears to partly support these efforts, but the need for physical face-to-face communication is something I have observed as vital within the IBP setting during my time at Scania, and something I must stress as important.

I believe we can draw a few conclusions from this. First of all an increased visibility means increased awareness. Visibility is thus a keyword. Visibility is, furthermore, tightly intertwined with initiatives taken. By taking more initiatives and spreading information through for example presentations, finding new opportunities and using these, and information sharing technologies, an increased visibility is apparent.

This is a way of increasing the public arena of the Johari Window by spreading information and making previously unknown data known to external parties (Luft & Ingham, 2004). An increased visibility of the value at hand. As discussed in previous chapters (Tsoukas & Vladimirov, 2001) knowledge should be spread in order to increase awareness. Taking initiatives such as holding presentations, I believe, is a perfect example of this. In addition, one of the key areas in developing an IT-artefact promoting increased value awareness is according to Adams et al. (2005) that of community involvement. By involving the community of users more these will become more interested and positive towards the involved activities and technologies (Adams et al., 2005). Communication quality also plays a major role here in effectively being able to explain the value of the potential IBP. IT can evidently partly support this communication through, as mentioned, an informative website with information sharing capabilities, brochures produced, effective presentations, and other information rich features, but should most likely be defined more as a supportive system rather than a substitute as it is unable to replace face-to-face communication and personal contact.

External

Respondent 7 (R18) explains that he thinks there is a need to go out and present oneself, and ones department, to others in order to enable new partnerships and foster good relations. He suggest that one could, for instance, do this at section meetings where a lot of people are present and there is a potentially large impact. Respondent 12 (R24) also touches upon this as he expresses the need for an organization that seeks out cooperation and collaboration. This is, whilst not very common in the transcribed interviews, something I have observed in many other places and tends to be a reoccurring suggestion. Respondent 7 (R20), together with many others I have been in contact with, also emphasize the need for face-to-face communication in order to both create a personal bond, but also to make the situation more 'real'. Respondent 7 (R18) furthermore states that this personal presentation is necessary in order to obtain information about current happenings, as people simply do not have the time or motivation to go through a website and do the research on their own. This further strengthen what I concluded in the previous section.

Respondent 7 (R20) mentions that he thinks there should be clear communication interfaces between the different departments - business units - and that this will help coordinate the work. This, I believe, includes messaging systems and forums of communication, and having a clear communication structure. Respondent 12 (R26) also, in a similar context, mentions education. Offering courses that touch upon the business units work in question can have positive effects. The word education appears to be reoccurring in both several interviews and informative talks, and is undoubtedly a word that stands out during many of the discussions.

It seems that there is a fairly high level of similarity in the answers from both the internal and external interviews. Initiatives and visibility are keywords that have been emphasized by both groups, and from the answers and my observations I believe I can conclude that this leads to an increase of awareness, which supports IBP (Eriksson, 2010; Saad et al., 2002). It would also appear that, as mentioned previously, the answers are in line with what the literature review suggests about a need to communicate value creation opportunities. I also recognize the need for a personal face-to-face contact, as indicated in the literature review (Falkheimer & Heide, 2003) which is a clear limitation of current technology. On top of this, though, I can also add that there is a need to increase visibility of both the business unit itself, its resources and assets, and that an initiative rich approach can have positive effects. There is, moreover, a need for well working communication interfaces. This is an area where IT can be utilized, as an information exchange medium.

Key Data Points Summarization

- Actively seeking out collaborative opportunities and increasing ones visibility is critical.
- Personal contact is essential. Current technology is limited in the sense that it cannot substitute this.
- Well functioning communication interfaces are important. IT serves the role here as an information sharing - and spreading - technology.

5.1.2 Communicating Value (Internal Only)

Internal

When working with people of other departments with standards there are often very varied receptions. Respondent 1, 2 (R42), 3 and 4 (R66) all state that when contacting people about

work related to standards development and revision certain people can be very helpful, willing to work, and quick with responses, while they struggle with getting in touch with others who are less cooperative. Part of this problem, respondent 2 and 3 argues during discussions, is that people are unaware of the actual indirect value that the standards have and thus put it on a very low priority, but also simply that there are more pressing matters at hand. Respondent 3 says that he sometimes emails people and never receives an answer. When he calls the person up they sometimes say "I will call you back tomorrow" but in the end never call. This behavior is described by the respondent as not necessarily anything out of the ordinary, but at the same time not a default type of response. In other words the workgroup sometimes struggles with getting work done when certain individuals are uncooperative, too busy, or simply do not seem to care very much.

Respondent 5 expresses, during an informative talk, that how people perceive you is crucial to having a cooperative and aware environment. If people perceive something as not important, he explains, they will not be as cooperative, simply because they do not understand the "whys" of the work they are forced to commit to. This, in turn, leads to issues. In the case of Scania, respondent 5 (R16), for instance, describes the image of standards as not necessarily always being value creating. Respondent 4(R64) says that there are sometimes different interpretations of what standards are in different places within the organization.

I will argue that there is a discernable close relation between effectively communicating value and how it should be perceived through for example explaining the "whys" of the context, and the level of awareness. This coincides with what was described in the literature review (Broms & Gahmberg, 1983; Cheney & Christensen, 2001) of how people try to make sense of the world around them and attempt to find purpose in what they do. I also believe this becomes much related to the three steps described by Perkins (1986) of understanding. The best course of action in order to achieve this, I will based on the data presented argue, would be to communicate the value using this type of framework. There may also be a need, as discussed previously, to find the right triggers for people when doing this in order to spark an interest and make them listen. Communicating value can also in many ways be considered a sub-activity of what Tsoukas and Vladimirou (2001) describes as communicating knowledge.

Key Data Points Summarization

- Value awareness is important to motivate common work efforts.
- Effectively being able to communicate 'whys' is important.

5.1.3 Organizational Aspects, Evolution and Motivation

Internal

Four out of five respondents bring up the fact that they believe the workgroup is currently going through an important development and transformative phase. Respondent 3, for instance, mentions that many things are currently being questioned. Why do certain things work this or that way? Why are we doing this and not that? Why is this thing structured like so? Respondent 3 also adds that a lot of the people in the workgroup are fairly new, and that might be one of the explanations to it.

More than once during my time at Scania when asking why certain things work the way they do I have been told that there really is no reason for it, and that certain procedures most likely are due to remains from the 80's or 90's when things worked very differently. Respondent 3

and 5 mentioned during informative talks that these things should change, and accentuates that if we are to communicate a value to people, then there actually needs to be a value to begin with. In order to assure quality and the existence of such a value the organization and its technology needs to constantly evolve and meet both new requirements as well as opportunities. This also displays a clear opportunity for technological improvement by re-evaluating different processes that have simply been inherited from long ago.

Respondent 2 (R18) expresses the idea of having an active exchange with other individuals at other companies involved in working with standards. Through the sharing of ideas and experiences there could be a potential for a mutual gain that could help in evolving the organization effectively in the right direction through being able to gain new insight and developing the own process. Exchanging information could for example give new insights into potential technological developments that could be made. In the case of Scania they have a very close relationship to Volkswagen, at which the standardization department has recently implemented major technological changes. An information exchange could potentially open up doors here.

What I can conclude from this is that constantly questioning why certain things work a certain way, and remaining in a never-ending cycle of constant evolution, is necessary in order to maintain a high value and positive perception of that value. This, of course, goes hand in hand with communication and awareness. It corresponds with the literature review in the sense that it describes the need for a situational awareness of where we are and wish to be in the future (Poirier & Houser, 1993), and thus also understanding the potential opportunities for BP (Eriksson, 2010; Saad et al., 2002).

Both respondent 1, 2 (R46), 3, 4 (R70) and 5 (R26) all state that they often return to the same individual for standards related work and inquires, as they learn who tends to be more responsive and who tends not be. This appears to manifest what is a positive and well working IBP between the different individuals involved. This seems to me to have an evident connection to the literature in which informal networks are declared as promoting communication quality, cooperation, and thus organizational performance (Dixon, 2000; Isaacs, 2008).

External

Respondent 7 (R22) mentions the fact that there needs to be a constant push in the workflow. He gives the example of having deadlines and delivery dates that are set in order to enable this. IT helps to keep track of this workflow through for example synchronized calendar systems, but IT in itself can not push the work, for this there needs to be a human component - the organizational member. Again, we come back to IT being supportive rather than substitutional.

Respondent 16 (R70, R72) argues that getting credited for ones work through a graphical documentation can be a highly motivating factor. I.e. for example having your name on a document you have collaborated in creating could potentially encourage you into working more in the area as you feel a sensation of being appreciated for your work. This opinion is however quite evenly split into 50/50 within the spectrum of interviews, where about half of the people, such as respondent 12 (R78) for instance, on the contrary claims that having their name on a collaboratively created artefact - standard - has no motivational factor to it at all.

Key Data Points Summarization

- An active exchange of experiences and knowledge helps support a positive development.
- Processes should constantly be reevaluated to find new opportunities. The embodiment of these opportunities can be both technological and procedural.
- There is a need for an active force pushing work forward. IT is used to support the planning of this, but a human component is still needed to make the effort.

5.1.4 Information Sharing and Availability (External Only)

External

Respondent 12 (R14, R16), who has many years of working experience, makes a comparison of how the distribution of standards was carried out at Scania in the past. This process, he says, has significantly improved thanks to IT allowing for a digital distribution process. It has, furthermore, he says, saved the company a significant amount of money and increased work efficiency. He explains how people in the past would distribute the relevant documents in paper format. IT-tools have enabled a much smoother distribution process. However, he also sees an opportunity for improvement. He describes the information as being readily available digitally, but also expresses the need for people to actually know that the information exists. Thus, distributing news of new information to the right - relevant - people, is an important challenge. The current system employed at Scania with emails going out to subscribed parties is all but perfect, he says. He also notes that certain systems at Scania today are built to only inform and cater to specific parties, for instance engineers, while purchasers, for example, need to adjust or be left out. One of the problems with the current email-based distribution of information news that he wishes would be rectified is that of information tailoring. He wishes for the information distribution to be customized for his specific needs. Rather than receiving all information available he wants to receive only what is relevant and important to him specifically.

Respondent 16 (R20, R22) says that information needs to be readily available and easy to find. He says that a strong ability to search for information is a necessity he recognizes. Especially for people who are new in a project it may be hard to learn how to understand the structure of information stored, and where to find what. Having the ability to search for and find information when and where you need it is essential in this area, he claims. For example, he suggests, one could use search engine functionality to search for keywords and find what one is looking for, which is superior to having a tree-like structure where a person has to make conscious choices of what categories of information to open and search through. This also bypasses the customizability aspect where a tree-based structure has to be composed with a certain role in mind, where as a search function remains role independent. Respondent 9 (R20) also brings this aspect up and adds that there needs to be a powerful interface, enabling the information search. He goes on to assert that if information is easily searchable and available then more people will use it. This will also increase the awareness of the information, as it spreads more easily. This type of search functionality is currently being improved for the workgroup's website.

Respondent 16 (R28) furthermore brings up the ability to trace information dependencies. Especially in highly collaborative projects containing large structures of dependencies and data - such as that of working with standards - this is of great importance. He says that one major limitation he sees today is a lack of this. He says that if he for example alters

information in one standard he wishes to easily be able to track what other data dependencies are affected by this change, which he currently cannot. Doing this manually, he says, is highly inefficient and time consuming. Getting an overview of these dependencies and references of information can also help in grasping complex data relationships and understanding the content at hand. Being able to get a powerful information overview is something he underlines as important in the work process.

Finally, respondent 16 (R64) underlines the need for searchable change history. I.e. being able to see when, where, and why information has been changed. In other words traceability. This is something that respondent 9 (R64, R66) and 12 (R50) also discusses and defines as a noteworthy factor. Being able to get an overview of changes made to information is, furthermore, something that nearly all interviewed individuals expresses as valuable, and something that the vast majority of them express as a current information gap.

Key Data Points Summarization

IT is currently supporting IBP efforts by:

- Effective and efficient information distribution
- Increasing information availability and searchability.

Other possible opportunities for use include:

- Defining information dependencies in collaborative workflows of data.
- Increasing availability of change history and enabling backtracking and traceability.

5.2 Collaborative (IT) Tools

5.2.1 Simplicity and Ease of Use

Internal

The template that is being redeveloped has, according to respondents 1, 2, and 3, been causing a severe headache for quite some time. One major problem with the template that respondent 1, 2 and 3 expresses during discussions is that there are several names printed on it, but that people reading these names and assigned titles are unaware of what exactly they mean. Thus, the wrong person often gets contacted and has to deal with extra work, which is quite time consuming.

Several of the respondents (respondent 1, 2 and 3) argues during discussions that there is the need for a clearer structure outwards. Respondent 1, 2 and 3 express the goal of making the workgroup more well known and above all more well understood. This covers both understanding the structure of how the workgroup operates, as respondent 1 for example often has to deal with redundant tasks when people externally misunderstand the standards template and contact her rather than the appropriate party, as well as understanding the underlying value and need for the standards being governed by this workgroup. In all interviews the word "awareness" is reoccurring. Increasing communication quality through simplicity and clarity also seems to be a reoccurring theme.

Respondent 5 (R32) mentions an issue with translating documents between two languages when figures (picture files) are included that contain text. These are not easily editable.

Furthermore there are issues with how people work with tables and figures, and things can look very differently from document to document with no real uniform system. Respondent 5 (R32) suggests that a way to correct this error would be to include examples in the template – that the user can delete – of how to draw different elements and certain basic guidelines. One could for example also, he suggests, write that it is forbidden to use text in figures. This would help in creating a uniform writing style.

Respondent 5 (R34) mentions the use of ISO standards within Scania. When these are adopted a copy of them is created with simply a front page from Scania saying that it is adopted. The action of making the ISO an internal document - standard - and adopting it in the local system of standards creates many ambiguities among the users of the standards.

I can conclude that clarity appears to be of great importance. Clear and clean information, definitions, and so forth are vital components in order to help people comprehend and understand the reasoning of certain things and procedures, be it a layout element of an IT-artefact, or the need for a certain document. Clarity and simplicity is thus key to high quality communication, which also coincides with the factors described in the literature review as having positive effects on the design of collaborative tools (Iorio et al., 2011). This, in addition, goes hand in hand with the third step of understanding as described by Perkins (1986).

External

Respondent 12 (R40) reaffirms that there needs to be clarity in information. Often times when writing documents, respondent 12 (R40) says, people will write from a very specific angle and in a very specific way. Rather than doing this one should write in a way where anyone - potentially involved - can understand the content. This is an opinion that I have observed throughout my stay at Scania in several different areas from several different individuals, and appears to be rather common. It is, moreover, an opinion that appears to be shared among internal and external respondents, further confirming the data from the literature review (Iorio et al., 2011).

Respondent 7 (R32, R34) mentions that the guidelines for the work needs to be clearly defined and educated. For example how the collaborative information should be written, structured and so forth. These, respondent 7 argues, are important questions. If the workers involved do not understand how their data should be structured to fit into the collaborative product then this can lead to both redundant and unnecessary work as the created data needs to be altered. This could be done right from the beginning if there is a high level of clarity. Writing in a uniform style appears to be of value.

Respondent 9 (R42, R44) brings up the subject of information overload. He says that sometimes there is simply too much information, and this can be deterrent. No one has the energy for massive information consumption, he asserts. Thus, information needs to - as far as possible - be kept compact and concrete. There needs to be clarity in what the writer wishes to convey.

Respondent 9 (R54) talks a bit about the perspective of data being interpretive at times. In this context he is talking about how a document written in both Swedish and English can easily be misinterpreted, as the translation of a text can, slightly, alter the message conveyed. Information being interpretive, he argues, can be dangerous - especially if the information is a

set of rules, or enforced guidelines. If someone has the chance to interpret something, then they will, he says. He also hints that the outcomes could be negative. This reaffirms what is stated in the literature review about all information being interpretive by nature, exhibiting a challenge of spreading common knowledge (Sandberg, 2002).

When discussing the names at the top of the standard, their roles and their meanings, all respondents have expressed that they understand the potential for there being misunderstandings related to these. Especially considering an outside, often new, party in the partnership who has not previously worked with standards and is unfamiliar with the different conventions and guidelines. Making sure that there is a clarity of what information means what, is something that all respondents appear to agree upon. How exactly to achieve this, though, is a topic where not a lot of people seem to have an opinion or suggestion.

The proposition of explaining the roles of the standard explicitly on a front page was received quite differently among respondents. Certain respondents, such as 16 (R70, R76, R82), say that it might be a good idea, while there also is a concern for there simply being too much information. I interpret many of my observations and informative talks in the sense that most people rather want the information to be self-explanatory, and that unnecessary and/or redundant information should simply be excluded. Respondent 16 (R74), for instance, says that he sees no need for all the four names to be included, and would not mind seeing at least half of them deleted. They serve no real purpose other than making it seem official, he says, and there are other ways of achieving that. I interpret the main constituent of the debate as being a choice between minimizing non-vital information, thus removing a descriptive problem, and that of adding additional information, thus solving the problem. The opinions are evenly spread across the company. I will, taking these arguments into consideration, argue that there is a balance between thorough information and information overload that needs to be considered. This is furthermore something I have observed frequently during my time at Scania. Work is very fast paced, and if something is unclear or in any way cumbersome it will not get prioritized as there is no time to ponder. A lot of the focus of information layout for document templates thus needs to keep this in mind. If no one will ever use the document then it does not matter what it contains, no one will ever read it anyway. This is also something I have been told frequently. If there is too much information sometimes people simply choose not to read it at all. This is a very important finding, and critical in considering a design.

Key Data Points Summarization

- Information has to be kept easy to comprehend by all parties involved.
- Guidelines for collaborative information creation and structures is valuable. This can, for instance, support in creating uniform information.
- Information should be kept compact and concrete.
- There is a balance between thorough information and information overload. Too much information leads to decreased information consumption.

5.2.2 Usability and Functionality

Internal

Respondent 1 and 2 (R54) mentions a problem with the macros of the current standard template where the header of the document – containing important metadata – is automatically generated through a form the user can fill in. When editing the information in this header the user needs to go through the form again. However, what many users instead

choose to do is simply double click the header in the document and manually edit the information. This causes a macro to break and information becomes partly corrupt. The user does not always understand that this will happen, respondent 2 argues (R54). They simply think that “oh, I can just double click here and change it real quick”. This, of course, generates redundant and unnecessary work for the workgroup who is forced to repair the documents. Respondent 3, too, touches upon this subject with a much similar view.

Respondent 2 (R54) and 5 (R30) explain that working with the three templates – one for Swedish, one for English and one for both of them combined into a single view – there are structures created through tables. For example in the combined language versions there is an invisible table throughout the entire document with one language in the left column and one in the right. Because people using the standards are unaware of these they become confused as to the formatting and why certain elements do or do not work the way they do. Respondent 4 also mentions this same problem during a discussion. This creates difficulty working with the template and should be made clearer, respondent 2 says, and goes on to assert that usability and simplicity is a must (R56, R58). This reaffirms the literature review where usability is defined as being an important factor in developing collaborative tools (Iorio et al., 2011). In addition, the literature review suggests that if an artefact - the template - is perceived as negative and troublesome to work with, then this will affect the acceptance of it and the motivation to work with it (Adams et al., 2005).

There is a dialogue box that pops up when the document is opened for the first time and which can be reopened from the ribbon menu in Word. In this window, in the bottom left corner, there is a tiny notice saying that people should not double click the header but rather reopen this form once more if there exists the need to edit anything. However, as made apparent by the respondents these instructions are not followed (or unknown), and people still choose to double click. This could be because of several reasons, I believe. It could be that the notice is simply very small and overseen by the user, but it could also be that the user does not understand that this is something they cannot do. The literature review partly touches upon this subject and suggests that people may simply choose to interpret reality in accordance with what they know, thus refusing an information restructuring by taking new information into account (Piaget, 1929).

External

Respondent 11 and 12 (R40) among others express the need for a high level of usability. Respondent 9 (R32) also, for instance, says that there has to be a high level responsiveness in the work and if things, processes or other components are slow and tedious then short-term solutions often get prioritized in favour of a long-term, well working solution. He says that this is simply because things need to get done one way or the other, and often times one is in a hurry. Respondent 12, furthermore, expresses a need to clarify information (R42). This, again, reaffirms the data collected from the literature review, describing the importance of simplicity and usability of collaborative tools (Iorio et al., 2011). It also reaffirms what I have mentioned previously about this being a fast paced environment where there simply exists minimal amounts of time.

Respondent 9 goes on to argue that there is a need for a structured functionality of the elements in the template. For example he says that an initial orientation (R54) in the standardization documents is helpful because it tells him if he has reached what he is looking for or if he should keep on searching. He also mentions functionality such as wanting to see

examples of writing guidelines (R76, R78) inside of the template, which helps in the collaborative writing process and in making sure he writes in a uniform way equivalent to that of subsequent and prior authors. Respondent 7 (R32) also brings up a similar standpoint where he wishes for clear guidelines of how to use the template. The way I interpret this, combined with previous observations, is that there is a perceived need for the usability of the collaborative tools to be descriptive and guiding. Descriptive in the sense that they should explain the information, and guiding in the sense that they should help the users collaborate in a uniform way. It also adds to the previous finding of guidelines being valuable by asserting that these guidelines could potentially be included within the template itself, which is an important distinction to be made.

When the idea of a front page was discussed respondent 9 (R100) mentioned that he would easily find an 'extra scroll' to be annoying, and generalized this opinion to that of a broader audience of his peers. One opinion that is mentioned from time to time is that people tend to not want anything unnecessary to get in the way of them and their information, rather they want immediate access. Respondent 16 (R76) also expresses a similar opinion. He is positive to the - in this case discussed - potential cover page. He also says that redundant information is unnecessary and should be removed, rather than take up space. Again, we keep getting back to people being in a hurry.

Respondent 10 and 11 brings up an interesting discussion of how information should be structured. Is it more valuable to have the important information, or the useful information in the beginning? Both respondents make the case that usefulness goes before importance. The discussion at hand was about in what order the four names in the header should appear. Should the approvers - who are considered important - be first, or should the people who have actually created the standard and can answer questions about it be first - practical usefulness. There appears to be a balancing act between the two, which can also be generalized to a much larger context of what the priorities in designing a template should be. What information is most vital? To what degree should the information wrapper take room over the content? These are questions that need to be considered.

Key Data Points Summarization

- Hidden information structures should be kept to a minimum.
- Common guidelines mentioned previously could potentially be placed within the template itself.
- Unnecessary information obstacles should be kept to a minimum.
- Redundant information should be kept to a minimum.
- There is a priority balance between importance and usefulness in information framing.
- People do not have time.

5.2.3 Perceptive Look and Feel

Internal

The look and feel of the document is mentioned by several of the respondents. Respondent 1 for example states that it is important that the documents look official and carries a certain degree of weight. This has to do with how the standard is perceived. If the standard looks important then the probability of it being perceived as important is greatly increased. A noteworthy observation is that the layout of the standards today is almost identical to that of several other documents at Scania – far less important ones. Thus the general impression of

seeing a standard is potentially slightly dulled down. This would suggest a confirmation of the literature review where the perception of the tool at hand is considered an important factor of both the successfulness and effectiveness of the tool (Iorio et al., 2011), as well as how users determine to utilize it (Adams et al., 2005). It should be noted that the statement at hand relates more towards new potential partners rather than already existing ones.

Respondent 4 (R86) mentions that the header of the document is fairly large, and that this at times can cause issues when, for example, large pictures are inserted that demand a lot of space. He instead suggests that this information, at large, could be located on a potential cover page and thus be cleared off of the rest of the document, leaving more space to work with. A static front page, he continues, would also give a 'heavier' impression.

Respondent 5 (R30) explains that there is not one predefined way to work with different elements in the documents. This includes, but is not limited to, tables and figures. Respondent 5 (R30) gives the example that most figures have text around them, defining what exactly they are. I.e. the classical "*Figure 5, picture showing something*". Where this text is placed, though, varies from document to document. Should it be placed above the figure? Below it? This, respondent 5 (R30) argues, concerns the look and feel of the document in the sense of uniformity, and I would thus argue that it also concerns the layout and design of the document. Especially if the goal is to achieve a professional and important look and feel, having a high degree of consistency is relevant. This, again, enters into the area of uniformity as discussed previously.

External

Respondent 16 (R34) asserts the importance of there being a uniformity of information content. If there is a lack of uniformity it will give a very unprofessional impression, but will also make work harder as people do similar things in different ways. Uniformity is a word I have noted from different informative talks and other interviews, that have not been transcribed, and I believe the occurrence of this being mentioned is relatively high.

There is a bit of a debate on the topic of look and feel. As noted in the previous section the majority of the internal workgroup seem to suggest that the design of the document has an impact on how it is perceived by users. This opinion is however not as unified within the external interviews. One of the proposed prototypes for a new template carries a front page. During this part of the interview I have investigated people's impressions as to how they think the users will interpret the information medium depending on how it looks. I.e. will for example a professional looking front page add a sense of weight to the document, or does it simply not matter. The answers to this is, surprisingly, roughly 50/50. Respondent 16 (R80, R82), 10 and 11 for example are positive to it and say that they believe a professional looking cover page could indeed add a sense of importance to the document, thus altering how the content is perceived. Respondent 12 (R70) on the other hand expresses the opposite; that the front page is just a 'waste', as he describes it. Respondent 7 (R48) and 9 (R95) both make the claim that a front page would simply be in the way, and people would get annoyed by it. Outside of the transcribed interviews I can note that for instance respondent 8 responds positively to the suggestion, while for example respondent 14 and 15 claim to differ. How exactly the look and feel of the template influences how the content is perceived is thus inconclusive from the data in this case. However, this being said, I can clearly discern the lack-of-time pattern here, where I keep getting back to the conclusion that users need efficiency above all, and that this has to be the top priority.

Respondent 9 (R40) mentions that if something looks overwhelming, i.e. contains too much information, then this can be deterrent. This would suggest that perception does in fact affect the attitude towards the content, even though it is unclear how perceptions could potentially be altered design-wise. If it feels like there is too much information then the motivation to go through it may falter. Perhaps there are elements that have higher amounts of influence than others over perception? While the results of how the design of the template can affect perception of the content are inconclusive, the importance of perception appears to be undeniable to me. In the end I have observed that in this very hectic work environment things are always prioritized. If people find that something is simply 'too much' then they will easily abandon it. It would seem that a lot of the focus of information layout needs to be about making sure the user is happy and wants to use the product.

Finally I would like to quote one of the team leaders at marketing and production who during an informative talk said that:

"Sometimes it is good to be a bit boring!"

By this he meant to say that people often try to make their content look special by adding effects and unnecessary design elements. This, however, he says can destroy the content and hinder the message from getting across. People should thus focus on the actual usefulness of elements and components included, with the user in the centre, rather than the perceived usefulness.

Key Data Points Summarization

- Space allocation is an important consideration.
- Uniformity in data adds to the look and feel of templates.
- Information overload has negative effects. It can, among other things, lead to lowered information consumption.
- If the visual design of a template affects value perception or not is inconclusive. Perception is however an important factor to be considered.

5.3 Observations

During my time at Scania I have observed many things. It is almost impossible for me to summarize everything that I have seen in a structured and easy to understand way. In fact, it is even hard for me to do so in an unstructured, hard to understand way. There are, however, a few points of interest that I will bring up.

A fast paced environment

One thing that one quickly catches on to is the working culture. Things are fast paced, and swift - yet well informed - decisions are commonplace. The workflow within the organization moves forward very quickly, and everything is about 'delivery'. Delivery could, in the context of the workgroup I was part of - for instance - be finishing the revision of a standard. Keeping this workflow structured and making sure to hit all the deadlines is a crucial task that is not to be underestimated. This process involves making priority based decisions and determining what is most vital to work on right away, and what can wait. Sometimes deadlines are moved, if the work takes longer than expected, but making sure that does not happen is an important part of the everyday work.

Personal contact

Personal contact is something that I have found as a key integral part of the environment that I was a part of. This means having a trust based, friendly relationship to the people around you. The people working at Scania are, from what I have observed, not just colleagues, but friends. This leads to informal networks, and 'personal contacts' within the company as people get to know one another and learn who they can rely on when they need help. This is an important part to understand about this environment - the need to be personal.

- Meetings

Meetings are often held. They are a normal part of the day. People often have meetings where they can meet up in real life, talk face-to-face for an hour, and make decisions about where to go. This, again, adds to the personal part of the company. From what I have observed people become much more cooperative after meeting each other for real. There is almost what I would call a bonding between the different parties, where they place trust and commitment in each other.

- Coffee breaks

Sometimes during the day people take coffee breaks. This might sound like it is not a big deal, but I would argue that it is. This is time where people are able to disconnect from their work and screens to sit down with each other and discuss just about anything. This strengthens the bond within the different workgroups, and with whomever else may be sitting down at the table at the time. These bonds seem to me to be the main propelling force within the company, that makes it go around.

Low-tech tools

Finally, I would like to bring up low-tech tools as a part of my observations. It is interesting to me to see that, for instance, a system based on post-its is employed to describe and plan the current workflow. Every workgroup has a whiteboard where each worker puts up post-its defining his or her workflow. Different colors mean different things, such as expected deliveries, booked meetings, and so forth. This gives everyone an overview of the work. These low-tech solutions appears to play a big role. It seems like a way to make things concrete and enable people to think in a certain way. It makes information graspable in a way that digital tools cannot.

6 Discussion

This chapter serves as a discussion of the data of the study where I give a few reflections as to how the data could be interpreted, drawing a few conclusions and getting ready to answer the research questions.

6.1 The use of IT

From the data and theoretical framework I am able to conclude that IT can be used to support IBP efforts through being both an information sharing medium and a collaborative tool. IT furthermore undeniably plays a major role in communicating value, and needs to be developed in a way that can properly do this in order to enable new - and simplify current - partnerships. A key component appears to be communicating answers to the many “whys” related to the value, processes, or technologies in question effectively. Often times the value may not be apparent and it is thus important to make it so. One way of communicating value, as I have seen, is by communicating the available resources and assets - standards in the case of Scania - and increasing their visibility. IT plays the role of making sure that this information is available and that it is at the fingertips of the person who needs it. IT, in other words, helps in information distribution, and can, if developed correctly, increase work efficiency and asset awareness. This does not only include making new information available, but also making sure that both current and historic information is readily available and highly searchable. Also, IT can support the ability to get an overview over for example information dependencies, which, as I have gathered from many observations during my time at Scania, is of great importance to understand.

Finally, IT plays a major role in the communication process between involved business units by being a communication interface. This comprises both tools such as email clients and communication forums, but also databases where collaboratively created information can be kept, governed and shared through different interfaces, such as websites with common access.

I can illustrate these findings in the following model:

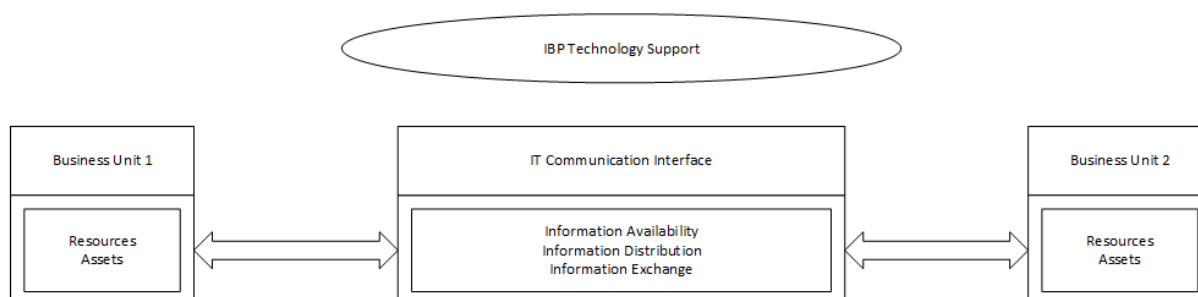


Figure 6.1 IBP Technology-Support Illustration

There are basically two or more business units communicating through a technology interface, sharing their resources and assets, and exchanging information. This enables an increased communication quality and visibility, which empowers and simplifies IBP efforts.

By increasing visibility, as I have concluded earlier, awareness is also increased. It seems to me, though, that the effects that IT has on awareness are fairly accidental, rather than planned. Information at Scania is made available in order to simplify work for current users, but as a result the visibility for non-users is also increased, thus causing visibility to go up and more

people to become aware of the value in question. I find this to be an interesting and important finding as it shows that IT is indeed used as a means of increasing awareness, but that this is by pure coincidence, and not something that is thought out in advance. This is something that I did not find throughout my literature review, and is perhaps an interesting area that might be beneficial to further explore. To what extent are these effects caused by coincidence? What can we learn from that?

In the literature review I was able to conclude that collaborative IT tools are often referred to as being able to increase both socialization and to facilitate cooperation through increased connectedness and information exchange (Bayliss, Cheung, Suen, & Wong, 2004; S.-O. Cheung, Ng, Wong, & Suen, 2003; Eriksson et al., 2008; Olsen, Haugland, Karlsen, & Johan Husøy, 2005) and that IT in this way serves the role of supporting IBP efforts (Eriksson, 2010). The data, as I have just concluded, exhibits quite similar results. However, as I have earlier concluded it is not often, in the literature, described how exactly this should be done in practice. How should IT be developed, and what more specifically can it do in an IBP setting? Some of the findings of this research shows different possible uses and I believe this is something that could be a potential topic of interest for future literature. Perhaps researchers need to further look into different concrete applications of technology in this area?

In many ways I get the impression from my time at Scania that technology is used more as a supportive component rather than a substitutional one. The role that IT mostly appears to serve is to structure information so that different parties involved can find and consume it more easily. This is of course valuable in IBP efforts, but the importance of the role that IT plays appears to be located in a phase of IBP where the partnership has already been established and the work is ongoing. IT appears to have less of an ability to support the initial phases. Let us discuss this in the following subchapter.

6.2 The Limitations of IT

As I just mentioned IT plays a large role within the collaborative work process thanks to its information processing capabilities. It enables an increased communication efficiency and effectiveness. However, there are limitations. IT, as I have observed, does not play a very large role in the initial phases of IBP, and is more of a supportive tool used within projects. The main reason for this, I believe, is that IT simply is unable to substitute the personal component that people bring.

In the initial phases of IBP when partnerships are formed there is a need, as mentioned throughout the thesis both in the context of the literature review as well as the empirical data, for face-to-face communication (Denning & Yaholkovsky, 2008; Kraut & Attewell, 1993), and the formation of informal networks (Dixon, 2000; Isaacs, 2008) based on trust, embeddedness and commitment (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Lavie et al., 2012; McEvily & Marcus, 2005; Sarkar, Echambadi, Cavusgil, & Aulakh, 2001; Uzzi, 1996, 1997). There is, furthermore, the need for a drive within work processes. People need to take initiative and want the collaborative efforts to work, as I have seen throughout my stay at Scania. This is an area where IT's limitations become apparent. IT can help keep track of the work, but cannot drive it forward, nor can it instil trust. There is the need for a person, and a personal contact, in this endeavour.

Today we have programs such as Skype where one is able to have video conference calls quick and easy over the internet. This is great in many ways, because it is an efficient way of

communicating. However, from what I have observed, in the long run only relying on said technology and loosing the personal touch can be destructive rather than constructive. At Scania, meetings are held all the time, and people meet up in person to keep these relationships and informal networks going. To keep the personal touch. Had they instead utilized technology then the personal touch would be lost and people would, as I see it, lose their personal connection to the group, making the collaborative efforts suffer. Perhaps if we put it in more simple words, IT appears to create a sense of distance. This would also help explain the use of low-tech tools such as post-its. From what I observed this serves to make things more concrete and graspable, in a way that IT just cannot.

6.3 Information Layout of Word Processing Templates

I believe there are a few lessons that can be learnt from both the interviews, my observations, and my time at Scania working with this template. There are indeed different important aspects to take into account when developing a template and trying to increase the communication quality of it.

It is important to make sure that information is easy to comprehend by all parties involved. Often times, as I have noticed, different people involved in the collaborative efforts within IBP's have very different roles and backgrounds, and read texts with completely different mindsets and knowledge. Therefore it is important to make sure that information is easy to understand and that anyone involved will be able to consume it. This need to decrease an interpretation disparity is brought up in the literature review (Sandberg, 2002), and seems to coincide with the data.

When several parties are involved in collaboratively writing documents and creating content guidelines for how this work should be carried out is a theme that keeps coming back. I get the impression that people crave instructions, and that when they do not know what to do then they act completely on intuition. This, more than often, leads to redundant work and unnecessary changes. This is something that the workgroup I have been a part of has also noticed, which is why a standard for standards is currently in the works. Making sure that people work in the same way, and that there is a uniformity, is in other words something most people appear to value. It also gives, as I see it, a professional and gathered impression. I believe this form of uniformity is something that is not very thoroughly written about, and perhaps one ought to put more thought and effort into accentuating this area.

Now, all of this being said there is one thing that really stands out to me more than anything else. When I first set out to examine how the information layout should be constructed, what I thought I was looking for were things like features, important information elements that needed to be implemented, how to add as much information as possible and making everything crystal clear, and so forth. However, what to me was a shocking awakening was that this was as far from the truth as one could come. It seems that the most important element in the development of word processing templates in this setting is to simply minimize the effort needed to use the medium, minimize the amount of information that needs to be consumed, and making sure that the user can act swiftly, without thinking, getting work done. To keep the user's thought process in focus.

When for example discussing the front page it was quite interesting hearing people talking about how some users would just print straight from page two simply because they had no interest in the first page, and that they could not care less if it was an impressive design or not.

This means that even if all information is structured perfectly it does not matter, because no one will ever consume the information. Even if this was not an opinion shared by all respondents, half of them taking up this stance is enough to show that this is indeed a concern not to be taken lightly. I have observed a working culture at Scania where people act in a very fast paced manner. It is all about deliveries, and there is no time to ponder, or to hesitate. If things are tedious or slow then more than often they will not get prioritized.

The users were, for the most part, very clear about the fact that they needed to have their information quickly, they needed to understand it right away, and that if there was too much information they could simply, in some cases, flat out ignore it. This to me is a scary conclusion. What if these instructions that are ignored can affect safety for example? I conclude that it is vital to make information as compact as possible. I also believe that this is something one might want to further stress within future literature, as it is not something that currently stands out.

Going back to the theoretical framework there are four main components that are said to determine the successfulness effectiveness and usefulness of a collaborative tool (Iorio et al., 2011). Simplicity, usability, tool perception, and the practical need for the tool. There is an undeniable practical need for standards at Scania, this is indisputable, and therefore, as I have noticed, they will be used no matter what. It is forced upon employees by internal rules. However, the other three components, I thought, would be of importance in determining how exactly the standards are used in the end.

I believe that these three different other components are important. They give clear guidelines as to how tools should be developed, and I can confirm the validity and reliability of them from this study. However, they pale in the presence of the problem of making sure the user wants to consume the data, and chooses to do so. This, I will conclude, is the most important part of the development. From the findings I will conclude a ranking of the importance of the different components from the literature review (Iorio et al., 2011).

1. *Practical Need for the Tool* - Even if it is a bad design it will still be used if there is a high practical need.
2. *Tool Perception* - By this I mean what I have just discussed. Users choosing to actually use the tool and the data therein. The template needs to be designed with this as a top priority. If there for example exists a complete information overload then people may perceive it as cumbersome and simply choose not to consume the data.
3. *Simplicity* - As I have discussed earlier, minimalism appears to be the way to go, taking into account the fast paced environment where efficiency is king.
4. *Usability* - Surprisingly enough this ends up last, which is the exact opposite of what results I was expecting.

6.4 The Importance of These Findings

I have met many people who see IT as capable of substituting human properties, and looking upon it as a means of endless possibilities. While I indeed do agree that IT is quite a powerful tool, it is supportive by nature and not substitutional. There will always be a need for people - organizational members - to drive work forward, create social networks, innovate and create the effort needed for moving forward. Within the field of IBP this has been apparent during my time at Scania. Human contact is, I will from my experience here argue, the most

important component in any internal partnership. With this thesis I first of all want to underline this. The importance of understanding the need for this component in partnering.

IT, if used correctly, can be a powerful supportive tool. It enables information sharing, and means of communication that not too long ago were unheard of. It also supports collaborative efforts within IBP thanks to these capabilities. However, I must note, that if used incorrectly, in an attempt to substitute the personal component as mentioned prior to this, then the result can be destructive rather than constructive. The second finding that I want to underline in this thesis, is that IT plays a supportive role in IBP, and that that is exactly what it should serve.

Finally, while many things when developing a word processing template may be of importance, the main focus should always be the user. One must ask the question how a user will react from certain design elements, and how users will perceive the information. If this is not taken into account then the result can be counterproductive, as users will simply ignore information. The final point of importance that I want to make with this thesis is this very thing. The centrality of understanding the user when developing tools such as information rich templates that will be used with IBP. The ranking further illustrates this very point that I try to make.

6.5 What I Have Learnt

I belong to a field of individuals who see great opportunities for technology, and embraces a world where technology can be developed to help the world move forward, make people's lives easier, and empower collaboration, cooperation, and common efforts. However, even I have to bow down to the fact that the human component can never be substituted or ignored. The bottom line is that IT is a tool that can support organizational members in their work, but it can never substitute them, and it cannot virtualize true human contact.

Secondly, I am the kind of person who looks for numbers, correlations, and logical conclusions to problems. My initial approach in trying to think of a design for a word processing template was based on this mindset, and it was mercilessly blighted by the reality of this research. The focus needs to be in the mindset of the user, not in functionality or requirements. How will things actually end up being used when all is said and done? That is the main question to ask.

7 Results

In this chapter I present the results of this study based on the empirical data presented, analyzed and discussed in prior chapters. Using these results I attempt to answer the research questions defined in the first chapter of the thesis.

7.1 What I Found

In this study I have found that IT supports IBP efforts through enabling information sharing, information availability, and acting as a communication interface between different business units. This was, for example, in the form of a website where information was made available and searchable, but also by other means such as through the ability to send emails, communicate with ease, and through enabling efficient and cost effective information distribution. In this same effort I found indications that there is a danger in relying overly much on technology, though, as this can have destructive consequences. I conclude that IT plays a supportive role within IBP today, and I add my personal reflection upon my observations that I feel this is exactly the role it should have. IT furthermore helps increasing awareness by making resources and assets more easily available, thus causing a higher level of visibility.

This leads me to the first research question.

Question 1: "How is technology currently utilized in supporting IBP efforts? How does IT currently support value awareness increasing within IBP?"

Answer: Technology currently plays a supportive role within IBP. It is used as a communication interface between business units and enables an effective and efficient information sharing and information distribution. IT furthermore supports increasing awareness by increasing resource and asset visibility.

However, in this study I also identified problems with IT. IT is unable to substitute organizational members, a certain degree of human contact and human drive is necessary, and this is a limitation of technology. Technology simply cannot fill these shoes. This leads me to the second question of this thesis.

Question 2: "What limitations do present technologies have?"

Answer: Present technologies are unable to substitute human efforts, and can only support the process created by the members of an organization. Technologies today, in addition, lacks an element of personal contact that is necessary within IBP. Face-to-face communication is a must, as this creates a closeness which later builds on things such as trust. IT is unable to fill this function.

While researching how the layout of word processing templates used within IBP should be increased to maximize communication quality I concluded that the most important component is having the user's attitude towards the template in mind. How will the user react to certain elements? It turns out that it is more important to consider how the user will perceive the template rather than actual functionality for instance. I furthermore concluded a ranking. This leads me to answer my final question:

Question 3: "How should the information layout of word processing templates used within

IBP be developed to maximize communication quality?"

Answer: The most important part is to have the user in mind when developing word processing templates in an IBP context. How will the user react to information? Information overload is a perfect example of what can cause users to simply choose to consume no information at all. I finally conclude by adding to the literature previously defined in chapter two by ranking the four different components defined as determinants for tool success:

- 1. Practical Need for the Tool*
- 2. Tool Perception*
- 3. Simplicity*
- 4. Usability*

7.2 Future Research

This - the field of IBP - is a fairly unexplored area of research with many different opportunities for future research. There is, first of all, a lack of a clear and uniform definition of IBP, which in itself is a major research opportunity. In addition, one could further explore the topic of how IBP can be encouraged in different ways. This thesis explores how IT can support IBP and make it easier, but the area of encouragement is barely touched upon, which might be an interesting topic for a future report.

Finally, this thesis has only explored how current tools are used. There is, however, as defined early on in this essay, a knowledge gap of how new tools could be created and what functions these could potentially fill. For instance, most IT tools used today for IBP purposes are information sharing tools, but maybe there is an opportunity for other kinds of new tools that have not yet been considered?

Appendix 1.A Swedish Interview Guide Internal

- 1 **Berätta lite kort, i dina egna ord, om er avdelning. Vad är det ni gör och vilket värde bidrar ni med till Scania?**
- 2 **Om ni inte funnits, vad hade hänt då?**
- 3 **Beskriv några viktiga milstolpar som du har sett på avdelningen sedan du började arbeta där. Varför är just dessa viktiga?**
- 4 **I vilken riktning ser du att avdelningen är på väg just nu?**
 - **hur hade avdelningen utvecklats om det ej funnits några ekonomiska begränsningar?**
- 5 **Hur uppfattas ni och er avdelning utifrån? Hur manifesteras detta?**
- 6 **Vilka utmaningar/möjligheter skapar kollegor på andra avdelningar för er?**
- 7 **Hur uppfattas ordet ”standard” på t.ex. någon annan avdelning på Scania idag tror du? Hur hade du önskat att det skulle uppfattas?**
- 8 **Upplever ni att folk är samarbetsvilliga eller motvilliga när ni kontaktar dem? Hur ger sig detta uttryck?**
- 9 **Finns det olika typer av standarder som är enklare eller svårare att ha att göra med? Varför?**
- 10 **Berätta lite kort om den mall för standarder som ni använder idag.**
 - **Vilka styrkor och brister, såväl tekniska som praktiska, har denna?**
 - **Vilken är den största ändringen som du skulle vilja se?**

Appendix 1.B English Interview Guide Internal

- 1 Tell me in short, in your own words, about your department. What is it that you do and what value do you contribute to Scania?**
- 2 If you had not existed, what would have happened?**
- 3 Describe a few important milestones that you have seen at the department since you started working there. Why are these in particular important?**
- 4 In what direction do you think the department currently is headed?**
 - How would the department have developed if there were no financial limitations?**
- 5 How are you guys and your department perceived from the outside? How is this manifested?**
- 6 What challenges and opportunities do your colleagues at other department create for you guys?**
- 7 How is the word "standard", at for exempel some other departments at Scania, perceived today do you think? How would you have wanted it to be perceived?**
- 8 Do you experience people as being cooperative or reluctant when you contact them? How is this exemplified?**
- 9 Are there different kinds of standards that are easier or more cumbersome to deal with? Why?**
- 10 Tell me, in short, about the template that is currently used for standards.**
 - What strengths and weaknesses, both technical and practical, does it have?**
 - What is the biggest change you would like to see?**

Appendix 1.C Swedish Interview Guide External

1. Berätta lite kort, i dina egna ord, om UTMS. Vad är det som dessa gör och vilket värde bidrar de med till Scania?
2. Om de ej funnits, vad hade hänt då?
3. Har du märkt några stora förändringar under din tids samarbete med arbetsgruppen som du skulle se som viktiga?
4. Hur kan standards-avdelningen sprida en större medvetenhet, tror du, om vikten hos det värde som standardarbetet medför till Scania?
5. Hur uppfattar du arbetsgruppen rent generellt? Är de hjälpsamma? Finns det någon form av problematik?
6. Vilka begränsningar/möjligheter skapar de för er?
7. Hur uppfattas ordet ”standard” på Scania rent generellt idag tror du? Hur hade du önskat att det skulle uppfattas? Hur uppfattar du själv det?
8. Finns det olika typer av standarder som är enklare eller svårare att koordinera? Varför?
9. Berätta lite kort om den mall för standarder som används idag.
 - Vilka styrkor och brister, såväl tekniska som praktiska, har denna?
 - Vilken är den mest betydelsefulla förändringen som du skulle vilja se?
 - Vad är viktigast i dess design tycker du?
 - Tror du att det finns det något sätt som man skulle kunna förändra mallen för att öka medvetenhet av dess värde? Hur?

Appendix 1.D English Interview Guide External

- 1 Tell me in short, in your own words, about UTMS. What is it that they do and what value do they contribute to Scania?**
- 2 If they had not existed, what would have happened?**
- 3 Have you noticed any major changes during your time collaborating with the workgroup that you would deem important?**
- 4 How do you think the standards department could spread a larger awareness about the value of the standardization work to Scania?**
- 5 How is the standardization department perceived in general? Are they helpful? Are there any problems?**
- 6 What challenges and opportunities do they create for you?**
- 7 How is the word "standard", at for exempel some other departments at Scania, perceived today do you think? How would you have wanted it to be perceived? How do you perceive it yourself?**
- 8 Are there different kinds of standards that are easier or more cumbersome to coordinate? Why?**
- 9 Tell me, in short, about the template that is currently used for standards.**
 - What strengths and weaknesses, both technical and practical, does it have?**
 - What is the biggest change you would like to see?**
 - What do you think is the most important aspect of its design?**
 - Do you think there is any way in which one could change the template in order to increase value awareness of standards? How?**

Appendix 2 Standard Example


SCANIA

STANDARD

STD4158

Approved by/Assignor (department acronym, name)

H Jan Hillerström

Area specialist (department acronym, name)

HHCS Susanne Brodin Håkansson

HE Helena Sandberg

Date	Issue	Info Class	Page
2014-02-10	16	Public	1(13)
Standard responsible (department acronym, name)			
UTMS	Nina Fröidh		
Standard co-ordinator (department acronym, name)			
UTMS	Michaela Bundschuh		

Chemical substances which must not be used – Scania Black list

Kemiska ämnen som inte får användas – Scanias svarta lista

Contents	Sida	Innehåll	Page
Introduction.....	1	Orientering.....	1
Changes from previous issue	2	Ändringar från föregående utgåva.....	2
1 Scope and field of application	2	1 Omfattning och tillämpning	2
2 Definition.....	2	2 Definition.....	2
3 Criteria	2	3 Kriterier	2
4 Requirements	3	4 Krav	3
5 List of substances (Swedish version) ..	4	5 Ämnesförteckning (Svensk version) ..	4
6 List of substances (English version) ...	8	6 Ämnesförteckning (Engelsk version) ..	8
7 Appurtenant documents.....	12	7 Tillhörande dokument	12

Introduction

There are no international or national equivalents to this standard. This standard shall be regarded as a complement to requirements by legislation and agreements.

Please note that this is a Scania Standard. Legal requirements concerning the use of hazardous chemical substances in different countries not covered by this standard must be fulfilled.

Associated standards are

- Scania STD4384en Criteria for limitation and reporting of chemical substances, (for Scania internal distribution only).
- Scania STD4159 Chemical substances with limited use (Scania Grey list)
- STD4400en Prohibited and restricted substances in Scania's products.

Orientering

Internationell eller nationell motsvarighet till denna standard saknas. Denna standard kompletterar internationella och nationella krav och överenskommelser.

Beakta att detta är en Scania Standard. Lagkrav om användning av farliga kemiska ämnen i olika länder som inte omfattas av denna standard måste uppfyllas.

Angränsande standarder är;

- Scania STD4384en Criteria for limitation and reporting of chemical substances (endast för Scania-intern spridning).
- Scania STD4159 Kemiska ämnen med begränsad användning (Scanias grå lista)
- STD4400en Prohibited and restricted substances in Scania's products.


SCANIA

STANDARD

STD4158

Approved by/Assignor (department acronym, name)

H Jan Hillerström

Area specialist (department acronym, name)

HHCS Susanne Brodin Håkansson

HE Helena Sandberg

Date 2014-02-10 Issue 16 Info Class Public Page 2(13)

Standard responsible (department acronym, name)

UTMS Nina Fröidh

Standard co-ordinator (department acronym, name)

UTMS Michaela Bundschuh

Changes from previous issue

Substances on the REACH Candidate List has been updated. Substances on REACH Authorisation list and Restriction list has been marked in the standard.

The changes are shaded.

1 Scope and field of application

According to a decision by Scania, restrictions have been introduced with respect to the use of chemical substances. This standard lists prohibited chemical substances that must not be used in chemical products used in Scania's product development, production processes, the sales and service network and in Scania's processes concerning facilities and maintenance.

The substances listed in Issue 12 are interpreted as forbidden.

2 Definition

Chemical product is a chemical substance or mixture, such as hydrochloric acid, glue, paint and coolant. Note that a chemical substance /mixture may also be included in an part such as explosive in an airbag.

3 Criteria

The criteria of a prohibited substance in this standard is that one of the following requirements is fulfilled:

- The use of the substance is forbidden by law in all applications.
- The use of the substance is forbidden by law in certain applications.

The restriction refers to each deliberate use of the chemical substances specified in this

Ändringar från föregående utgåva

Nya ämnen listade i REACH Kandidatlista har uppdaterats. Ämnen på REACH Autorisationslista och Restriktionslista har markerats i standarden.

Ändringarna är skuggmarkerade.

1 Omfattning och tillämpning

Enligt beslut inom Scania har begränsningar införts för användandet av vissa kemiska ämnen. Denna standard innehåller förbjudna kemiska ämnen som inte får användas i kemiska produkter som används i Scanias produktutveckling, produktion, försäljning servicenätverk samt i Scanias processer som rör anläggningar och underhåll.

De ämnen som fanns i utgåva 12 tolkas som förbjudna.

2 Definition

Kemisk produkt är ett kemiskt ämne eller en blandning exempelvis saltsyra, lim, färg och kylarvätska. Observera att ett kemiskt ämne /blandning kan även ingå i en artikel exempelvis explosivt ämne i en krockkudde.

3 Kriterier

Kriterierna för ett förbjudet ämne i denna standard är att ett av följande krav är uppfyllda:

- Användning av ämnet är förbjudet i lag i alla applikationer.
- Användning av ämnet är förbjudet i lag i vissa applikationer.

Förbudet avser varje medveten användning av de i standarden redovisade kemiska

Appendix 3 Brochure

Generella Riktlinjer, GR

Kunskapsbanken: återanvändning av Scanias uppbyggda kunskap.

Guider

Guider är praktiska verktyg som hjälper oss att använda våra standarder i det dagliga arbetet.

Det finns guider för fästelement och gummimaterial.

Nationella och internationella standarder

Genom e-nav länken på vår InLine hemsida får du tillgång till internationella Standarder.

Saknar du en internationell standard i e-navets sortiment? Kontakta oss! Vid beställning står vi för kostnaden!

Vem ska jag kontakta?

Har du frågor eller vill beställa standarder?

brevlada_standards@scania.com

Scania Corporate Standards, UTMS
2013-0
UTH22 utg 5

Scania Corporate Standards UTMS

Hitta oss på InLine, sök "Corporate Standards"

Vilka är vi? Vad gör vi?

Vi, Scania Corporate Standards, är en unik grupp inom Scania som ansvarar för att förse Scania med standarder på företagsnivå.

Vårt uppdrag som standardingenjörer är att:

- Koordinera arbetet med nya standarder och revideringar med experterna i verksamheten
- Uppdatera och publicera standarder
- Tillhandhålla internationella standarder
- Ge support avseende standarder
- Vara kontakt för VW standarder
- Informera om och introducera till standarder
- Vara länk till nationella tekniska komitéer (SIS)

Produkter och service

Se vår hemsida på InLine under UTMS:

- Scania standards "STD"
- Generella riktlinjer "GR"
- Guider
- Beställningar och tillgång till externa standarder t.ex. ISO, EN etc.

Scania Standard, STD

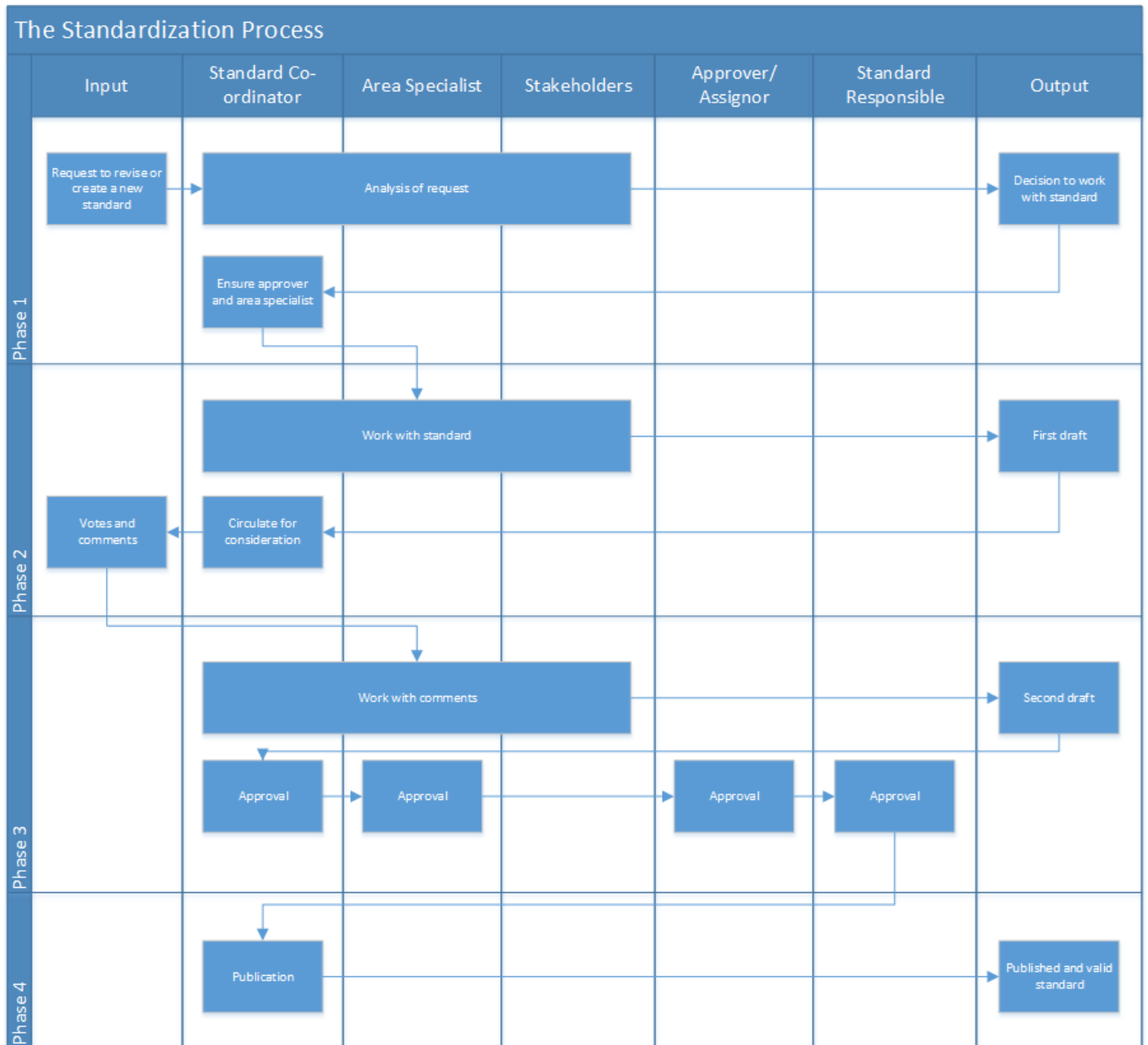
Stödjande och styrande dokument som stöttar Scania med krav, regler och rekommendationer.

Varför?
Standarder hjälper Dig att komma framåt i Ditt dagliga arbete med att säkerställa såväl kvalitet som säkerhet.

Exempel på standardiserade områden inom Scania

- Verksamhetsstyrning & arbetssätt
- Artiklar
- Artiklar för elsystem
- Kravstandarder för leverantörer
- Materialteknik
- Produktionsteknik & produktionsutrustning
- Teknisk produktokumentation
- Fästelement
- Svetsning
- CAD och ritningar
- Ev. Framtida nya område Saknar du ett område, tveka inte, kontakta oss!

Appendix 4 Standardization Process



Appendix 5 Interview Transcription Respondent 2

Name: Michaela Bundschuh

Type: Phone

Section: Internal

Job Description: Workgroup

Length: 39:04

Row	Conversation
R1	H: Skulle du först av allt kunna berätta lite om avdelningen du jobbar på, vad ni göra, vad för värde ni bidrar till Scania.
R2	M: Menar du avdelningen, våran arbetsgrupp eller hela avdelningen?
R3	H: Hela avdelningen egentligen
R4	M: Hela avdelningen. Technology development. Precis. Vad gör vi. Vi är någon typ av stödfunktion till forskningsenheten här på Scania och dvs om allt som handlar om forskning där vi kan hjälpa till med utvecklingen av nya teknologier och det kan vara allt från tex materialtekniska frågeställningar, vilka material man kan använda när man utvecklar ny motor tex då är det materialteknik eller det är stor del IT system som är en del av dvs dom sköter hela IT system så att vi kan använda för Scania personal när det gäller tex certifieringsdokument så finns det ett system där man beskriver en certifiering, att vissa certifieringsdokument, typ mall, ligger klart o färdigt. Sen är det kopplingen mellan de olika system. Så de är nånting UTI jobbar med. Ehm. Vad annars har vi. Vi har ju materialteknik så att WI standarder med också stödfunktion. Men vi är inte bara stödfunktion för all forskning därför hamnar vi kanske på fel ställe. Vad annars har vi.. mm tror det var de mesta.
R5	H: Ja. Om du skulle prata lite utifrån er arbetsgrupp specifikt..
R6	M: Ja man kan säga att Scantias grundvärderingar, ja o sådana grejer. Men av principerna som Scania använder. Standardiserade arbetssätt. Och det får verkligen.. alltså det förankras i hela Scantias arbetssätt om det nu är forskning eller produktion. Då är det så att man använder standardiserade arbetssätt och nu är det våran grupp som tar hand om Scania standarder. Inte alla, produktion, finns massor produktionsstandarder som vi inte tar hand om. Men vi tar hand om de mesta standarder och vi ser till att om vi har ett arbetssätt eller ett sortiment av olika material, det är vill ha förankrat ett arbetssätt som alla inom organisationen skall använda på samma sätt. Då blir det en Scania standard o genom att skriva en standard då hjälper vi till att man inte måste och utan då har vi, då finns en instruktion eller en verkligen godkänt arbetssätt som alla inom Scania skulle använda och de skulle leda till alla vet hur man gör vad man gör. Det sparar massa tid, det ökar kvalitén för att alla gör på samma sätt och det ökar också säkerheten.
R7	H: Mm. Ifall ni inte hade funnits, vad hade hänt då?
R8	M: Alltså.. Jo ifall vi inte hade funnits vad hade hänt då.. det kan jag tänka mig att olika arbetsgrupper eller avdelningar kanske skapar lite egna arbetssätt som skulle vara standarder. Men genom att de bara lokaliserar på olika avdelningar eller arbetsgrupper, finns det inget suncat arbetssätt o då skulle det leda till att folk gör samma saker på olika sätt. Utan att man är medveten om det. Och då kan det leda till stora kredabilitetssproblem, det kan leda till massa missförstod som kan leda till att man måste göra arbete, jobb igen. O det kan sen leda till också i produktion större problem.
R9	H: Mm, ja. Skulle du kunna beskriva. Hur länge har du arbetat på avdelningen förresten?
R10	M: Ett år och fyra månader. Snart fem.
R11	H: Om du skulle, det kanske är lite svårt nu eftersom du inte varit där så jättelänge, men om du skulle beskriva några viktiga milstolpar som du sett på avdelningen sen du börja arbeta där?
R12	M: Aa det är lite svårt för mig att säga. Alltså, det som har hänt i alla fall på är att vi väldigt mycket på att vi vill förmedla till Scania att vi finns och vilka tjänster vi är till där. Att vi inte

	<p>är bara en grupp som gnäller för att vi hela tiden säger aa men standarden är där den är, kan ni se till utan att vi kan också erbjuda service, att vi kan hjälpa till och sådana saker. Och det är nånting som gör att det har hänt sista.. alltså den tiden jag varit här, att folk mer o mer börjar bli uppmärksamma på att vi har ju en del, hel del saker där vi kan hjälpa till. Aa, nä det är jättesvårt som sagt. Det har ju funnits en betydligt större standardgrupp än innan jag börjar och dom var säkert också jätteduktiga. Men, sen den gruppen, när jag började, alltså den gruppen som finns nu, det är vi tre år ju ganska nya. Alltså ensamma med att jobba lite längre. Det som vi sen gör, vi gör om lite, vi försöker tänka o hitta nya vägar för att VMS och det drar till ännu mer.. nu ska vi se.</p>
R13	H: Mm. Kan du ge något exempel på hur ni har gått tillväga för att bli mer synliga?
R14	M: Ehm. Alltså det lite sådana smågrejer att vi blir allt mer kontaktade av folk istället för att vi kontaktar folk. Aa, det är det som jag märker. Att allt oftare jag blir kontaktad av kan du hjälpa till här vi vill skriva en standard eller. Det är, kanske sista fem månader kan jag säga. I börjar var det väldigt mycket att man fick jaga efter folk. Det måste man fortfarande gör men det är alltså, det märks tydligare att folk kontaktar oss.
R15	H: Ja. Nu kom vi in lite på det här i vilken riktning som du ser företag är på väg, det är ju de här med synlighet som du nämde.
R16	M: Ah nu menar du gruppen, arbetsgruppen?
R17	H: Ja precis, arbetsgruppen. Ja så om du hade tänkt dig att om det inte hade funnits några ekonomiska begränsningar... vad hade du haft för vision för arbetsgruppen då?
R18	M: Alltså betydligt mer, större arbetsgrupp, och så att vi har möjlighet att få betydligt mer kunskap inom våra arbetsområden. Just nu är det så att jag har ju antal, vet inte, 100-150 standarder o jag kan omöjligt veta allt om det som står i standarderna. Om det inte hade funnits några ekonomiska begränsningar då skulle man anställa mer folk som är väldigt sakkunniga på olika delar. Och då skulle jag kunna haft möjlighet att öka min kompetens inom vissa arbetsområden för att ännu mer be om hjälp till sakkunniga. Så att vi är mer kompetenta, alltså att vi har mer kompens inom de olika standardområden. Sen skulle jag kunna tänka mig att man ska gå sådana extrakurser när det gäller språk tex. Vi har ju en språkgrupp som vi kan egentligen kan kontakta så de kan granska lite våra standarder men o andra sidan så kostar det ju lite pengar även internt. Och om det inte skulle finnas några begränsningar då skulle ju alla här gått en kurs.. vet inte om det finns nån typ kurs i standardskrivning, kanske inte, men lite mer hur skriver man formella dokument eller lite så. För just nu är det så att vi försöker skriva saker o ting så att alla förstår men finns ju kanske större krav eller standarder. Till exempel.. Och annars skulle jag tänka mig att resa lite runt och prata med andra standardorganisationer tex. Och, om det är nu såna standardorganisationer som ISO eller SYS eller DIN eller om det är andra företag som också har standardgrupper, man försöker ha ett bättre kunskapsutbyte.
R19	H: Ja. Du nämde att, att du skulle vilja se en större arbetsgrupp. Är det ett problem du upplever idag att ni har på avdelningen?
R20	M: Aa till viss del ja. Alltså det är ju en personlig sak. Jag gillar ju att ha massa olika grejer på gång. Men och i egentligen vill jag inte bli av med så mycket mer. O andra sidan om jag skulle haft betydligt mindre standarder som jag tar hand om, då skulle jag haft bättre möjligheter att verkligen lära mig om vad standarden handlar om. Om det är nu är ett arbetssätt, tex hur konstruktörerna jobbar på Scania eller om det är olika som man använder här. Alltså det finns massor av möjligheter, massor av grejer som jag gärna skulle vilja lära mig för att sen de när det gäller att skriva en standard.
R21	H: Mm, ja.. om du skulle beskriva hur du anser att er arbetsgrupp och avdelning uppfattas utifrån, hur hade du gjort det?
R22	M: Aa. Det är väldigt svårt. Jag tror det är väldigt olika. Jag tror att vissa inom organisationen tycker att det är bra att vi finns, att vi är duktigt mätt att.. aa skriva standarder på ett visst sätt, att vi är, alltså det är ju sakkunniga som skriver standarder men vi är granskade ganska väldigt kritiskt och efterfråga o säga att aa men det här är inte riktigt tydligt. Och det tror jag är något folk verkligen uppskattar att vi gör det. Sen tror jag att folk tycker att vi vet ju

	<p>väldigt bra hur organisationen funkar och att vi alltid vet vem som är berörda av en standard. Nu är det tyvärr inte alltid så men folk tror hela tiden att vi vet vem som är berörd av en standard, när man skickar ut den på en remiss till exempel. Då är det ofta så att folk tycker jaja men ni vet väl står på remisslistan och det är tyvärr inte alltid så, men vi gör vårt bästa. Sen finns det säkerligen folk som tycker att vi är byråkratiska haha, att vi gör saker lite krångliga genom att vi har ju vissa processer som vi.. för vi vill ju betona att en standard är en standard, då finns det kravdokument och inte bara om nån typ av arbetsdokument eller instruktion. Och det dessutom har vi vissa frågor som kanske ser lite krångliga ut men det är ju också för att vi vill säkerställa att standarden finns bara en gång – vi har originalfiler, vi tar hand om det, att den inte bara flyger runt i organisationen som ett slags anteckningsblock. Sen tror jag att dom, många tror också att vi vet allt om internationella standarder och andra områden som vi heller inte kan veta men det tror jag flesta tycker aa men kan ni inte kolla, det finns säkerligen någon internationell standard. Då måste vi också sätta oss med att läsa och kolla och söka och så men.. jag tror det är oftast så att folk inte riktigt vet vad vi gör, vad vår uppgift är, och hur vi jobbar så kan de kan hända att folk tror att.. eller ja har en lite konstig uppfattning om hur vi jobbar.</p>
R23	H: du kom in lite på hur det manifesteras just när du sa detta att de ber er att, de frågar er om internationella standarder, finns det något annat sätt att säga att det manifesterar sig på, deras uppfattning?
R24	M: Jo men det är ju också så att de säger att “jamen ok, nu har vi skrivit standarden klart, kan ni skicka ut den på remiss? Du vet väll vem som måste stå på listan? Så. Eller om man tänker på hur folk frågar. Oftast frågar de inte vissa saker utan de nämner det och utgår ifrån att vi vet. Så kan man uttrycka det.
R25	H: Vilka utmaningar och möjligheter skapar era kollegor på andra avdelningar för er?
R26	M: Alltså, möjligheter/utmaningar. Det är, alltså, genom att de alla är så pass upptagna med andra grejer, betyder det att utmaningen för oss är att hjälpa till så mycket som möjligt. Att skapa så mycket kunskap att vi kan avlasta sakkunniga, genom att antingen skriva en del av en standard eller att svara på frågor som kommer angående standarder. Det är utmaning och möjlighet kan jag säga.
R27	H: har de här människorna rätt till att säga nej? Jag vill inte hjälpa till med att skriva den här standarden. Eller är de forcerade?
R28	M: Jo, absolut. Om de inte har möjlighet eller tid, då är det så. Då kan antingen vi försöka hitta en annan person och alltså det som vi försöker, nu vet jag inte, tror att alla i vår grupp alltså, vi försöker ju att hjälpa till så mycket det går så att vi kan avlasta, att vi verkligen behöver bara sakkunniga med deras externa kunskap. Och vi försöker att, ja, se till att formatet är OK, och att, skriver inledning eller orientation, alltså sådana små grejer. Eller när man tänker på min kollega som är utbildad inom materialteknik. Han kan skriva också väldigt mycket om material, eller, beskriva materialteknikstandarder, för han är ju utbildad i det. Och genom att sakkunnig är så pass upptagna betyder det att det är vår möjlighet.
R29	H: Är det ofta som det händer att folk väljer att tacka nej, eller..
R30	M: Ja. Alltså inte tacka nej, det händer att de ofta prioriterar ner arbetet med standard. Det händer ganska ofta. Och då är det, det är också en utmaning för oss. Att motivera varför det är, alltså till den person eller även deras chefer ibland, varför det är så viktigt att vi måste ta hand om den standarden. Andra utmaningar som vi har är att när man har en standard som berör ganska många inom organisationen då är det oftast att man måste fatta kompromisser, för att alla har ju, för om man skriver nu att så här ska man göra inom Scania, då har man fem personer som kommer med fem olika svar. Nej såhär kan man inte skriva. Nej jag vill ha det att man skriver såhär. Då har man fem olika förslag. Och sedan måste vi på något sätt kompromissa så att alla blir nöjda. Och det är ibland en utmaning. För att folk kan tänka att man, eller ibland trampar man på deras fötterna genom att man kan ju inte ta hänsyn till alla kommentarer. Och det är ju också lite utmaning ibland. Sen har vi rent praktiskt en utmaning när det gäller att man försöker boka ett arbetsmöte med fler än tre eller personer. Att hitta en ledig tid, där alla har tid. Det kan vara jätteproblem.
R31	H: Känner du att folk är förstående mot det eller att de mest tycker det är jobbigt?

R32	M: nej alltså det är så att folk är speciell när man tänker på gruppchefer eller så. De är ju bokade verkligen nästan hela dagen. Och när man försöker hitta en ledig tid i outlook och man försöker att samla tre fyra fem personer runt ett bord. Det kan lätt hända att man hittar första lediga tiden fyra fem veckor. Och då är det verkligen mycket koordineringsarbete som vi måste göra.
R33	H: Hur tror du att ordet standard uppfattas på andra avdelningar inom Scania idag?
R34	M: Ja, alltså, väldigt olika. Det finns ju vissa som jobbar med oss som vet att standard det är det som Scania corporate standard tar hard om. Sen har vi ju andra avdelningar som använder ordet standard för någon typ instruktion där de bara beskriver och sedan säger nu har vi här standard hur vi använder vårt möteslokal. Och då försöker vi att utmana hela tiden, det är ingen standard, en standard är verkligen någonting som vi tar hand om, det är ett kravdokument, blablabla. Standard kan ju också vara en typ standardlösning eller ja, det är problemet med ordet standard. Kan jag också säga det är någon typ, ja men det är ju standard att man har möte från, alltså att man har en timmes möte. Standard alltså när man menar att det är ganska vanligt, det är alltid så. Och då kan det hända att det kommer till missförstånd. Sen hur folk uppfattar det. Ja. Alltså vissa förknippar det med någonting tråkigt. Någon typ dokument som man ändå inte förstår. För det är ju skriven så komplicerad att ingen fattar vad det är. Och vissa tror jag ser på det som en typ av hjälpmedel för deras avdelning, och det är egentligen det som vi vill komma till att folk anser att standarder är bra att ha och hjälpmedel.
R35	H: kan du se någon skillnad på vad det är för människor som uppfattar det på de olika sätten?
R36	M: Jag tror det beror på alltså hur mycket de vet vad vi gör. Hur mycket man har kontakt med oss. Och sen beror det också på vilken typ av standarder de jobbar med. Vi vet ju att vi har vissa standarder som är lite äldre och kanske inte så pass bra skrivet, och då är det klart att folk tycker det är bara besvärligt med standarder. Ja.
R37	H: Hur hade du önskat att det skulle uppfattas?
R38	M: Som hjälpmedel. Att det är nånting. Alltså när man jobbar här och undrar shit hur gör man egentligen. Att man sedan tänker att jamen kanske att det finns en standard för det?
R39	H: Jag tror vi kom in på nästa fråga lite lätt innan. Det är hur du upplever, eller ifall du upplever, att folk är samarbetsvilliga eller motvilliga när du kontaktar dem och hur det ger sig uttryck.
R40	M: Alltså det kan vara helt enkelt så att folk t.ex. om de är motvilliga då svarar de inte på mail.
R41	H: Oj då.
R42	M: Ja. Men det är ju, det låter ju väldigt hårt. Men det är ju inom en så stor organisation. Folk får ju massa mail varje dag och jag förstår att man orkar inte läsa hela tiden. Sen finns ju massa mail som man får ju kanske inte allt viktigt för den personen. Och det är jättesvårt alltså att t.ex. tänka på Nina, min chef. Hon får ju massa mail, och kanske bara ett visst antal är verkligen någonting hon borde läsa. Hon får ju massor mail som alltså som hon inte borde, alltså värdelöst eller så det är kanske lite överdriven, men du vet sådana information om det, information om det. Någonting som egentligen, hon står bara på den där maillistan, men, ja. Och då är det svårt för folk att verkligen se vilka mail är viktiga och vilka är det inte. Och sen är det som sagt om folk är väldigt upptagen, och då kan det hända att vi skickar ut något och inte får svar. Sen är det oftast också så att när vi skickar ut en standard på remiss. Då alltså man är jätteglad när man får 50% svar. Det är också det. Och det är ju så. Däremot folk som är samarbetsvilliga. Då märker man, alltså det märker man ju ganska snart. De svarar, de reagerar, då kan man lätt, då de kommer alltså också med egna förslag hur man gör. Ja, och då är det verkligen ett arbetsflöde. Man har lite motvilliga personer då är det alltid lite hackigt. Jaha, här händer det ingenting. Jag måste påminna. Jaha här händer det ingenting, jag måste påminna igen. Ja, jag kanske kan ringa den person, det är enklast. Ja, lite så. Man är hela tiden, jagar efter folk.
R43	H: Men när folk då tex inte svarar på e-post ringer du upp dem då?
R44	M: ja, jag försöker ringa upp eller gå förbi. För det är också det som jag, ja, när man har träffats en gång eller två gånger, då är det ändå alltid enklare. Jag försöker alltid att då jag har första kontakten att ja skriva ett mail där jag beskriver vad det handlar om men sen också

	säga att vi kan väl kort träffas och sedan säger jag att jag kan komma förbi så att det blir så lite besvär för dem som möjligt. Och sedan när man har träffats en gång och verkligen bara kort pratat då brukar det funka mycket bättre.
R45	H: Blir det så att om det t.ex. är någon som är väldigt samarbetsvillig och så vidare. Blir det oftast då att man fortsätter ta kontakt med den personen eftersom man vet att den personen är samarbetsvillig?
R46	M: Ja, absolut. Absolut. Det är så. Man har ju sina kollegor där man vet, jaha, men den personen är väldigt på. Den person svarar. Den person hjälper till när det gäller frågor från organisationen när det gäller standard. Alltså man vet ju man skaffar sig den erfarenhet vem som är samarbetsvillig och verkligen på. Men o andra sidan man försöker ju inte överdriva det. Att man liksom inte belastar dem för mycket. För att annars kan det lätt svänga om. Om det blir för mycket då kanske det blir de blir alltså inte samarbetsvilliga längre för de hinner inte längre. Det är någon typ balans.
R47	H: jag tror att vi pratade om detta när vi pratade per telefon tidigare i veckan. Det är ifall det finns någon typ av standarder som är enklare eller svårare att ha och göra med.
R48	M: Alltså enklare och svårare det låter.. Alltså det finns vissa standarder som är egentligen en tabell av artiklar. Eller rörkoder t.ex. Vi har ju alltså för olika, alltså det finns ju massor av rör när man gör en lastbil. Från jag vet inte broms blablabla, till den och den. Och varje rör får en sådan rörkod. Och det det är egentligen bara en lista som beskriver rören. Och den går till svenska och engelska. Och det är en sådan typ väldigt enkel standard. För när man vill lägga till eller ändra någonting då har vi ett arbetssätt att jag vet exakt när folk kontaktar mig då säger jag OK kom med ett förslag, sedan tar jag förslaget vidare till den som står som sakkunnig den säger ja eller nej. Och sedan kan jag skriva det i standarden och släppa den. Det är vanligtvis inte mer än ja kanske sammanlagt en timmes arbete. Och då är det väldigt enkelt. Sen har vi ju massa sådana artikelstandarder som är också, alltså, en lista av olika muttrar eller skruvar och allt. Och när det gäller när man vill lägga till en artikel där då är det egentligen relativt enkelt för det är en tabell och då lägger man till skruvnumret med olika egenskaper, and that's it. Det kan bli komplicerat när, ja, alltså man måste ju tänka på att den där listan man jobbar ju ihop med inköpsavdelning. Och om det krockar med nånting som inköpsavdelning har gjort då blir det inte enkelt längre, men vanligtvis är det sådana enkla ändringar i en sådan. Sen har vi ju massa andra standarder som beskriver antingen t.ex. ett arbetssätt och då är det varför att det är så massa olika folk inblandade i det. Och då gäller det att beskriva ett arbetssätt så att alla är nöjda med det. För att alla säger att ja men det är rätt och att man inte beskriver ett arbetssätt för att det bara passar till den avledningen eller till den avdelning för det måste vara globalt. Och då kan det vara väldigt arbetsintensivt att jobba med den standarden. Eller om det handlar om såna lite politiska grejer. T.ex. alltså inköp har ju också massa standarder där de beskriver sina krav till leverantör. Och då kan det vara så att det vore ju kul, alltså bra, om en jurist t.ex. kan se över den. Och då måste man ha koll på att man inte skriver nånting och sedan publicerar nånting som kan leda till lite juridiska problem. Då kan det bli lite svårt bara. Eller vad har vi annars. Standarder. Såna vi har vissa materialstandarder som beskriver krav på ytbehandling t.ex. Och det är jättesvårt för att alltså det den är ju nästan som en typ lärobok som bara handlar om vilka ytbehandlingsmetoder det finns, vilka krav man ställer på vilka testmetoder. Och det är en sån typ standard där många, det finns många som använder den. Det är inköp som använder den men det är också Scania internt. Massa olika avdelningar. Och då är det också svårt för det är som sagt så övergripande.
R49	H: Skulle du säga att det är någon speciell typ av standard som dominerar som det är väldigt mycket av.
R50	M: Nej.
R51	H: Det är väldigt spritt.
R52	M: Ja. Alltså vi har massa artikelstandarder men vi har också massa andra standarder som beskriver antingen ett arbetssätt eller, nej, det går inte att säga. De flesta är så eller de flesta är så.
R53	H: Så sist så skulle du kunna berätta lite kort om den mallen för standarder som ni använder

	idag. Vad det är för styrkor och brister som den har.
R54	M: Alltså jag har inte hunnit skicka den till dig. Men du får se. Alltså, brister. Sidhuvuden, det är där det står vilka som är ansvariga. Och den styrs egentligen av en macro. Men folk som jobbar med standarden bara dubbelklickar på sidhuvudet och ändrar. Och genom det förstörs hela makrot som ligger bakom det. Så det är jättedumt för att folk tycker ”jaja men jag kan ändra mitt namn här uppe” och sedan dubbelklickar de där och ändrar det i sidhuvuden men sedan kan vi inte använda makron längre som t.ex. ser till att innehållsförteckning blir bra. Så det betyder att vi sedan måste öppna en ny mall igen och sedan kopiera allt i en ny mall igen. Och det är något som kostar mycket tid och är helt omöjligt. Sen tror jag att vi har ju standarder som är tvåspråkig, svenska och engelska. Och egentligen är iden att texten ligger i en tabell. Ganska fiffigt. För då kan man skriva svenska löpande text, engelska löpande text, och texten inte flyttar runt, utan vi har ju hela tiden vänster sida svenska höger sida engelska. Det är ganska bra. Nackdelen är att folk inte fattar att det är en tabell som ligger bakom det. Och folk använder, skriver i den där word-mallen. Då måste vi sedan efteråt se över hela formateringen. Och det är också nånting som man tycker att är det verkligen värt det? Det är ju mycket som egentligen vi skulle satt på att göra nånting annat. Sen tycker jag att det ser, alltså, hur man nu ser på saken. Det ser ju, alltså man skriver någon typ instruktion här på Scania, eller en anteckning, det ser ju nästan likadan ut. Dokument. Och det kan man alltså folk kan tycka det är fördel. Jag tycker det är en nackdel. För jag vill ha standarden mer officiellt. Alltså att den ser mer, alltså viktigt ut. Det är ett kravdokument, det är inte bara anteckningar från ett möte utan det är ett kravdokument. Och då borde det framgå från layouten hur den ser ut.
R55	H: Du gick in lite på ändringar, men vilken är den största ändringen som du skulle vilja se? Är det just layoutmässigt så att det ser unikt ut eller är det något annat?
R56	M: Mm. Användbarheten. Att inte vi måste sitta, satta för mycket tid på att alltså att formatera Word dokumentet. För det känns onödigt. Och ska man räkna det i pengar, det är ju arbetstid som också kostar pengar. Som är onödigt.
R57	H: Med användbarhet menar du då simplicitet eller-
R58	M: Ja precis. Sen kan man ju tänka sig det finns ju andra dokument inom Scania som ser lite mer proffsiga ut. Som har lite mer, ja, det är ju smaksak om man vill ha det lite mer så eller om man säger, ja, alltså återigen, vi är ju så pass kopplade till Word. Det är någonting som kanske förhindrar det också lite. Att vi kan ju inte göra så många stora grejer, men, ja, ändå. Det måste finnas möjlighet att vi inte sitter som och jobbar så mycket timmar med att anpassa formateringen.
R59	H: Du nämnde att det fanns andra unika dokument. Vad är ett exempel på ett sådant?
R60	M: T.ex. ja just det. Jag skickade ju till dig den där Scantias ISEC code of conduct. Precis. Sådana, alltså det finns ju många såna dokument som har nästan alla samma layout som jag tycker ser ganska så snyggt ut. Men jag vet inte om det är någon Word eller vad som ligger bakom det. Men det ser ju riktigt officiellt ut om man jämföra det dokumentet med våran standard.
R61	H: Men det var den sista frågan jag hade. Är det någonting du vill tillägga?
R62	M: Nej, jag har nog sagt rätt mycket, hehe!
R63	H: Nej, ju mer du pratar desto bättre!
R64	M: Ja, alltså, nånting som jag, för jag tänker, jag försöker sammanställa listan med folk som du kommer att träffa och jag hade, jag, vi har ju en grafisk en avdelning som heter grafisk service. Som tar hand om lite andra dokument. Alltså de verkligen har någon grafisk, ja, de kan skriva ut det så snyggt som ett riktig spiralbild och allt. Och de använder någon annan grafisk format. Och jag hade ju pratat lite med dem och det är tanken att du också kommer att träffa dem.
R65	H: Är det specifikt standarder som de har en egen design på då?
R66	M: nej det finns vissa standarder som vi kallar för blå böcker. Blå böcker är lite mer sådana övergripande, stora och styrande dokument. T.ex. det finns en standard för safety and environmental på Scania. Det gäller för hela scania. Så det är en som är jättestor övergripande dokument och det är en sådan blå bok. Och då har inte vi själva originalfilen. Vi har bara en

	PDF-fil. Och originalfilen ligger, faktiskt vet vi inte var den ligger, t.ex. med grafisk så försöker vi hitta den. Men det är de som t.ex. när man har större utbildningar, då skriver de ut de blå dokument som är lite mer som en booklet. Inte som, ja, nånting som man bara skriver ut på ett vanligt papper utan det är lite mer, ser lite mer officiellt ut. Och som sagt de har eget format. Jag vet inte vilken det är. Men när jag pratade med dem. Alltså, just det, när de gäller sådana blå böcker, då har, då skriver de ut det. Så det är deras. Då har vi kopplingen till dem. Och när jag pratade med dem och när han berättade att vi försöker se över vår format så jamen det är jättebra! När det gäller format då kan Henrik prata med en av mina arbetare.
R67	H: Jamen absolut! Det hade varit trevligt!
R68	M: OK.
R69	H: Jag tänkte att jag ska stänga av inspelningen här nu som om det är något annat som du vill ha sagt på den?
R70	M: Nej, jag tror jag är nöjd!
R71	H: OK! Då stänger vi den där.

Appendix 6 Interview Transcription Respondent 4

Name: Joakim Björk

Type: Phone

Section: Internal

Job Description: Workgroup

Length: 36:36

Row	Conversation
R1	H: Kan du berätta lite om dig själv och vad det är du gör för jobb på den här arbetsgruppen?
R2	J: Ja, jag är ju standardingenjör som det heter då. Vad jag gör är ju att koordinerar arbetet med, ja, varje ingenjör har ju område med standards som man ansvarar för. Och varje standard har ju en expert inblandad, en sakkunnig men ibland har man ju en hel grupp, en arbetsgrupp som man har till standarder. Och det man gör är ju att koordinera arbetet och, ja, under arbetets gång när man, tar man fram en ny standard så kanske man träffas regelbundet under kanske ett helt år, eller kanske det kan vara en kortare med bara ett möte. Men det man gör är ju att man koordinerar hela arbetet. Så vi, ja, lite åt projektledarhållet för det här. Så man är ju inte egentligen själv expert på området för alla standarder. Det har man ju alldeles för många standards för att kunna vara.
R3	H: Har du något speciellt, eller någon roll, som just du har hand om?
R4	J: ja, jag har hand om det mesta som gäller CAD och ritningar, ritningsregler och sådant där. Jag har även ett område som heter svetsning, det är ju både regler och lite ritregler där. Och sedan har jag artikelstandarder inom området elektriska komponenter och artiklar.
R5	H: Du kunde kanske berätta då lite kort i dina egna ord om avdelningen som du jobbar på. Vad det är ni gör och vad det är för värde som ni bidrar med till Scania.
R6	J: Ja, vi har ju en rackarns massa företagsstandarder och det är ju där vi skriver ner våra regler kan man väl säga. Mycket regler, hur saker ska gå till, riktlinjer och ibland så har man ju annan information, liksom bra exempel, kanske inte dåliga exempel, så man går ut med bra exempel på hur man kan göra och sådär. Så det är väl mycket kunskap olika standarder då. Eh, var var vi någonstans. Ja, om inte standarderna hade funnits så ja på något sätt skulle det väl funka ändå. Då blir det ju mera att folk gör lite som de alltid har gjort eller som de tycker. Då blir det inte att det blir på något liknande sätt då. Många gånger har man ju mycket att tjäna på man återvinner kunskap och gör de på samma sätt. Speciellt på ett område som ritning att man gör likadant på ritningar så att. Så att man känner igen det hela. För det är ju sådant som går till leverantörer t.ex. Man återvinner kunskapen på det sättet. Så det är ju regler och regelverk och sådant.
R7	H: Så återvinning av kunskap kan man säga att du definierar som värde?
R8	J: Ja, sedan är det ju liksom, man definierar ju liksom hur man ska göra vissa saker så att man vet, så att en sak ska gå till på ett sätt, även om man kanske kan göra den på olika sätt för att få det rätt då eller få det gjort och man det är på det här sättet att det är bestämt att man ska göra det här på Scania. Såna grejer.
R9	H: Om du skulle ge ett praktiskt problem som skulle uppstå ifall vi säger att hela avdelningen läggs ner imorgon. Vad hade det varit då?
R10	J: Ja du. Om vi läggs ner och vi tar bort alla standards som inte finns tillgängliga, då, där det först skulle skrikas det är nog från leverantörer. Skulle jag nästan gissa. Där skulle det skrikas först. För de går ju mycket på ritningsunderlag så hänvisar man ju ofta till standards när man gjort vissa grejer och så får man då gå in i standards för att läsa på kompletterande information som hör till på ritningen då för att kunna tyda ut allting. Det är ju ett exempel. Det är nog sånt som skulle bli ett problem omedelbart. Men även internt skulle det nog gå ganska fort innan folk inte hittar standarder ifall de ska, ja, de behöver kolla hur man gör vissa saker. Men för gamla veteraner som kanske kan många grejer i huvudet.. Kanske inte blir berörda lika fort, men även de märker nog förr eller senare att det skulle försvinna. Och vi har ju

	standarder i så många olika områden så att det är ju svårt att säga vart det skulle göra mest åverkan. Men just det här runt ritningsunderlag tror jag skulle vara en mycket stor bit av det hela.
R11	H: Så det är först leverantörer då där du tror det skulle knipa?
R12	J: Ja, de, då kan man ju få svårt att läsa våra ritningar. Tyda dem och förstå vad allting betyder. För det är ju väldigt svårt om man refererar till en standard för att kunna läsa standarden för att veta vad som gäller.
R13	H: Hur länge har du jobbat på avdelningen?
R14	J: 5 år ungefär.
R15	H: Skulle du kunna beskriva några viktiga milstolar som du har sett under den här tiden för arbetsgruppen och varför just de här är viktiga?
R16	J: Ja, vad ska man säga då.. Just arbetet med liksom att man jobbar med experter som har hand om standarder och revidering av standards, det ser väl egentligen likadant ut. Största är kanske att vi har ju ett system som vi kallar för TIL där vi har alla våra standarder. Originalen ligger ju i ett datasystem då. Och när jag började här hade vi inget sånt. Då hade vi, ja, då hade vi alla standarder original liggandes någonstans i filtrasket, som givetvis var låst. Och nu har vi ett system där allting ligger och som är, ja, som vi inte kunnat utveckla i den takt vi vill, men vi vill ju seckla det framåt så att vi har en plats där vi har alla standarder som kan distribuera standarderna på sammankast till olika platser för vi distribuerar ju standards internt på inline som det heter. Det är ju intranätet. Sen har vi på supplierportalen som också en del av standarderna finns, sen har vi en annan tredje som är SAIL portalen. Och det är ju distributörer och sådana verkstäder ute i världen som har sin egen portal för de kommer inte åt vart inline. Och det är ju sådant som vi i framtiden kommer kunna distribuera till alla olika ställen från det hära systemet vi har standarderna i då. Så det kanske är den största grejen faktiskt.
R17	H: Det har skett en ganska stor digitalisering då som jag förstår det?
R18	J: Ja, standarderna ser ju likadana ut och originalen är ju fortfarande i samma filformat, men, hur vi handhar dem och att de ligger i ett system som har hand om dem och håller reda på alla äldre utgåvor och ja indragningar och vad som har hänt med standarder och sånt.
R19	H: När implementerade ni TIL?
R20	J: Nu är det väl ett och ett halvt år sedan ungefär?
R21	H: Så det är ganska nyligen?
R22	J: ja, det är ganska nyligen.
R23	H: Har du sett någon form av förändring i attitydmässigt eller om man ska säga inriktningsmässigt eller tankesätt osv. konceptuellt inom arbetsgruppen?
R24	J: Njaa, det är nog lite svårt att säga för resten av arbetsgruppen har inte vart på gruppen så länge, så det är väl egentligen bara jag som varit länge innan och efter just den här saken då. Så att ja många tycker att TIL är lite struligt och det kan jag också tycka, att det inte är det smidigaste systemet, men att ett system liksom i grunden alltså at man har ett system som kan göra alla saker det är ju klart mycket bättre än hur det var innan. Och sedan kanske det finns saker med just det här systemet som skulle kunna vara bättre.
R25	H: Skulle du säga att det har varit en positiv utveckling eller en negativ utveckling?
R26	J: Lite både och, mest positiv kan jag känna.
R27	H: Vad är det som har varit mer negativt?
R28	J: Ja, det är mer runt omkring, hur det har funkade med införandet och sådant där. Så att det är mera sådana saker runt omkring grejer som varit negativa. Sen finns det lite systemet är lite konstigt ibland. Lite konstigt uppbyggt, men det är, ja, det hade ju kunnat vart lite enklare ibland. Men det är väl som det är.
R29	H: kan du ge något praktiskt exempel?
R30	J: Ja, i systemet. Ja, det kan vara lite bökgigt ibland, och sen, vi har ju standarderna på ibland på bara engelska och ibland på svenska och engelska i samma dokument, och ibland svenska och engelska i olika dokument. Och hur den handhar det dör, det tycker jag är lite bökgigt. Inte så smidigt just det där. Men det är funkade alltså.
R31	H: Om du skulle se på framtiden, vilken riktning ser du att avdelningen är på väg just nu?

R32	J: Jamen jag tror att den är på väg att utvecklas åt rätt håll. Det tror jag. Tänker man TIL så kommer det ju ta några år innan det har alla proportioner och allt vi vill ha på plats, men avdelningen i stort så, tror jag nog att vi jobbar med rätt saker men det tar ju tid att förändras så att. Det är ju så det funkar.
R33	H: Om du inte hade haft några som helst ekonomiska begränsningar att tänka på hur hade du personligen velat att avdelningen skulle utvecklas?
R34	J: ja, då hade det ju egentligen inte varit samma begränsningar. Då hade man ju kunnat utveckla de här verktygen. TIL t.ex. som i den takt och hur man vill på ett annat sätt. Så det är ju, ja, där är ju solklart att man skulle kunna göra det mycket bättre. Och sedan hur vi jobbar, vi vill ju bli en avdelning som blir mera synlig och finns med mer i processerna ute i verksamheten och där finns det nog också saker som man kan göra. Och sedan skulle vi kunna bli fler. Vi är lite underbemannade just nu. Så då skulle man nog kunna göra en hel del.
R35	H: Du nämnde att bli tydligare, finns det något speciellt sätt du skulle kunna tänka dig att man skulle gå till väga?
R36	J: För att bli? Hur menar du då, tydligare?
R37	H: Du nämnde att du skulle vilja att avdelningen blir tydligare, ifall det inte funnits några ekonomiska begränsningar, finns det något exempel du skulle kunna ta på hur man uppnår det?
R38	J: Var mer ut mot resten av verksamheten att hur vi blir synligare att vi ligger i mer delaktig lite tidigare och sådana. Och det hänger väl ihop med att vi kanske kan ha att om vi hade fler anställda kan man ha mindre områden och kanske kan vara lite mer expert på sina områden och kanske kan vara mer delaktig ute i verksamheten.
R39	H: Finns det något som du skulle säga är högre prioriterat än något annat av detta?
R40	J: Nej det är väl egentligen samma på prio på både på verktygssidan där och på bemanningssidan där. Ja. Det tycker jag nog.
R41	H: hur skulle du säga att er avdelning uppfattas utifrån?
R42	J: Det kan nog vara väldigt olika. En del, ja, kanske till och med struntar i vad standarderna säger och så finns det ju hela skalan då att som följer standarder till punkt och pricka och att det för en viss respekt med sig med standarder, att det är så man gör. Så att det är nog, men, överlag så följer nog de flesta standarder det tror jag. Men det finns ju nog hela skalan. Problemet är ju många gånger att få spridning så att alla vet om vad som finns i alla standarder. Det är ganska svårt att få spridning på allting. Men överlag så är det nog att man följer standarder.
R43	H: Känns det som att det finns en stark respekt utifrån eller känns det som att det är lite nonchalans?
R44	J: Ja, det är ju samma där. Det finns nog lite exempel åt båda hållen men överlag så är det nog att man respekterar och följer det som standarderna säger.
R45	H: Finns det någon distinktion mellan ofta vilka det är som visar nonchalans och vilka de tär som visar en större respekt eller acceptans?
R46	J: njae, inte som jag har märkt något speciellt. Liksom att det är något speciellt håll eller sådär det tror jag inte. Inte som jag känner i alla fall.
R47	H: Skulle du kunna ge något exempel på en manifestation av det här? Åt båda hållen?
R48	J: Jadu.. Det var nog svårare att hitta på något på rak arm sådär. Njae, jag tror inte att jag har något sådär speciellt. Inte att de som skiter i standarder, det tror jag inte att jag har något bra exempel på. Det är ju bara, man kan ju höra småsaker sådär. Men inget sånt där riktigt bra exempel tror jag inte att jag har.
R49	H: Vilka utmaningar och möjligheter skapar kollegor på andra avdelningar för er?
R50	J: Ja, det är ju utmaningar är ju när det kommer upp nya behov som. Då är ju nånting, ja, om det är ett helt nytt område t.ex. då blir det både nya utmaningar och helt andra möjligheter också så att det är ju kul när det kommer sånt tycker jag. Men det handlar ju lite om resurser också. Vi har ju nya utmaningar som vi inte riktigt kan ta tag i på grund av, ja, resursbrist helt enkelt. Så nu finns det ett behov att vi skulle behöva växa inom ett område som hybridområdet t.ex. men vi har inte riktigt resurserna för att tillsätta resurser för att komma in så mycket som vi vill där. Sådana behov kommer ju alltid utifrån verksamheten. Det är inget

	som vi hittar på själva här inne på standardavdelningen
R51	H: Det kommer från övriga Scania?
R52	J: ja, behoven kommer ju från, uppstår i övriga verksamheten. Samtidigt vill ju vi vara med mer ute i verksamheten så att vi kan kanske se och initiera behoven innan de själva märker dem.
R53	H: Men då är det alltså ofta folk som kommer till er och säger att vi vill ha hjälp med detta och så hjälper ni dem?
R54	J: ja precis. Men sen måste de ju själva vara med i arbetet också. För ofta är det ju experterna ute i verksamheten som är de, ja, som är experter liksom att de är ju med i skrivandet av en standard. De är ju nyckelpersoner för att ta fram en standard.
R55	H: Hur uppfattas ordet standard på olika avdelningar på Scania idag?
R56	J: Ja, en del tänker nog direkt, standards, sådana standard som vi har på standardsavdelningen, men sen finns det, begreppet standard används ju på annat håll än de standards som vi har på standardsavdelningen. Så en del tänker nog inte riktigt de standards som vi har hand om utan t.ex. i produktion har de ju mycket, skriver de ju standarder hur saker och ting ska göras i produktion så att sådana som jobbar där kanske tänker i första hand på standards, då är det deras standards. Så det är ett uttryck som används på olika håll och så finns det ju avdelningar ja runt om på Scania som skriver egna dokument och kallar dem för standarder och lägger dem utåt utan att de liksom gör det genom oss också så att det finns många olika användningsområdet för standard. Och vi vill ju då att mer utav de dära skrivna dokumenten som de kallar standard ute i verksamheten att de kommer in under vårt paraply eller vad man ska kalla det. Men det kan ju vara både lätt och svårt ibland och ja det är olika. Det kan ju ha dels med vad det är i innehållet och sen kan det ju vara personberoende också så att. Och det är ju också en grej som hänger på resursbiten där. hade vi haft större resurs så hade vi kunnat jobba mer med det också.
R57	H: Du ser ett resursproblem där också?
R58	J: Ja, inte enbart men lite grann.
R59	H: Finns det något sätt som du önskar att standards hade uppfattats på?
R60	J: ja, de standarder som vi har hand om de vill vi ju ska uppfattas som det är våra interna lagar i ja ämnet för standarden då. Det är väl lite så som jag tycker att det ska fungera då.
R61	H: Lite som lagar då, då menar du att det ska finnas en, vad ska man säga, lite strikthet eller en respekt inför dokumentet?
R62	J: Ja, precis, så att man känner att det här måste man respektera och det är inte något som man bara struntar i. precis.
R63	H: och du känner att så är det inte idag?
R64	J: Jo för det mesta är det nog så, men det kan ju alltid bli bättre och sedan är det ju kanske olika på olika håll. Det är ju inte så att de är lagar på det sättet att vi har polisiär verksamhet. Det har vi ju inte. Men att de respekteras på det sättet att det blir självklart att man följer dem.
R65	H: Upplever du att folk är samarbetsvilliga eller motvilliga när man tar kontakt med dem?
R66	J: När man vill att de ska vara med och jobba med standarder? Ja.. Oftast så går det nog rätt så bra. Det är inte alltid. Det finns alltid folk som inte vill vara med. Men det brukar man nog alltid få ihop folk som är tillräckligt duktiga och experter på sitt område så att och som ställer upp och är med. Det tycker jag nog att man får. Problemet är ju nästa läge. Hur mycket tid de kan lägga på det. Det är där problemet kommer. För alla runt omkring har ju mycket att öra med sitt vanliga och detta är ju något man gör utöver sitt vanliga jobb så de kan ju inte sitta och lägga all sin tid på att hjälpa oss. Så det är väl egentligen problemet med att få någon ställa upp.
R67	H: Känner du att det är lågt prioriterat med standarder eller känner du att prioriteringen finns där?
R68	J: Ja, den finns väl egentligen där men alla har väl egentligen inte tid för de har ju sitt vanliga jobb som de är pressade av sina chefer att de måste leverera liksom. Och då får ju det såklart en högre prioritet och det är lite lätta standardjobbet för vika på foten lite sådär om du förstår vad jag menar. Så att det är inte det som kommer i allra första. Visst det händer att det uppstår sådana situationer där det liksom måste fram en standard eller en ändring av en

	standard och då är det ju inga problem att tillsätta de resurser som behövs för att de ska komma fram i tid. Sådant där som inte riktigt är kort, som inte måste fram på en snabb tid liksom. Där är det ju lite mer problem då med resurs med de som hjälper till. Man kan ju nästan aldrig sätta sig i om man har en arbetsgrupp, säg att man har fem personer, man kan ju inte bara boka ihop dem och sätta sig och göra klart, skriva standarden klart från början till slut. Man får ju lägga in att den då och då, så att det inte påverkar deras normala jobb allt för mycket.
R69	H: Känner du att det finns, hur man ska säga att, om du har kontakt med olika människor så märker man att vissa är mer samarbetsvilliga än andra, och då blir det att man tar kontakt mer med dem än vad man tar kontakt med de andra människorna? Så att man på något sätt har en grupp med människor som man vet att man kan lita på i sammanhanget?
R70	J: Ja men lite så blir det ju. Ja, om man har jobbat länge så har man ju bygt upp ett kontaktnät som man vet att vänder man sig dit så får man var och där så får man inte svår., Så lite så är det ju. Men det är mer personberoende än att det är olika grupper det tror jag nog. Det ser man lite med tiden. När man bygger kontaktnät eller hur man säger.
R71	H: Finns det tillfällen där det är en väldigt specifik individ som man måste ha, chef eller något i den stilen, som är motvillig och som därför stoppar arbetet?
R72	J: Ja, som inte vill tillsätta att någon får jobba med standarder, det har nog hänt att chefer inte vill att de ska jobba alls mycket med standarder ja. Och det har ju hänt att jag har fått ringa till chefer och göra det klart med att den här personer är med och jobbar med standarder och så har man fått göra upp ungefär hur mycket man kan lägga på standardarbetet så att man inte lägger in för mycket tid. För då tar det ju längre tid innan man kommer till slutet eller vad man säger.
R73	H: Finns det olika typer av standarder som är enklare eller svårare att ha att göra med?
R74	J: Ja i alla fall olika typer av standarder som ja, reviderar man, man har regelstandard inom område CAD då som man ska liksom som kanske är föråldrad, säg att reglerna har ändrats och man ska. Då är det ju nånting som tar en ganska lång tid. Det kan, jag har väl haft revideringar som pågått upp till ett och ett halvt år. Men o andra sidan det som går snabbast är ju om man har artikelstandard och det bara är att göra småförändringar, t.ex. lägga till en ny artikel eller ändra något litet bara. Då är det ju gjort, ja, om inte godkännandeflödet hade sin tid så hade det ju varit gjort samma dag, för det är ju inte mer tid man lägger. Så det kan ju vara en väldigt spridning på hur det är.
R75	H: Så det finns en korrelation mellan hur pass stor ändringen som man ska göra är och tidsåtgången?
R76	J: Ja, det är helt klart. Och ska man skriva om mycket text i ett svårt ämne så, det, då brukar det ta ganska lång tid. Så för det första kan man ju inte ha möten så ofta som man vill och sedan ska man, skriva om och säga att man är en helt arbetsgrupp så lite olika personer skriver lite här och lite där och sedan ska man ha, komma fram till bra bilder, som är bra, pedagogiska bilder och sådant där. Det brukar ta sin tid innan man, ja, på något sätt så måste ju allt mogna fram i diskussionen så skriver man lite och sedan gången efter så har det mognat lite, och sedan så skriver man om lite och sådär. Så det är som en lite process.
R77	H: Finns det någon skillnad på det ifall det finns fler människor som är involverade?
R78	J: ja, det kan det ju vara. Det blir ju lätt så att då ska ju många få tycka. Och det kan gå lite trögare. Men ibland så måste man ju ha med många personer för som kanske representerar olika områden som är berörda av standarden och då måste man ha med många. Eller ja, ett antal i alla fall.
R79	H: Skulle du kunna beskriva lite vilka styrkor och brister som du ser både tekniska och praktiska med den mall som används för standarder idag?
R80	J: Ja, brister, vi har ju mallen, den ser ut som den gör. Den är ju kopplad ihop med ett makro då. Och ofta har man ju den här mallen och så skickar man ut, ja i Word formatet, och då skickar man ut Word formatet till våra experter så de jobbar i det här då. Men det är ju lätt att det blir strul med det här makrot så man måste ju alltid kopiera in allting som alla andra har gjort i sitt original så att man vet att man inte får problem med sitt original i slutändan. Det här makrot kan ju ställa till med klurigheter om man är inne och grejar i sidhuvudet till

	exempel eller inte vet att kopplingen i makrot ej funkar eller sådär. Man börjar mixtra med innehållsförteckningen själv t.ex. och sådana saker.
R81	H: Känner du att det är en låg kompetensnivå, eller förståelse, för hur mallen fungerar?
R82	J: Nja, problemet är ju att det bara är vi på standardavdelningen som har kopplingen till makrot. Skickar man ut wordfilen till folk i verksamheten som skriver de har ju inte koppling till makrot så de kan inte komma åt alla funktioner. Så det är ju det.
R83	H: Och då blir det mycket redundant arbete när man ska göra om detta i efterhand då?
R84	J: Ja, man får ju klippa och klistra. Om man vill ha ett schysst original i slutändan, och det måste man ha sen inför framtiden.
R85	H: Om du skulle vilja se en stor ändring, vad är den största ändringen du skulle vilja se?
R86	J: Jag skulle kunna tänka mig att, du vet ju hur sidhuvudet ser ut antar jag. Ja, jag skulle kunna tänka mig att man minskar på det här sidhuvudet för det tar en hel del plats från ytan från varje sida eller hur man säger. Och så skulle man kanske kunna ha lite av den informationen som är i sidhuvudet skulle kunna vara bara på en förstasida. Och så skulle man kunna smalna av det här sidhuvudet och ha lite mindre informationen i detta dokumentet. Då skulle man få lite mer yta att jobba med på varje sida sedan inne i, när man kommer in i standarden. Och speciellt i sådana fall som när man vill ha bilder och förklarande exempel i standarden, då kan det ibland vara svårt att få ihop det på en sida. Då vill man ibland ha lite mer plats på sidan. Egentligen inte för text, för då kanske det till och med blir för mycket text. För de ska ju vara lättlästa. Men just när man har in bilder och exempel så är det lätt. För då är det ju ju just höjden osv. på bilderna som gör det. Ja, och där ser ju jag att man skulle kunna vinna lite. Man skulle kunna bli lite bättre. Och då skulle man ju kunna göra en förstasida till, mera som är bara en förstasida med sådan information som är lite i sidhuvudet, någon logga, och lite sådär. Innehållsförteckning och orientering och det skulle ju kunna börja på sidan 2 egentligen. Och det kanske är något som skulle bli mera som, ah, det ger mer tyngd åt dokumentet liksom. Vi snackar ju om att det ska bli mera respekt för dokumenten och sådär. Så funkar ju ofta internationella standarder också ju så. Internationella standarder, om man jämför med dem, så har de ju en hel radda med sidor i början som bara har en massa, ja, det är lite för mycket kan jag tycka.
R87	H: Känner du att det finns några problem i tydligheten i mallen?
R88	J: Njae, det tror jag inte. Nej, det känner jag inte.
R89	H: Om man tänker till de makrona som ni använder idag. Ser du några förbättringsmöjligheter där eller några negativa aspekter som du tror man skulle kunna ändra på?
R90	J: ja, det är väll om man kan. Ja. Jag vet inte riktigt hur man ska komma till rätta med sådant. Det har jag dålig koll på faktiskt. Problemet med makrot det blir ju när andra använder det som arbetsdokument. Och då är det ju det att om man inte har kopplingen och inte vet hur mallen funkar helt enkelt. Så att det är väll mer en tillgång till makrot och en utbildningsfråga. Men det kan man ju inte utbilda alla sådär heller.
R91	H: Det var alla frågor som jag hade, finns det något mer som du skulle vilja tillägga?
R92	J: Njae. Jag vet inte. Det är i så fall om man skulle fundera på vad som. Någon del av sidhuvudet måste ju finnas kvar på alla sidor. För när man väl ja, säger att det är en leverantör och han printar ut standarden då måste det ju vara någon form av koppling på alla sidor. Och då borde ju standardnumret, det är klart att det ska ju finnas med, Scania ska ju stå med, utgåva och datum måste nog vara med på det som finns på alla sidor. Och sidnumret. Det är väll sådana grejer som borde vara med. Och det måste ju gå att klämma ihop så att man får, ja, vad vet jag, halva höjden av sidhuvudet borde man ju kunna ta bort. För att där det står ju approver och area specialist och alla de där namnen. Det skulle ju räcka med om det finns på en förstasida. Och kanske info class också. Kanske det är på förstasidan.
R93	H: Så att man får mer utrymme helt enkelt i dokumentet?
R94	J: ja precis.
R95	H: Är det ett stort problem som du har upplevt att saker och ting inte får plats?
R96	J: Njae, inte sådär varje standard så. Men ibland så vill man ju ha det. Man vill ju samtidigt hålla ner sidantalet. Det är just, största anledningen är om man har bilder eller exempel som

	man vill visa. Ofta säger ju en bild mer än tusen ord, så det blir mycket lättare att förstå en standard om man har sådant med.
R97	H: Var det något mer du hade att tillägga?
R98	J: Nej, jag tror inte det.
R99	H: Det känns bra?
R100	H: Japp!
R101	J: Jag får tacka så jättemycket för att du tog dig tid och blev intervjuad idag.
R102	H: Tack själv!

Appendix 7 Interview Transcription Respondent 5

Name: Dardan Berisha

Type: Phone

Section: Internal

Job Description: Workgroup

Length: 58:14

Row	Conversation
R1	H: Kan du börja med att berätta lite om vad det är för arbete du utför i den här arbetsgruppen och lite om dina arbetssysslor?
R2	D: jag är ju då som alla andra anställda på den här gruppen. Jag är ju då, det har lite olika namn, standardiseringsingenjör eller standard koordinator som man då säger. Och rollen innebär i princip att man har ett visst ansvarsområde vad gäller standarder på Scania. Och det som är min roll, jag har ju hand om, jag har ganska brett ansvarsområde. Då är det icke metalliska material, sen är det mycket plast och gummi artiklar och det kan vara allt från specifika krav, kravspecifikationer, till dimensionskrav, materialkrav, hur saker och ting funkar ihop och sen. Så det är liksom ganska brett. Jag kanske inte ska ge mig in på kategorierna av vad olika standarder är men det är i alla fall icke metalliska material och sedan så är det produktionsteknik och produktionsutrustning. Jag har även nu efter jul fått hand om CAD och ritningar, och CAD-teknik. Vilket innebär att i den rollen där så ingår också något som heter standard part manager. Vilket betyder att alla artiklar som är CADade inom Scania som är standard artiklar, och det behöver inte vara artiklar som finns i standarder, det kanske blir lite flummigt nu men, det är alltså sånt som anses vara standardartiklar det är ju skruvar, det är muttrar, det är, alltså alla, vi har i alla fall börjat med fästelement, så allt som är fästelement anses vara standard. Och det är ju sådana artiklar som inte ska ändras jätteofta. Därför har ju jag en roll som heter standardparts manager, dvs. att jag är ägare över de här delarna i CATIA systemet här på Scania. Så när någon ingenjör då vill ändra detta så måste de gå via mig. Så att jag blir liksom ett filter, så att man inte bara ändrar saker hej vilt. Så det är ju det där då. Sen är det mycket med CAD system också. Det finns olika projekt som pågår. Det finns t.ex. ett som heter FRAME, och där så är jag också inblandad för även där så, där så handlar det om ramhål då som finns. Och ramhål ska man ju liksom inte, det ska man inte bara skapa hur som helst, utan där behöver man också ha en viss, en person då som har koll då på vad som finns i CATIA. Så, ja, det är det som är mina ansvarsområden. Och sedan innebär ju de här ansvarsområdena att jag har ett väldigt brett spektrum av olika arbetsuppgifter. Det kan ju vara allt från att bara göra en liten uppdatering på en standard till att ta fram en ny standard, till att, föra över ägarskap av en artikel till att man eventuellt måste CADa lite själv. Så det är väldigt brett liksom.
R3	H: Skulle du kunna berätta lite kort om er avdelning som helhet och vad det är för värde det är som ni bidrar med till Scania?
R4	D: Vår avdelning, ja, vi har ju som sagt hand om alla Scantias interna standarder. Då ska man förklara det på ett bra sätt... när man jobbar i ett så här stort företag så finns det ju tusentals människor som jobbar ihop, och man jobbar ju även globalt. Det är väldigt olika geografiska ställen. Så måste man ju se till att man har ett enhetligt sätt att jobba på. Och det gäller ju inte bara processer och procedurer utan det gäller ju även tekniska lösningar. Och det är ju där vi kommer in då, det finns ju i princip standarder på allting på Scania. Du har ju på olika processer, du har hur ska en skruv byggas upp? Kravspecifikation. Och det här används också för att sedan kunna säkerställa vår kvalitet så att man gör på ett och samma sätt. Att man har ett enhetligt sätt att jobba på. Så det vår avdelning gör egentligen är att vi jobbar väldigt tätt in på hela Scania, alla avdelningar som finns. Och vi har liksom det övergripande ansvaret för de här standarderna som finns på Scania. Men vi behöver också jobba med sakkunniga då för att kunna ta fram de här kraven som ställs i standarderna. Vår grupps huvudsakliga uppgiften

	<p>är egentligen att ha en överblickande koll, och även liksom vara lite såhär business analyst. Kunna se nya behov som finns. Att man liksom märker att, oj, nu börjar plastkopplingar här bli riktigt stort. Och vi märker att massa avdelningar sitter och ritar lite hur de vill. Då ingår det även i vår roll att föra fram det här och eventuellt försöka få fram någon standard för hur ska vi jobba med de här snabbkopplingarna, för det kan ju skapa väldigt mycket problem i framtiden om alla sitter och gör som de vill. Dels att det skapar problem rent kvalitativt och att det skapar problem kostnadsmissigt. Så det är egentligen, det vi vill sänka det är ju kostnad. Vi vill öka kvalitet. Och vi vill även, och det här gör man ju då genom att öka kommunikationen som görs via standarderna. Så det är ju i princip det. Det är ett tydligare sätt att framföra vad är det som gäller. Så det är vår grupps huvudsakliga ansvar då.</p>
R5	H: Om ni inte hade funnits vad hade hänt då?
R6	<p>D: Ja, du, om inte vi hade funnits.. Det är ju svårt att säga det alltså. Men jag tror ju verkligen på att man behöver vår avdelning för att man märker just att det är, alla konstruktörer, alla sakkunniga, alla som sitter och jobbar med standarder också. De har ju väldigt mycket att göra. Och i och med att liksom att människor funkar ju väldigt mycket så att man jobbar ju väldigt mycket efter pull. Om det drar väldigt mycket åt ett visst håll, t.ex. för en konstruktör, där har man väldigt mycket projekt som är på gång. Det är väldigt mycket arbetsbelastning, då hinner de aldrig sitta, då hinner de aldrig lägga ner tid på att ha koll på hur är det med standarderna. Och därför tror jag att det behövs en enhet på ett såhär stort företag som verkligen jobbar koncentrerat med standarder. Både för att medvetsgöra problem och just för att ha koll och för att kontinuerligt se till att de här blir uppdaterade. Och jag tror att om man inte gör det så hade det blivit ganska allmänt sämre kvalitet på både standarder och slutligen på våra produkter. För folk hade helt enkelt inte haft tid att jobba med det. Så vi är ju egentligen någon som trycker på det här arbetet ganska mycket. Så det, och sen, vad sluteffekten av det hade blivit det är ju ganska svårt att säga. Men man vet ju att dåliga standarder det skapar ju dålig kvalitet. Så att om det skulle resultera i att vi skulle ha väldigt gamla och icke uppdaterade standarder så skulle det ju i slutändan påverka kvaliteten också, tror jag. Och kostnad.</p>
R7	H: hur länge har du jobbat på avdelningen förresten?
R8	D: Jag har jobbat här i 6 månader.
R9	H: har du sett några milstolpar på avdelningen sedan du börjat arbeta där?
R10	<p>D: Njae, men, jag har ju ändå hört ganska mycket. Just att vår, du tänker på avdelningen rent generellt alltså? Vad de har gått igenom och var de är nu och var de har varit? Ja. Jag har personligen inte sett några men jag har ändå märkt liksom utifrån den informationen jag har fått så har jag märkt att den här gruppen har verkligen gått framåt. Det är, ökat synligheten i organisationen och man ser till liksom att jobba lite mer proaktivt. Sen så har vi en väldigt såhär stor, jag tror att jag, eller ja det är väldigt svårt för mig att svara på den frågan iom att jag inte varit här. Men den bilden jag fått av den här gruppen idag, det är att det är en grupp som vill förbättras och som vill synas och vill vara med och påverka väldigt väldigt mycket. Men det tål att sägas också att den gruppen som var där innan inte ville det. Men jag tror att, ja, det, jag inte ge mer än så. Det är den bilden jag fått.</p>
R11	H: Du nämnde bland annat att man ökat synligheten. Har du något exempel på hur man gjort det?
R12	<p>D: Ja, alltså, mina kollegor då som varit inblandade, de har varit ute mycket. Dels att man börjat informera andra grupper. Man har kanske börjat gå ut och ge en kort presentation på vilka vi är. Vi har skapat en corporate standards broschyr som man delar ut vid olika möten. Och sen så allmänt att man har tagit på sig lite mer jobb har ju också gjort att man integreras lite mer ute i verksamheten mer arbetsmissigt. Så vi finns på väldigt många olika ställen nu då. Och det har man börjat märka av rent arbetsbelastningsmissigt. Så att ja, det är. Men ja, den där frågan den tror jag nog att de andra i gruppen svarat bättre på än vad jag kan svara på.</p>
R13	H: Vilken riktning ser du att avdelningen är på väg just nu? Framtidsmissigt. Och hur hade du velat att den skulle utvecklas om man tagit bort alla ekonomiska begränsningar?
R14	D: Svår fråga alltså. Vilken riktning. Jag tror att. Om man ska vara väldigt diffus då. Jag tror att vi är på väg mot rätt riktning. Det är väldigt diffust svar. Nejmen, det. Vi ifrågasätter

	<p>väldigt mycket. Det är just det där. Det är kulturen som finns idag. Gör att vi ifrågasätter alltid i princip allt vi gör och allt som görs. Vilket gör att vi kontinuerligt jobbar med förbättringar inom gruppen och i organisationen. Och jag tror ju liksom att det här i slutändan, liksom litet steg i taget, kommer leda till att vi, att att vi, kommer alltså att, problemet lite just med standard avdelningen är ju att dels att man inte har synats så jättemycket och att folk inte riktigt har tid eller tar sig tid att jobba med standarder. Och det jag menar med rätt riktning det är att jag tror att i framtiden kommer det att bli mer och mer att det kommer eventuellt anses vara lite mer viktigt och att folk kommer att ta sig den tiden som standarder förtjänar. Så det är vad jag menar med rätt riktning. Att folk börjar inse att man inte bara, eller ja, att det inte bara är några dokument som finns, utan att man måste samarbeta och att det krävs engagemang för att få fram standarder. Och dit tror jag att vi är på väg. Och vi kommer nå dit om vi fortsätter att förbättra oss hela tiden som vi gör idag och inte tappar hoppet! Fast det tror jag inte vi kommer göra. Vi är hoppfulla. Vi tror på det här.</p>
R15	H: Hur skulle du säga att ni uppfattas utifrån? Hur manifesterar sig detta?
R16	<p>D: Ja just det ja. Den hänger ju ihop lite med det jag just sa. Utifrån så, det är ju egentligen där. Om man ska säga att alla avdelningar har ju liksom ett problem. Har ju sina problem kan man väll säga. Och vårt så som jag ser det så vårt största problem är ju just hur folk uppfattar oss. Och ibland, och det tror jag inte, jag tror inte alltid att standardiseringsarbete uppfattas som värdeskapande ute hos oss i organisationen. Det finns alltid andra arbetsuppgifter hos folk som på något sätt prioriteras före standarder. Det hamnar lite vid sidan av. Fastän de flesta som, jag tycker att man kan skilja på dem. Det jag har märkt är liksom att de som har jobbat länge på Scania, de brukar oftast, eller de säger alltid att, de påpekar alltid hur viktigt det är med standarder. Och de vet att det är väldigt viktigt. Men fastän de verkligen tycker att standarder är det viktigaste som finns så finns inte tiden. Och ibland så är det svårt att veta såhär att är det här ett organisatoriskt problem eller är det ett problem mer att man ska försöka få upp medvetandet hos människorna i organisationen. Men jag tror nog definitivt att, ja, att standarder och standardisering, det uppfattas som något som är väldigt viktigt. Och dels både inom utveckling men också sen, också i, när det kommer till att man ska, till inköp t.ex. som ska beställa in artiklar och det är ett dokument som har väldigt mycket, det är väldigt kraftfullt dokument kan man säga. En standard. Det är väldigt bra verktyg som folk tror jag ser vikten av men inte riktigt har tid att jobba med det jättemycket förrän det är för sent. Så det. Och det är där vi vill komma ifrån lite. Och jag tror att vi är på väg åt rätt håll där faktiskt.</p>
R17	H: Vilka utmaningar och möjligheter skapar människor på andra avdelningar åt er?
R18	<p>D: Ja. Möjligheter, de bidrar ju med sin kompetens. Vilket är A och O i standardarbetet tycker jag. Asså, har, om man inte kan samla ner kompetensen och sammanfatta det i en standard. Det är ju egentligen det man gör. Det finns en viss kompetens och den vill man liksom sammanfatta i en standard. Så att där tycker jag att det är en väldigt stor möjlighet. Att det är egentligen de ute i organisationen som står för den stora kompetensen. Och det är en stor möjlighet. Och utmaningar var det ja. Utmaningarna. Det är ju iom att vi är så pass beroende av den här kompetensen som finns ute i organisationen så är det en utmaning i sig att ta tag i de här människorna. Och det är en väldigt dynamisk organisation. Och iom att man jobbar mot hela Scania så är det ju, det räcker att bara ta två år, så kanske de där människorna som var aktuella vid den tiden när jobbet gjordes kanske inte är aktuella längre. Och då gäller det att hitta rätt personer och få engagemanget. Så det är en liten utmaning då. Att man är just det där att. Och då vet inte jag riktigt om det är kollegerna på andra avdelningar som skapar de här utmaningarna utan jag tror nog det är mer, det är nog mer just själva tillståndet som vi befinner oss i. Det att standardiseringsarbete är ett kollaborativt arbete vart man samarbetar och man är väldigt beroende av andra. Vilket innebär att de måste ju vara tillgängliga när vi jobbar. Och är de inte det så kommer vårt arbete, det kommer gå ut över vårt arbete och det kommer ta längre tid ibland iom att folk inte har tid. Så att det blir en liten, ja, det är det. Sen kan jag försöka tänka på något lite mer kreativt svar där kanske. Jag vet inte om du är nöjd med svaret där.</p>
R19	H: har du något mer att tillägga så får du gärna göra det.
R20	D: Ja jag sitter och tänker på det. Det är lite. Ja. Nej. Det blir ju lite svårt som sagt när man

	<p>tänker på det så. För sen finns det ju andra. Nu tänker jag på kollegor som bara våra sakkunniga. Vi har ju även våra kollegor som sitter och läser det här. Det är ju våra kunder. Jag ser det som att våra kollegor. Det blir ju som en liten sådan. Som en liten inbakad det blir som en liten loop där för att vi jobbar med våra sakkunniga men våra sakkunniga är ju även våra kunder. Samma är det med våra kollegor. För våra kollegor är ju våra kunder. Så på något sätt tycker man ju också att om man är så nära kunden då borde man ju också kunna skapa något som är väldigt kvalitativt. Iom att man kan få feedback ganska bra. Man kan ha ganska bra kommunikation med dem. Vilket stämmer. Fast det tycker jag verkligen är en möjlighet. Att alla på Scania då, de anses ju vara våra kunder och de kommer ju alltid med åsikter och synpunkter och när de ser att något är fel. Och det här är en riktigt stor möjlighet då för att för att skapa kvalitativa standarder. Där var jag nöjd.</p>
R21	<p>H: Okej. Det var bra! Då tänkte jag att vi ska över till nästa papper! Så ifall du skulle kunna beskriva ordet, eller hur du upplever att ordet standard uppfattas på till exempel andra avdelningar och även hur du hade velat att det skulle uppfattas.</p>
R22	<p>D: Ja, filosofisk fråga det där. Jag tror nog det är väldigt blandat alltså tror jag. Jag har ju inte varit här jättelänge som sagt men. Ordet standard alltså ja. Jag tror nog att det uppfattas, jag tror nog folk har väldigt bra koll på när man säger. Nej faktiskt inte. Nu sitter jag och freebasar här, så det kan bli väldigt motsägelsefullt det jag säger men så som jag ser det, jag tror att Scania har ju liksom ett par värderingar och grundprinciper som man jobbar ute efter. Och just standardiserat arbetssätt det är ju ett av våra viktigaste grundstenar då liksom. Det är Scania huset det är byggt på liksom. Jag vet inte om du sett scana huset. Och då har vi liksom standardiserat arbete, arbetssätt. Och jag tror ibland att när man säger standard då inser folk kanske inte alltid att man menar just den fysiska produkten eller liksom ett standarddokument, en kravspecifikation. Utan när man säger standard då kan folk bli lite såhär ”urgh, standard igen..” att de tycker liksom. Jag tror nog att folk förstår nog att det är viktigt men man.. Ja det där blir väldigt svårt att säga det där liksom för att. Så som jag ser det så tror jag liksom att folk kan tänka på det på två olika sätt. Man kan tänka standardiserade arbetssätt men sen så liksom våra standarder är ju liksom mycket mer än så. Alltså våra standarder är ju liksom som jag sa förut det är ju liksom förhandlingsdokument. Det är ju kravspecifikationer som vi använder i väldigt viktiga förhandlingar som man gör med leverantörer för att få det vi vill ha. Och där tror jag inte alltid folk just när man hör ordet standard kanske rent allmänt så, där, då tror jag liksom inte folk alltid tänker på standarder utan de kan tänka på olika, alltså arbetsprocedurer och processer. Så det tror jag. Och hur jag skulle önska att det uppfattades.. Ja men jag tycker att när man säger standard då ska folk direkt tänka på vår produkt. Inom Scania i alla fall så ska de tänka S T D, och allt som är förknippat med våra interna standarder. Och kanske inte tänka jättemycket allmänt så liksom. Men sen har vi ju standarder också ju som beskriver arbetsprocedurer och vilket också är våra standarder men det är liksom inte jag så säker på om alla verkligen liksom tänker på vår produkt när de hör ordet standard. Det är just det där som jag inte. Men ja det där är ju bara en ren filosofisk tanke som jag.</p>
R23	<p>H: Jag tror att du har kommit in lite på detta men hur upplever du folk när man tar kontakt, är de hjälpsamma eller motvilliga?</p>
R24	<p>D: Nejmen det är som sagt så att folk är väldigt samarbetsvilliga när man väl ringer dem. Och de vill ju hjälpa till och folk är ju väldigt så i allmänhet och positiva till standarder och standardiseringsarbete. Men, det är inte alltid att det blir prioriterat och det är där problemet är att man kan sitta och hålla på med standard ganska länge i och med att folk kanske inte har den sammanhängande tiden, att sitta med det just nu. Och sedan är ju standardiseringsarbete något som tar väldigt lång tid. Man måste, i och med att det är väldigt svårt att prata generellt om det, men när det kommer till att skapa en ny standard. Där kan det ibland ta flera år, för man måste vänta på att saker och ting ska provas och det måste gå igenom en viss process. Och sedan så kanske man ska vänta, man måste bygga upp kompetensen under tiden man skriver standarden liksom. Så att om folk är samarbetsvilliga, ja det tror jag. Men sen om, det är liksom ja. Sen, ja. Det där är. Jag säger ju emot mig själv hela tiden. Men det är för att jag brukar alltid se saker och ting från två olika perspektiv. Det är liksom att man ska göra skillnad på samarbetsvillighet och den möjligheten de har. Men man märker att när folk har</p>

	<p>tid och det är någonting som de berörs av så lägger de ju ner den tiden. Men de tycker inte att det är jätteviktigt att det blir klart om en vecka. Utan för de kan det ändå dröja ganska länge innan de börjar trycka på.</p>
R25	<p>H: Är det så att man ibland märker att just den här personen prioriterar det väldigt mycket så då tar jag kontakt med honom eller henne nästa gång så att man på något sätt bygger upp en databas eller såhär av kontakter som man vet är väldigt samarbetsvilliga?</p>
R26	<p>D: ja men lite så är det. Och det är kanske inget man tänker på rent och inget man är medveten av att det är så det är. Men det har jag märkt att jag arbetar med vissa än vissa andra för att de själva är väldigt drivande när det kommer till standardiseringsarbetet. Och sedan finns det ju sådana fall när man hör av sig och så får man kanske något svar men det händer liksom inget för då har det hamnat på is. Och tyvärr är det ju så liksom att om det verkligen inte är någonting. Och det är oftast när inköp är inblandat eller när ett projekt är på väg mot sitt slut och man behöver underlag för att beställa in det man ska beställa in. Det är då det verkligen. Det är då man kan märka av att oj nu är det kris liksom. Men ja, men som sagt. Det är precis som du säger att vissa människor jobbar man ju med mer än andra. Men det är också bara för att de, det är ju inte bara så att jag tar kontakt utan de jobbar bara rent allmänt mer med standarder och då har man mer kontakt med dem automatiskt.</p>
R27	<p>H: Finns det några olika typer av standarder som är enklare eller svårare att ha och göra med?</p>
R28	<p>D: Ja, just det, olika typer av standarder ja. Där, ja. Vi har ju, jag vet inte riktigt om vi har kategoriserat dem efter olika typer, men vi har ju något som heter artikelstandard, som du kanske har hört talas om eller vet. Men sen har vi också vanliga kravstandarder. Sen finns det ju även metodstandarder som beskriver olika testmetoder och hur man ska göra vissa saker. Och kravstandarder det kan ju vara allt från geometrier till temperaturer, till tryck och vad olika saker ska tåla, vid olika miljöer. Men det kan ju även vara vilka smörjmedel som går ihop med vilka gummiartiklar, vilka smörjmedel ska man använda vid montering? Men sen så har det även sådana kravstandarder där du har artikelnummer i de här standarderna. Och de kan ju vara lite svåra att jobba med rent organisatoriskt om man tänker så. För oss är det egentligen inte jätte-, om vi bara sitter och uppdaterar de här standarderna utan att ifrågasätta så är de egentligen inte jättesvåra att jobba med men man har upptäckt att de här standarderna skapar väldigt stora problem i och med att det är väldigt väldigt komplext i och med att en standard kan ju även betraktas som-, så fort som det är en artikel i en standard då betraktas ju den som en ritning. Då har den exakt lika stort värde som en ritning har. Och det har faktiskt, det finns ju vissa olika arbetsprocedurer inom Scania som säger att när man gör en uppdatering på en ritning då ska man skicka ut en impuls så att alla vet att den här uppdateringen har gjorts. Men det som blir ett problem när man uppdaterar en standard som har hur många artikelnummer som helst, det är att det är ju ingen som skriver en impuls på alla de här artikelnummerna, så just det med artikelstandarder där har vi upptäckt väldigt mycket problem och det missas väldigt mycket. Men sen så handlar det också om inte bara att vilka typer av standarder utan det är också hur stort är arbetet i sig. För det kan ju vara så att det är någon som hör av sig som bara vill ändra ett kommatecken och då kan ju det vara lika lätt på vilken standard som helst men när man ska göra någon riktigt stor revidering som verkligen påverkar massa andra standarder det är då det kan börja bli lite komplext i och med att. Och speciellt beroende på vad det finns för struktur på standarderna. För standarderna de är ju enskilda men de kan också finnas i ett stort standard, alltså om man tänker som ett strukturträd så har du liksom en standard som är en paraplystandard liksom som hänvisar till några understandarder och sedan kan de hänvisa till ytterligare några understandarder. Så det blir liksom som ett träd. Om man nu ska börja liksom göra någon jättestor revidering inom en sån där standard där det är väldigt många standarder som berörs nån paraplystandard, då är det lite svårare och det är väldigt mycket folk som är inblandade och man måste vara väldigt försiktig med vad man skriver och med vad man ändrar på. Så att det finns ju många, som du märker finns det väldigt många olika typer av standarder. De här paraplystandarderna kan ju också vara kravstandarder, bara det att de har blivit standarder bara för att de är så övergripande och hänvisar till understandarder. Och jag tror, jag vet inte om du läst om standarder men den där 1888 t.ex.. Jag tror nog, du skulle nog få några standarder av oss. Så finns det ju en standard där som är 1888 som är en typisk sådan paraplystandard som berör</p>

	väldigt, väldigt mycket saker. Och sedan måste man, den blir alltid väldigt stort arbete kring så fort som man ska ändra på någonting. Ja.
R29	H: OK! Så sist tänkte jag att vi skulle prata lite om självaste mallen som ni använder för standarder. Om du skulle kunna reflektera lite över vilka styrkor och brister du ser i den idag, både tekniska och praktiska.
R30	D: Jag har ju upptäckt under min korta tid, några brister i alla fall. Jag tycker styrkor kan man väll säga, jag tycker att den är väldigt lättläst. Om man jämför med t.ex. DIN standarder. Eller ISO. Så tycker jag att vår standard den har liksom större text, och sedan så är den inte så här, på något sätt så texten fastnar lite lättare i ögat liksom om man ska förklara det så. Men det som är brister då, det är den här mallen har ju ett sidhuvud som är kopplat till ett makro. Och så fort, ja, egentligen så är det bara vi inom standardgruppen som har tillgång till det här makrot, men våra sakkunniga de kan fortfarande gå in och dubbelklicka i sidhuvudet och ändra på saker. Och så fort de gör det så kan makrot förstöras vilket egentligen gör att vi kan liksom inte gå in på det här korrekta sättet då som vi har när vi ska fylla i datum och standardansvarig, utan då måste vi också börja dubbelklicka. Så det där är en sådan där grej som jag har ifrågasatt att behöver vi verkligen ha ett makro där liksom? Skulle man inte kunna ha bara ett vanligt sidhuvud eller? Eller eventuellt att man inte kan röra sidhuvudet om det nu är så att bara vi ska göra det. Sen så under våra standarder så, under, precis ovanför titeln, där har vi också någonting som heter distribution. Och distribution förklarar då, är det här bara inom Scania eller även Scania leverantör? Scania supplier. Och, den texten har vi inte idag i vår mall. Utan den måste man alltid lägga till. Och jag har märkt att det finns standarder som har skapats på senare tid som inte har distribution Scania Supplier, så det är lite olika vissa standarder har det och vissa har det inte, fast att de ska ut till leverantör. Så den, jag tycker definitivt att om man har bestämt sig för att det ska stå en text där så ska den finnas i mallen från början utan att man ska behöva lägga till den i efterhand. Där tycker jag att det är en liten brist så. Sen finns det ju lite andra brister som att det, man kollar på alla våra standarder så är det ju, vi har inte något enhetligt sätt att jobba på med tabeller och figurer. Utan alla gör lite som man vill. Och, ja, då kan man fråga sig, varför det är så jobbigt då liksom. Så länge det finns en figur där och en tabell där så det ser bra ut så är det väll bra, men det blir ju, om man får uttrycka sig så, det blir ett helvete när man ska sitta och jobba med de här standarderna och man märker liksom att oj, den här saknar text. Den här, ibland finns det nummer på figurerna ibland finns det inte nummer på figurerna. Och samma gäller tabellerna. Att, och så vet man inte om man ska lägga till ett nummer eller inte. Och man märker att om man ska lägga till ett nummer då, oj, saknas det ju på alla andra. Och på ett sätt så blir det ju liksom att man vet ju inte hur man ska göra för att det finns inget enhetligt sätt att jobba på. Så där, och det har jag ju liksom kollat lite på ISO standarder. De kör ju på ett och samma sätt. De har bestämt sig att antingen har vi texten under eller över och vi skriver en liten förklaring. Andra grejer då. Det, ja, jag vet liksom inte riktigt. Det finns ju, ja ibland har jag tänkt på ifall man skulle kunna göra det lättare att samarbeta med våra sakkunniga. För vår mall idag bygger på en tabellstruktur. Jag vet inte om du har varit inne och kollat i den. Och den har ju som sådana, vad heter det, stöddlinjer, som är i tabellform. Och det tycker jag alltid att ibland kan man känna att det är lite onödigt jobb att man liksom, det sitter sakkunniga som jobbar med, som sitter och skriver massa text i en standard som vissa måste återigen klistra in i den riktiga tabellen för att man har sett att den är inte riktigt, den texten, att man på något sätt skulle kunna öka, förbättra gränssnittet på det vi jobbar, skulle man på ett enkelt sätt kunna minska den här tiden som man lägger på att klistra, ctrl c ctrl v man klistrar in en massa text i en tabell. Att man från början skulle kunna använda sig av det, vad heter det, det som den sakkunniga gör, istället för att hålla på att klistra in. Så att vi jobbar ju väldigt mycket som med vår mall att vi vill ju helst att det som har varit ute i organisationen de som vi skickat ut som en draft, att det ska man helst aldrig använda som en standard utan man ska hellre jobba utifrån en standard och hålla på och klistra in och se till, men ibland kan det bli jobbigt när man skapar en helt ny standard för då kan det bli väldigt mycket text som ska in. Och ja, nej, men, jag vet inte om det beror på mallen där eller inte. Det är det som är min lilla fundering där. Jag vet inte riktigt om det handlar om att man alltid ska säga att, för ibland börjar t.ex. att en sakkunnig har suttit och skrivit en standard i ett

	<p>vanligt worddokument och då har det blivit lite fel med strukturer och sådant. Och sedan har de gjort tabeller och så har de malt på med sådana här, hyperlinks, länkat till olika hänvisningar i texten till olika kapitel. Och när man kopierar den här texten då då så hänger den här texten med in i standarden, och så måste man lägga ner tid på att fixa det liksom. Så att man på något sätt skulle, jag tror att det handlar om att man kanske ska kommunicera ut att man ska jobba från standard direkt från början. Men ja, jag vet inte riktigt liksom. Det är just det där, skulle man kunna minimera det där klippa klistra? Det som sker däremellan liksom. Ja utöver det så har jag egentligen inte jättemycket</p>
R31	<p>H: Är det något speciellt som du skulle se som den största nödvändiga ändringar som du tycker står över allt annat eller hur man ska säga?</p>
R32	<p>D: Njae. Alltså. Inte vad jag kommer på just nu. Det är ju liksom. Vad det handlar om är ju liksom det att om. Det som jag ser det som är något väldigt stort om man tänker på figurer. Det är att vissa figurer har även text inuti figuren. Och när man ska översätta det här sen då, då kan det bli ganska svårt. För att man kan ju inte gå in, då måste man gå in och redigera bilder. Och då är frågan liksom hur kommunicerar man fram det här liksom? Då är frågan liksom att när man skapar en, jag vet inte hur mycket det ingår i själva vår mall liksom. Hur mycket den påverkar att, utan det kanske handlar mer om att vi ska vara stenhårda och säga att nej ni får inte ha någon text i figurerna men ändå så kan det också vara ganska tydligt att om man har en mall där vart det står lite förklaringar kanske att, för i vår mall idag så har vi ingen figur inne i mallen liksom i grundmallen där ser man ingen figur. Man ser tabellexempel och så ser man såhär table 1 liksom. Men att man skulle ha ett exempel kanske inne i mallen och sedan får man radera bort den när man börjar jobba med den. Det tror jag skulle vara bra att man i den mallen vi har idag liksom att man, för det finns ingen tabell heller tror jag. Du har bara en rubrik där det står table 1. Men att man skulle ha att vi skulle ha två exempel på en tabell och en figur och hur det ska se ut. Och att man kanske till och med ska skriva något sådär under att man ska kommunicera ut i den att forbidden to have text in figure liksom. Något sånt där. Och att när man ska börja jobba med en ny standard att man skickar ut den där till den som jobbar så att den ser klart. För att för att den personen ska kunna jobba i standarden så innan den raderar bort den bilden så måste han ju läsa vad som står liksom. Och då kanske han eller hon kanske skulle se den och just det liksom, ingen text i bilderna. Så där utöver det tror jag inte det är jätte. Utöver det så har jag inte så mycket mer tror jag. Och det är inget direkt som slår ut det andra. Utan jag tror att skulle man kunna ändra på nånting, något av de grejerna jag sa där så skulle det ju vara bra. Vilket som helst egentligen.</p>
R33	<p>H: OK. Jag har inte mer frågor efter detta. Finns det något mer som du känner att du skulle vilja tillägga?</p>
R34	<p>D: Jag ber om ursäkt om jag var lite motsägelsefull ibland men det blir ju så när man ska prata från hjärtat men ja, det jag tänkte säga också är att det jag kanske inte riktigt fick fram, eller just som jag sa ett par gånger såhär att, nu svarar jag på frågor som var väldigt generell om standarder. Och så som det funkar för mig i alla fall iom att jag själv har ganska många olika områden så vet jag också att skulle jag få samma frågor fast man skulle dela upp det i alla mina olika kategorier som jag har så skulle de vara väldigt olika. T.ex. så jag vet att när det kommer till plast och gummi standarder där är det ju väldigt, där jobbar jag med väldigt duktiga personer som är väldigt villiga att jobba med standarder. Men sen så finns det ju andra standarders som jag har inte ens haft kontakt med de som äger standarderna eftersom att, nej, de jobbar inte så mycket med standarder. Det finns ju även vissa. Ja just det! Just det just det! Jag glömde bort att berätta en grej som jag verkligen brinner för. Vi har ju även stnadarder som bara är ett förståttsblad till en internationell standard som jag vet inte om du sett någon sådan, men det är i princip en Scaniastandard och så står det titel och så står det, så hänvisar den direkt till en ISO stnadard och inget mer. Så det är i princip, det är ju ISO standarden, fast vi har bara en, vi har en standard som hänvisar till ISO standarden. Och sen så står det oftast datum på dem. Så dem måste vi gå in lite då och då och uppdatera då enligt en översyn och ändra datumet. Och det här har varit lite upp på tal här då att varför har vi standarder, Scaniastandarder som inte liksom har något Scaniaspecifikt utan bara direkt hänvisar till en ISO standard och jag har t.ex. en hel kategori, en av de här i min</p>

	<p>produktionsteknik och produktionsutrustning så finns det ju just en kategori där som jag jobbar med mot en sakkunniga där just, alla standarder förutom en är just en ISO standard som alla bara hänvisar till direkt. Och de har jag liksom aldrig behövt jobba med. Jag har gått in och ändrat datumet någon gång bara för att den gamla blivit. Men som jag ser det så ökar det här bara, det blir bara väldigt otydligt för att folk ute i organisationen de tänker att hela tanken med det här, jag har ju pratat med en annan, med en sakkunnig här på, att tanken med det här från början det var ju att man hade liksom inte riktigt databaser och datorer för tjugo år sedan. Eller man hade det men det var inte lika utbrett. Så det finns väldigt mycket gamla vevor kvar i standardsarbetet som man använder än idag som man kanske inte skulle behöva. För då är man kanske tvungen att ha en sådan Scaniastandard för att visa att den här är OK att använda på standarder. MEN det finns ju precis lika många ISO standarder som finns på standard men som vi inte har på standard som vi hänvisar. Flummar jag till det eller? Och då blir det väldigt mixtrad signaler där. För då kanske någon frågar att jaha men är det bara de som har Scaniaförsättsblad som vi får använda på Scania? Svaret på det är ju nej. Det är ju inte så. Och då frågar de ju jaha men varför ska vi ha det så då? Ja men för att man ska veta att man får använda det på Scania. Men det får man ju göra med de som inte har också. Så frågan är ju liksom varför har vi det och ska vi ha det? Och det är ju exakt samma sak med artikelstandarder. Artikelstandarder är väldigt bra att ha för att öka vad heter det, för att få en väldigt bra översikt på att vilka artiklar finns och för att en konstruktör ska kunna gå in på en standard och välja ut en lämplig artikel för att begränsa sortimentet, jobba lite med sortimentsbegränsning och sådär. Och då kan de ju se där att de här artiklarna finns ju. Men där har vi ju också ett problem för det finns ju minst lika många om fler artiklar som bara finns på ritning som inte ens syns i standarden. Så i slutändan blir det ju ändå så att vi har artikelstandarder för att få en bra överblick på vilka artiklar som finns men folk skapar ändå artiklar som finns endast i ritningar. Och det där är också en liten sådan gammal kvarleva tror jag för att man skulle kunna ha en bra översikt över vilka artiklar som finns. Men det kan man ju göra på andra sätt idag. Så att det där är nån sån där grej som du kanske också skulle kunna tänka på när du jobbar med våran mall att jaha, just det ja, det här är nog bara någon gammal kvarleva som vi fortfarande gör och ifrågasätta lite det där att behöver vi verkligen göra sådär idag?</p>
R35	H: OK! Något ytterligare?
R36	D:Nej! Jag skulle kunna prata. Jag är ju en sådan privat, så är jag en väldigt sådan filosofisk person. Jag, ibland kan det nästan bli lite för mycket. Typ att jag kan liksom, som du märkte förut kan jag säga en sak men sedan direkt så försöker jag se det från ett annat perspektiv bara för att utmana tanken lite och se att tänker jag rätt nu eller kan det vara på ett annat sätt eller varför liksom. Men ja, jag hoppas att du ändå fick ut nånting av det här.
R37	H: Jodå, jag fick ut mycket! Tack!
R38	D: jamen det är kul! Har du några fler frågor så är det bara att maila eller ringa eller vad som helst!

Appendix 8 Interview Transcription Respondent 7

Name: Victor Hagman

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Product Engineering Design

Length: 37:10

Row	Conversation
R1	H: Så kan du börja med att berätta lite om vad du arbetar med och vilken koppling du har till standarder på Scania?
R2	V: Jag jobbar på ENKA så jag är konstruktör och jobbar med helmotor. Så vi jobbar med alla motorer som har gått förbi det gröna släppet och är i rött. Eller som är i produktion. Så, jag jobbar med konstruktionsändringar utifrån att nån leverantör vill byta nån del eller något är fel på någonting eller att produktion inte kan montera någon del eller att saker inte blir klara i de ordinarie projekten. Då tar vi över det och driver igenom konstruktionsändringar. På alla delar av motorn helt enkelt. Och kategoriserar dem i små, mellanstora och stora projekt. I de stora projekten är man lite mer uppdragsledare och kanske har en referensgrupp som man driver för att få igenom ärenden så snabbt som möjligt. Så det är helt enkelt kvalitetsärenden på helmotor.
R3	H: Och vilken koppling har du till standarder?
R4	V: Dels att jag ofta läser dem för att söka information och förstå när det.. Vi skriver ju ofta i ärenden men också på ritning.. Och för kunskapsinformation helt enkelt och veta hur ska jag förhålla mig till det här. Om jag ändrar något hur ligger jag då i förhållande till standarden för att hämta hem kunskap. Och sen ibland för att man behöver lägga till information helt enkelt. Nu tar vi fram något nytt här. Den här standarden behöver kompletteras med ny information. Och då kontakter exempelvis Jan Sandberg eller någon annan på standardavdelningen för att komplettera någon standard, exempelvis skruvar. Och sedan så sista tiden här så har jag jobbat med att föra in en ny typ av skruv som gör att man ska slippa handändra och slippa korsgänga så att gängorna går sönder i godset eller på skruven. Och då har jag fört in en ny skruv helt enkelt som en ny standard tillsammans med Jan Sandberg. Så jag antar att det är därför som han rekommenderade mig.
R5	H: Skulle du kunna berätta lite kort om UTMS som har hand om standarder, och lite hur du ser på vilket värde det är som de bidrar till Scania med?
R6	V: ja, att de koordinerar arbetet, samt att det finns en grupp som både uppdaterar men också bibehåller standarder över tiden. Sedan så kanske är de kanske inte specialister på innehållet i standarden som jag har förstått det utan det är den som är area specialist som står på standarden. Men att det är de som ser till så att standarden distribueras och är tillgänglig och är uppdaterad med den informationen som behövs. Så att det är en kontaktyta helt enkelt.
R7	H: Om inte de här hade funnits, vad tror du hade hänt på Scania då? Om vi säger att imorgon så kommer det ett nytt direktiv om att UTMS ska läggas ner?
R8	V: Då hade det blivit väldigt lokalt och väldigt lokalt anpassat. Det hade inte blivit några generella direktiv utan varje grupp hade haft sina egna och oftast på Scania så vi har ju väldigt begränsade mapptillhörigheter, så de hade väl fastnat på någon lokal mapp på någon grupp. Så jobbar jag på en annan sektion så kommer jag inte åt den. Därför att alla standarder ligger ju på det som kallas för externa dokument på våran interna sida. Och då är de tillgängliga för alla. Och så även att våra leverantörer ska komma åt dem i upphandlingssyfte och sådär. Alla så att de vet att de efterlever dem. Men det är klart att då hade det blivit lokala varianter helt enkelt och kanske, ja, excelbaserade småsaker som eller jag vet inte. Det hade nog blivit, väldigt, man hade nog inte hållit det generella i alla fall. Men kan jag om man ska säga som jag har förstått det som jag var inne på tidigare, hade det kanske varit ännu bättre ifall man haft specialister på varje område också som funnits på en standardavdelning så att man kanske kunde ha utökat standardavdelningen till att bli liksom area specialist i standardavdelningen istället. Så att man

	kunde haft personer som hade drivit de frågorna bara utifrån standardavdelningens syfte. Då hade man kanske kunnat komma ännu längre än vad vi är idag. Vi hade kunnat bli djupare inom områden som idag inte riktigt tillhör någon eller att liksom som inte drivs för hela Scantias syfte utan bara en viss grupp.
R9	H: Hur länge har du arbetat med det som du arbetar med nu där du varit i kontakt med standarder?
R10	V: 2 år har jag jobbat här.
R11	H: Har du märkt någon typ av förändringar när du har arbetat med gruppen under de här två åren? Någon typ av utveckling som du kan se?
R12	V: Njae, inte direkt jag har ju sett att vi har gått över till eller efter att jag har skrivit standarden, att vi har gått över till enspaltigt istället för tvåspaltigt på standarder så att vi har tagit bort den svenska delen. Och det är väl en bra utveckling för att vi är ett internationellt företag och allting ska vara på engelska. Men det var ju också ett syfte i att ha en översättning så att var man osäker på hur någon uttryckt sig på engelska så kan man alltid dubbelkolla på svenska och vice versa. Så att det fanns ju en viss tydlighet i det. Men jag kan ju förstå anledningen i att man har gjort det också.
R13	H: Och det initiativet kom från UTMS, det var inte ert initiativ att ta bort det?
R14	V: I mitt i alla fall. Men sen är ju Scania ett jättestort företag, så det kan hända att någon annan har tryckt på där. Men, ja, nej, vem som har vet jag inte. Men jag har inte hört eller någon i min närhet har inte sagt att de har drivit på det.
R15	H: Men du ser det inte som varken en bra eller en dålig utveckling?
R16	V: Nej, det är väl mest att det är det är ju bra om allting blir enhetligt. Det är kanske ett jättejobb, men att konvertera över allt så att det ser ut på samma sätt.
R17	H: Hur tror du att standardsavdelningen kan sprida en större medvetenhet hos vikten av deras standarder och vikten av att följa dem, samt värdet som de bidrar med till Scania?
R18	V: Kanske vara ute och presentera sig ännu mer. De har inte varit på våran sektion i alla fall. Varje sektion har ju sektionsmöten. Där många personer är samlade på samma plats och tillfälle. Det kanske är ett lysande tillfälle för att mer ansikte mot ansikte eller förklara inför en grupp så vad som de jobbar med och vad som händer inom organisationen. För de har ju en sida på InLine där man kan prenumerera på deras nyhetsbrev och se vilka nya standarder de kommer. Men man kan ju inte sitta där och försöka förstå, eller ja, ta del av en organisationsförändring eller liksom hjälpa dem framåt på något sätt.
R19	H: Du vill se mer mänsklig kontakt?
R20	V: Ja, det kanske är bra. Om de själva känner att de. För så jobbar vi med många andra grupper som strukturkoordinering. Alltså, produktstruktur. Folk som koordinerar produktstrukturen. De har vi mer avstämningar med för att veta hur ska vi förbättra vårt arbete så att överlämningen blir smidigare till dem. Det kanske kan vara på samma sätt för standardavdelningen. Att hur kan vi liksom få tydligare gränssnitt mellan våra grupper.
R21	H: Hur uppfattar du arbetsgruppen rent generellt i ditt arbete? Är de hjälpsamma? Finns det någon form av problematik i arbetet med standarder?
R22	V: Nej, absolut. De kontakter som jag har haft har varit väldigt smidiga. Jag har sökt Jan Sandbergs kontakt några gånger. Bland annat för att presentera saker. Nu när jag skrivit en ny standard var det väldigt hjälpsamt. Så det har varit en väldigt enkel mailkontakt samt via telefon. Det har varit tydligt. Och Janne har varit väldigt tydlig med tydliga tidrammar också. Att komma överens om en tidsplan för en viss implementering. Och det är ju bra, för så är det inte alls på Scania, saker kan ta längre tid än det borde ta. Man är inte alltid överens om att det borde arbetas mot en fast tidpunkt. Det tycker jag har varit bra. Att man varit tydliga med det.
R23	H: Vilka begränsningar och möjligheter skapar standardarbetet för er?
R24	V: Begränsningar vet jag inte riktigt. Det finns ju vissa liksom kanske begränsningar i hur man läser standarden. Men det är kanske inte det du söker här. Alltså, det kanske vi kommer till senare. Men när man skriver en standard så finns det ju olika kategorier av standarder som jag har förstått det. Dels sådana som artikelnummerstandarder men också mer informationsstandarder. Det kan ibland vara svårt att veta vilken typ av standard en viss standard är. Det står liksom inte tydligt utskrivet att det här är den här typen av standard utan

	<p>det står liksom bara en rubrik vad den innehåller för information. Och det kan ju vara lite waste arbete ibland att leta upp vilken standard bör jag förhålla mig till och finns det fler standarder? Det finns ju tillhörande dokument längst bak i standarden men det är inte alltid jättetydligt hur man skall hitta rätt där. Möjligheter är ju att det ger en väldigt stor spridning om man släpper en standard. Om jag släpper en standard nu om nya skruvar på motor. Om jag då släpper standarden så går den ut som nyhetsbrev till alla som prenumererar på den här, och det är de flesta, får det. Och då kan även folk nere på t.ex. chassi eller andra delar av företaget snappa upp den. Ok den här killen på motor han för in den här standarden. Perfekt. Det har vi också tänkt på. Då kontaktar de oftast mig och frågar vad är detta för standard? Har inköp arbetat med den? Finns de här artiklarna tillgängliga att köpa? Hur kan vi fylla på här? Hur kan vi? Sen kontaktar de Janne och säger att vi vill fylla på de här tabellerna med artikelnummer enligt den här standarden. Så det ger bra spridning i företaget och en bra enhetlighet så att vi inte jobbar med samma saker inom olika organisationer. Eftersom vi är så många så är det omöjligt för mig att veta ifall det finns någon annan specialvariant på chassi eller någon annanstans.</p>
R25	H: Ordet standard. Hur skulle du säga att det generellt uppfattas på Scania? Hur uppfattar du själv det? Tror du att det finns något sätt som det borde uppfattas på?
R26	V: Oj, det var en svår fråga. Det vet jag inte riktigt. Jag tror det uppfattas ganska formellt. Man tycker att det är information som är nedskrivna och överrenskommen. Men sen tror jag ägarskapet till standarden kan diffa lite också. Det finns på en standard och det administreras av standardavdelningen men vem som driver standarden framåt och vem som är sakkunnig inom standarden kanske inte alltid är helt tydligt. Lurig fråga som sagt.
R27	H: Tror du att det finns någon form av gemensam definition? Tror du att definitionen är spriden beroende på vem man frågar?
R28	V: Så kan det säkert vara för vi jobbar ju med väldigt många olika saker här på företaget. Alltså det finns eftersom vi är så många tusen anställda så jobbar vi ju på helt olika sätt och för vissa kanske standarder är väldigt skrivna i sten, och detta är vad jag har att förhålla mig till. T.ex. en inköpare, det är ju, måste veta exakt, jag jobbar enligt den här standarden och skickar ut den till leverantörer. Det här köper vi efter. Medan andra har kanske en mer öppen syn. De här och de här riktlinjerna är vad jag har att förhålla mig till, men jag kan också jobba på det här sättet för jag vet att man kan alltid komma runt det. Jag vet att man alltid kan ändra en standard för att den ska innefatta det som jag vill ha med i den. Det är väldigt olika beroende på hur vi jobbar med den. Jag ser den som ett ganska öppet dokument som man oftast kan ändra, redigera, eller liksom man försöker ju alltid anpassa sig till standarder, men går det ej så kan man anpassa standarden till just den applikationen som jag vill ha. Det är lite också eftersom jag jobbar med röda produkter där det ska gå ganska fort. Vi värdesätter ganska högt att klösa ett tekniskt problem och då kan man driva igenom ändringar ganska snabbt. Då kan ett sätt vara att utmana standarder.
R29	H: Finns det några typer av standarder som är enklare eller svårare att arbeta med och koordinera?
R30	V: Alltså, artikelnummerstandarder rent generellt tycker jag är enkla att arbeta med för då har man tabeller. Det här artikelnumret gäller för de här egenskaperna. Det är väldigt tydligt att läsa av sen kan man se vilka villkor gäller för detta. Men sen mer generella informationsstandarder är de som är mer de som inte är som är beskrivande i sin natur är ju svårare att veta. Det tar ju längre tid att läsa igenom en 30 sidor lång informationsstandard och försöka skapa sig en bild och sedan försöka kopplingen med artikel standarder. Kanske är inne på det där igen att det är svårt med syncet mellan de där två.
R31	H: Jag tänkte att vi också skulle prata lite om mallen. Du har arbetat med den förstår jag? Skulle du kunna berätta om vilka styrkor och brister, både tekniska och praktiska som du har haft i ditt arbete med denna?
R32	V: Som jag fick det så var det en.. Jag berättade vilken typ av standard jag ville ha ut och så fyllde jan i och så skickade jag ett worddokument med, jag hade en referensstandard som jag tittade på, min standard skulle vara ganska lik det här numret och så fyllde jag i ungefär liknande information i ett word dokument och så la Jan in det i en passande mall som han tyckte. Så det blev ganska tydligt iom att man fick hjälp med vilken info som skulle stå var.

	<p>Men det fanns ingen tydlig information om så här ska du tänka när du skriver det här avsnittet. Så någon form av guideline eller hjälpfil skulle ha varit smidigt för det skulle kanske göra att det blir mindre. För nu blev det ganska mycket mail fram och tillbaka. Du ska tänka så här när du skriver detta kapitlet och detta ska stå där och inte här. Hade man då från början vetat att så här ska du tänka när du skriver det här stycket i informationsdelen får du inte ha konstruktionsriktlinjer eller några undantag. Dåskulle det gå fortare för mig att beta igenom det där. Det skulle bli mindre itererande tillbaka och fram mellan mig och stanadradningenjören. Så det kunde bli ännu lite tydligare.</p>
R33	H: Det behövs klarare riktlinjer?
R34	<p>V: Ja precis. Den här informationen ska ingå i informationsdelen exempelvis men inte i den här delen för som jag har förstått det så är det lite olika granskning på olika standarder. Så är det en rutinerad eller erfaren ingenjör som släppt jättemånga standarder så kanske inte standardavdelningen granskar den lika noggrant som om jag som är relativt färsk. Då är men mer noggrann i sin rättning. Det är att alla standarder är inte skrivna på samma sätt. Man är kanske som ingenjör van vid att i början läsa att det här kommer den här standarden att handla om egentligen ska den här informationen ligga i en annan del... Så man har arbetat i ett arbetssätt som kanske inte överensstämmer med hur arbetsgruppen vill att det ska se ut. Sen så filformatet på bilder är lite ottydligt också kan jag tycka. För det är rekommenderat att det ska vara PNG och det är jätttelungt. Det är ett vanligt filformat som är pixelbaserat om jag inte minns fel. Men när vi gör ritningar i Catia V5 som är ett Cadprogram så är inte det ett av de valbara filformaten där. Så då krävs det någon form av fulkonvertering för att konvertera från ett vektorbaserat eller exempelvis kan man ta PDF format. Man måste ju konvertera om pdfen till PNG och det blir ju lite struligt så det är ju lättare om standardavdelningen har filformat som överensstämmer med vad man enkelt kan få ut av Catia. T.ex. kollade jag upp här innan, SVG tror jag är ett vektorbaserat format som jag tror vi enkelt kan få ut från Catia och då skulle vi slippa den här loopen att slippa konvertera över den. Det skulle gå ännu lite snabbare för det är också det här med att vi ritar upp nya bilder. I vissa standarder kan man se att vissa bilder är suddiga och konverterade många gånger för att man har återanvänt figurer och bilder även till nya standarder. Jag vet inte, man kanske kan styra upp det ännu mer. Så att man liksom har någon förebild i Catia. Detta kanske kan vara en mer definierad process. Dessa programmen rekommenderar vi eller att du plockar bilderna direkt från någon ISO standard så att det direkt finns tydliga vägar så att man inte tar en befintlig bild och bara lägger dit en klippruta eller bara ändrar något mått. För det skulle vi aldrig tillåta på någon av våra produkt ritningar men standarder är lite suddigare. Så det kanske går att styra upp?</p>
R35	H: Så vilken är den mest betydelsefulla förändringen du skulle vilja se? Är detta det som du skulle se som det mest betydelsefulla?
R36	<p>V: Ja dessa grejerna skulle göra att det går ännu snabbare att släppa en standard. Och det kanske är så att de som släpper standarder ofta som t.ex. skruvexperterna som gör det på skruvar, Anders Johansson heter en kille som jobbar på materialteknik som släpper massa standarder. Han har kanske en överrenskommesle med så här jobbar vi och har jobbat in ett arbetssätt men för mig som var ny i det här gränssnittet så kanske dessa sakerna hade underlättat. Gjort det lite enklare och snabbare.</p>
R37	H: Vad är det viktigaste i dess design? Mallens design.
R38	<p>V: Mallens design? Ja, det vet jag inte riktigt. Det är kanske att den är byggd på samma sätt. Att man har igenkänning. Att alla standarder är uppbyggda på samma sätt och att det inte diffar något. Så om det skulle komma till något nytt så är det fortfarande uppbyggt från den nuvarande mallen. Det tar ju tid att lära sig hitta på nytt för man har ju arbetat in ett arbetssätt i förhållande till standarder. Men designen, ja, det är lurigt. Tydligare bilder är ju en sådan pekfråga då. Men det skulle ju underlätta för ibland ser man inte ens vad det parkar på. Och det saknas ibland (???) med mått som inte finns med som beskrivning eller med i några tabeller så skulle man styra upp det skulle det bli ett jättelyft. Men det kanske man gör nu när man gör nya standarder. Att man är mer tydlig.</p>
R39	H: När du arbetat med mallen har du använt de hör makrona som finns tillgängliga i mallen?
R40	V: Nej inte så mycket. Det var ganska förfyllt. Jag har bara ändrat text och bilder har jag

	skickat som bilagor i mail. Det är kanske något som man kan göra på ett bättre sätt.
R41	H: Javisst. Jag håller även på att försöka förstå vad nyttan är av makrona. Mycket verkar det vara kvarlevor från förr i tiden och funktionaliteten finns mycket i word nu. Väldigt lättillgänglig vilket den inte fanns förr. Och bland annat det här sidhuvudet är det många som ändrar genom att bara dubbelklickar vilket förstår makrot. Och det är en sådan där typisk grej att behövs verkligen makrot?
R42	V: Nej just det sidhuvudet var kanske det som Jan Sandberg i mitt fall var väldigt tydlig med att han efterfrågade bara informationen i ett mail och han fyller i sidhuvudet så att jag inte behöver bry mig om det. Det var kanske mycket därför? Jag vet inte hur man löser det om det går att låsa eller om man bara gör det sist. Du får kanske också ta hänsyn till att vi har olika versioner av word då, men det vet du kanske redan? Vi kör ju både nya och gamla. Här kör vi 2007. Vissa har ju fått det nya. Det kanske inte påverkar, jag vet inte.
R43	H: Tror du att det finns något sätt som man skulle kunna förändra mallen för att påverka medvetenheten av standardens värde? Bland annat om man tittar på hur mallen ser ut just nu så ser den ju väldigt mycket ut som vilket annat dokument som helst på Scania. Finns det något sätt man skulle kunna ändra för att folk skulle bli mer medvetna om värdet av vad de tittar på?
R44	V: Inte rakt av sådär. För det är ändå ganska. Man kollar ju alltid högt upp i hörnet och ser att det är en standard samt vilket standardnummer. Ingenting jag känner rakt av men det kanske går att snygga till. Jag vet inte. Jag har inget spontant sådär att sådär borde du göra för att det ska bli ett viktigare dokument.
R45	H: När du först tittade på en standard så har du de här fyra namnen som står högst uppe på standarden. Hade du lätt att förstå vem det var som var ansvarig för vad på standarden när du först började titta på dem?
R46	V: Ja, jag tittar alltid på de två nedre, area specialist and standard coordinator och så vet jag att det är godkännande chefer ovanför. Men, alltså det kanske är. Det kanske ska stå tydligare även som någon stors standardtext i varje standard. Vilken roll som respektive person har. För som i mitt fall med min godkännande chef som har väldigt dålig koll på vad standarden innebär. Han är väl medveten om konceptet men är inte detaljspecialist om just geometrierna på skruven i det här fallet för min del. Så att, ja, visst, de här godkännande cheferna fyller egentligen ingen jättefunktion utom att man förstår att det är ett godkänt dokument och det ger kanske lite mer tyngd åt dokumentet att veta att det är en högre chef som har godkänt det. Men det kanske, där har du ju en sak som du kanske kan. Det är ju oftast såhär att våra dokument när det gäller rapporter eller vad det än är. Att vi använder den här typen av Format. Men det kanske går. Ja, kanske lägga om formatet lite grann så att det blir ännu tydligare att det är area specialist och standard coordinator som är de viktigaste personerna.
R47	H: ett av de största problemen som finns idag är att människor kontaktar fel person. T.ex. kontaktar folk Nina Fröidh som egentligen inte ska bli kontaktade. Så jag försöker hitta ett sätt att göra detta tydligare. Så bland annat tittar jag på att göra en framsida man kan använda istället för att som idag börja rakt av så att säga. Så bland annat så har jag tittat på att göra något i denna stilen där man har förklaringar här under på de olika namnen så att folk förstår vem de ska kontakta. Vad är din spontana reaktion på detta?
R48	V: Att folk skrivit ut från sidan två eftersom folk vill ha standarden rätt på kanske. Man är oftast ganska lat som konstruktör eller någonting. Jag förstår din ide, men folk skulle se liksom att förstå att det här är alltid den här generella texten, jag behöver egentligen inte det här. Men ja, det blir kanske väldigt mycket onödigt utskrivande. Vi skriver ju ut väldigt mycket standarder så det skulle ju öka pappersförbrukningen lite grann. Men ja.
R49	H: För då försvinner namnen från headern. Det innebär att på det här pappret kommer man inte längre kunna se kontaktpersonerna utan du får titta på förstasidan för att vem du ska kontakta.
R50	V: Men du skulle inte kunna utöka första headern istället då? Det kanske inte behöver vara samma sidhuvud på alla dokumenten. Så att du på något sätt istället har det här. Du skulle ju kunna ha någonting t.ex. godkännande och sedan beskriver du och sedan kommer lite mer inskrivet är sist att det här är respektive chef. För det här är en bra ide också men, det är risk att folk bara skriver ut sida 2 och framåt istället. För det är ju enkelt att bara ändra utskrift. För ofta har man ju, det är lite luftigt här i början. Men det kanske inte är bra heller. Ja.. Skulle

	överväga lite för det blir ju ganska tomma delar här i början här. Kanske flytta upp, ja. Ja, jag skulle nog se över godkänd personerna, om det kan stå text istället framför dem och att man först förklarar personers roll och sedan kommer annat. För jag kan förstå att Nina i det här fallet får extremt mycket mail.
R51	H: Du skulle föredra att ha det i headern snarare än på en framsida?
R52	V: Ja, då skulle det vara möjligt för folk att skita i den. Sen så att inte ha samma sidhuvud på alla dokument utan bara ha en mer kortfattad version på resten av dokumentet. För då skulle man, det skulle ju bara gå att anpassa den hör mallen lite grann till att. Det måste ju egentligen inte. Att ha någon sorts table of contents, det skulle ju räcka med. Ja. Jag tror att det är bättre ifall dokumentet börjar på riktigt på förstasidan för då kan inte strunta i det. Men, det är bara min egna personliga uppfattning.
R53	H: Nu har jag skrivit ut ett dokument fel, men du kan se här. Detta är att man tar bort alla namnen och istället har vad som kallas för kontakt. Då finns det en gemensam brevlåda på UTMS, som redan finns idag. Och på så sätt kan man distribuera frågorna mycket enklare på självaste avdelningen så att de som jobbar på UTMS sköter vilka frågor som skall vart. Men då kommer inte namnen med på standarden. Vad tror du spontant om den iden?
R54	V: Då skulle nog area specialist få alla frågor istället. Jag vet inte. Det är en bra. Kanske bra. För nu är det väl som så att varje standardingenjör har ett visst område och så lär man sig ganska snabbt att det är skruvar i mitt fall så är det Jan Sandberg, är det något annan del så är det någon annan av dem. För då tänker jag att den ska stå istället där och ta bort (???)
R55	H: Den som inte kom med nu är att det inte är en framsida utan att detta (eposten) står i headern och namnen inte står med. Tanken är då att folk kan inte skicka det fel för det finns bara en kontaktbrevlåda och den är ju gemensam på UTMS, så de vet var det ska. Så de tar itu med det. Skulle du se några problem med det?
R56	V: Nej, men det är ganska smidigt att bara se rakt av vem som är ansvarig. Men det är klart så läser man fel så. Men jag vet inte hur stort problemet är att, alltså, det ska ju ändå till en stanadrdingenjören som står på dokumentet. Om hans eller hennes chef försvinner, då är problemet borta för då kommer det ändå rätt. För om jag har en standard med mitt namn då står det att standardingenjör Jan Sandberg. Då mailar jag direkt till Jan Sandberg, men får jag brevlådan, då ska den först sorteras och sedan på till Jan Sandberg. Det blir, ja, jag vet inte. Jag tycker cheferna är det stora bekymret, men det är kanske som jag förstår det. Men, gemensam brevlåda funkar också, det är inga problem. För så jobbar vi med vissa andra delar som i exempelvis våran grupp var ansvar för felavvikelser. Då är det att en felavvikelse kanske att vi har (???) att vi har producerat 10 000 felaktiga delar. Då får vi det som en teknisk avvikelse som vi ska utreda. Då skicka det också till en gemensam brevlåda för vår grupp och inte till respektive ingenjör. Och sedan ut genom gruppen. Så att det är ju ett arbetssätt som vi har erfarenhet av. Det fungerar väldigt bra. Men vi har ju o andra sidan inget systemansvar för några respektive grupper såsom standardingenjörerna har. Men den, det, funkar också, absolut.
R57	H: Du nämnde att cheferna är lite av ett problem som du ser det. Om man hade tagit bort chefernas namn?
R58	V: Då skulle man tro att dokumentet inte var godkänt.
R59	H: Du tror inte att det är en bra ide utan att de namnen behövs?
R60	V: Nej, bara man uttrycker det på något annat sätt att det hör dokumentet är godkänt. Det här är, det här kan vi jobba efter. Både att våra leverantörer som producerar delar enligt standarden men också vi andra som utvecklar delar efter standarderna förstår att det är den här riktlinjen som vi ska hålla liksom. Men hur man löser det rent utseendemässigt, det funkar väll på båda sätten. Om du skriver någons text framför som berättar chefs roll. Om du använder någon gemensam adress. Jag vet inte.
R61	H: En sista sak då. I många av standarderna så finns det väldigt mycket tabeller. Och ibland också väldigt mycket figurer, beror lite på vilken typ av standard man tittar på. På många standarder från olika andra företag som jag har tittat på så har man separata innehållsförteckningar på tabeller kapitel. Så först har man innehållsförteckning på kapitel och sedan bara på tabeller. För oftast vet folk att de vill hitta en specifik tabell väldigt snabbt och då tittar det bara på den innehållsförteckningen. Är det ett behov som du skulle se?

R62	V: Jae, kanske. Det är oftast så när jag sitter digitalt som jag trycker CTRL+F och söker i PDFen. Då hittar jag det som jag ska. Men det skulle inte vara en dum ide. Men det är frågan hur mycket plats det tar i förhållande till liksom, om alla standarder skulle bli längre och krångligare. Det är ingen dum ide egentligen. För vissa standarder som du säger, särskilt när det gäller som O-ringar, där har vi mycket artikelnummer som helst. Och hur många tabeller som helst. Men då sitter man ju bara och söker sig fram. Men det, nej, ja, det skulle faktiskt vara en bra ide.
R63	H: Finns det något mer som du skulle vilja tillägga? Jag har inga fler frågor.
R64	V: Njae. Alltså, tillhörande dokument har jag funderat på. Det kanske man kan göra ännu tydligare också. Vad är egentligen syftet och liksom med hur det ska utformas. För det har vi längst bak i alla våra standarder. Men, både hur man ska tänka när man ska lägga in dokument i dem, och vilka dokument som ska vara med och hur man ska . För jag kan förstå att det blir (???) i min standard så ska de stå med här. Men också i övrigt, vilka fler? Jag skulle gärna se en översyn på hur man skriver tillhörande dokument och vad som egentligen ligger med där. För det kanske man kanske skulle kunna jobba effektivare med så att man enkelt prioriterar listan eller något. Det är en lite outnyttjad resurs kan jag tycka. Den finns med där för att det ska vara fullständigt, men. Jag jobbar inte så mycket med.
R65	H: När man skickar ut den här mallen eller vad man ska säga och du arbetar med den, om det funnits med exempel i mallen, att såhär ska du skriva. Hade det varit hjälpsamt?
R66	V: Man har ju ofta exempel på tidigare standarder. Då plockar jag fram och vet att det här rör det här, och ungefär såhär, då söker jag bara upp och ser att den här standarden är mycket liknande och så använder jag det. Men de tär klart att då kanske jag plockar fel. Men.
R67	H: Så du tittar på andra standarder och tittar hur de har gjort och formaterar den ungefär likadant?
R68	V: Ja, precis! Men, när vi gör produktändringar på Scania så skriver vi ECon (engineering Change Order) och där ska man förbereda vissa rubriker som man skriver texter i. Och där har vi som ett litet häfte där man kan se att under den här rubriken så ska den här informationen finnas med. Det är det här det här och det här, det kanske skulle gå att göra ett sådant dokument också som man bara bifogar när man skriver en ny standard. Just tankesättet för att visst ett exempel är bra men det är lätt att man bara kanske utlämnar någonting om inte var specifikt eller fanns med i det exemplet eller liknande. Men mer att här får du inte skriva kosnstruktionsriktlinjer och här får du inte skriva undantag och det ska vara med här. Och här ska du skriva det här och det här. Just tankesättet. Såhär är det uppbyggt egentligen. För många tror jag använder liknande standarder som exempel i övrigt.

Appendix 9 Interview Transcription Respondent 9

Name: Rickard Wikner

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Design Engineer

Length: 32:10

Row	Conversation
R1	H: Kan du börja med att berätta lite om vad du gör på Scania och hur du har varit i kontakt med standarder?
R2	R: Jag jobbar på smörjsystem som konstruktör på motorgrundstomme. Så att dels ventilation(???). Då hde vi först en på våran grupp som var rätt så involverad i standards. När han slutade så tog jag över hans arbete och så fick jag kontakt med ett antal folk här nere på standards. Fått lite kontakter och sådär. Man ser lite mer standards också?
R3	H: Hur länge har du arbetat med det?
R4	R: Med standards? Ja, vad kan det vara, 2 år har jag väll från och till. Men sen är det väl som vanligt jobb också så kommer det till att man lägger till artiklar på standarder eller kanske tar bort artiklar.
R5	H: Har du varit användare innan dess eller gick du direkt till att vara skapar?
R6	R: Nej jag har ju varit användare. Det är väldigt mycket som man behöver läsa på med standarder. Jag tror på våran grupp så är vi särskilt duktiga också på att kolla på standarder och att använda oss av standardsinformationen.
R7	H: Kan du berätta lite om UTMS och vad det är för värde som du tycker att standarder bidrar med till Scania?
R8	R: Främsta tycker jag som är viktigast på Scania internt tycker jag är att vi får ett gemensamt arbetssätt och att det inte stretar. Att inte alla grupper gör olika lösningar på samma behov. Så det är det viktigaste. Sen har väl. Det som har varit på UTMS som var förut tror jag det var att man slog ju ihop samlade behov från konstruktionsgrupper och därifrån kunde man skapa en standard. Det tror jag har försvunnit lite på sistone. Mer att någon konstruktör kommer och säger att nu ska jag göra en standard på et här och så börjar det.
R9	H: Är det positivt eller negativt?
R10	R: Jag tycker att det kan nog vara både fördelaktigt och negativt. För att om man har någon som synar av vad det finns för behov så kan det lättare komma till någonting som verkligen behövs än att det finns en väldigt viljestark konstruktör som säger att "det här ska vi ha!".
R11	H: Om inte den här avdelningen hade funnits. Om vi säger att imorgon kommer ett direktiv om att de ska läggas ner. Vad hade några praktiska konsekvenser blivit?
R12	R: Du tänker på att UTMS hade lagt ner? Eller alla standards?
R13	H: Att avdelningen försvinner. Eller du kan egentligen svara på båda två.
R14	R: Jag tror att om man tänker att bara avdelningen skulle försvinna så skulle. Det är egentligen samma sak. Det skulle bli väldigt mycket dyrare på Scania. Väldigt mycket kvalitetsavvikelser och att vi inte följer några riktiga standards på hur vi ska t.ex. någon slangkoppling mot ett rör t.ex. eller materialstandards utan väldigt spretigt och det kan bli väldigt dyrt. Ja det är väl det jag känner att om standards skulle försvinna eller slutas uppdateras så ä konsekvensen av att det försvinner att det skulle bli väldigt spretigt.
R15	H: Du hade arbetat ungefär med 2 år med att skriva? Har du sett någon stor förändring eller form av riktning av hur arbetet gått under den här tiden?
R16	R: Nej det kan jag inte säga. Man försöker ju standardisera arbetssättet om man vill lägga till en artikel på en standard t.ex. För var det väldigt mycket att man kände någon på standard. Då kunde man ringa denna personen och få det inlagt dagen efter. Nu är det mer att man vill ha lite mer kontroll på vad man lägger in. Det är väldigt bra tycker jag.

R17	H: Det är en positiv riktning?
R18	R: Det tycker jag. Men själva skapandet.. Jag har bara varit med med två standards och där har jag inte märkt någon skillnad på den korta tiden.
R19	H: Hur tror du att standardsarbetsgruppen skulle kunna sprida en större medvetenhet hos värdet av standardsarbetet?
R20	R: Oj. Svår fråga. Jag tror att det som har varit mycket på standard det är ju att hemsidan, det är ju ganska svårt att söka. Så då hade jag lagt mycket på att förbättra hemsidan. För då tror jag att när det finns väldigt svårt att komma åt standards så tror jag inte folk tycker det är så roligt. Eller att de hittar andra vägar och hittar en annan standard som är väldigt lik den och tänker att ”ja men den här.”. Så att man kan få till en hemsida som är mer pekar lättare på den standarden. Kanske mer uppdelningar, bättre sökord eller något så tror jag att folk själv söker upp standarder. För jag tror att alla på Scania vet om att det finns standarder. Och ofta så vill man ju att om man gör något nykonstruktion så vill man söka att finns detta förut? Och om man ska gå igenom en djungel för att hitta om det finns då kommer man sluta halvvägs.
R21	H: Mer lättillgänglig information vill du ha?
R22	R: Då tror jag folk använder mer standards. Samt om man får en likhet i alla mallar också. Att man vet att det här gäller det här. Det här gäller det här.
R23	H: Kan du ge ett exempel?
R24	R: Ja t.ex. det finns idag två stycken standards som säger exakt samma sak. Det finns en standard för dimensionering av slangar som är generell. Sedan har det kommit till dimensionering av kylvätskeslangar som är helt annat dimensionering. Och så beroende på vilket jag valt av dessa så kan jag få helt olika problem. Så istället för att den här nya skulle kommit till så skulle man sagt att nej vi har denna som är vår bas.
R25	H: Hur uppfattar du att arbetet med arbetsgruppen fungerar generellt? Finns det problematik i hur man koordinerar arbetet eller fungerar det bra?
R26	R: Nej jag tycker att det fungerar jättebra. Det tror jag också är för att inte så många tar hjälp av standarder eller försöker utveckla nya. För så var det när vi skapade nya standards så fick vi väldigt mycket hjälp. Men jag tror att om fler skulle fråga efter det så skulle det bli svårare. Nu är det mest mailkontakt, man kan snabbt prata, men om det är mer folk behöver man få det mer uppstyrt.
R27	H: Så det är dåligt om det blir mer efterfrågan?
R28	R: Ja, lite. Nej, men det har varit väldigt bra tycker jag. Det som har varit lite är kanske nu på senare tid att man försökt föra in, processa in, det mer i sina flöden att här ska vi släppa standards, här ska vi släppa standards, att de säger det i olika tidpunkter. Så om jag vill göra en ändring i en standard så kan jag få vänta ganska länge på att man ska få ett släpp av en standard. Och så har det ju inte varit förut. Men det är ju också bra om man ser på helheten. Men det är ju inte bra om man har ett snabbt arbete som ska in.
R29	H: Vilka begränsningar och möjligheter ser du i arbetet?
R30	R: Ja det är väl det som är problem. Det saknas lite processbeskrivning tycker jag för hur, om man ska lägga in en artikel, hur man ska gå till väga om man ska t.ex. köpa en prototyp. Ska jag lägga in den artikeln på en standard och sedan köpa hem eller ska jag ha den på en enskild ritning? Eller hur ska jag lösa det? Det finns inga hela klara direktiv med att så här ska du göra, följ dessa stegen. Utan nu är det mer att man ringer ner och så pratar man med någon ”kan jag göra såhär?” ”ja det går bra.”
R31	H: Mer riktlinjer skulle du vilja se?
R32	R: Ja, det skulle jag. Och då tror jag att man blir av med alla de här miljarder av artiklar som jag har på O-ringar t.ex. som säkert hälften används och hälften bara är där för att de funnits EN gång. Det tycker jag är en begränsning att det inte är så uppstyrt. Samt det jag sa med tidsaspekten, det kan påverka ibland. Att om det tar väldigt lång tid och det är en väldigt akut grej då kanske man lägger det på ritning istället bara för att få hinna med att få iväg det.
R33	H: När man tänker på ordet standard. Hur skulle du säga att det uppfattas rent generellt på Scania idag?
R34	R: Du tänkte om det är positivt eller negativt? Jag tycker att det känns som att det är en väldig kraft bakom när det är på standard. Folk tar hänsyn till det. Särskilt om det kommer upp

	någon diskussion att det är fel på någon artikel. Det kan vara att ritningen är konstig. Då kan man säga att ja men man har hänvisat till standard och standard gäller. Det är väldigt bra tyngd om man ska ge till leverantörer och sådär
R35	H: Det känns mer som lagar än riktlinjer?
R36	R: Ja det känns det faktiskt som. Vi har ju, ja, det beror på vilken standard du tittar på så klart, men vissa är mer riktlinjer och vissa mer lager. Det är t.ex. alla materialstandarder är att såhär ska det vara medans när man ska beställa artiklar så är det lite mer som riktlinjer.
R37	H: Hade du velat att det skulle uppfattas på något annat sätt? Är det bra?
R38	R: Jag tycker att det är bra att här har vi något som skall vara. Så att det inte är fri tolkning beroende på vilken grupp det är. Just om man har fri tolkning då kommer folk göra helt annorlunda. Och sådant finns lite idag på vissa standarder. Kan man tolka det fritt så gör man det.
R39	H: Finns det olika typer av standarder som du tycker är enklare eller svårare att arbeta med? Varför? Jobbigare och lättare?
R40	R: Enklare och svårare. Jag tycker att om man tänker metodikstandards kan vara lite jobbigare att gå igenom men det är just pga att det är så himlans mycket text. T.ex. om man ska ha klacifisering på ritning. Den standarden är riktigt jobbig att läsa. Det är bara text, hela vägen rakt ner. Då blir det ju mer att man inte läser den för att om det är bara text hela vägen då orkar man ju inte till slut. Då hittar man ett kapitel som man vill läsa och så läser man det. Och så har man missat jättemycket annat.
R41	H: Är det avskräckande när standarder är för långa?
R42	R: Ja när det är för mycket text, och det är som en rapport mer eller mindre. Folk läser inte det. Då läser man det kapitlet man vill ha.
R43	H: Tänker du själv på det när du skriver? Att försöka hålla det kort?
R44	R: Ja. Det som är viktigt ska man skriva ner. Allt annat ska inte stå där. Det ska vara ett förord som förklarar vad det är samt en beskrivning väldigt kort och krav. Såhär ska det vara. Sen är det ju lättare om man gör en standard för artiklar. Då är det den här dimensionen och det här det här i en tabell. Men om du ska skriva en metodik så såklart. Men ju mindre desto bättre är det ju såklart.
R45	H: Så lite om mallen som används för standarder idag. Skulle du kunna berätta lite vad du tycker om den? Vilka styrkor och brister som du ser i den? Jag har en förstasida här som du kan titta på.
R46	R: Ja, nu ska vi tänka. Mallen. Jag tycker nästan egentligen det är att man skulle kunna ta bort hela svenska delen. Om vi nu ska vara internationella varför har vi då på svenska och engelska? Det känns som mycket dubbelarbete. Plus om det blir något, om det är någon översättning som är lite konstig så kan det bli lite konstigt. För vi på Scania här läser bara svenska delen men sen kommer vi till leverantören som bara läser den engelska. Så ska man vara internationell så tycker jag att man bara ska ha på engelska.
R47	H: Arbetar du både på engelska och svenska när du skriver?
R48	R: I vanligt arbete? Ja det gör jag. Om jag skickar mail och i vissa delar om jag skriver ett provuppdrag skriver jag på svenska. Bara mottagaren är det. Men det är ju dumt för allt ska vara på engelska. För det är ju vårt språk. I så fall om nu om vi är ett systerbolag till VW så kanske vi ska ha det på tyska också. Man får nog avgränsa vad man tycker att det finns, ja. Ja men annars så har jag inte tänkt så himla mycket på upplägget. Det som är. Jag brukar inte kolla på TOC. Utan jag börjar bara scrolla ner tills jag hittar det jag vill ha.
R49	H: Brukar du läsa dem på datorn eller skriver du ut dem?
R50	R: nej, bara datorn mer eller mindre. Utom när jag jobbar med dem då skriver jag ut.
R51	H: Skriver du bara ut specifika delar eller hela standarden?
R52	R: Då skriver jag ut hela standarden faktiskt.
R53	H: Så den mest betydelsefulla ändringen du skulle vilja se är egentligen att det blir ett språk?
R54	R: Jag tycker egentligen bara för det är mer för att tydliggöra så att det inte kan bli något tolkningsfel eller sådär. Om det ska vara något väldigt specifikt så ska det ju inte kunna tolkas fel beroende på var du läser. Nej annars så är det lite. Det stora problemen. Jag tycker att det är bra att man har en text i början som säger vad det handlar om som vi har. Den här

	orienteringstexten. Så att om man bara går in och läser så kan man läsa den lilla biten för att se "har jag hamnat rätt eller har jag hamnat fel?"
R55	H: Om man tittar på mallen och tänker på medvetenhet, tror man kunnat ändra mallen på något sätt för att öka medvetenheten med hur viktigt det är med standarder?
R56	R: Jag vet faktiskt inte. Kanske om man skriver mer. Nej jag vet faktiskt inte. Kanske tydliggör mer att det är en standard. Att det här inte är en rekommendation utan det här är krav och riktlinjer.
R57	H: Det liknar ju mycket många andra mallar för t.ex. ett vanligt anteckningar-dokument. Ser nästan likadant ut.
R58	R: ja det är sant.
R59	H: Så bland annat tittar jag på funktionalitet och olika aspekter. Jag tittar också på möjligheten att få det att se viktigare ut för att det ska få mer kraft.
R60	R: ja det är sant för om man tittar på andra dokument så ser allt likadant ut på Scania.
R61	H: Jag tittar också på likheter mellan att tänka på standarder och att tänka på patent. För patent har ju en ganska hög status på Scania. Man kan ju få utökad lön om man har goda patent men det gäller inte för standarder även om standarder också bidrar väldigt mycket till Scania. Så att på något sätt kunnat höja upp standarder till samma nivå eller en högre nivå. Men om vi tittar på några av elementen här. När man gör ändringar så har vi t.ex. issue 11 här. När man gör ändringar från issue 10 så har man markerat dem med grått, och det finns i alla standarder. Men man kan inte se vad som ändrats från 9 till 10, här är bara 10 till 11. För det första, är denna gråa texten något du tycker behövs?
R62	R: är den gul på datorn eller grå? Ja för just det där är ju dumt för de som har svårt att se. Grått på svart, haha! Sen har jag aldrig tänkt på att det står utgåvan. För som du säger så särskilt när det är en standard som ändras väldigt ofta, det kommer in artiklar hela tiden, så den där noten står ju bara någon vecka i sådant fall. Sedan är den borta.
R63	H: Det är inte du själv brukar titta efter?
R64	R: Nej, det gör jag faktiskt inte. Jag scollar bara förbi. Det är mer om jag gör en ändring så kan jag kolla om det stämmer. Men det kan ju som du säger, det finns ju risk att väldigt mycket försvinner som t.ex. någon standard som vi har gjort gjorde vi väldigt mycket ändringar på toleranssättningen för att det var fel. Då gjorde vi en ganska stor blaffa att det här ändrade vi. Men, sen någon vecka sedan så för de in en ny artikel, då försvinner hela den historiken.
R65	H: Hade du sett ett behov av en historik på alla issues där man kunnat gå tillbaka och titta, vad var det som ändrades mellan denna och denna och denna? T.ex. att ha det längst bak.
R66	R: Det blir ju väldigt radda på vissa standards tror jag. Det som skulle vara bra det är ju det som, om man hade med det som är funktionssättande krav eller något sådant där. Att man har kvar den historiken. För att, tillkommer ny O-ring blablabla, tillkommer ny O-ring. Det ä väll inte så himla intressant information. Men det är väl mer om alla O-ringar byter färg till det här. Och sedan försvinner det helt plötsligt. Och om någon vill titta tillbaks kan det vara väldigt bra att se att här hände något konstigt.
R67	H: Hade du velat ha det inkluderat i självaste dokumentet eller had det någonstans externt?
R68	R: Jag tror att om man ska ha det så ska man ha det på standarden. Helst längst bak så att man inte behöver scolla förbi det.
R69	H: Det blir inte avskräckande med en så stor tabell och att sidantal ökar lavinartat?
R70	R: Ja, det är just därför som jag känner att det kan vara bra att om man gör ändringar att man kan ticka i något att det här är ett funktionssättande ändring. Så att bara dessa noterna syns. För som sagt, att se en, här kommer en ny artikel. Ingen som kommer bry sig om det. Och då kanske man kan hålla ner denna ändringshistoriken.
R71	H: När man tittar på innehållsförteckningar och tittar på många internationella standarder så har man dels innehållsförteckningen som man har på standarderna här, med kapitel, men man har också innehållsförteckningar ibland för tabeller. Ofta på många av Scantias standarder så finns det ju jättemånga tabeller med artiklar osv. inuti i standarderna. Tror du att det funnits något behov eller nytta av att ha innehållsförteckning för tabeller?
R72	R: nej jag tror faktiskt inte det. Inte de standarder jag kollar i alla fall. Det känns som att man

	har bra rubriksättning. För det känns som att ibland så har man en tabell per rubrik. Det brukar inte vara flera. Om man har bra rubriksättning så kan man bara utgå från det. Jag tror att om man gör, sätter in massa tabeller också så kommer. Det blir ju mer icke nyttig information som bara ser...
R73	H: Allmänt när man skriver standarder, känner du att skrivsättet och den strukturen som du har med rubriker är väldigt klar så att du vet exakt vad du ska skriva var i standarder och så vidare, eller blir det mycket revidering?
R74	R: Det kan nog bli rätt mycket revidering. De här första som jag har som står oftast orientering och sedan om en artikel, så ändringar material och så. De är ju ganska fixa. Men sen är det ju på själva spesen, det som specifikt, det kan vara klurigt. Särskilt att hitta på någon rubrik som passar bra.
R75	H: hade du känt att det varit bättre om det funnits bättre guidelines för hur du skulle lägga upp det när du skriver, eller är det mer något som du individuellt-
R76	R: nej jag tycker att det skulle vara bra att det finns någon typ av grunddata här. Lämpliga rubriker eller något sådant där. Det tror jag kan vara bra. Sen kanske inte allt används. Men att det finns någonting som man kan gå till.
R77	H: men hade det varit bra om det funnits inkluderat direkt när du öppnar en mall. När du ska börja skriva finns exempel och förklaringar?
R78	R: Det skulle vara jättebra. För man tar ju bort det direkt ändå, men du har någon typ av uppfattning. Särskilt om man är helt ny och ska skriva något. Då tror jag det kan vara bra att ha någon typ av stödord eller något?
R79	H: Då upplevde det speciellt svårt i början då? Men det blev lättare efter hand?
R80	R: Jaja, det är det ju såklart. Men när jag började jobba på Scania så. Ett och ett halvt år något sådant där. Och då har man ju, man kollar på standarder men man har inte koll på upplägget för alla. Om du skulle börja skriva något så kunde du ju skriva något heltokigt men ju mer du jobbar desto mer läser du dessa här och desto mer van blir du med upplägget. Omedvetet så blir det ju att man hittar. Så om jag hittar en standard så går jag direkt till den här sidan ska jag till. Då går jag ner till mitten för där är det som informationen finns. Så jag kollar inte på de första två sidorna utan bara ner skulle jag säga.
R81	H: Så då hade man om man skrivit ut det mer klart så kanske det kunnat vara till nytta?
R82	R: Ja det tror jag!
R83	H: Så ett av de stora problemen som man haft med mallen är att man har ju dessa fyra namnen här uppe. Och framför allt t.ex. leverantörer de har ju ingen aning om vad dessa olika rollerna innebär. Så när de vill ta kontakt med någon angående någonting så tar de kontakt med t.ex. Standard Responsible för det låter ju som att detta är den man ska prata med när man har en fråga. Och ett av de problemen som jag försöker läsa detta med hur man kan göra det mycket klarare med vem det är som har vilken roll och vem ska kontakta. Så bland annat tittar jag på att ha en framsida för standarder. Detta är ett exempel på ett koncept. Där man helt enkelt har rollerna längst nere och har förklarande texter under rollerna. Dvs. t.ex. om ni har frågor angående detta och detta så tar ni kontakt med den här personen. Eller är det denna typen av tekniska frågor tar ni kontakt med denna personen. Vad tror spontant om att göra på detta sättet?
R84	R: Jag tror att det är jättebra. För, även om jag står med på någon ritning, och jag ska kontakta någon annan då är det svårt att veta vem ska jag kontakta. För ibland så oftast kan det vara så dumt att den här som står som koordinator, han har slutat och bytt jobb, så finns inte han utan det står, och då får man kontakta standard ansvariga. Och han har ingen koll på det där heller. Så det kan vara jättebra att det står mer än för bara ansvarsområde. Varför står de på den här.
R85	H: Du ser nytta båda externt och internt när man har det på detta sättet?
R86	R: Ja det gör jag.
R87	H: Ett annat sätt som jag tittat på är att istället för att ha några namn alls så har man en gemensam inbox som finns på avdelningen dit man kan maila. Då går det direkt till självaste avdelningen och så får avdelningen själv sortera vad som ska var. Bland annat så tror jag det är VW som inte har något namn på sina standarder över huvudtaget. Så t.ex. att man hade haft det på detta sättet. Så att du bara har en gemensam brevlåda där alla inquiries kommer till.

	Vad hade du trott om du jämfört det med att ha det på andra sättet?
R88	R: Det finns ju fördelar och nackdelar. Nackdelar är att det kommer att ta längre tid. Det gör det ju alltid om man ska filtrera på så sätt. Särskilt om det kommer mycket frågor så kan det ju bli att det tar väldigt lång tid att få svar. Fördelen är ju som jag sa förut att om någon har slutat och inte finns kvar då går det ju inte att kontakta den personen och då kommer du i alla fall om du går in till någon inbox och någon ska filtrera ut det till någon då kommer det ju i alla fall till någon. Så det finns för och nackdelar men jag tror. Rent spontant så tror jag att jag skulle föredra att namnen stod på en standard. Just för att det kommer ta tid. För då är det någon person som ska bearbeta igenom denna mailboxen och sedan skicka till rätt person.
R89	H: Du sa bland annat att folk slutar och så står deras namn kvar. Är det ett stort problem som du ofta upplever? Att det inte är uppdaterat? Vem kontaktar du när det händer?
R90	R: Så är det nog, det kan vara på många standards. Om det är. Det beror på. Jag brukar kontakta area specialist om jag har några frågor om den här standarden. Om inte då är det väl ansvarig.
R91	H: Det är ju också ett problem eftersom det inte uppdateras. Det finns inget riktigt system för att uppdatera det. Men det är många som också säger att de vill ha mer personlig kontakt. Vad tror du generellt med leverantörer? Tror du att leverantörer ser positivare på att ha personlig kontakt eller ger det ett mer professionellt intryck när man pratar med en avdelning och inte en person?
R92	R: jag vet faktiskt inte. Jag har nog ingen ställning till det. Jag tror ju inte det är någon stor skillnad om man bara pratar med en person eller så. Jag tror inte som jag känner direkt sådär.
R93	H: Vad tror du generellt om att ha en framsida jämfört med att ha information i headern?
R94	R: Ja det blir ett extra blad. Risken blir ju att man bara kommer och aldrig tittar på första sidan. Utan det är som de här ISO standards som finns. Det är ingen person som läser de första två sidorna. Det är ju bara därför att man säger att här har man skrivit något bara för att ha. Det blir en extra sida att bläddra förbi.
R95	H: Tror du många människor kommer skriva ut från sidan 2 och strunta i denna sidan?
R96	R: Ja. Det kommer de göra.
R97	H: Så du ser en stor nytta av att ha det i headern?
R98	R: ja, om man kan göra en tydlig header och, ja, det är frågan. Det kan ju vara bra också att man inte skriver ut första sidan kanske? För om du har en standard med orientering på första sidan eller om man har något liknande bara där. Bakgrundsinformation. Det är ingenting du kommer använda sen när du använder självaste standards. Det är ju bara för vad är det här för något. Sedan är det ju (???) om det kommer innan eller efter det. Men jag tror att om det är såhär blir det ju ingen som kommer titta på det om de inte kommer hitta något problem. Då kommer de skruva tillbaks för att hitta namnen på vem de ska kontakta.
R99	H: Är det något bra eller dåligt?
R100	R: Ja, jag vet inte. En extra scrollning känner jag ändå, det tar längre tid. Fast det är. Även fast det är jättelitet är det saker man stör sig på. Särskilt har man blivit så bortskämd på att allt ska gå fort. Allt som är i vägen för att jag ska kunna komma igång vill man ha bort.
R101	H: Ja, det var alla frågor som jag hade. Finns det något mer du skulle vilja lägga till?
R102	R: Nej, jag tycker du har gjort ett bra jobb. Vad jag skulle vilja få upp är medvetenheten med vad gäller, vad ska man säga, övergripande koll över vad finns det för behov? Finns det något vi missar som verkligen alla gör olika på olika grupper fast det är exakt samma grej? Det skulle jag vilja att man skulle få till på något sätt.
R103	H: Har du någon ide på hur man skulle kunna uppnå det?
R104	R: jag tror att man skulle ha nära samarbete med layoutgrupper eller de som är ansvariga för själva produkten. För de ser ju oftast om det återkommer samma grejer. För de kanske kan ge att någon är kontaktad så att de ger förslag på att här har vi kanske något. Här använder en grupp denna grejen och denna en andra och denna en tredje.
R105	H: Du skulle vilja se ett mer engagemang från arbetsgruppen till att hitta möjligheter.
R106	R: Ja, eller att man haft. Att man skulle lägga ut en uppgift till de här layoutgrupperna eller ansvariga grupperna, att ser vi någonting som vi kan lägga in på standarder att de då kontaktar standardavdelningen. För nu är det inte så. Nu är det bara konstruktörer. Enskilda

	som hittar något och sedan så kommer de in. Det tror jag skulle vara bra.	
--	---	--

Appendix 10 Interview Transcription Respondent 12

Name: Åke Lagerbäck

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Senior SSQM

Length: 47:53

Row	Conversation
R1	H: Ok! Skulle du kunna berätta lite om din roll på Scania och hur du varit i kontakt med standarder?
R2	Å: Ja, jag jobbade med kvalitetssäkring hos våra leverantörer. På det viset så är jag engagerad både i att förstå och få leverantörerna att förstå de kravspecifikationer vi har i form av ritningar till exempel som ofta då hänvisar till standards. Och sedan är det ju också så att en standard styr mycket av de processer som jag är satt och förstå själv också för att kunna förstå att leverantörerna gör dem rätt. T.ex. ytbehandling. Då bör man ju kunna en hel del. Sen är det väl så att jag har lite för svårt att hålla truten och då blir man alltid lite engagerad och involverad i grupper och jag ska göra om standards eller vad det kan vara för något. Så det är väl framförallt så som jag är i kontakt med standards.
R3	H: Hur länge har du varit i kontakt med det?
R4	Å: Ja, vad ska vi säga. Jag har ju jobbat på Scania nu i 26 och ett halvt år och jag har väl alltid varit i kontakt med standards men jag har väl inte varit engagerad i remisser och hjälpa till och formulera standards förrän sista femton åren där någonstans. Ungefär.
R5	H: Kan du berätta lite kort om vilket värde du tycker att standarder bidrar med och som arbetsgruppen, då UTMS, bidrar med till Scania.
R6	Å: Vilket värde standards generellt bidrar med? Ja det är ju att ge klara direktiv om vad, vilka krav vi har, eller hur saker ska göras. Det är väl framförallt det som. Det är det viktigaste värdet. Sen att vi har en Scania standard, ibland så har man väl rationaliserat bort Scania standards till fördel för internationella standarder, för man ser att det är ungefär samma sak som står i dem. I vissa saker behöver vi ju Scania-unika standards eller kanske samarbete inom fordonsindustrin som ibland inte stämmer när vi jobbar ihop med Volvo - i kulisserna i alla fall. Men alltså värdet av standarden, ja, vad skulle jag säga. Den är nödvändig helt enkelt i många sammanhang. Att antingen beskriva detaljer, artiklar, eller beskriva hur man utför någonting. Och det är ju också för en stor del utav konstruktionsverksamheten på Scania. Hur en ritning ska se ut och ja, allt möjligt.
R7	H: Om inte UTMS hade funnits. Om det kommer ett direktiv om att imorgon ska UTMS läggas ner. Vad tror du hade blivit några praktiska konsekvenser på Scania av det beslutet?
R8	Å: Det beror ju på vad man skulle ersätta UTMS med naturligtvis. Jag tycker ju det är viktigt att det finns en organisation som har till uppgift att vara sammanhållande för standards. För ska man sprida dem på en mängd olika händer så då får man ju ingen samordning utan då kommer den ena standarden att se ut SI och den andra SÅ. Det tror jag inte någon är bekant av. Utan samordning av standards tror jag är viktig. Däremot sitter ju inte sakkunskapen på UTMS kanske utan det måste man involvera de som är kunniga. Men att administration formalisering, det tycker jag är viktigt att det ser likadant ut. Och ut att det är samordnat under en hatt.
R9	H: Du nämnde att kompetensen inte finns på självaste arbetsgruppen utan ser de mer som koordinatörer?
R10	Å: Ja fem personer kan inte ha kompetens om alla områden inom Scania. Det är ju självklart, utan, deras uppdrag är ju inte det heller utan det är att skriva standarden med hjälp av den sakkunskap som finns inom olika områden.
R11	H: Är det något bra eller dåligt tycker du?
R12	Å: Jag tror såhär att hade sakkunskapen funnits inom standardavdelningen då skulle vi

	<p>egentligen sitta på dubbla sakkunskaper. Jag ser dubbla om jag bara tar som exempel värmebehandling av stål. Det har vi väldigt duktiga kunniga människor uppe på labb, materiallabb. Och att någon sitter säkert på standardavdelningen med samma kunskap, det känns ju som lite överflöd. Däremot någon som förstår det tillräckligt bra för att koordinera det och få de kunskaperna på pränt, det är det som är viktigt. Det är det som standardavdelningen jobbar med.</p>
R13	<p>H: Har du märkt några stora förändringar eller någon riktning som du kan beskriva som standardgruppen har gått i under de åren som du varit i kontakt med dem?</p>
R14	<p>Å: Ja man har ju märkt att det har minskat. Och det ligger nog lite i det. Jag säger nog också att man flyttar ut sakkunskapsansvaret lite mer under de här åren. Det har man gjort. Sen inte minst att man har valt att anamma framförallt ISO standards som Scania standard. Det är väl förnuftigt att inte sitta och skriva samma sak två gånger med olika rubrik. Så att, det är väl logik i det hela. Sen har man ju naturligtvis effektiviserat distributionen av standards från då jag började på Scania, då var det ett antal häften med standards inom just det arbetsområdet i det häftet, flera olika standards. Som då också var paketerade i tjocka pärmar. Idag så går det ju allting digitalt. Så att de är väl de stora förändringarna som har hänt under mina år på Scania.</p>
R15	<p>H: Tycker det varit en positiv eller negativ riktning? Går det åt rätt håll?</p>
R16	<p>Å: Jomen definitivt, alltså tittar man på Scantias hörnstenar elimination och waste så är det klart att vi ska utnyttja den kompetens som finns och standardavdelningens kompetens är framförallt att sätta det på pränt på ett smart sätt. Och likadant att komma ifrån de här distributionen utav häften som förr i tiden. Det var ju ett enormt jobb och mycket papper, mycket vikt, mycket distributionskostnader. Det är teknikutvecklingen som drivit det.</p>
R17	<p>H: Vilken utveckling skulle du vilja se härifrån, om vi säger att det inte hade funnits några ekonomiska begränsningar? Hur hade du velat att man skulle utveckla standardarbetet och standardgruppen?</p>
R18	<p>Å: Det är en bra fråga. Ja. Säkra distributionen på ett annorlunda sätt. Jag ska inte säga bättre. För att jag leder jamen jag kan inte det här i detalj men jag upplever idag att vi kräver av våra leverantörer att de ska ta till sig Scantias standards och sedan jobba efter dem. Och då är det ju såhär att vi har en prenumeration. Var och en som behöver en standard ska använda en prenumeration till standardavdelningen vare sig man är intern eller en leverantör. Det innebär i praktiken många gånger att leverantören vet om en standardändring utan att t.ex. inköparen vet om den. För inköparen har inte satt sig som prenumerant på Scania standards och det är ju lite osnyggt egentligen när Scania får reda på, Scantias inköp får reda på utifrån leverantören att nu har Scania ändrat specifikationen. Så att här finns det något att fundera på, hur man ska lösa det. Att få en bättre koppling. Jag vet att det är inte lätt. Det är frågan om dokumentstyrning och att alla vet vilka områden man jobbar inom. Och den förfiningen tror jag är väldigt svår att få till så att om jag vore inköparen att jag kunde prenumerera på just de standarder som berör just mitt område, det är väldigt väldigt svårt att få till. Så jag har ingen bra lösningen men, jag känner ju att beroende på många olika saker naturligtvis, t.ex. tidsbrister, att man prioriterar borta vilka ändringar det är i en Scania standard som berör mig. Så, jag tycker det känns lite osnyggt egentligen att lägga det i knäet på en leverantör att hålla det här på Scantias ändringar utan att inköparen vet om det. Eller SQAn också. SQA är alltså Supplier Quality Assurance, det är det som jag jobbar med.</p>
R19	<p>H: Så prenumererar du på standardavdelningen?</p>
R20	<p>Å: Ja det gör jag. Då får jag information. Ett mail i veckan kanske eller två mail på en vecka där jag då får reda på vilka standards som har ändrats och lite snabbt, enkelt, vad det är som har ändrats i standarden. Vad behöver jag fördjupa mig i osv. Och jag kan ju säga att ja, kanske, 70% av de ändringar, 80% kanske de kan jag bara kasta på en gång för de berör inte mitt arbetsområde. Men det är väldigt väldigt svårt att göra ett system skulle kunna rikta in, alltså pusha ut. Och det är också väldigt svårt att göra ett system där varje inköpare skulle kunna prenumerera på de delarna av standarder som är av intresse för honom eller henne. Men där kanske vi skulle lägga pannan i lite djupare veck och fundera på hur vi kan säkra informationen bättre. Det kanske är att den ska säkras med ECO, men det är också samma sak</p>

	där att det är svårt att veta precis vilka prenumerationer som man behöver och det ECO system vi har idag bygger ju mest på att informera produktion. Det är ju indelat mot produktionsorter kan man säga. Det är inte indelat mot inköpsområden.
R21	H: Om man tittar på medvetenhet och värdet hos standarder så ser man ibland inom Scania att det finns en ganska låg medvetenhet om man ser det från ett större perspektiv. Varför dessa riktlinjerna är viktiga. Hur tror du att man skulle kunna sprida en större medvetenhet om vikten hos standarder och standardarbetet?
R22	Å: Ja, medvetenheten om att riktlinjerna är viktiga blir jag lite förvånad över att du säger egentligen. Jag undrar om det inte förr egentligen bottnar i okunskap. Okunnighet i vilka standards som finns. Att de finns. Jag tror nog att det är mer är där okunskapen finns. Men sedan att jobba efter alla regler och riktlinjer som finns det kanske inte bär för alla. Utan en del jobbar lite mera, vad heter det, självständigt. Men jag ser ändå att det är viktigt att vi har gemensamma arbetssätt. Och krav.
R23	H: Hur skulle man kunna få ut den här informationen som folk som inte känner till standarderna på ett bra sätt tror du?
R24	Å: Ja du. Standard har ju i alla fall haft och har väl gissar jag fortfarande kurser där man berättar vad man gör för något. Och med den personalomsättning som vi har inom inköp t.ex. så skulle man kanske fundera på att mera aktivt uppsöka, ha en aktivt uppsökande verksamhet istället för att bara erbjuda kurser. Jag vet inte.
R25	H: Mer initiativ?
R26	Å: Ja på något vis kanske att en kurs om standards. Nu törs jag inte säga om det finns någon sådan kurs som ingår i programmet för nyanställda. Men att det skulle kunna vara en väg ifall den inte redan finns. Och jag betvivlar faktiskt att den finns. Men det är väldigt mycket omsättning. Och det är både omsättning utifrån men också internt. Vi pratade om det här tidigare idag inom inköp att vi har en ganska stor personalomsättning. Att 27% av de som jobbar inom inköp har jobbat max 2 år. Eller var det max 3 år? Ja, skit samma.
R27	H: Så det är mycket in och ut med ny personal som måste sätta sig in i alla standarder?
R28	Å: Ja, inte alla, men de behöver veta att de finns. Jag skulle ju vilja att man känner till strukturen på Scania standards och man vet var man vänder sig för att få reda på det som berör mitt arbetsområde.
R29	H: Hur uppfattar du generellt att det är att arbeta med arbetsgruppen på UTMS? Är de hjälpsamma? Finns det någon form av problematik när man arbetar med standarder med dem?
R30	Å: Jag har jobbat ihop med, har väl varit lite varierande där, men ja, oftast har jag nog känt att det har varit bra driv. Att man vill komma till målet här och att försöka samla, samsa, olika viljor till en gemensam standard och få den så bra som möjligt. Sedan ibland så måste man ju också konstatera att man kan inte sitta i alla oändlighet och älta formuleringar eller vad det är utan man måste komma till skott ändå.
R31	H: Känner du att drivet har blivit starkare med åren eller har det varit ungefär likadant?
R32	Å: Nej det kan jag inte svara på. Jag vet inte vad jag ska säga. Jag tror att, jag upplever kanske att, den kanske har varit mera tryck ifrån om man säger UTMS representanten på senare år. Och det ligger nog kanske lite i rollen att man ska vara någon slags, ska vi kalla det för, projektledare. Som standardansvarig som är då vederbörande som ansvarar för att driva det här fallet och få den här standarden avslutad. Jag vet inte hur det funkar inom standardavdelningen. Men jag kan gissa på att de har tilldelade projekt. Och då ska de ju bli klara någon gång. Och på det viset så blir det då lite projektdrivande och det är egentligen något positivt.
R33	H: Vilka begränsningar och möjligheter skapar de för er?
R34	Å: UTMS? Det är en bra fråga. Jag vet inte om de skapar några begränsningar egentligen mer än att ja, det gör man ju i viss mån men var det ligger egentligen det är ju fortfarande frågan om det är UTMS som skapar begränsningar eller om det är sakkunniga inom området. Nej men, det jag kommer på såhär på raken det är ju då, det som vi kallar för term ex, alltså vilka vokabulär vi ska ha inom Scania. Det är ju styrt i form, jag ska inte säga att det är en standard, det är väl standard som hanterar det. Vad det nu heter idag. Scania Dictionary tror

	<p>jag att den heter. Där man då bestämmer att de här termerna gäller inom Scania för de här olika sakerna. Och där kan man ju nyansera lite märkliga saker som konstruktörerna bara har rättat sig efter när man kallar saker för väldigt konstiga engelska benämningar. Men där var begränsningar men du sa också möjligheter. Möjligheterna, det ligger ju lite motsägelsefullt kanske, men det är i alla fall att vi jobbar på samma sätt. Man begränsar kanske den konstnärliga friheten lite grann men det ser jag kanske som en möjlighet i många fall. Att vi har gemensamma riktlinjer och jobbar efter och det ja men det säger ju sig självt att om man tittar på t.ex. måttsättning. Ja och då är det en måttsättning som ska gälla och som vi ska jobba efter. Toleranssättning. Det går inte att den ena gör SI och den andra gör så. Och det ser jag egentligen inte som en begränsning utan en möjlighet till enkel förståelse och det är egentligen bara ett exempel i högen.</p>
R35	<p>H: Hur tycker du att ordet standard uppfattas på Scania rent generellt idag? Hur skulle du vilja att det uppfattas?</p>
R36	<p>Å: Standard inom Scania, det finns tre olika definitioner på standard, det visste du inte? Engelska standard det använder vi faktiskt för det svenska ordet likare. Och då pratar vi alltså om t.ex. vilken kulör man ska ha. En sådan kulörlikare, kallas för standard på engelska. De arbetsinstruktioner som man gör för produktion. De kallas för standard. Och sedan har vi det jag kallar för standarder. Eller som vi pratar om nu. Som vi kallar för standard. Alltså vi har en standardiserat sätt. Dokumenterat som gäller för hela Scania. Så att det är ju lite, hur ska man säga, man kan missuppfatta saker och ting om man pratar om standard, men just den här typen av standard som vi har här, en hel del tycker att det är jobbigt att man måste jobba på ett visst sätt men många tycker att jaha, det är ju inget att välja på liksom. Och om vi i standarden specificerar en skruv så självklart kan inte den ena leverantören leverera en målrad och den andra omålrad och den tredje förzinkad. Bara som ett dåligt exempel men. Så att det, jag vill inte säga att det är ett nödvändigt ont utan jag vill påstå att det är ett nödvändigt gott. Men jag vet ju att det finns en del som tycker att det är jobbigt när man är låst. Men tittar man i stort så är det ju så. Jag ser det som något nödvändigt.</p>
R37	<p>H: Tycker du att människor ser på det som fasta lagar eller mer allmänna riktlinjer?</p>
R38	<p>Å: Jag tror nog standards, det är i den mån man vet om att de finns och vad de säger så används det nog som att jaha det här är någonting som vi ska följa och jobba efter. Jämför vi det däremot med t.ex. hur, ja, hur det är det vi kallar för ledningssystem, att här har vi en instruktion för hur ett visst arbete ska utföras och för ren montering så ja då går det ju inte att ta skruv B istället för skruv A. Annars inom inköp t.ex. kan man göra ett arbete på olika sätt. Bara slutresultatet blir rätt. Där upplever jag nog mera att det här med instruktioner för det hur man ska göra det här det är inte så intressant. Men standards så vill jag ändå påstå att ja, jag tror nog folk generellt har respekt för standards och ser det som ett nödvändigt arbetsredskap. Det är min uppfattning i alla fall.</p>
R39	<p>H: Finns det olika typer av standarder som du tycker är enklare eller svårare att arbeta med? Vad är det som gör en standard enkel att jobba med och en svårare att jobba med?</p>
R40	<p>Å: Det absolut viktigaste är ju att det finns en tydlighet i standarder som gör att inte bara den som har skrivit den förstår utan att den som läser den också förstår den och om jag använder ordet användarvänlighet. Där man. Alltså om jag som konstruktör på Scania ska ha en standard och jobba efter då kanske jag vill se den efter en viss synvinkel. Men om jag som leverantör ska förstå vad det här kravet innebär då kanske jag vill kunna se standard under en annan synvinkel. Och det där gäller ju att förstå när man skriver standarden. Att det blir användarvänligt från alla sidor. Jag brukar säga att i mitt jobb brukar jag ta på mig leverantörsglasögon och läsa olika leverantörsspecifikationer.</p>
R41	<p>H: Man ska skriva på ett enkelt sätt?</p>
R42	<p>Å: Ja enkelt behöver det ju vara. Men också tydligt – förståeligt. Och att man tänker på vem som ska använda den. Alla som ska använda den skulle jag säga så att man inte bara favoriserar en kategori. Men ja, vad ska man säga mera? Om standards.. Ibland kan man uppleva att det är för mycket hänvisningar kors och tvärs till olika standards. Det blir ganska jobbigt då. Men jag tror att det är nog ett nödvändigt ont. För man ska ju definitivt akta sig för att skriva samma sak i flera olika standards.</p>

R43	H: Paraplystandarder pratar du om?
R44	Å: Ja, om du tar t.ex. en skruvstandard så hänvisar den då till en annan standard för ytbehandlingen och ännu en annan standard för hållfasthetsklasser t.ex. och även ännu en standard för ditten och friktion t.ex. och ja. Men det tror jag att det är en hierarki vi måste ha. För annars skulle vi göra bort oss. Men det kan man uppleva som lite jobbigt att man måste läsa kanske fyra standards för att förstå en. Men jag tror att det är bästa lösningen.
R45	H: Skulle du kunna berätta lite kort om mallen som finns för standarder vad du ser för brister och styrkor på den. Både från din synpunkt, men också leverantörer efter du har mycket kontakt med dem.
R46	Å: Vad tänker du på då med mallen? Uppställningen?
R47	H: Layout osv. allt möjligt som kan ha med designen på den att göra. Du kan se ett exempel på en framsida här om du vill.
R48	Å: Jaha. Ja just det. Här har du någonting om O-ringar. Här har vi en ganska häftig standard som du visar faktiskt. Men den är ändå tydlig. Utgåva 110. Men den här standarden är ju 535, den är liksom 60-70 talet så det är inte underligt att det är så många utgåvor på den. Har du sista sidan på den här?
R49	H: Nej, dessvärre ej.
R50	Å: Nej men jag tycker att det här är bra. Först är det en orientering, först innehåll sedan orientering och sedan kommer det vad har man gjort för ändringar från föregående standard. Och här kan man då fråga sig hur kan man följa ändringarna i den här bakåt? Det vet inte jag faktiskt inte riktigt på den här standarden. Alltså många dokument har ju då längst bak ändringsammansättningen. Det är ju ungefär som en ritning. Och det vet inte jag. Det var därför jag frågade om sista sidan. Jag vet inte just hur den här sista sidan ser ut för jag jobbar väldigt väldigt lite med just artikelstandard. Men i speciellt artikelstandard bör man kunna följa att ja men där kom den där artikeln in osv. För det är ju ganska ofta om vi säger att här har vi nu en artikel enligt si och så och förhoppningsvis har du konstruktören hänvisat till standarden att den finns på standarden si och så. Och finns den då på standard 535. Och denna standarden har en 5 år på nacken. Ja då gäller det ju då att kunna följa om man hittar en artikel nej då ser jag längst bak att den utgick ju för tre år sedan. Då måste vi ju ha något annat istället för det är ju inte alltid på en ny ritning att man har aktuella uppgifter därför att det är så enkelt att kopiera en gammal ritning, ett gammalt artikelnummers ritning, och sätta på nytt artikelnummer och sedan är det en inaktuell standard man använder. Så det törs jag inte säga om det finns men i så fall tycker jag nog att det borde finnas sist i i alla fall artikelstandards så att man kan följa ingående och utgående artiklar.
R51	H: I alla issues?
R52	Å: Det är kanske lite magstarkt att säga att det ska finnas i alla 110 issues.
R53	H: Tror du att det är avskräckande om man öppnar dokumentet och ser att det står 70 sidor här?
R54	Å: Ja, precis, nej men jag vet inte. Jag har inte jobbat så mycket med artikelstandard så jag kan inte se vilka följer det skulle få men i alla fall kanske sista 10 utgåvorna borde vara dokumenterade vad man har gjort eller inte har gjort. Det vore rimligt. Annars uppställningen här. Jag tycker den funkar bra. Frågan är ju dock på Scania idag om det finns ett behov av både svenska och engelska. Det kan man ju. Alltså vi har ju standarder som är på både svenska och engelska. Men har vi väl en gång gjort dem i båda så ser det ut som att vi har bestämt oss för att behålla det. Jag vet inte hur det ser ut idag om man har bara på engelska. De nya.
R55	H: Man går mer och mer ifrån engelskan vad jag har förstått men det finns i vissa fall kvar. Det är också något som jag tittar på. Om folk tycker att det finns behov av att ha det på svenska också. För koncernspråket är ju engelska.
R56	Å: Ja. Så egentligen. Ska den finnas på svenska och engelska, då kanske den ska finnas på holländska, portugisiska, ryska. Nejmen du förstår. Det kan man alltid ifrågasätta. Att sitta och göra om dagens befintliga till enspråkiga det kanske inte är så meningsfullt, men alla nya det. Jag tror faktiskt att det är bestämt så.
R57	H: Du ser inget behov från svenska leverantörer att ha det på svenska?

R58	Å: Nej. Det är ju engelska som vi jobbar med. Jag skrev ju en standard, för vad det nu blir, 10 år sedan som jag skrev standard 4246. Och den är med bara på engelska. Så att det är nog så att det skrivs nog bara på engelska. Sen ser man idag, eller ibland, en sådan där ja, du har t.ex. standard 4111. Då heter den inte 4111 utan den heter antingen 4111EN eller 4111SV, tror jag den heter.
R59	H: Ja, pga längden.
R60	Å: Ja, och då kan man verkligen ifrågasätta att om man gjort det så. Behöver 4111SV då finnas kvar? Och uppdateras och underhållas. Jag tror det är 4111 som finns både och av i alla fall. Men annars så nej. Jag tycker nog att uppställningen på sånt här det är. Här har du då t.ex. det jag sa här. Att här har du en hänvisning till en standard på den här. Här har du en standardhänvisning till en andra standard, här en tredje. Men jag ser nog det som att det är ett måste. Annars skulle vi trötta in oss i en helt ohanterlig standard.
R61	H: Vilken skulle du säga är den viktigaste ändringen på layout eller på självaste utformningen av den här mallen?
R62	Å: Jag har nog inga större synpunkter på mallen nu mer än som jag sa att men jag tror att det är så redan att idag skriver man dem bara på engelska. Och det spar ju då en hel del arbete naturligtvis. Och den blir hälften så stor sidmässigt.
R63	H: Tror du man skulle kunna sprida en högre medvetenhet om att standarder är väldigt viktigt genom att på något sätt ändra layouten? Nu tänker jag på att den här mallen är ju väldigt lik många andra mallar som finns på Scania för kanske inte fullt så viktiga dokument. Spelar det någon roll tror du?
R64	Å: Inte för mig. Nej jag känner inte behov av att man skulle behöva hotta upp den här på något vis
R65	H: om vi tittar på några exempel på saker som jag utreder. Bland annat om man tittar på många standarder från andra företag och internationella standarder så har man dels en innehållsförteckningen som vi har på Scania, men så har man också en speciellt för tabeller. Framförallt i standarder med väldigt mycket tabeller så att det är enkelt att hitta den tablen man letar efter. Tror du att det hade varit något som fått en positiv respons och som man haft nytta av på Scania?
R66	Å: Det beror ju på. Har man som du säger väldigt många tabeller i en standard då kanske det är en fördel men ska man då bara nöja sig med tabeller eller ska man ha det för figurer också? Jag vet inte om det tillför så mycket egentligen. Utan, då tror jag att det tillför mera i så fall att när man kommer till här låt oss säga, om ja, om det nu skulle stå på här har du t.ex. i tabell 3 har man blablabla. Att man där sätter en sidhänvisning. Det tror jag vore mera hjälp än att ha en innehållsförteckning.
R67	H: Man har en skrivregel då?
R68	Å: Ja. Samtidigt så det är ju ett textarbete i sättningen av standarder att när man gör layouten att man kommer ihåg det med sidhänvisningarna. Det finns i och för sig program för sådant men jag vet ej hur bra de är. Jag tror inte att tre innehållsförteckningar skulle öka intresset för en standard egentligen. Men ja, nej men, du var inne på att om man tittar på andra standarder, så ja, självklart ska man benchmarka och ta ut det som är positivt och användbart men jag brukar inte benchmarka standards så ofta så jag har inga bra exempel. Jag känner mig nog egentligen nöjd med den här.
R69	H: Et annat problem som jag har fått beskrivet är att uppe i headern så har vi fyra namn på de som arbetat med standarden m.m. Och framförallt leverantörer som inte förstår vad dessa olika titlarna betyder, de vet inte vem det är som de ska kontakta när de har frågor. Så ofta kontaktar de standard responsible som är chef på avdelningen även om hon inte är involverad i självaste standarden. Så det blir väldigt mycket redundant arbete och onödigt arbete framförallt på grund av otydlighet. Så jag utreder hur man kan göra det tydligare. Bland annat tittar jag på att ta fram en framsida till standarder där man eventuellt skulle kunna ha förklaringar vad det är de olika rollerna innebär i standarden. På så sätt skulle man kunna förklara vem det är man ska kontakta angående vad när man har frågor. Hur tror du att det hade bemötts rent spontant?
R70	Å: Det här känner jag liksom att här har vi egentligen skapat en onödig, ja, waste. Att däremot

	<p>kan jag hålla med om att när man följer det här så kanske det inte är så lätt att förstå att man har tre nivåer standardansvariga här. Medans sedan har vi en som är specialist. Precis som du sa så tänkte jag att precis som du sa så kanske man kunde ha det någon annanstans än i huvudet. Det vanligaste Scania sidhuvudet som du ser är ju med en utfärdare och en godkännare. Ska vi då ha tre nivåer här så, ja, och sedan dessutom någon annanstans, det är inte säkert att det är bara en. Utan det kan ju vara flera som är area specialist. Tar du lagkrav t.ex. så tror jag att vi är tre area specialists. Så det känns ju lite. Så det kan jag köpa att man förtydligar lite. Eller kanske flyttar ner. Att man behåller huvudet för just utfärdare och godkännare. Ja, att du har utfärdare och godkännare här uppe också. Att man sedan kanske här med under orienteringen vad du nu säger så jag är den som kan svara på frågor till leverantörer. Den och den. Det kan vara en bra idé. Att göra det tydligare.</p>
R71	<p>H: Något annat jag tittar på är att eventuellt om man tittar på andra standarder, t.ex. VW, så har man inga namn. Utan det är helt tomt på namn i självaste headern och istället vad man kan göra då är att man kan ha det på framsidan med en gemensam kontaktadress som går till självaste avdelningen, eller kan man ha det i headern. Och det finns redan en gemensam epost för UTMS där de kan ta emot mail och sedan kan de själva bestämma vem som ska ta hand om vad. Vad tror du om att haft det så? Blir det opersonligt? Är det mer klarhet? Positivt eller negativt?</p>
R72	<p>Å: Det kan ju vara en fördel att ha en som du bara känner till. Den där mannen kan ju t.ex. försvinna imorgon. I vissa fall kan det ju vara en fördel. I andra fall kan det vara lite opersonligt.</p>
R73	<p>H: Ger det ett negativt intryck?</p>
R74	<p>Å: Ja, ofta får man såhär noreply mail och annat skit höll jag på att säga. Det ger ju ett väldigt opersonligt intryck. Men den där kan ju, ja, man skulle ju kunna tänka sig också att ha det som ett alternativ till, alltså, eller som komplement ska jag uttrycka det.</p>
R75	<p>H: Man lägger till det på namnen?</p>
R76	<p>Å: Ja. Alltså internt. Vi måste ju ha fullt klart för oss att en standard ska fungera både internt och hos leverantörer och även ibland hos andra också. Men den ska ju funka även ute på marknadssidan. Internt i synnerhet så tror jag att det är, då vill vi nog kunna snabbt och kvickt istället för att gå omvägen via standard få reda på vem man har pratat med. Så resonerar en hel del leverantörer också. Om man inte riktigt vet vem man ska prata med, då kan det vara bra att ha den där som ett komplement.</p>
R77	<p>H: Tycker du att det känns som någon form av status eller belöning att få ha sitt namn på standarderna man har arbetat med?</p>
R78	<p>Å: Det känns kanske mera som en belastning. Ja, nej, det tror jag inte. Jag har väl mitt namn på en standard tror jag eller om det är på två. Jag känner väl inte att det är någon status i det på något vis utan. Ibland är det, ja, man får vara beredd på när det kommer samtal om det. Det händer ju någon gång ibland men de tär inte betungande egentligen. Men det beror på också hur man är lagd. Jag har väl den filosofin att jag vill dela med mig utav det jag kan och hjälpa andra så mycket det går så att de kan göra sitt jobb.</p>
R79	<p>H: Om man jämför standarder med t.ex. patent på Scania så är det ju på något sätt lite av en status att ha sitt namn på ett patent. Man kan även tjäna på patent.</p>
R80	<p>Å: Och jag har inte blivit rik på att stå på en standard!</p>
R81	<p>H: Tycker du att det borde finnas någon form av belöning. Alltså lönemässigt eller på något sätt inom Scania för att ha sitt namn på Scania och för att uppmuntra jobb med standarder på Scania eller tycker du inte att det är på den nivån?</p>
R82	<p>Å: Nej, min uppfattning är i alla fall att kan jag bidra med något, att sprida kunskaper jag känner med mig att jag har då vill jag ju göra det. Det behöver jag inte ha något extra betalt för utan det ingår i mitt jobb. Nej men om du tar tillbaka förut en specialist på värmebehandling som sitter uppe på labb så tror jag egentligen att det ingår eller tycker att det bör ingå i befattningsbeskrivningen att man ska inte bara stå och jobba med och prova och utveckla olika ytbehandlingskoncept utan man ska också vara med och påverka standarder i ämnet. Så jag ser det varken som någon status eller belöning eller att det behöver vara någon status eller belöning för att man är med som sakkunnig på en standard. Det känner jag inte</p>

	<p>alls. Sen vet jag inte. Nej men jag tror att jag får väl säga att det ingår i jobbet. Sen kan man också fråga och säga vad ingår i mitt jobb? Det vet jag inte ens själv. Nej men så kan det väl vara men kan man bara bidra med någonting, jag brukar få standard på remiss ibland och den vägen bidra och för den skull känner inte jag något behov av att ha namnet på standarden. Så att nej. Det tror jag inte ger något. Jag har svårt att tro det.</p>
R83	H: Det var alla frågor jag hade. Finns det något mer som du skulle vilja tillägga rent allmänt?
R84	<p>Å: Det kanske det gör men inte så här på raken. Jag vet saker vi har diskuterat här om man kan förenkla och göra det användarvänligt och så. Det tror jag att vi har kommit en bra bit på. Nej. Jag funderar. Vad som har varit bra genom åren och vad som har förändrats men. En del saker man kanske tycker ja men varför ska man ta bort den från Scantias standard men det ligger ju i sakens natur. Vi ska inte dubbelarbete. Finns det en relevant internationell eller nationell standard. Eller nej, internationell ska jag säga. Så ska vi använda den utan akta oss för att hänvisa till svenska standarder. Sådant kan man nog börja titta över. Det här är väl om jag minns rätt en Scania standard ja. Det är det. Det kan man ju fundera på. Här står det bara standard. Om det inte borde stå Scania standard generellt. Vi internt förstår ändå, men leverantörer har kanske svårt att förstå.</p>
R85	H: Ja det är precis som det som står längst här nere. "The electronic issue..." Det vet ju inte leverantörerna vad InLine är för någonting.
R86	<p>Å: Nej, det har du rätt i. Och där har du ju kanske en förbättringspotential. InLine. På InLine. InLine är ju faktiskt egentligen det interna. Men det borde kanske borde levereras där. Och den där finns ju alltså på Scania Supplier Portal heter det. Det kan vara något att fundera på vad man ska ersätta den texten med. För där ska det ju ligga samma standard – på InLine och portalen. Och det kanske kunde vara förtydligat. Nej men jag kommer inte på något mer sådär spontant som man skulle kunna göra standard bättre. Det gör jag inte.</p>
R87	H: Kommer du på något i efterhand så får du gärna höra av dig!
R88	Å: Javisst! Du sitter uppe på 116 i bågen där?
R89	H: Ja precis, du får gärna komma upp också!
R90	Å: Ja, det händer att man är där ibland.
R91	H: Ok! Då stoppar jag inspelningen nu!

Appendix 11 Interview Transcription Respondent 16

Name: Martin Bellander

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Senior Engineer

Length: 48:16

Row	Conversation
R1	H: Ok, kan du berätta lite om vad du jobbar med och hur du har varit i kontakt med standarder?
R2	M: Ja, vad jobbar jag med. Jag jobbar på materialteknik. Gummimaterial, allt gummimaterial. Vi supportar ju hela Scania egentligen, så att det är R&D, mycket konstruktörer vi supportar, i både ny utveckling och befintliga produkter som går sönder ute på fältet. Haverianalys och liknande. Vi bedriver en del teknikutveckling, tittar på nya material för framtida produkter. Alltså, det är teknikutvecklingsprojekt. Tekniska för att kunna gå in sedan i produktutvecklingsprojekt som har en satt tidplan när det skall lanseras produkter. Support till inköp. Auditering av leverantörer, tolkning av resultat ifrån leverantörer. Och en stor och viktig del är standarder. För oss är det materialstandarder. Dvs, hur vi kravsätter artiklar i, för oss då. Hur krävställer man gummimaterial och väljer rätt krav för olika typer av tillämpningar då. Så att vi är ju då, vad kallas det för, area specialist eller något sådant där, för ett antal olika standarder. Och just nu har vi reviderat, och kraftigt hållt på att revidera. Ganska kraftigt hållt på. Så det är en stor del. Ja, lite övergripande sådär vad som..
R3	H: Hur länge har du arbetat specifikt med standarder?
R4	M: Det har jag gjort hela tiden. Jag har jobbat på Scania här i fem och ett halvt år. Och det har ju varit samma hela tiden. Sedan har jag jobbat tidigare tio år med gummimaterial på annat företag och varit involverad i standarder där också. För det är kravställningsdokument och jobbar mot olika leverantörer och då är det alltid kravställning, kravställningsdokument. Så att standarder kommer in som en viktig, naturlig del.
R5	H: Då började du som användare när du kom hit och sedan senare har du börjat med revidering m.m.?
R6	M: Njaa, egentligen är det både och. För användare av standarderna är ju ofta. Hur säger man användare. Det är ju kanske konstruktörer och våra leverantörer som använder dem som underlag och kravställningsdokument. Och det har ju jag aldrig gjort egentligen, utan jag tar fram standarderna och redigerar dem, ändrar på kraven.
R7	H: Kan du berätta lite kort om vilket värde du tycker att standarder bidrar med till Scania?
R8	M: Ja, det är ju otroligt mycket. Jag nämnde här förut med leverantörer och inköp. Vi köper ju in jättemycket produkter, vi tillverkar inte allting själva. Utan det är ju Scania, det är ju mycket montering. Plocka ihop färdiga moduler eller delmoduler till vår slutprodukt då. Motor och fordon. Och, köpa in produkter, då måste du ju veta vad du köper in för någonting, du måste ha tekniskt underlag där du krävställer. Utan det så finns det ju ingen som helst kvalitetssäkring egentligen på att man får rätt grejer och att man får rätt grejer över tid. Där är ju liksom, standarder är ju A och O när det gäller kravställning mot leverantör. Att tala om att nämen här, produkten ska vara gjord i det här materialet och ska ha de här egenskaperna som skall uppfyllas. Har vi inte det så kan vi ju få vad som helst egentligen. Det är lite materialperspektivet, sen finns det ju mycket andra standarder när det är mer artikelstandarder då. Inom, ja inte inom mitt område, men skruvar och liknande grejer, det är ju otroligt viktigt att ha någon form av standarder. Tittar man på det området som jag jobbar i så ta O-ringar t.ex.. Klockrent exempel på där det är väldigt användbart med standarder. Vi har ju tretusen personer som sitter här uppe och jobbar med forskning och utveckling och jag vet inte hur många som är konstruktörer, men det är ett antal nu, hundra säkert som sitter och jobbar imellan och med konstruktion med gummimaterial. Man ska göra en tätning någonstans. Ja,

	också gör man sin egen O-ring istället för att titta i en standard där det finns färdiga O-ringar redan. Så det är ju otroligt viktigt redskap.
R9	H: Man får ett koordinerat arbetssätt?
R10	M: Ja, koordinerat arbetssätt och att man inte uppfinner hjulet igen. Det är någon som har gjort jobbet redan. Det finns ett artikelnummer. Jag ska göra en tätning här någonstans, en O-ring, och jag vet ungefär hur stort mitt gränssnitt är, hur det ser ut här då. Ja, men, istället för att konstruera en egen tall här då så kan jag gå in och titta här då på en gång, ja men det finns ett artikelnummer, det finns t.o.m. på en hylla i ett förråd. Då kan man bara springa och plocka den O-ringen direkt. Den finns där. Den är färdig, har ett artikelnummer, ligger i vårt system redan så det är bara att spesa in den i en stycklista så är det klart.
R11	H: Man minimerar redundant arbete också då?
R12	M: Jajamen.
R13	H: Om inte standarder hade funnits, vad är några praktiska problem som hade uppstått då? Om vi säger att det försvunnit imorgon? Vad hade hänt inom en vecka, inom ett år?
R14	M: Ja, det hade ju blivit väldigt mycket mer jobb om man inte hade samma där. Jag tror att de skulle uppfinnas av sig själva på något vis. De flesta vill ju ändå förenkla, göra saker och ting enklare. Gör man något repetativt så ser man att men oj här kan jag liksom göra en lathund eller checklista eller något sådant där. Så att det skulle ju liksom dyka upp någon form av lokala standarder då. Just för att man liksom organiserar sitt arbete. Så det skulle säkert dyka upp liksom att en grupp skulle ha sitt O-ringssortiment och en annan grupp skulle ha sitt O-ringssortiment. Det skulle bli mycket mer lokalt, inte samordnat över hela företaget.
R15	H: Vad hade de praktiska konsekvenserna blivit av detta?
R16	M: Ja, praktiska konsekvenser kan man tänka sig liksom att ska man köpa in det här så är det organiserat så att någon inköpare som har ansvar för vissa leverantörer. Han skulle få samma produkt två olika konstruktionsavdelningar mer eller mindre, eller väldigt snarlika. Så praktiska konsekvenser: man skulle ha alldeles för många artiklar. Mer än vad som är nödvändigt. Kvalitetssäkring kanske inte alltid skulle vara den bästa heller. Man kanske inte spesar rätt grejer, för alla kan inte vara specialister på vissa grejer. Artiklar och O-ringar, gummi, det är inte alla som kan vara experter på gummimaterial. Och då blir det kanske att man spesar in fel material. Man vet inte vad man köper.
R17	H: Har du märkt någon form av förändring eller riktning i arbetet som utförs med standarder under din tid på Scania?
R18	M: Ja, jag ska fundera lite grann här. Inte sådär stora övergripande grejer egentligen. Det är ju lite, alltså. Nej, det. Vad ska jag säga, det är inte jättemycket såhär. Som jag tycker. Det är ju lite olika hur standarder prioriteras ifrån högre ort. Alla säger ju att standarder är väldigt viktigt men det är inte alla chefer som liksom tar konsekvenserna av det och verkligen lyfter upp det. Jag vet inte hur det ser ut på andra företag, men det är intressant att se var i organisationen standarder finner sig. Vilket mandat de har. Det har man ju konstaterat att de sitter ju ganska långt ner i organisationen egentligen. Svårt att göra sin röst hörd över hela. Och det är ingenting som har förändrats. Det har jag sett på andra ställen där jag jobbat att det har förändrats över tiden ibland och det har prioriterats ner eller prioriterats upp. Så att, ja.
R19	H: Vi kom in lite på det här med medvetenhet nu. Alla säger att det är viktigt men det prioriteras ändå ner. Hur tror du att man skulle kunna sprida en större medvetenhet?
R20	M: Hur man skulle kunna göra det? Ja. Alltså standarder är ju ett verktyg. Det är ju ett verktyg för alla som jobbar med konstruktion. Och, det vill ju till att man liksom blir försedd med de verktyg som finns. Och där är det mycket erfarenheter, rutin, och arbetssätt liksom att man har standardiserade arbetssätt som man jobbar på. Och, skapa medvetenhet kring standarder det måste ju finnas med överallt också. Utbildning av konstruktörer och sedan framförallt att chefer och seniora personer visar att det är viktigt med både liksom ord och handling. Att standarder ska användas. Sedan liksom tillgänglighet och, ja, standarder måste ju vara lättillgängliga och det kan man ju alltid resonera hur gör man standarder lätt tillgängliga? Hur hittar man standarder? Det finns väl hyfsat väl samlat här kan jag tycka men det är kanske inte alltid lätt som nybliven konstruktör att hitta liksom rätt och få en bra överblick. Vilka standarder finnas? Det gäller att ha bra sökbarhet och få träffar direkt på det

	som man vill ha svar på.
R21	H: Informationen kan vara mer lätt tillgänglig genom att t.ex. gränssnittet som finns på InLine?
R22	M: Ja! Det tror jag! Jag har inga konkreta förslag på hur det skulle se ut. Men jag vet ju själv när jag varit inne och letat efter någon standard inom något område som gränsar till mitt. Det är inte helt självklart var jag ska hitta det. För det är ju som allting när du ska söka eller något eller gå igenom någon form utav hierarki. Beslutsträd. Högsta nivån, standarder, Scania standarder, och sedan ska du gå ner och hitta, jag ska hitta en skruv, och så är det liksom grupperat, det grenar ner sig i olika delar men vad ska jag välja hela tiden för att komma ner till rätt ställe? Alternativt att man fritextsöker bara, ”skruvar”, OK, vad är det som är relevant för skruvar då? Kan jag verkligen förlita mig på att alla standarder som har med skruvar att göra har kommit upp här eller visar det sig att det finns någon form utav metadata som inte finns med i alla standarder och som inte finns med i sökningen där då. Ja.
R23	H: Om vi hade tagit bort alla ekonomiska begränsningar, hur hade du velat att se att standardarbetet skulle utvecklas? Då kan man bland annat se att man gör om detta vi precis pratat om, att man ökar sökbarheten och utvecklar de system. Vad skulle du mer vilja se?
R24	M: Oj. Oj. Ja, men, det är nog en, alltså generell sätt en högre prioritet för att jobba med standarder kontinuerligt. För det är nog något som varit nedprioriterat hela tiden när jag har jobbat här. Möjligen då, kanske att jag töjde lite på sanning förut då om det ändrats över tiden med standarder. Precis när jag började så var det kanske ändå ganska prioriterat men sedan efter ett tag så har det kanske varit ganska så lågt prioriterat när det väl kommer till kritan. Det är viktigt men när det är andra saker som kommer upp samtidigt så försvinner det liksom åt sidan. Och det är väll att skapa utrymme för de som är specialister i vissa områden och att jobba med standarder, ta fram nya standarder och underhålla standarder. Det är ju en resursfråga kan jag tycka. Så att för att liksom om det inte finns med ekonomiska begränsningar så kan jag tänka mig att det fanns fler som jobbade med standarder. Som det är idag så är ju de som jobbar heltid med standarder, de är ju standard-koordinatorer, och sammanställer standarder och är ju lite som projektledare och drivande kraft för att få fram och underhålla standarder. Så jag skulle inte vara främmande för att man hade liksom de som är duktiga specialister inom respektive område faktiskt jobbade 100% med standarder, under en viss tid, under ett halvår ett år, något sådär. Ta fram och uppdatera standarder. För det är ju kunskap som finns ute i företaget. Tillämpningar, man kommer ju väldigt mycket i kontakt med olika tillämpningar där man ser ett behov av standarder inom sitt specialistområde. Och sedan att faktiskt få tid att omvandla det till användbara standarder som man kan använda. Det skulle man ju kunna se det som en tänkbar förbättring om det fanns obegränsat med resurser.
R25	H: När du arbetar med standarder rent generellt, vilka begränsningar och möjligheter ser du med det? Med arbetet?
R26	M: Begränsningar, hur menar du då? Alltså?
R27	H: Ja, alltså, begränsas det på något sätt med vad du kan och inte kan göra? Eller ser du mer att det är möjligheter med att jag kan göra allting ”detta”?
R28	M: Ja, alltså, begränsningar kan ju vara. Tittar man på artiklar och standarder så det krävs ju att man har väldigt bra kunskap om olika artiklar eller kan få en bra överblick över olika artiklar för att kunna se att här går det att standardisera, hitta gemensamma nämnare, saker och ting. Och där finns det ju begränsningar i PDM-stöd t.ex., product-data-management. Aros som du stött på kanske? Direkt när det gäller material och standarder, där saknas det ju idag eller det finns inget stöd. Jag skulle vilja gå in, om jag har en materialstandard för, jag tar exempel mitt området här då, vi har en materialstandard för nitrilgummi, en sorts gummimaterial. Och så ändrar jag på den här standarden någonting då. Då skulle jag vilja veta vilka artiklar slår det igenom på? Om jag ändrar kraven på min materialstandard här, vilka artiklar berörs av det här. Det är en ruskig begränsning. Det finns inte den kopplingen. Så där är det ju absolut en begränsning. Det är bara som jag kommer på här rakt av.
R29	H: Det är en informationsbegränsning?
R30	M: Ja, det kan man säga! Det är en koppling som inte finns. Det går ju att ta reda på den här

	<p>informationen men det är ju, då måste man liksom manuellt gå och söka. Det finns ju genvägar eller work-arounds kanske med att försöka hitta den informationen men det tar ju väldigt mycket längre tid jämfört med att bara göra en sökning. Hade man haft den kopplingen alla de artiklar som är i PDM-systemet, vilket material är de tillverkade i, vilket materialkrav eller standard är de spesade med? Om den kopplingen bara fanns från början och bara tjoff med en knapptryckning skulle det trilla ut exakt vilka artiklar som är berörda av det här. Det är ju en begränsning. Möjligheter och begränsningar sa du.. Svår fråga. Möjligheter. Om man jobbar med standarder. Jag vet inte riktigt vad jag kan klämma ur mig sådär direkt.</p>
R31	<p>H: Kommer du på någonting så är det bara att säga till. Hur är det generellt att arbeta med arbetsgruppen? Finns det någon form av problematik i arbetet eller är de hjälpsamma?</p>
R32	<p>M: I arbetsgruppen, hur menar du då? Alltså med?</p>
R33	<p>H: UTMS då. Jag tror det var Dardan som rekommenderade dig.</p>
R34	<p>M: Ja, OK. Ja, just det, det är han. Och Janne också, Sandberg. Njae, det fungerar bra, det gör det. Det som är, ja, vad ska man säga. De har ju kommit in lite nytt folk. Dardan är ju ny, han har inte jobbat så länge. Och, det kan jag möjligen sakna. Någon riktigt senior person som jobbat med standarder väldigt länge. För där kan man se någon form av förbättringsmöjlighet. Att man liksom har med standarder ska ju vara lättlästa och enhetliga framförallt. Vilket språk ska man använda? Vilka förkortningar ska man använd, vilka förkortningar ska man använda. En standard ska ju se likadan ut, och man kan bli irriterad på det när man skriver en standard ”ja men jag gör som jag vill”. Men samtidigt så ska ju liksom en Scania standard se ut på ett visst sätt, tycker jag i alla fall. Det tror jag att de flesta håller med om. Där kan jag sakna faktiskt en senioritet. Någon som har jobbat med standarder länge och som har en ganska tydlig, inte peka med hela handen, men som kan guida vidare och liksom föra det vidare. Såhär ska en Scania standard se ut, därför att *domdomdomp*. Det finns ju inte idag riktigt. Det kan jag sakna lite grann. Så det blir ju när det gäller våra standarder så blir det kanske vi som ibland får komma med synpunkter ”amen, borde det inte så såhär rakt igenom hela? Om man skriver någon förkortning eller sådär för att det ska vara enhetligt och sådär. Ja.</p>
R35	<p>H: När du säger senior, hur pass länge ska man ha arbetat med det då generellt skulle du säga?</p>
R36	<p>M: Det är väl lite olika men när det gäller standarder, inom något område sådär, det tror jag att man blir på 5, ja, någonstans, 5-10 år så börjar man få lite beroende på hur mycket man har jobbat med olika genom t.ex. olika företag, olika typer av standarder, man har samlat på sig en ganska stor informationsbank, så att man har ganska mycket i bagaget och liksom kan, men har liksom en ryggsäck med erfarenheter. Har sett dem tillämpas och sett olika standarder då kanske, hur de ser ut och, bra och goda exempel och, att man liksom kan skapa en struktur själv liksom där man ser hur det kan se ut. Vad som är bra, vad som är dåligt. Ja. Något sådant. Men annars så om man ser det med arbetsgruppen hur det fungerar, så, rent på det sociala planet eller hur man umgås och jobbar tillsammans, de bitarna ser jag inga problem med. Det fungerar bra. Finns säkert massa med saker som kan förbättras; hur man lägger upp tidsplaner, exakt hur man driver arbetet och det är ju åt båda hållen. Vad har man för tidsplaner och överrensommelser om leveranser och vem gör vad exakt? Vilka gränssnitt har man? Det förändras och beror kanske på att det kommer in nytt folk. Behöver sätta sig lite nya arbetsrutiner och, ja.</p>
R37	<p>H: Så en större tydlighet?</p>
R38	<p>M: Njae, ja, ja kanske det. Men det är ju lite en läroperiod också. Jag menar det, man måste ju hitta vilka roller har man? Vem gör vad? Hitta gränssnitten. För vi är flera som är involverade i att skriva standarder. Expertkunskapen och inom ett visst teknikområde eller vad. Men sen kanske liksom självaste territoriella biten av att skriva standarder det kan ju inte vi bästa på allt det. Bara en sådan sak som att hantera liksom en word-mall, hur det fungerar och sidbrytningar och radbrytningar. Vem gör det bäst? Det borde vara någon som har jobbat med många olika standard-mallar och kan editera det på ett snabbt och smidigt sätt. Just för att det ska bli ett enhetligt resultat i slutändan.</p>
R39	<p>H: Så, specifikt på Scania, hur skulle du säga att ordet ”standard” uppfattas? Hur skulle du</p>

	själv vilja att det uppfattas?
R40	M: Hur det uppfattas? Ja, det ska ju vara med, ja, hur man vill att det ska uppfattas. Det ska ju vara någonting positivt. Alltså, så att man har lite respekt för. För det är något långvarigt, långsiktigt. Någonting bra, någonting som man liksom kan lita på över tiden. Det är ingenting som försvinner bara. Så det är väll det att man ska se på standarder.
R41	H: Är det så det uppfattas idag?
R42	M: Ja, till viss mån tror jag. Ibland så tror jag att det kan uppfattas även som tungarbetat, krångligt, att det tar tid. Det stöter på. Flera gånger under de senaste åren, kommer tillbaka det här med O-ringar som är standardiserade. Så stöter jag på konstruktörer som sitter och konstruerar egna O-ringar. Och så ställer man frågor till dem med "jamen, den där ska in i en standard, du ska inte göra ritning själv." "amen jag har inte tid nu, det tar för lång tid!". Och just den här standarden är alltid otroligt snabb att uppdatera, och då brukar jag säga att "jamen, vi fixar det där med att uppdatera standarden, prata med Janne bara. De fixar det på en dag om du behöver det. Och förmodligen går det väldigt mycket fortare än om du själv gör det." Så det finns nog en uppfattning om att det här med standarder är tungt och tar tid. Ibland är det så. Men det behöver inte alltid vara så. Det är ju i slutändan ett rationellare sätt att jobba på. Istället för att man gör de här små brandkårsutryckningarna hela tiden. "Ja, jag har inte tid att vänta på det, så jag gör det själv." Istället för att kanske, det tar lite längre tid i början, men man får igen det i slutet om man är rationell i sitt arbete.
R43	H: Skulle man behöva en ökad medvetenhet om-
R44	M: Ja, det tror jag! Det tror jag.
R45	H: Finns det olika typer av standarder som är enklare eller svårare att arbeta med?
R46	M: Olika standarder. Svårare eller enklare. Ja, det är frågan från vilket perspektiv man ser det. Som användare är det svårt att svara på. Men visst gör det väll det. För det är ju så att ibland är en standard kanske inte hundra procent tillämpbar på det jag gör. Men jag använder mig utav den ändå och sen så skriver jag en hänvisning till en standard och säger kanske att det här och det här från denna standarden är inte tillämpligt. Så visst finns det det. Jag vet inte om jag kan ge något konkret exempel på det.
R47	H: Vad är det som karakteriserar en svårare standard?
R48	M: Det är väll om det är en lång och komplex standard med kanske liksom beroende utav varandra.
R49	H: Paraplystandarder?
R50	M: Ja.. Det skulle jag kunna tänka mig. Och sedan är det lite grann det här med vad är en standard? Det finns ju så många olika typer av standarder. Vilka aspekter utav, finns med i en standard? Det finns standarder för artiklar, vad innebär det? Är det bara dimensioner som ska tas upp, artikelnummer, man spesar en artikel, eller spesar man material också? Spesar man funktion på en artikel? Och vilka typer av egenskaper finns med? Och där är det väldigt olika vad som finns med och hur mycket ska finnas med egentligen i en standard? Så att, ja.
R51	H: Så jag tänkte att vi skulle prata lite om självaste mallen också. Det är roligt att vi pratar om just O-ringar, eller att det kom upp flera gånger, för jag har en standard där du är area specialist. Jag brukar använda denna som exempel för det finns många element på den nämligen som är viktiga att ta upp. Men jag tänkte att kan inte du berätta lite kort om vilka styrkor och brister som du ser i mallen idag?
R52	M: I den här. Ja. Det är ju ett ganska tacksamt område att standardisera egentligen, för vad är en O-ring? Hur beskriver man en O-ring? Den har två mått. En diameter, ett tvärsnitt. Och sedan ska man tala om vad den är gjord av något för material och vad materialet ska ha för egenskaper så på så sätt är det ju väldigt tacksamt att standardisera en sådan grej. Och det är väl styrkan. Att det är de tre grejerna man behöver. Styrka mer med den här standarden kan jag tycka då är att i den här spesar man. Man har artikelnummer och så spesar man dimensioner. Materialen hänvisar man till andra standarder. Vilket är väldigt bra för annars så skulle den börja så fort att man ändrade material någonstans så skulle man gå och ändra i den här standarden. Det skulle bli väldigt många, väldigt tungjobbat att revidera om en sådan här standard. För då är det lite olika saker. Dimension, men inför lite olika ringar i lite olika dimensioner, det gör man ofta. Om man har använt samma material som man har använt

	<p>tidigare. Då kanske det är bättre att ha liksom materialdefinitionen, specifikationen, i ett separatdokument och så bara hänvisar man till det. Så det övergripande strukturen tycker jag att en här är väldigt bra. Sedan finns det säkert lite bättre förbättringssaker man skulle kunna göra om man tittar på hur den är indelad här. Den har ju olika tabeller, den börjar liksom med mått som heter normalt utförande. Då är det ett visst material. Och sedan så är det indelat i lite olika karakteristik. O-ringar med stort tvärsnittsarea, ej produktionsaktuella O-ringar och vad det nu är. Där kanske det finns lite förbättringspotential i hur lättläst det är. Hur lätt det är att hitta. För den här är ganska, den är på nio sidor och det är många olika tabeller och att snabbt på en överblick var ska jag titta någonstans. Har man använt den en eller två gånger, tre gånger, då kan man det här. Men första gången man använder det så är det inte helt lätt kanske att få en överblick. Var hittar jag de olika (???)</p>
R53	<p>H: Om du skulle se till självaste designen som vi har på mallen idag. Vad tycker du fungerar bättre eller sämre på den? Vad tror du man skulle kunna förbättra? Layoutmässigt.</p>
R54	<p>M: ja, jag har ju en käpphäst höll jag på att säga, smak. Jag tycker att det är alldeles för stor text för typsnittet. Den blir inte översiktlig då. Men jag är ju lite, jag gillar ju liten text. För att man ska få bättre överblick. Jag kanske ändrar mig om några femton år när jag börjar bli lite skumögd. Just när det är många olika tabeller med olika tabeller här då, även om texten blir mindre på varje delmoment och så, färre sidor gör ju att man får bättre överblick. Ögat kan ju inte överblicka hur mycket som helst. Nio sidor kan du inte överblicka om du lägger ut alla här. Skulle du minska det till hälften skulle det vara fyra sidor. Då helt plötsligt 4 A4 sidor kan jag titta samtidigt på. Det kan jag väldigt snabbt. Så det kan jag tycka just den här överblicken. Den saknar man. Men det är ju pappersformat. Och det är ju inte alltid man tittar i en standard som pappersformat. Men ibland kanske man vill ha det elektroniskt istället och då kanske det finns helt andra möjligheter. Men trots allt, jag tycker det, pappersformat det är väldigt ofta ett väldigt bra komplement när man ska få överblick och titta på någonting, jämfört med att man ska sitta och scrolla i något dokument och hoppa upp och ner. Det är jättesvårt att få överblick.</p>
R55	<p>H: Brukar du själv sitta mest och titta på skärm när du tittar på standarder eller brukar du mest skriva ut och titta på dem?</p>
R56	<p>M: De standarder som jag jobbar med och kan bra, de kör jag ofta på skärm. Men standarder som jag läser för första gången och inte jobbar med så ofta, då skriver jag gärna ut dem för då vill jag kunna bläddra snabbt fram och tillbaka och då är det just den här överblicken och kunna titta på olika ställen. Det är väldigt jobbigt med en skärm att sitta och hoppa fram och tillbaka även om man har två skärmar. Kan jag tycka. Något som är bra med den här det är ju liksom sökbarheten egentligen. Jag får ju ofta frågor på artikelnummer. Jag går ju jätteofta in och då använder jag det definitivt på skärmen. Ett artikelnummer på någon O-ring och då är de ju, jag vet inte hur mycket O-ringar det finns här faktiskt men det är nog några hundra skulle jag tro. Och hitta rätt artikelnummer det går ju inte på annat sätt än att man söker. Det är ju jätteenkelt ctrl+f och klistra in artikelnumret så hittar jag det direkt. Jag får ofta frågor ”vad är det för material i den här O-ringen?” eller ”vad tål den här O-ringen?” och då behöver jag vet vad är det för material? För att kunna uttala mig om det. Och då går jag snabbt in och söker.</p>
R57	<p>H: Så, jag tittar ju på flera element, layout, vad man kan ändra och göra bättre. Och jag tänkte att vi kunde diskutera några olika delar av layouten lite kvickt. Så bland annat här så har jag här en som är både på svenska och engelska. På många standarder nu som man skriver nya så brukar man helt enkelt skipa svenskan och bara skriva på engelska. Hur ser du på den delen? Finns det ett behov av att ha svenska med?</p>
R58	<p>M: Nej. Det tycker jag inte. Nej, det är inte rationellt så det räcker egentligen med engelska. Man kan visserligen ha lite olika synpunkter på det. Vi har ju inte engelska som modersmål. Det är väl en invändning. När vi skriver på engelska så kan vi tycka att vi är duktiga på engelska men det är ganska mycket svengelska då. Och när det kommer till en situation där vi har en tvist om hur en standard ska tolkas. En leverantör; uppfyller krav, uppfyller inte krav. Vad ska levereras vad ska denna inte leverera? Levererar X antal artiklar om inte uppfyller vad vi uppfattar är våra krav, så har vi en tvist. Då är det kanske inte så bekvämt att ha det på ett språk som inte är ens modersmål. Tittar man på biltillverkarna nere i tyskland, de har nog</p>

	fortfarande i system att översättning finns men det är tyska versionen som gäller. Det är den som är den officiella.
R59	H: Känner du att det finns en otydlighet hos Scania på vilken det är som gäller?
R60	M: Jag har inte tänkt på det faktiskt. Det står kanske i någon utav sådan här övergripande standard för leverantörer. Leverantörsbestämmelser. Det vet jag faktiskt inte. Vi har ju reviderat några standarder här nu och då har vi ju skippat svenskan och bara kört engelska rakt av. Så den frågan försvinner. Men annars så, ja jag vet inte, hur jag skulle tolka. Det står ju inte här t.ex. på en standard här. Det står bara att "electronic issue on the homepage on InLine is the valid original issue." Men vilket språk som ska gälla det vet jag inte. Jag tror att Volvo skriver i sina standarder vilket språk som gäller. Jag har för mig att jag har läst det. VW skriver uttryckligen tyska. Jag tror att de skriver på alla standarder i inledningen vilket språk som gäller.
R61	H: Jag funderar också på att man skulle haft med i standarden att det är det här språket som gäller. Och koncernspråket är ju engelska i Scania. Då kan man ju tro att engelskan borde vara det som gäller. Du nämnde också den här sista biten med InLine. Det är ju någonting som folk som jobbar på Scania förstår vad är, men en leverantör har ju ingen aning om vad InLine är för någonting. Så det håller jag också på att titta på.
R62	M: Det kan man ju tycka att den formuleringen där. "On InLine". Hade det stått "on Scantias intranet" så hade man ju fattat direkt vad det var. Men InLine det är ju ett ickebegrepp för den som är utanför Scania.
R63	H: När man gör ändringar i standarder så markerar man ändringarna med grå bakgrund. Det är det som vi ser exempel på *där*. Och då ser man att nu är det här issue 110, så från 109 så ser vi att det som är ändrat är markerat med grått. Problemet med detta är ju att man inte ser vad som ändrades från 108 till 109. Utan man ser bara en ändring bakåt. Hur ser du historik osv? Ser du förbättringsmöjligheter? Vad skulle du vilja se?
R64	M: Ja, alltså, jag skulle ju vilja gå in och söka i egentligen på och plocka fram gamla versioner. Jag vet inte om jag kan göra det. Jag tror inte att jag kan göra det någonstans. De ligger bara, jag vet inte var de ligger eller lagras. Ligger de incheckade i DocArc? De gör de inte va? Det är ju det gemensamma dokumenthanteringssystem som vi har. Där skulle jag vilja att man kan gå in och söka på en standard. Standard 535, utgåva 22. Och så ska jag kunna plocka upp den och se att såhär såg den ut. Det kan ju vara lite bökitigt med en sådan här standard som uppdateras väldigt ofta, flera gånger om året. Då måste man titta på varje enskild. Då skulle man ju i så fall vilja ha någon form av revisionsloggning eller revisionshistorik där man se övergripande vad som har hänt *doppdoppdoppdopp*.
R65	H: Hade du velat ha den inkluderat i mallen eller externt någon annanstans?
R66	M: Jag tror att man vill ha den externt. För det blir ohållbart annars, uppdaterar man 2, 3, 4 gånger blir det en stor del av dokumentet. Är man oftast inte intresserad av att veta all historik. Ibland är man det. Men då är det bättre att plocka upp den. Sen skulle jag kunna tänka mig att en drivlig kompromiss eller vad man ska säga är att sista utgåvan, ja, det är ju bra att veta. Så då har man en ny här. Så varför är den ny? Då har jag den beskrivningen här. Vill jag sedan ha hela historiken bakom den, ja då får jag faktiskt anstränga mig och gå någon annanstans för att hitta den, för det är inte alltid som jag behöver det. Det skulle jag säga.
R67	H: Om man tittar på headern så har vi ju fyra namn idag. För det första, ser du behov av att ha alla de fyra namnen på standarden?
R68	M: Nej. Det vet jag inte om, jae, man kan ju undra lite igen om vem gör vad liksom. Om man får ett dokument, men dokumenthantering, vad har man för, det är någon som utför ett dokument, det är någon som godkänner ett dokument. Ibland är det någon som har dokumenterat och granskat det också. Utöver det, ja, det är många namn. Jag har tänkt på att jag har ju sett många standarder från andra företag och jag tror att, jag vet inte om jag sett någon standard där man har fyra namn på annat än Scania standarder. Ibland är det t.o.m. bara ett. Ibland är det inget namn. Så det kan jag tycka ser lite konstigt ut. För namn förändras ofta. Folk byter position och det sker ju oftare och oftare så att. Det blir väldigt konstigt. Ibland har jag haft användning av det förvisso ska jag säga. VW standard en gång som behövde lite hjälp med att testa enligt en VW standard. Och jag tog helt enkelt bara förnamn

	punkt efternamn at VW punkt DE och skickade ett mail och fick snabbt svar – blev hänvisade vidare till det jag behövde. Då kan det tjäna ett syfte.
R69	H: Om man jobbar på Scania så vet man ju vad dessa rollerna betyder men en leverantör har ju lite svårare för att förstå vad de olika rollerna betyder. Vilket har lett till att folk som inte ska bli kontaktade har blivit kontaktade och det har blivit en hel del redundant och onödigt arbete. Om man t.ex. ser ”standard responsible” och man är en leverantör så borde det väl vara den personen som jag ska ringa till när jag har frågor om varför det inte fungerar eller något innebär. Jag försöker titta på hur man kan lösa detta så att leverantörer ska kunna förstå och folk på Scania ska kunna förstå. Det jag kollar på lite är olika sätt att göra detta på. Bland annat har jag tittat på att ha en framsida till självaste standarden med ytterligare information. Då kan man t.ex. ha beskrivningar på roller utskrivna. Har ni frågor om detta så kontaktar ni denna personen osv. Ett annat exempel hade varit att istället för att ha namnen så har man en gemensam epost för all kontakt så att säga. Så att man tar bort namn och har mer en gemensam brevlåda. Vad skulle du generellt säga om detta?
R70	M: Ja, hur vill man ha det egentligen? När det gäller frågor om en standard utifrån någon extern utanför Scania. Man börjar titta hur det ser ut här idag. Vill Ingegerd som är sektionschef få frågor om en specifik standard av en leverantör? Nej. Varför står det approved by här då? För att det är ett resultat av den interna processen för att visa att det här dokumentet är godkänt. Men det är ju mer internt. För att vi ska veta. Det skulle lika gärna kunna stå ”approved” och ett datum. Då ser ju en leverantör utanför att får man en standard där det står ett approved by datum, då vet man att ja, då ska detta vara en valid gällande standard. Den är godkänd. Det är inte ett arbetsex, det är en plan. Står det ingenting där, approved by, då är den väl inte approved. Även om den kanske oftast tolkas som det. Det förekommer ofta att det kommer ut arbetsversioner som man tolkar som att de är gällande. Men jag vet inte om jag har något snabbt svar. Måste nog tänka efter lite mer här men, vem är det som, alltså, en kontaktperson, ska det vara en kontaktperson? Är det en person eller en funktion som ska ha hand om, ha frågor som kommer utifrån när det gäller standarder? Då borde ju det framgå tydligt. För det finns ju ingen anledning liksom at man. Jag kan tänka mig att det funnits eller finns ett resonemang kring jamen vilka namn är det som står på här för det är ju liksom som författare inom akademiska världen. Man ska vara med och synas att man gjort jobbet. Som någon form utav credit. Jamen jag har varit med och tagit fram denna. Jag tror att det är därför som denna syns här. Att det är fyra olika namn. För det är flera om har varit med och bidragit. De som jobbar med standarderna är de som står längst ner här. De ska vara med och synas, att de har ju gjort jobbet. Och sedan approved by, jamen då, självklart vanlig dokumenthantering, det är ju någon som godkänner. Vem gör det? Det är ju någon chef. Sen så är det två chefsnivåer här då.
R71	H: Så lite av motivationen till att skriva standarder är att man får sitt namn på dem?
R72	M: Ja, jag tror det. Jag tror att det är en delförklaring till varför det är så.
R73	H: Ser du ett behov av att ha namnen på alla sidorna? Idag så om man ser på sidhuvudet så har man ju det på alla sidor från första till sista sidan.
R74	M: Nej. Finns ingen som helst anledning till det.
R75	H: Så om man haft det på första sidan hade det räckt tycker du?
R76	M: Ja, absolut. Det är överflödigt att ha. För du har ju andra sätt att identifiera vilken standard du är inne i. Du har standardnumret, du har numrering, sida två av nio, tre av nio, fyra av nio. Utgåva, det är det viktigaste. Utgåva, standards identitet, och vilken sida. Då hänger det liksom ihop, då kan du inte tappa bort. Så att det är ihopblandat, standarder med varandra. Det finns ingen som helst anledning. Det skulle ju kunna skapa mer utrymme i en standard egentligen på ett sätt. För den tar ju ganska stor plats det här sidhuvudet. Ja, massa saker. Jag har aldrig funderat på det här förut.
R77	H: Jag ställer kanske utmanande frågor?
R78	M: Haha, ja, klart lönt.
R79	H: Ok, sista frågan då. Om man ser på standarder så liknar den ju väldigt mycket andra arbetsdokument som finns på Scania. Kanske dokument som inte har lika stor vikt eller hur man ska säga. Det finns ju en mall för vanliga anteckningar på Scania som ser nästan likadan

	ut. Ser du att det på något sätt har någon inverkan på hur människor uppfattar standarder? Att det ser inte viktigt ut, och då uppfattas det inte som viktigt?
R80	M: Det har jag tänkt på med. Det skulle kunna vara så. Jag sitter och tittar på den här. Det här är ju lite mer, tittar man på ISO standarder så då har jag ju en tydlig försättsida med titeln, och lite andra grejer. Ja, det skulle jag nog kunna vara.
R81	H: En framsida hade gett mer vikt till standarden tycker du?
R82	M: Ja. Ja, det kan jag tänka mig. Sedan vad som ska finnas på framsidan och liksom det är ju kanske en beskrivning av vad det är och standardnummer och titeln på vad den heter. Det kan man ju fundera på också vad en standard heter. Titeln på en standard. Hur specifik ska den vara? Vad är det som ska återges i standarden? Det är ju kanske svårt att svara på generellt för jag menar att det finns så många olika typer av standarder. Men jag tror nog ändå att man borde ha en mer eller mindre uttalad filosofi eller strategi. Vad ska titeln säga? Vad ska finnas med i en titel? Här står det O-ringar. Och det är ju kanske bra, för det är vad det handlar om. Men det kanske skulle vara någonting mera. Jaha, O-ringar? Vad är det vi beskriver utav O-ringar? Är det dimensioner? Är det material? Är det hur man tillverkar dem? Är det hur man väljer dem? Eller vad det är. Någon form utav mer beskrivning. Samtidigt får det inte vara en lång uppsats i en titel. Vad det är och vad det inte är. Men vissa liksom kännetecken, vilken typ av information ska finnas med i en standard? Hur mycket vägledning ska det vara? Det är lite en. Den typen av frågeställning det är det här som jag pratade om förut, det här med en senior person som kan peka ut det här *dupppdupppduppp*. Det kanske går att beskriva i ett dokument egentligen. Så här vill vi att standarderna ska se ut och vara formulerade. Men en person som har jobbat länge med olika typer av standarder har detta kanske i ryggmärgen att titeln, det här och det här ska finnas med i titeln. För att, utav diverse olika. Det finns förklaringar för varför de olika finns med. Så det är ju kanske ett exempel på det.
R83	H: Finns det något mer som du skulle vilja tillägga?
R84	M: Nja. Jag vet inte. Ploppat upp lite grejer i huvudet genom diskussionen här. Vräkt ur mig en del.
R85	H: Skulle det vara så att du inte kommer på något nu så får du gärna höra av dig om det är något som ploppar upp eller någon reflektion som du vill dela med dig av.
R86	M: Ja. Jag vet inte. Det är ju alltid en koppling till internationella standarder. Om det finns eller inte finns. Här finns det ju mer att. För det är ju oftast så att vi återanvänder delar utav internationella standarder eller hänvisar till internationella standarder. Ibland kan man ju bara säga att behöver Scania standarder eller kan vi helt och hållet utnyttja internationella standarder? Är det ett självändamål att det ska vara en Scaniastandard eller inte? Jag vet inte om jag har någon direkt uppfattning hur det ska vara. Det kanske är väldigt olika inom olika områden. Olika typer av produkter och olika typer av standarder. Vi hänvisar ju till många olika, alltså, när det gäller t.ex. testmetoder och sådant där. Där har vi ju tradition att ha hänvisats mycket ASTM standarder. Nu håller vi på att gå ifrån och väl sagt att nej men varför ska vi hålla på att hänvisa till ASTM standarder, det finns motsvarande ISO standarder. Vi har nog ingen möjlighet att påverka ASTM standarder? Vi har ingen möjlighet att påverka ASTM standarder, varför ska vi hålla på att hänvisa till dem? Med ISO standarder så är vi ju i alla fall med i vissa kommittéer och påverkar. Så det är väl en aspekt man kan ha med. Vilken typer av internationella standarder ska och bör vi hänvisa till? Finns det någon prioriteringsordning? För mig är det ganska självklart. ISO standarder i första hand. Andra standarder, ja, nationella standarder kanske då. Jag ser ibland DIN standarder. Vi hänvisar till DIN standarder. Varför i helsike ska vi hänvisa till DIN standarder? Vi kan inte ens tyska de flest av oss. Och översätta standarder. Ibland kanske det är så det finns en standard bara på tyska. Det finns ingen motsvarighet. Men väldigt ofta så tror jag att det lever kvar många gamla hänvisningar till gamla standarder. Man borde kunna hänvisa till något annat. Så det är väl en aspekt som är. Som kom upp här. Jamen lite input. Men det här med. Jag har ju inte tänkt på det men när du säger det så. Namnen och sånt där. Varför ska det finnas fyra namn här? Finns ingen som helst anledning. Och framförallt inte att det ska finnas på alla sidor. Det tycker jag känns ganska uppenbart. Bra synpunkt.
R87	H: Ok! Då stoppar jag inspelningen!

R88	M: Japp!
-----	----------

Appendix 12 Interview Transcription Respondent 2 - English Translation

Name: Michaela Bundschuh

Type: Phone

Section: Internal

Job Description: Workgroup

Length: 39:04

Row	Conversation
R1	H: Could you first of all tell me a little bit about the department where you work, what you do, and what value you contribute to Scania.
R2	M: Do you mean the department, our workgroup or the entire department?
R3	H: The entire department, really.
R4	M: The entire department. Technology development. Exactly. What do we do. We are a kind of support function to the research unit here at Scania and i.e. about everything that is about research where we can help with development of new technologies and that can be anything from for example material technical questions, what material one should use when developing a new engine for example, then it is material design, or it is a large part of IT systems that are a part of, i.e. they govern the entire IT system so that we can use for Scania employees with for example certification documents there is a system where one describes a certification, that certain certification documents, such as template, is ready and waiting. Then there is the connection between the different systems. Then it is something UTI works with. What else do we have. We have material design so that UTI standards also with support function. But we are also not just support function for all research, that's why we end up in the wrong place. What else do we have.. I think that was everything.
R5	H: Alright. If you were to talk a little bit about your workgroup specifically..
R6	M: Well, one could say that Scania's fundamental values, and things like that. But of the principles that Scania is using. Standardized ways of working. And that really gets.. I mean it is anchored in all of Scania's ways of working whether it is research or production one uses standardized ways of working, and our group takes care of Scania standards. Not all, production, there are a lot of production standards that we do not take care of. But we do take care about most standards and we make sure that if we have a way of working or a range of different materials, that is wants anchored a way of working that everyone within the organization should use the same way. And that becomes a Scania standard and by writing a standard we help that one does not have to then we have, then there is a instruction or really an approved way of working that that not everyone within Scania should use and that would lead to that everyone knows how to do what one does. It saves a lot of time, it increases the quality because everyone is doing things the same way and that also increases security.
R7	H: If you had not existed, what would have happened then?
R8	M: Well, if we had not existed what would have happened then.. I can imagine that different workgroups or departments maybe create their own ways of working that would be standards. But by localizing these to different departments or workgroups there is no synchronized way of working, and then that would lead to people doing the same things differently. Without even knowing about it. And that would then lead to

	major credibility issues. It can lead to misunderstandings, which lead to having to do the job again. And it can then lead to, also, bigger problems in production.
R9	H: Yes, could you describe. How long have you worked at the department by the way?
R10	M: One year and four months. Soon 5.
R11	H: If you could, maybe it is a little hard seeing how you haven't been there for very long, but if you could describe a few important milepoints that you have seen at the department since you started working there?
R12	M: Yes, that is a bit hard for me to say. I mean, what has happened is in any case that we very much want to convey to Scania that we exist and what services we have. That we are not just a group that whines because we are constantly saying that yeah but the standard is there, but we can also offer service, that we can help and things like that. And that is something that has happened the latest.. I mean, the time that I have been here. That people mer and more are starting to become aware of the fact that we have a whole bunch of things where we can help. Yeah, no, it is really hard, like I said. There is been a significantly larger workgroup before i started and I amd sure that they too were really good. But then the group, when I started, I mean the group that exists now, three of us are really new. I.e. alone with working a little longer. What we then do, redo slightly, we try to think and find new was to be seen, and that that pulls even more. Lets see..
R13	H: Can you give an example of how you have acted to become more visible?
R14	M: I mean, there are a few minor things like the fact that we get contacted more by people rather than we having to contact them. Yeah, that is what I am noticing. That I get more contacted by people asking if I can help in writing a standard or. That is, maybe the last five months I can say. In the beginning it was much more like one had to chase down people. One still has to do that, but it is, it is much more apparent that people are contacting us.
R15	H: Alright. I sort of entered the area of what direction you see that you are headed. I.e. visibility, as you mentioned.
R16	M: Ah, you mean the group? The workgroup?
R17	H: Yes, exactly, the workgroup. So if there were no financial constraints... What would be your vision for the workgroup?
R18	M: So, much more , larger working group, and so that we are able to get much more knowledge in our fields. Right now I have, I don't know , 100-150 standards and I can not possibly know everything that is written in these standards. If there were no financial constraints then one would hire more people who are very knowledgable in their respective fields . And then I would have the opportunity to increase my competency within certain areas in order to even more ask for help for area specialists. So that we are more compenent, i mean, that we have more competency within the different standard areas. Then I'd think one could potentially go to those extra courses in languages for example. We have a language group that we actually can contact so that they can slightly review our standards, but on the other hand that costs money even internally. And if there would be no constraints then everyone here would have taken a course.. I don't know if there is like a course in standards writing, maybe not, but a little bit more how to write formal document or things like that. Because right now we are trying to write things in a way that anyone can understand but there may be greater requirements or standards. For example.. And also I could imagine traveling around a little talking to other standards organizations for example. And, if there are standards organizations like ISO or SYS or DIN or if there are other companies That also have standards groups, one tries to have a better knowledge

	exchange.
R19	H: You mentioned that, that you would like to see a larger workgroup. Is that a problem you experience at your department today?
R20	M: Yes, to a certain extent, yes. I mean that is something personal. I like having a lot of different things going on. But I really don't want to loose much more. On the other hand if I would have had a lot less standards I'd handle, then I would have greater opportunities to learn more about what the standard is about. If for instance it is a working procedure, for example how the engineers work at Scania or if there are different ones that are used here. There are many opportunities, tons of things that I would love to learn in order to better write standards.
R21	H: If you were to describe you feel that your workgroup and your department is perceived from the outside, how would you do that?
R22	M: Mm, I think that is very hard. I think it differs a lot. I think that some people in the organization thinks it is great that we exist, and that we do good. That we know a lot, that we are good at writing snadards, and such. That we have an ability to read things critically and ask challenging questions. And I think this is something that people really appreciate us doing. Then I think people also think we know the organization very well and how things work, and who is dependant on what standards and so forth. When you send out a standard draft for example. Then a lot of people just assume we know who should get it. We don't always, but we try our best. Then some people probably think we are bureaucrats, haha. That we make things cumbersome through certain processes that we.. Because we want to accentuate that a standard is a standard, and a requirement document, not just a working document or an instruction. And then we also get questions that might be a bit tricked out. But we want to assure that the standard only exists in one copy - we have the original files, we govern it, and it does not just fly around in the organization like some kind of a notepad. Some people also seem to think that we know everything about international standards and all different areas that we couldn't possibly know. And some people feel like, oh but can't you just check, there is probably some international standard concerning this. Then we also have to read up on the topic, look, search, etc.. But I think the main issue is that people don't really know what we do. What our assignment is. So I think people sometimes have a weird impression of how we work.
R23	H: You entered a bit into the area of how it is manifested when you said that they ask you about international standards. Is there any other way in which it is manifested? Their perception?
R24	M: Well, yes, it is also for example that "well, ok, we have finished writing the standard, can you send it out? You know who should be on the list, right?" Like that. Or the way in which people ask things. Sometimes they don't ask certain things but just rather mention it and assume that we know. I think that's the best way to articulate it.
R25	H: What challenges and oppourtunities do other colleagues at other departments create for you?
R26	M: Right, challenges and oppourtunities. I mean people are often very busy with other things, and the greatest challenge for us is to help as much as possible. To create as much knowledgje as we can to unload from the area specialsits through either writing part of a standard or answering questions that come and go about the standard. That is a challenge an oppourtunity I would say.
R27	H: Do these people have the right to say no? That I don't want to help out in writing this standard. Or are they forced?
R28	M: Absolutely. If they don't have the ability or the time then that is how it is. Then we

	can either try to find someone else, and like I said we try to unload as much as possible from the people, but we need area specialists with a lot of external knowledge. And we try to make sure the format is ok. Like writing the introduction or orientation. Minor things like that. Or if I think about my colleague who is educated in material design. He is able to write a lot about that, or describe different standards, because that is within his educational background. And because the area specialists are so busy this is our opportunity.
R29	H: Does it often happen that people refuse?
R30	M: Yes. Well, not refuse, but it happens that they prioritize down the standardization work. That happens quite often. And then it is a challenge for us. To motivate, why this is important, to these people and to their bosses. Another challenge we have is if we have a standard that influence a great many within the organization. Then you have to make compromises. Because if you want to write that this is how you should do something at Scania and you ask five different people, then you get five different answers. No, you can't write like that. No I want it to be written like this. Then you have five propositions. And then you have to compromise and make sure that everyone is happy. And that is a challenge. Sometimes you step on people feet by not taking all comments into consideration. And that, too, is a challenge sometimes. Then we have purely practical challenges like booking a meeting with more than three people, and finding a spot where everyone is free. That can be a major problem.
R31	H: Do you feel like people are understanding or that they for the most part just feel that it is annoying?
R32	M: No, I mean, especially if we think about group responsible people or things like that. They are more than often booked up all day. And then if you try to find an open spot in outlook where you can gather four or five people around a table, that is not always easy. Sometimes you find that the first free spot is in four or five weeks. So there is really a lot of coordination work that we need to do.
R33	H: How do you think the word standard is perceived at other departments at Scania today?
R34	M: Well, very differently. There are people who work with that know what corporate standards do. Then we have departments that use the word standard for some kind of instruction when they describe something and then say now we have a standard for how to use this meeting room. And then we constantly try to challenge. That is not a standard, a standard is really something that we govern, it is a requirement document, blablabla. A standard can also be like a standard solution. Or well, that is the problem with the word standard. I mean for example it is "standard" to have one hour meetings here. Standard in the sense that it is very common, it is always like that. And then you have a lot of misunderstandings with how people interpret it. Some people perceive it as something boring. Some type of document that you don't understand anyways. It is really complex. And some people think it is a tool to help their department. And we really want people to think of these as tools, and something good to have.
R35	H: Do you see a difference in what kind of people it is that interpret it in these different ways?
R36	M: I think it depends on how much they know that we do. How much they are in contact with us. And then of course it depends on what kind of standards they work with. We know that we have a few standards that are really old and maybe not written in the best possible way. And then it is obvious that people will think it is a bother. Yeah.
R37	H: How would you wish for it to be perceived?
R38	M: As a tool that can help. That it is something. Like when you're working and you

	think shit, how do I do this? That you think oh, maybe there is a standard for it?
R39	H: I think we got a bit into the next question. Do you perceive people as being helpful or resistant when you contact them? How is this manifested?
R40	M: I mean it can be as simple as people not responding to emails if they are resistant.
R41	H: Wow.
R42	M: Well, yeah, it sounds pretty harsh. But it is a big organization. People get a lot of emails every day and I can understand that they don't have the energy to constantly read these. Then there are a lot of emails that are unimportant to people that they still get. And it is really hard if you think for example of Nina, my boss. She gets a lot of emails. And maybe only a few of them is something she really needs to read. She gets a lot of email that she shouldn't get. I mean, useless, or maybe I am exaggerating slightly, but you know, the kind of information that is unnecessary. Something where really, she is on the mail list, but yeah. And that makes it hard for people to distinguish what mails are important and what mails are not. And then people may be very busy. And then if we send something out we won't get an answer. And then when we send out a standard to be checked you can be super happy to get a 50% response rate. That's how it is. But on the other hand people who are cooperative. I mean, you notice that they respond very quickly, they answer, they react. They come up with their own suggestions on how to do things. And then we really have a workflow. If you have resistant people then it is always a big sketchy. Yeah, nothing is happening here, I have to remind them again. Yeah, maybe it is easier if I just call this person. You are constantly chasing people.
R43	H: But when people don't answer their mail, do you call them?
R44	M: Yes, I try to call them or walk by. Because that is something that I have noticed. If you have met once or twice then it is much easier. I always try to make the first contact, and, well, write an email where I describe what it is about and then I ask that maybe we can meet real shortly and then I tell them that I can drop by so that they have a minimal amount of inconvenience. And then after meetings once and really only having a short conversation it normally works much better.
R45	H: Is it like, if someone is very cooperative and such. Does it happen that you normally then keep contacting this individual since you know he or she is cooperative?
R46	M: Yes, Absolutely. Absolutely! That is how it. You have colleagues where you know that, well, this person is very on. This person replies. This person helps when it is about questions from within the organization about a standard. You get experience as to who is cooperative and really on. But then on the other hand one tries not to overdo it. That you don't overload them too much. Because otherwise it can turn. If it becomes to much then maybe they will no longer be cooperative anymore. It is a balance.
R47	H: I think we spoke about this on the phone earlier this week. Do you have ny kind of standard that is harder to work with than others?
R48	M: Well. Easier or harder. It sounds a bit.. I mean there are standards that are really a table of articles. Like line codes for instance. We have for different. I mean, there are a ton of different pipes when building truck. And this is just basically a standard that describes there different pipes. And it exists in both Swedish and English. So it is a very simple kind of standard because when you want to add or change something we have a certain workflow. I know exactly when people contact me that "ok, give me a suggestion, then I bring it forth to the area specialist and then he will say yes or no.". And then I can write it in the stnadard and release it. it does normally not take more than an hours work. And then it is really simple. Then we have a bbunch of article

	standards like that, that are also, like, a list of different bolts and screws and everything. And when it concerns adding an article there then it is relatively simple because it is just a table. And so you add the screw number with the different properties and that is it. It can become complicated when, well, I mean when you have to think about the list when working with the purchase department. If it has any conflicts there. If there is a conflict then it is not very easy anymore. But normally these changes are very simple. Then we have a lot of standards that for example describe different procedures and ways of working and then there are a whole bunch of people involved in the work. Then you have to describe a process in a way that everyone involved is happy with. And it is important to not just describe it so that it fits with one specific department, but rather it has to fit globally. And that can be very work intensive. Or sometimes it is more political issues. For instance purchasing has a lot of standards and they use these to describe requirements for their suppliers. Then it might be good if a lawyer looked it over. You have to be careful not to write something, publish it, and then get legal issues. That can become quite a pickle. What else do we have. Standards. We have certain standards that describes requirements for surface treatments. For instance it is really hard because it is almost a book about this. What requirements there are for test methods. And that is a typical standard where a lot of people are involved and using it. It is purchasing that uses it, but also Scania internally. Several different departments. And then it is also hard.
R49	H: Would you say that there is a specific standard that dominates?
R50	M: No.
R51	H: It is very spread out?
R52	M: Yes, I mean. We have several different article standards but we also have a whole bunch of other standards that describe working procedures. Or, no, I can't say that most are like this or most are like that.
R53	H: So, finally, could you tell me a little bit about the template that you use for standards today? What are its strengths and faults?
R54	M: Right. So. I haven't been able to send it to you, but you will see. I mean, flaws. The header, where all the responsible names are. It is controlled by a macro, but people just double click the header and change it. And that ruins the macro that is behind it. It is really stupid because people think that "alright, I can just change my name up here." and then they doubleclick there and change the header, but that means that we later on can no longer utilize the macro anymore. For instance if we want to make sure the TOC is ok. So that means we need to open up a new template and then copy all of it into that one again. And that is something that costs a lot of time is borderline impossible. Then we have standards that are in two languages, Swedish and English. And the idea is that the text is located in a table. Pretty smart. Because then you can write Swedish text and English text in a flowing manner. And the text moves around. What is bad about it is that people do not understand that there is a table behind it. And when people use it and they write in this template then we always have to fix the formatting. And that is also something where you ask yourself is it really worth it? I think we could solve it differently. And then well. Sometimes here at Scania if you write a note or an instruction then it almost looks the same. The document. And people might think that is a strength. I think it is a weakness. Because I want the standard to be more official. I mean, making it seem important. It is a requirement document, it is not a notepad. I mean, I want it to look more important. And that should be apparent from the layout.
R55	H: You came into the area of changes a bit. But what is the most major change you like to see? To make the layout look more official, or something else?

R56	M: Mm. Usability. That we don't have to sit and waste time on having to format the Word document, because that feels unnecessary. And if you count it in money then it costs a lot as well. It is completely unnecessary.
R57	H: With usability you then mean simplicity, or-
R58	M: Yes, exactly. Then I can imagine that there are other documents within Scania that look more professional. That have a bit more, well, it is a matter of taste if you want a bit more, well, hmm, once again we are very tightly intertwined with Word. It is perhaps something that limits it a little. That we cannot do anything major. But there should be a possibility to make sure we don't spend hours on fixing the formatting.
R59	H: You mentioned that there were other unique documents. What is an example of that?
R60	M: For example. Oh right, I send you that Scania's ISEC code of conduct. Right. That kind, I mean, there are those kinds of documents with the same layout that I think look nice. But I don't know if that is Word, or what is behind it. But it looks really official compared to our documents.
R61	H: That was the last question I had. Do you have anything you would like to add?
R62	M: No, I think I have said a lot, hehe!
R63	H: Oh no, the more you talk the better!
R64	M: Well I mean, I am trying to put together the list with people that you will be meetings, and I had, I mean we have a graphical department that is called graphical service that take care of a few other documents. They really have graphical stuff. And they can print stuff that looks really cool. They use some other graphical format. And we talked a bit, the idea is that you too can meet up with them.
R65	H: Is it specificall standards that they have their own design of?
R66	M: No. There are standards that we call value books. Blue books are a bit more overviewish, big and controlling documents. For example there is a standard for safety and environmental at Scania. It is valid for all of Scania. So that is a very big and overview document, and that is a blue book. Then we don't keep the actual original file. We only have a PDF file. The original file is actually, well, we don't know where it is. But for instance if we have education and so forth then they are the ones who print these blue documents that are more like booklets. Not like something you print on a normal piece of paper but something more, something that looks a bit more official. And like I said they have their own format. I don't know what it is, but it looks professional. When I talked to them and told them that we are trying to oversee our format then they said that was great. And when it is about format then Henrik is welcome to talk to one of my workers!
R67	H: Absolutely! That would be great!
R68	M: OK.
R69	H: Ok, so I will stop the recording here if you don't have anything else to add?
R70	M: No, I feel that I am satisfied.
R71	H: OK! Then lets turn it off.

Appendix 13 Interview Transcription Respondent 4 - English Translation

Name: Joakim Björk

Type: Phone

Section: Internal

Job Description: Workgroup

Length: 36:36

Row	Conversation
R1	H: Could you tell me a little bit about yourself and what it is that you do in this workgroup?
R2	J: Right, I am what is called a standards engineer. What I do is coordinate the work, I mean, every engineer has an area of standards as a responsibility. And for ever standard there is an expert involved, an area specialist, but sometimes there is an entire group, a workgroup that you have for standards. And what you do is coordinate the work and, well, during the progression of the work when creating a new standard maybe one has to meet regularly under maybe one whole year, or maybe it could be shorter with only one meeting. But what you do is that you coordinate the entire work. So we, yeah, a little bit towards the project leader area for this. So you are actually not an expert on your area for standards. You have far too many standards to be that.
R3	H: Do you have anything in particular, or some role, that you specifically handle?
R4	J: Yes, I handle most of the things related to CAD and blueprints, drawing rules, and such. I also have an area called welding, there is both rules a little bit of drawing rules there. And then I have article standards within the area electrical components and articles.
R5	H: Perhaps you could, in short in your own words, tell me a little bit about your department where you work. What is that you do and that value do you contribute to Scania?
R6	J: Well, we have a whole lot of company standards and that is where we write down our rules so to speak. A lot of rules, how things should be done, guidelines, and sometimes you have other information, like good examples, maybe not bad examples, so you go out with examples on how one can go about doing things and such. So it is a lot about knowledge in standards. Eh, where were we. Right, if standards had not existed then, well, somehow I suppose it would have still worked. Then it becomes more that people kind of do what they have always done, or what they see fit. In other words there is not a uniform way. Many times there is much to gain from recycling knowledge and doing things in a uniform way. Especially in an area such as drawing, working in a uniform way so that, so that one recognizes everything. Because those are things that go out to suppliers for example. One recycles the knowledge that way- So it is rules, guidelines and such.
R7	H: So recycling knowledge is what you would define as value?
R8	J: Yes, and then, I mean, one defines how to do certain things so that one knows, so that one thing should be carried out in one way, even if one maybe can do it in several different ones in order to make it work and get it done, and one, it is this in this way that it has been decided that things should be done at Scania. Those kinds of things.

R9	H: If you were to give a practice problem that would arise if we say that the entire department is closed down tomorrow. What would that be?
R10	J: Well. If we are canceled and we remove all standards and make them not available, then, I think the suppliers is the party that would start yelling first. I would guess. That is where the first screams would come from. Because they act a lot upon drawing support so one often reference standards when one has done things and one can then go into standards and read up on complementary information that is related to the print in order to decipher everything. That is one example. That's the kind of thing that would become a problem right away. But also internally I would guess that it would not take very long before people are unable to find standards in case they, well, they need to check how to do certain things. But for veterans that maybe know a lot of things by instinct.. Maybe they would not be affected as quickly, but even they will notice sooner or later that these have disappeared. And we have standards in so many areas that it is hard to say where the most damage would be done. But especially this surrounding drawing support I think would be a major part of everything.
R11	H: So it is first and foremost for suppliers where you think the problems would initially surface?
R12	J: Yes, then you'll have issues reading our drawings. Understanding them and what everything means. Because it is really hard if one references a standard and one can't read it.
R13	H: For how long have you worked at the department?
R14	J: Roughly five years.
R15	H: Could you describe a few important milestones that you have seen during time from the perspective of the workgroup, and why these in particular are important?
R16	J: Right, what to say.. The work where one works with experts who take care of standards and revision of standards, that really isn't much different. The biggest thing is maybe that we have a system we call TIL now where we keep all of our standards. The originals are in other words in a computer system. And when I started here we didn't have that. Then we stored all the originals of the standards somewhere in the file-swamp, which of course was locked. And now we have a system where everything lies and that we, well, we haven't been able to develop in the pace we would have wanted, but we want to push it forward so that we have a place where we have all standards that can distribute these standards to different places. Because we distribute standards internally using InLine as it is called. That's the intranet. Then there is the supplier portal where there are also standards, and then a third one called SAIL. And That is for the different distributors and different tool shops out in the world who has their own portal since they can not access our InLine. And these are places where we in the future will be able to distribute standards to using this system. So I guess that is the most major thing.
R17	H: There has been a pretty major digitalization then if I understand it correctly?
R18	J: Yes, the standards still look the same, and the originals are still in the same file format, but, how we handle them and that they are in a system that takes care of them and keeps track of change history and past issues and what has happened with standards and such.
R19	H: When did you implement TIL?
R20	J: Now I suppose it is maybe one and a half years ago?
R21	H: So it's pretty recently?
R22	J: Yes, it is pretty recently.
R23	H: Have you seen some time of change attitude wise or perhaps in the sense of ways of thinking etc. conceptually within the workgroup?

R24	J: Nah, that's hard to say. Because the rest of the workgroup hasn't been here for very long. So really, it's just me that has been here this long, and after this thing especially. So yeah, a lot of people think TIL is a bit messy, and I can think that too, that it isn't the most smooth system, but that the system in essence, I mean that one has a system that can do all these things is clearly better than how it was before. And then maybe there are things about this system that could be better.
R25	H: Would you say this it has been a positive or negative development?
R26	J: A little bit of both, mostly positive I feel.
R27	H: What has been more negative?
R28	J: Well it is mostly everything surrounding, how the implementation has been handled and such. So mostly things surrounding have been negative. Then the system is a bit weird sometimes. A bit weirdly constructed, but that's, yeah, it could have been simpler sometimes. But it is what it is.
R29	H: Could you give a practical example?
R30	J: Yes, in the system. Yes it can be a bit messy at times, and then we have the standards that are sometimes just in English and sometimes in Swedish AND English in the same document, and sometimes Swedish and English in separate documents. And how it handles that I think is very messy. Not very smooth. But it works.
R31	H: If you were to think about the future, in what direction do you see yourself heading right now?
R32	J: I think we are developing the right direction. I think that. If one thinks about TIL that will take a few years before all the proportions and everything is in place, but the development at large, yeah, I think we are working with the right things but it takes time to change. That's how it works.
R33	H: If you had no financial restrictions to think of, how would personally have wanted the department to develop?
R34	J: Well, then it wouldn't really be the same restrictions. Then we would have been able to develop these tools. TIL for example, in the pace one wants and in the way one wants. So that's, I mean, it is clear as day that that could be made much better. And then also how we work. We want to become a department that is more visible and is involved in the different processes out in the organization and I think that is an area where a lot could be done. And then we could use an extra hand. We are a bit understaffed right now. So that's an area where a lot could be done
R35	H: You mentioned that you wanted to be more thorough, is there a special way you would imagine that one could do this?
R36	J: To become? How do you mean, thorough?
R37	H: You mentioned that you would like for the department to be more thorough, in case there were no financial constraints, if there an example you could bring up as to how to achieve this?
R38	J: Be more outwards towards the organization and become more visible, be more involved a bit earlier and things like that. And all of that is, I suppose, perhaps connected to the fact that we need more staff, and that we then could have smaller areas and could maybe be more of experts in ones different areas and maybe then also more involved.
R39	H: Is there something here you would say is of higher priority than anything else?
R40	J: No, I think it is basically the same priority as to the tool-side and the staff-side. Yeah, I think so.
R41	H: How would you say that your department is perceived from the outside?
R42	J: I think that that can be very different. Some, well, maybe even flat out ignore what it says in the standards, and then from there you have the entire scale up to the point

	of the people who follow the standards religiously, and for some of these people it carries a lot of respect with standards. But overall, I mean, most people follow the standards I think. But there exists the entire scale. The problem is a lot of the time the spread. Making sure that everyone knows what is in the different standards. It is pretty hard to get a spread of this information. But overall I think people try to follow the standards.
R43	H: Does it feel like there is a strong respect from the outside or does it feel like there is a bit of nonchalance?
R44	J:I think it is the same there. There are probably example of both directions, but overall I think people respect and follow what it says in the standards.
R45	H: Is there any other distinction between who normally displays nonchalance and who shows more respect and acceptance?
R46	J: Nah, I haven't noticed anything in particular. I mean there being a certain direction or something I don't think. Not that I feel anyway.
R47	H: Could you give an example of a manifestation of this? In both directions?
R48	J: Right.. That's hard right here on the spot. Nah, I don't feel like I have anything in particular. Not people who flat out ignores standards, I don't have a good example of that. But I mean, word gets around. But no real spot on example. I don't think I have that.
R49	H: What challenges and opportunities does your colleagues at other departments create for you?
R50	J: Well, yeah, challenges are when there are new needs that. Then it's something, well, if it is a brand new area for example, then there are both challenges and completely other opportunities too, so it's fun when things like that comes along. But it is also about resources. We have new challenges and opportunities that we cannot really mount because of a lack of resources. Right now there is, for instance, a need for us to grow within the hybrid area for example but we don't really have the resources necessary for this. These needs always come from within the organization. It isn't something we manufacture here at the standardization department.
R51	H: It comes from the rest of Scania?
R52	J: Yes, the needs are born in other places within the organization. At the same time we want to be involved out in the organization so that we can perhaps see and initiate the different needs before they notice them themselves.
R53	H: So in other words people come to you and tell you that they want help with something and you help them?
R54	J: Yes, precicely. But then they of course also have to be part in the work too. Because often time it is the experts out in the organizations who are, well, the experts. I mean they are involved in the writing of the standards. They are key individuals in creating a standard.
R55	H: How is the word standard perceived at different departments at Scania today?
R56	J: Well some people probably right away think about standards, the kind of standards that we have at the standardization department, but there are other ways in which the term standard is used in different areas other than that of our department. So some people probably don't really think about the standards that we have, but rather, for instance in manufacturing they write a lot of standards in how things should be done in manufacturing and so people working there may first of all think about these own standards. So it is an expression that is used differently in different areas. And then there are places at Scania where people write their own documents and call them standards, and put them out even though they don't go through us. So the word has many different uses. And of course, we want these different documents that circulate

	out in the organization to come in under our roof, or whatever you want to call it. But that can be both easy and hard at times and it differs. It can both be what the content is about but also it can be dependent on individuals. And that is also something that dangles from the lack of resources. If we had more resources we would have been able to work more with this too.
R57	H: You see a resource problem there too?
R58	J: Yes, not just, but partly.
R59	H: Is there a way in which you wish standards would be perceived?
R60	J: Yes, the standards that we govern we want perceived as our internal laws in, well, in the subject of the standard. That's how I feel it should work.
R61	H: So a bit like laws. So you think there should be a bit of strictness or respect for the document?
R62	J: Yes, exactly, so that one feels that this is something one has to respect and that it is not something you just ignore.
R63	H: And you feel like this is not the case today?
R64	J: Well, for the most part it probably is like that, but things can always be better, and then I think different areas of people are different from other areas of people. It isn't laws in the sense that we have some kind of policing activities. We don't have that. But that they are respected in a way that is obvious they have to be followed.
R65	H: Do you feel people are cooperative or resistant when you contact them?
R66	J: When you want them to join in and work with standards? Well.. Most of the time I feel it works ok. It is not always. There's always people who don't want to be a part of it. But normally one can patch together people who are decent enough, and expert in their areas, who agree to be part of it. I feel so. The problem is the next part. How much time can they put in? And that is where the problems arise. Because everyone involved has a lot to do with everything else surrounding their work, and this is something they do on top that. So they can't just sit down and put all of their time into helping us. And that is, really, the problem with getting people to volunteer.
R67	H: Do you feel that standards have a low priority or do you feel like the priority is there?
R68	J: Well, I do think that it is there, but I guess people don't really have time because they have their normal job which they are pressured by their bosses to deliver upon. And then, of course, that gets a higher priority, and the standardization work will just have to wait. So that is not something that comes in first hand. Sure, there are situations where one, like, has to create a standard or run a revision of a standard swiftly and in that case there isn't really a problem in supplying the needed resources in order to meet the deadline. But things that aren't short, and that don't need to be finished quickly, that's where the problems with resources appear. I mean, it is almost impossible if you have a workgroup, lets say a workgroup of five people. You can't just book them all, sit down and write the standard from start to finish. You to do a little now and then, and make sure not to affect their normal job too much in the process.
R69	H: Do you feel that there is, how should I put it, that if you have contacted several people you start noticing who is more cooperative than others and then it just sort of happens that you keep contacting them more than other people? So that you in a way have a group of people that you feel like you can trust?
R70	J: Yes, that's pretty much what happens. If you have worked here for a long time you have created an informal network of contacts that you know you can turn to in order to get a response, and who you will receive no response from at all. So yes, that happens. But it is more dependant on people than groups I think. You kind of notice

	by time. When you build networks of contacts or how to put it.
R71	H: Are there times when there is a very specific individual you need, like a boss or something like that, who is very resistant and thus stops the work from progressing?
R72	J: Yes, it has happened that they don't want to assign anyone to work with standards, that has happened. And it has happened that I have had to call bosses, and make it clear to them that this person is involved in standardization work, and then one has had to strike a deal about roughly how much work one can put down on the standardization work so that not too much time is spent on it. And that makes it take longer to reach the end so to speak.
R73	H: Are there different types of standards that are easier or harder to work with?
R74	J: Yes, at least when it comes to different that standards you revise. If you for example have a rule standard within an area like CAD, that is maybe too old, say the rules have changed and you have to do something about it. Then that is something that can take a lot of time. It can take, I mean, I have had revisions that have lasted up to one and a half year. But on the other hand what is really fast is if you have an article standard and all you have to do is implement minor changes. For instance adding a new article or changing something minor. Then it is done, well, if you the approval flow wouldn't take up time then it could be done the same day, because you don't need more time than that. So there is a great spread.
R75	H: So there is a connection between how major the change that should be done is and the time that it takes?
R76	J: Yes, definitely. And if you want to rewrite a lot of text in a tricky subject, well, then it takes a long time. So, first of all you can't have meetings as often as you want to, and then you have to rewrite and create a whole new workgroup, so some people write a little here and some people write a little there, then you have to create some good pictures, pedagogical ones, and things like that. It normally takes a while before you, well, before the discussion blossoms. Then after it blossoms you write a little more, and you keep going. It is a process.
R77	H: Is there a difference if there is a lot of people involves?
R78	J: Yes, it can be like that. It easily becomes a situation where many people wants to think something. It can get slow. But sometimes you need ti include many a people because they represent different areas that are touched upon by the stnadard, and then they need to be included. Or, well, some.
R79	H: Could you describe a little what strengths and weaknesses you see, both technical and practical, with the template for standards today?
R80	J: Well, weaknesses, we have the template, it looks like what it looks like. It is connected to a macro. And oftent imes you have this template that you send out in Word format. And so you send out the Word format file to our expert and then they work in it. But there are easily problems that appear with the macro, so one always has to copy everything that the others have done into ones own original so you know that you wont run into problems in the end. This macro can really cause a scene, if one mixtures with the header of the document manually for example, or if one does not know that the connection to the macro does not work. You start tinkering with the TOC by yourself for instance.
R81	H: Do you feel like there is a low level of understanding for how the template works?
R82	J: Nah, the problem is that only we at the standardization departmen have the connection to the macro. If you send out the word file to people in the organization who writes, then they don't have the macro, so they cannot access all functions. That's how it is.
R83	H: And that creates a lot of redundant one work when one has to do this afterwards?

R84	J: Yes, there is a lot of copying and pasting if you want a decent original. And you need an original to be good for the sake of the future.
R85	H: If you wanted to see a major change, what would that be?
R86	J: I can imagine that, you know what the header looks like, I suppose. I can imagine reducing the header because it takes up a lot of space from every page. And then you could take a lot of that information and put it on a first page. And then you could narrow down the header and have less information in the document. Then you would have more space to work with in the document. And especially in cases where you want pictures and explaining examples in the standard, at times like that it can sometimes be hard to make things fit. That's when you want more space. Not really for text, because then maybe there is too much text, and it has to be kept easy to read. But when it comes to pictures and examples then it is a given. Because then it is especially the height and such of the pictures that does it. Yeah, so I see a lot to be won there. One could become a bit better. And then you would have a first page that basically just carries the kind of information we have in the header now, and some logo, a little bit like that. The TOC and orientation could then start on page 2 I guess. And that would, like, it would give more weight to the document. I mean we talk a lot about making sure the documents get more respect. And a lot of international standards work like that. Informational standards, if you compare with them, they have a whole bunch of pages in the beginning that just has a whole bunch of, well, it's a bit too much in that case.
R87	H: Do you feel that there are any problems with clarity in the template?
R88	J: Nah, not really, I don't think so.
R89	H: If you think about the macros you are using today, can you see any areas of potential improvement? Or maybe some negative aspects you think one could change?
R90	J: Well, I guess that is if one. Well, I don't really know how to correct this kind of stuff. I am bad at that actually. The problem with the macro is when other people use the document. And then if you don't have the connection and don't know how the template works then it won't work well. So I guess it is more about access to the macro and education. But you can't just educate everyone just like that.
R91	H: Those were all the questions that I had. Do you have anything to add?
R92	J: Well, I don't know. I guess maybe we could think about. Some part of the header needs to stay on all pages I guess. Because when you for instance, well, if a supplier prints out the standard then there needs to be some connection between all pages and the standard number needs to obviously be included, Scania needs to be there, the issue, date etc also needs to be on all pages. And I think we can squeeze that together. And in that case we could probably minimize the height by maybe half. Because all those names. They could just be put on a front page. And maybe info class too. Maybe that will fit on the cover.
R93	H: So that you get more space in the document?
R94	J: Yes, exactly.
R95	H: Is it currently a big problem that certain things cannot fit?
R96	J: Well, not in every single standard. But sometimes you want more space. And at the same time you want to keep the amount of pages down. That's the biggest reason if you have a picture or an example you want to show. Often times a picture says more than a thousand words. So it becomes much easier to understand with things like that.
R97	H: Anything else to add?
R98	J: No, I don't think so.
R99	H: Feels ok?

R100	J: Yep!
R101	H: Ok, so thank you for agreeing to being interviewed today.
R102	J: Thank you!

Appendix 14 Interview Transcription Respondent 5 - English Translation

Name: Dardan Berisha

Type: Phone

Section: Internal

Job Description: Workgroup

Length: 58:14

Row	Conversation
R1	H: Could you start by, in short, explaining the work that you do in this workgroup and some of your work tasks?
R2	D: Well, I am, like all the others hired in this group. I am, it has a lot of names, standarization engineer or standardization coordinator as one says. Och the role basically means that you have a certain area of responsibility in regards to standards at Scania. And it what my role is, I take care of, I have a pretty broad area of responsibility. It is non-metal materials, then a lot of plastic and rubber articles and it can be anything from specific requirements, requirement specifications, to dimension requirements, material requirements, how things work together and then, it is kind of broad. I can't get into what the different categories are, but they are non-metallic materials och then there's manufacturing technology and manufacturing equipment. Since after christmas I have also been assigned to take care of CAD and blueprints, and CAD-technology. Which means that in that role there is also something called standard part manager that is inludd. Which means that all articles that are CADed within Scania that are standard articles, och that doesn't have to be articles that are in standards, maybe it gets a little fluffy now but, it is things that are considered to be standard articles, that is screws and bults, it is, I mean all, we have in any case started with fasteners, so anything that is a fastnerer is considered to be standard. And those are articles that aren't really changed very often. Because of this I have a role that is called standard parts manager, i.e. that I am owner of these parts in the CATIA system here at Scania. So when some engineer wants to change this they have to go through me. So I kind of become a filter, so one doesn't just change things like crazy. So that is that. Then there is a lot with CAD systems too. There are different current projects. For exemample there is one known as FRAME, and I am involved there too, because there, there, it is about existing frame holes. And frame holes one also should not just, one should not just create them in whatever fashion one sees fit, rather there you also need a certain person who knows that is in CATIA. So, yeah, those are my areas of responsibility. And these areas of responsibility of course mean that I have a fairly broad spectrum of work tasks. It can be anything from making a minor update on a standard to creating a new standard, to moving ownership of an article, to eventually doing some CAD myself. So it is pretty broad.
R3	H: Could you tell in short about your department as a whole, and what value you contribute to Scania?
R4	D: Our department, yeah, we, as you know, govern all Scania's internal standards. How do I explain this in a good way... When you work in a company this big there are thousands of people working together, and you also work globally. There are many very different geographical areas. So one needs to make sure there is a uniform way of working. And that is not just about processes and procedures, but it is also about technical solutions. And that is what we are getting to. Almost everything at Scania is standardized. Du have different processes, you have how a screw should be constructed. Requirement specifications. And this is also to ensure our quality so everyone does it in the same way. That there is a uniform way of working. What what our department actually does is that we work very closely with all of Scania, all departments there are. And we have the overall responsibility over all these

	standards at Scania. But we also have to work with area specialists in order to construct these requirements that are stated in the standards. Our groups primary objective is really to keep track from an overview position, and kind of be a bit of a business analyst. Being able to see new needs that exist. That one notices that, oh, now rubber connectors are becoming a major thing. And we notice that many different departments are drawing a little how they feel like. Then it is part of our role to bring this forward and potentially try to create a standard for how to work with these connectors, because that can create many problems in the future if everyone is sitting and doing whatever they want. It first of all creates problems from a quality perspective, but also from a cost perspective. So what we want to lower is cost. And we want to increase quality. And we also want, and this is done by increasing the communication that is done through the standards. So that is basically it. It is a more clear way to convey what is what. So that is our groups primary responsibility.
R5	H: If you would not have existed, what would have happened then?
R6	D: Right, if we had not existed.. It is hard to say, really. But I think people really need our department because one notices how all engineers and area specialists are working with standards. They have a lot to do. And people work a lot after pull. If there is a great pull towards a certain direction, for example for an engineer, you have a ton of different projects. That is a very high workload, and you do not have time to keep track of what is happening with standards. So I think we need a unit like this one at large companies that really works concentrated on standards. Both in order to create awareness around problems, but also to keep track and to continuously improve update everything. And I think that had this not existed then the quality of both standards and eventually products would suffer. Because people would just not have had time. So really, we are the ones pushing this work forward. And then what the final effect of this is is pretty hard to say. But we know that bad standards makes room for bad quality. So if the result is that we have a lot of very old and not updated standards then this would in the end affect the quality too I think. And cost.
R7	H: For how long have you been working at the department by the way?
R8	D: I have worked here for six months.
R9	H: have you seen any major milestones during your time here?
R10	D: No, well, I mean I have heard quite a lot. I mean, our department in general? What it has gone through, where it is now, and so forth? Yes. I have personally not seen any but I have noticed how, from the information I have received, that the group is really moving forward. It has increased its visibility in the organization and we are working more proactively. Then again, I think it is very hard for me to answer this question since I haven't been here for very long. But that is the image that I have of the group. It is a group that wants to improve and be more visible and wants to influence a lot. But of course the group before us probably wanted that too. But I think. Well, yeah. That's the image I have.
R11	H: You mentioned that the group has increased its visibility. Do you have any examples of how this has been done?
R12	D: Well, right, so, my colleagues who have been involved has been out a lot. They have first off started informing other groups, started going out and giving a short presentation about who we are. We have created a corporate standards brochure that we hand out at different meetings. And in general one has started to take on a bit more work, which has lead to a greater integration out in the organization. So now we exist in many different places. And workload wise one has started to notice this. So yeah. But I think others in the group can answer this question better.
R13	H: What direction do you recognize that the department is headed in right now? Future-wise. How would you have wanted it to develop if there were no financial constraints?
R14	D: That's a tricky question. What direction. I think. If I can be a little fluffy, I would say that we are headed in the right direction. That is a very fluffy answer. No but, we question a lot of things. That's what it's about. That is the culture that we have today. We practically question anything that is being done. Which means that we continuously work with improvements within the group and organization. And I think that this, one step at a time, will lead to that. Or. The problem with the standardization department is visibility and that people don't really

	<p>have time. And what I mean by the right direction is that in the future there will be more and more of this and eventually it will be recognized as more important and people will spend the necessary time on it. So that is what I mean. That people realize that these are not just some documents that exist, but that there is a necessity for cooperation. And I think that is where we are headed. And if we keep improving all the time we will get there. We are hopeful. Vi believe in this.</p>
R15	<p>H: How would you say that the department is perceived from the outside? How is this manifested?</p>
R16	<p>D: Oh right. That is partly connected to what I just said. I mean every department has a problem. And our problem is in how people perceive us. And sometimes I think that standardization work is not perceived as value creating out in the organization. There are always other tasks out there that get prioritized over standards. It ends up by the side. But most of the people know, I mean, there is a distinction that I have been able to make, where the people who have worked at Scania for a long time often accentuate how important it is with standards. But even though that is what they think they just don't have the time. And sometimes it is hard to know if this is an organizational problem or a problem of awareness with the people out in the organization. But I think that well, standards, they are often perceived as something important. It is a very powerful instrument, for example if a purchaser is ordering something. A standard. It is a very good tool that a lot of people see the need for but don't really work a lot with until it is too late. And that is what we want to fix. And i think we are headed in the right direction.</p>
R17	<p>H: What challenges and opportunities do people at other departments create for you?</p>
R18	<p>D: Right. Opportunities. They contribute their competency, which is A and O in the standardization work I think, I mean if you cannot summarize and collect the knowledge into a standard, then that is bad. There is knowledge, and you want that summarized in a standard. So I think that that is a great opportunity. Really, that it is the people out in the organization that supply this knowledge. And challenges, well, the challenges are because we are so dependant on the knowledge out in the organization that it is a challenge in itself to get a hold of these people. And it is a very dunamic organization. And when you work in a company like Scania all you have to do is add like two years and the people who used to be highly relevant at the time the job was done may no longer be relevant at all. And then it is all about finding people and getting them engaged. So that is a challenge. And I'm not sure though if this is created by other people at other departments or if it is because of the state that we are in in itself. The standardization work in itself is a collaborative work, and because you cooperate with others you are highly dependant on one another. Which means that they have to be available when we work. And if they aren't then that will affect our work. It will take longer time since people don't have the time. Maybe I can think of something more creative. Not sure if you're happy with that answer.</p>
R19	<p>H: If you have anything else to add then you are welcome to do so.</p>
R20	<p>D: Yes, I'm sitting here thinking about it. It's a little, yeah, no. It's kind of hard to just think of. Because there are other stakeholders too. Right now I am only thinking about colleagues that are our area specialists. But we have colleagues who sits and reads this. They are our customers. I mean it is kind of a loop, becaues we work with our area specialists, but the area specialists are also our customers. Same thing with our colleagues. Because our colleagues are our customers. So in a way one would think that if you are this close to your customers then you should be able to create something with great quality. Seeing how you can get a lot of feedback. You can have fairly good communication with them. Which is right. I think that really is an opportunity. Everyone at Scania is considered our customers and there are always opinions and things like that when something is wrong. And that is a great opportunity, because then we can have a really high quality. I am happy with that.</p>
R21	<p>H: Alright, that's great! So, moving on to the next paper. So, could you describe the word, or how you feel that the word "standard" is perceived today by for example other departments and how you would have liked for it to be perceived?</p>
R22	<p>D: Right. Very philosophical question there. I think it is very mixed. I haven't been here for</p>

	<p>very long but. The word standard. Well. I think people know fairly well what- no. Wait. Actually no. I'm kind of freebasing here now, so maybe I am being contradictory. But Scania has a bunch of values and major foundational principles that one follows. Standardized working procedures is one of the most vital building blocks in this. That's included in the Scania house. I don't know if you have seen the Scania house? And then we like have standardized work, procedures. I think that sometimes when you say standard people don't always think you mean the physical product or like a standard document, a requirement. But rather people be like "ugh, standards again..". I think a lot of people think it's important but, yeah. It's hard to say because I think that people can think in two different ways. You think about standardized working procedures but then our standards or more than that. I mean our standards are like I said before negotiation documents. They are requirement specifications that we use in very important negotiations with suppliers in order to get what we want. And I don't think people think about that when they hear the word in general. They think about different procedures and processes. That I think. And how would I have liked it to be perceived.. Well I think that when you hear the word standard people should think about our product. Within Scania they can think S T D and everything correlated to our internal standards. And not think in a too general sense. But then we also have standards that do describe work procedures, which too are our standards. But I'm not sure if everyone really thinks about this as our product when they hear the word standard. That's where I think that, yeah. But this a bit of a philosophical thought I have.</p>
R23	<p>H: I think that you have touched upon this but how do you perceive people when you get in touch with them, are they helpful or resistant?</p>
R24	<p>D: Well, like I said people are mostly cooperative when you do call them. And they want to help, most people are like that in general and mostly positive to standards and standardization work. But, it isn't always prioritized and that is where the problem is that you can sit with a standard for a pretty long time because people don't have the time. And this work is something that requires a lot of time. You have to, I mean, if you create a new standard it can take several years because you have to wait for things to be tested and it has to go through a certain process. And then maybe you have to wait even more and build up knowledge during the time of writing. So I think that people are cooperative but, yeah. I mean, ok, I am contradicting myself all the time. But this is how I see things, from two different perspectives. We have to make a distinction between people's will to cooperate and their ability to do so. And I notice that when people have time and it is something they are affected by then they put down the hours. But they don't normally think it's very important to make sure it is done within a week. Rather, it can really be a while before there is a push.</p>
R25	<p>H: Is it like, if you notice that someone prioritizes this a lot then you contact this same person the next time as well, and that you someone build up a database of contacts that you know are cooperative?</p>
R26	<p>D: Yes, kind of like that. And that might not be something one is really aware of. But I have noticed that I work more with some people than some other people because they help push the work forward. And sometimes you get in touch with someone and you get an answer but nothing happens in the end. It is put on ice. And unfortunately sometimes if a project is closing in on its end, and purchasing is involved, and you need requirements, then you can notice that oh, now we are in a crisis! But yeah, like I said, some people you work with more than others. It isn't just because I get in touch with them but because they choose to work more with standards too. So it becomes automatic.</p>
R27	<p>H: Are there different kinds of standards that are easier or harder to deal with?</p>
R28	<p>D: Yes, different types of standards. Yeah. I'm not sure if we have categorised them after different types but we have what is called article standards, that maybe you have heard of or know of. But we also have normal requirement standards. Then there are method standards that describe test methods and how to do certain things. Requirement standards contain everything from geometries to temperatures, to pressure and what different things should resist at different environments. But it can also be what lubricants should be used with what rubber articles, what lubricant can be used at mounting and such? But then there are also requirement standards where you have article numbers in these standards. And those are hard</p>

	<p>to work with purely organizationally. And the procedure of working with these and updating these standards isn't too cumbersome, but we have noticed that these standards have some very complex problems. Because if there is an article in a standard then it is considered a drawing. Then it has just the same value as a drawing. And there are different working procedures within Scania saying that when updating a drawing you have to send out an impuls so that everyone knows that the update has been done. But if there is a problem when you update a standard that has super many article numbers then no one writes in impuls on all those articles. So with article standards we have a lot of problems with things being missed out. But it also isn't about what type of standards we're talking about but also the work that is necessary to put down. Because sometimes people get in touch and want to change a comma, and then it is really simple regardless of what standard it is compared to a large overhaul which affects several different others standards. That's when it gets complex and the standards are separate but can be included in a large standard somewhere, an umbrella standard which references other standards and those then reference other standards, and so forth. So if you make a large revision of a standard like that then a lot of other standards are affected. And it is hard when there are a lot of people involved. You have to be very careful with what you write or change. These umbrella standards can also be requirement standards. 1888 is for example a major umbrella standard that touches upon a lot of different things. And it is a lot of work involved in changing anything within that standard.</p>
R29	<p>H: OK! So finally I thought we'd talk a little about the template itself that you use for standards today. If you could maybe reflect a little over what strengths and weaknesses you see with it today, both technical and practical.</p>
R30	<p>D: Well during my short time I have identified a least a few weaknesses. I think that as far as strengths are concerned I think that it is very easy to read compared to for example DIN standards or ISO. I think that our standards have larger text and its like, the text attaches easier to your eye. It is hard to explain. But when it comes to weaknesses then the header is connected to a macro. And as soon as, well, it is just us in the workgroup that has access to the macro, but our area specialists they still go in and double click the header and change things. And as soon as they do that the macro is destroyed, which makes it so that we can't go in the correct way we normally do when we enter in data like standard responsible and date. Instead we too have to double click. So that's a thing where I ask myself do we really need this macro? Could we not just have a normal header? Or maybe that users cannot touch the header, that only we can do that. And then under the standards there is something, under, right above the title, where we have something called distribution. And distribution explains if this is just within Scania or Scania suppliers too? Scania supplier. And that text is not included in our template today, but rather one has to always add it. And I have noticed that with standards that have been created recently that don't have distribution Scania Supplier, so some don't have that even though suppliers need them. So I think that if one has decided to have this text here then it should be included in the template from the beginning without having to add it afterwards. So that is kind of a weakness. Then there are other weaknesses. Like if I look at other standards we don't really have a uniform way of working with tables and figures. Rather, everyone does what they want. So why is this so cumbersome? As long as you have a figure and a table that look nice then everything is fine, right? But it is, excuse the expression, a pure hell sitting working with these standards and noticing that oh there is no text here. And sometimes there are numbers on the figures and sometimes there are no numbers on the figures. And the same thing goes for the tables. And then you don't know if you should add a number or not. And you notice that if you add it in one places then all of a sudden it is missing from all other places. And you don't really know what exactly you should do because there is no uniform way of working. So I've looked a bit at ISO standards. They do it in a uniform way. They have decided that either we have the text over or under and we write a minor explanation. Other stuff. Hmm. I don't really know. Sometimes I think it would be nice if it was easier to work with our area specialists. Because today our template is built up on a table structure. I don't know if you have seen it. And it has those, guiding lines, which in table form. And I think there is a lot of unnecessary work when people write in standards and then you have to copypaste it into the real table. So maybe that one somehow could better the</p>

	<p>interface that we work with. I think one could easily minimize the time spent on this if with ctrl c and ctrl v ing in a simple way. That you from the beginning just could use what the area specialists have done instead of cutting and pasting. So we work a lot with our template and we want that the things we have sent out in the organization, the drafts that we send out, that they should never use that as a standard, because then it can be a lot of text that needs to go in. And yes, no, but, I don't know if this is related to the standard or not. It is just a minor thought I have. Sometimes area specialists have written standards in a normal word document, and then there have been problems with structures and such. And then they have made tables and thrown in hyperlinks, linked to different part of the text and different chapters. And then when you copy this text all this stuff is copied over to the standard, and then you have to spend a lot of time fixing everything. So maybe somehow one could, maybe it is about communicating that one should work from standards right away. But I don't know. It's that again, could one minimize the copy paste necessity? What happens in between. Apart from that I don't really have anything.</p>
R31	<p>H: Is there anything you would deem the biggest necessary change that trumps all others?</p>
R32	<p>D: Nah, I mean. Not that I can think of right now It's like. It's about. What I think is really major when you think about figures is that some figures even have text inside of them. And when translating this it is pretty hard. Because you can't just open and edit pictures. And then the question is how do you communicate this? I don't know how big of a part this is in our template, but like maybe we should just be very firm in saying that no you are not allowed to have any text in the figures. But also maybe that inside of the template. Because in the template today we don't have any figures within the template, like in the basic template there is no figure. You can see a table example that you have to delete when you start working. I think that would be nice in the template of today. That you have two examples of a table and a figure and how they should look. And maybe even write something underneath and communicate that, like, "forbidden to use text in figures". Something like that. And then you send that out to people. Because in order to work with the template ten they have to read what it says. And then he or she may see it and be like oh right, no text in figures. And then apart from that, I don't know. I don't have a lot more. Nothing really trumps anything else. I think that could one change any of these things then that would be great. Anything, really.</p>
R33	<p>H: Alright. I don't have any more questions after this. Would you like to add anything else?</p>
R34	<p>D: I apologize if I have been a tad contradictory at times but that's what happens when you speak from the heart. But yeah, what I also wanted to say that I didn't quite get out, or like a said a few times, like, I am answering very generally to these questions about standards and how it works for me seeing how I have several different areas I might give vastly different answers if we discuss the topics from these different points of reference. For example I know that when it comes to plastic and rubber standards it is really, there I work with some really knowledgeable people who are very willing- Oh right! Right! Right right! I almost forgot something that I am very passionate about. We have standards that are just a cover page for an international standard that I don't know if you have seen. But it basically says Scania standard and there is a title, and then it just points directly to an ISO standard and nothing more. So that is like. That is basically the ISO standard. But we have a, we have a standard that references the ISO standard. And then there is often a date printed on them. So we have to check those out a little now and then and update things and change the date. And this has been discussed here why we have standards, Scania standards, that are not at all Scania Specific but rather just references an ISO standard. And there are even categories, for example within manufacturing engineering and manufacturing equipment where I work with area specialists where all standards but one are ISO standards. I have never had to work with that. I have gone and changed the date sometimes because it has gotten old. And this just increases, I mean, it becomes unclear for people within the organization. I have discussed this thought with an area specialist. The idea from the beginning when was when we didn't have databases and computers twenty years ago. Or, you had them, but they weren't common. So there are a lot of things that still remains today in the standardization work that we don't really need today. Because then maybe you need a standard like that to show that it is ok to use the standard. BUT, there are just as many ISO standards that are made standards but that</p>

	<p>are not standards we reference. Am I being too fluffy? And it means very mixed signals. Because then maybe people will ask if they can only use standards with the Scania cover page. The answer is no, it's not like that. And they ask well then why do we have the cover page for some standards. Well, because you need to know that it is OK to use it at Scania. But you can use the others as well. So the question is like, why should we have it? And it is the exact same thing with article standards. Article standards is great for increasing, what's it called, for getting an overview over what articles there are so that engineers can open up a standard and find a suitable article in order to limit the amounts, work with limiting and such. And then they see there that oh these article exists. But then there is a problem as well. Because there are just as many articles that only show up on drawings, and never show up on the standard. So in the end we have article standards to get an overview of articles but people still creat articles only in drawings. And that is an old thing that lives on I think because one could have a great overview of the existing articles. You can do that in many other ways today. Si that's a thing you might want to think about when working with our template. Like, oh right, this is just something old that we still do, and question it, do we really need to be doing this today?</p>
R35	H: OK! Anything else?
R36	D: Nope. I could talk. I am like that, very philosophical. Sometimes a bit too much. Like, I mean you noticed before how I said one thing and then right away I try to see it from another perspective and challenge the thought a bit and ask am I thinking correctly right now or is there another way, or why. But yeah, I hope you got something out of it.
R37	H: Of course, I got a lot out of it! Thank you!
R38	D: That's great! If you have any more questions you are welcome to email or anything like that.

Appendix 15 Interview Transcription Respondent 7 - English Translation

Name: Victor Hagman

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Product Engineering Design

Length: 37:10

Row	Conversation
R1	H: So could you start off by telling me about what you do and what connection you have to standards at Scania?
R2	V: I work at ENKA so I am an engineer working with full motor. So we work with all engines that have passed the green release and is in red. Or that are in manufacturing. So, I work with construction changes from the point where some supplier wants to switch out sme part or something is not working, or that production is unable to mount some part, or that things are not ready within the primary projects. Then we take over and push through the construction changes. On all parts of the motor. And categorize them into small, mid-sized an large project. In the large projects you're more of a mission leader, and maybe have a reference group that you run to finish tasks as soon as possible. So it's simply quality tasks for full motor.
R3	H: And what connection do you have to standards?
R4	V: Well I read them alot in order to search for information and understand it when.. We write a lot of cases, but also on prints. And for knowledge information, simply, and knowing how I should relate to this. If I change something what are my standings towards the standard – in order to attain knowledge. And then sometimes because you need to add information. Now we are developing something new here. This standards needs to be complemented with new information. And then I contact for example Jan Sandberg, or someone else at the standardization department in order to complement some standard, for instance screws. And then lately I have worked with trying to enter a new screw that makes it so that one does not have to hand-change so that the threads break in the goods or on the screw. And then I have simply entered a new screw as a new standard together with Jan Sandberg. So I guess that is why he recommended me.
R5	H: Could you tell me in short about UTMS who handles standards, and a little about what value you think they contribute to Scania?
R6	V: Well, that they coordinate the work. And that there is a work that both updates but also maintains standards over time. They are perhaps not specialists on the content in the standard, as I understand it, rather that is the area specialist that is written on the standard. But that they are the ones making sure the standard is distributed and is available and updated with the necessary information. Like a contact surface.
R7	H: If they had not existed, what do you think would have happened at Scania? If we say that tomorrow there is a new directive to shut down UTMS?
R8	V: Then it would have become very local and very locally adjusted. There would have been no general directives but rather each group would have had their own.. And at Scania we normally have very limited folder access, so it would have gotten stuck in some local folder at some group. So if I work at at different section then I cant access it. Because all standards are in what is called external document on our internal page. And then they are accessible to everyone. So even our suppliers can access them for purchase purposes and things like that. Everyone can do that so that they know that they are following them. But yeah, then there would have been local variations simply. And maybe, yeah, excel based minor things like, or, I don't know. It would probably have been very, you probably can't keep the general parts anyway. But as I have understood it, as I mentioned previously, it might have been ever better if we had specialists in

	every area who were at the standards department so that one could increase the department to house area specialists instead. So that there would have been people who could push this from the point of view of the department. Then we would have had a deeper understanding and would have gotten further than we are today. We could have gone deeper into subjects and areas where we today have been unable to enter. Or, like, that it is done for the purpose of all of Scania, and not just a certain group.
R9	H: How long have you been working with what you do now, and have been in contact with standards?
R10	V: I have been here for 2 years.
R11	H: Have you noticed any kind of change during your time working with the group during these two years? Any kind of development you can see?
R12	V: Nah, not really, I have seen that we have gone over to using one column rather than two columns for standards, so that we have removed the Swedish part. And that's a good development I suppose, because we are an international company and everything should be in English. But there was also a purpose in having a translation so that if you were not sure in how someone had expressed themselves in English you could double check the Swedish one and vice versa. So there was a certain clarity in that. But I can understand the reason for doing it too.
R13	H: And that initiative came from UTMS, it was not your initiative to remove it?
R14	V: Not mine anyways. But the again Scania is a huge company, so perhaps someone else has pushed this forward. But, yes, no, who has done it I don't know. But I haven't heard anyone in my vicinity saying anything about it.
R15	H: But you don't see it as a good nor bad development?
R16	V: No, it's mostly that it would be great if everything was uniform. Maybe that means major work, with converting everything so that it looks the same.
R17	H: How do you think the standards department could spread a greater awareness about the weight of their standards, and the importance of following them, and also the value that they contribute to Scania?
R18	V: Maybe go about an present yourself more. They haven't been to our section anyways. Every section has section meetings where a lot of people are assembled in one place at the same time. That would be a terrific opportunity for more face-to-face or explaining in front of a group about what it is that they do, and what is happening within the organization. Because they do have a website on InLine where you can subscribe to their newsletter and see what new standards they release. But, you can't just sit there and try to understand, or, well, take part of the organizational change, or kind of help forward somehow.
R19	H: You would like to see more human contact?
R20	V: Yes, that might be good. If they themselves feel like they.. Because that's how we work with other groups with structure coordination. Like, product structure. People who coordinate the structure. We have meetings with them in order to know how we can improve our work so that the handover to them is smoother. Maybe it can be the same for the standards department. Like, how can we make the interfaces between our groups clearer.
R21	H: How do you perceive the workgroup generally in your line of work? Are they helpful? Is there some kind of problem within the work with standards?
R22	V: No, absolutely. They times I have been in touch they have been very smooth. I have contacted Jan Sandberg a few times. Among other reasons to present things. Now that I have written a new standard it has been very helpful. So it has been a very simple mail contact and contact by phone. It has been very clear. And Janne has been very clear about clear time frames too. To agree on a time plan for a certain implementation. And that's good, because that is not always how it is at Scania. Sometimes things take way longer than they should. You always need to agree to work towards a specific point in time. I think that has been great. That one has been clear about that.
R23	H: What limitations and opportunities does the standard work create for you?
R24	V: Limitations I don't really know. I mean there might be limitations in how you read the standard. But that might not be what you are looking for here. I mean, maybe we get to that

	<p>later. But when you write a standard there are different categories of standards as I understand it. Those that have article numbers, and those that for example are information standards. It can sometimes be hard to understand what type a standard is. It isn't clearly written that this is this type of standard, rather there is just a headline with what information is included. That be a bit of waste-work sometimes trying to find what standard I need to obey, and are there more standards? There are included documents in the back of the standard. But it isn't always super clear how to find what you're looking for there. Possibilities is that you get a very great spread if you release a standard. If I release a standard now that is about new screws on motors. If I release this standard then there is a newsletter that goes out to all subscriptions, and all of them, get it. And then people down at for example frame or other parts of the company can pick it up. Ok, this guy at motor, he has entered this standard. Perfect. We have thought about that too. Then they often contact me and ask about what kind of standard this is? Has purchase worked with it? Are there article available to buy? How can we fill it? How? Then they contact Janne and say that we want to fill these tables with article numbers in accordance with this standard. So there is a great spread in the company and a good uniformity, so we work with the same things within different organizations. Because we are so many it is impossible for me to know in case there is any other special version at frame or somewhere else.</p>
R25	<p>H: The word standard. How would you say that it is perceived in general at Scania? How do you perceive it yourself? Do you think there is a way in which it should be perceived?</p>
R26	<p>V: Oh, that is a hard question. I don't know really. I think it is perceived as fairly formal. You think that the information that is written down is agreed upon. But then I think that the ownership of the standard can diff a bit too. It is on one standard and it is administered by the standards department, but who drives the standard forward and who is area specialist within the standard is not always clear. Tricky question, like I said.</p>
R27	<p>H: Do you think there is some kind of shared definition? Do you think that the definition is spread depending on who you ask?</p>
R28	<p>V: That might be it, because we work with very different things here at this company. I mean, because we are several thousands of employees we work in very different ways and for some people maybe standards are written in stone, and this is what I have to correct myself after. For example, a purchaser needs to know exactly, I'm working according to this standard and send it out to suppliers. Vi purchase in accordance with this. While others may have a more open way of looking at it. These and these guidelines are what I have to stick by, but I can also work in this way because I know that one can always get around it. I know you always can change a standard so that it contains what you want in it. It is very different depending on how we work with it. I see it as a pretty open document that one most often can change, edit, or like, one tries to adjust to standards, but if it's impossible you can adjust the standard to the application you want. That's also a little, because, I work with red products where it needs to be fast. We value pretty highly to scratch a technical problem and then you can push through changes pretty fast. Then one way can be to challenge standards.</p>
R29	<p>H: Are there any types of standards that are easier or harder to work with and coordinate?</p>
R30	<p>V: Well, article number standards in general I feel are easy to work with because then you have tables. This articlenumber is valid for these properties. It is very clear to read, and then you can see the terms for these. But then more general information standards are more like, describing, by nature, and harder to know. It takes longer time to read a 30 pages long information standard and trying to get the picture, and then trying to see connection to article standards. Maybe I have reached that topic again, that it is hard to the the synch between the two to work.</p>
R31	<p>H: I thought we'd also talk a little about the tempalte. You have worked with this, as I understand it? Could you tell me what strengths or weaknesses, both technical and practical that you have had in your work with this?</p>
R32	<p>V: As I got it it was a.. I said what kind of stanadrd I wanted and then Jan filled in and then I sent a worddocument with, I had a reference standard that I was looking at, my standard was pretty similar to this number so I filled it in in a similar fashion with information in a word document and then Jan put it in a suitable template that he thought of. So it was pretty clear since I got help with what information should be where. But there was no clear guidelines or</p>

	<p>help file, which would have been smooth because that would make it so that there is less.. Because now there were a lot of templates going back and forth. You should think like this when you write that chapter, and this should be here not there. If I had from the beginning known that this is how you should think when you write this section in the information part you can't have construction guidelines or any exceptions. Then it would be much faster to work through. It would be less iterative back and forth between me and the stanard engineer. It would be clearer.</p>
R33	H: Clear guidelines are needed?
R34	<p>V: Yes, exactly. This information should be part of the information part for example, but not in this part. As I have understood it it is very different with examining of standards. So, if it is an experiecned engineer who has release a ton of stnadards then the standards department doesn't examine it as thoroughly as compared to me who is relatively fresh. Then they are more thorough in their corrections. That is why all standards are not written in the same way. Maybe as an engineer you are, in the beginning, used to reading that this is what this standard is about, this information should actually be in a different part... So you can create a way of working that may not coincide with how the workgroup wants it to look. Then we have the fileformat for pictures. It is a tad unclear I think. Because it is recommended that we use PNG, and that's totally cool. It is a normal fileformat with is pixel based if I am not mistaken. But when we make blueprints in Catia V5 which is a CAD-program that is not one of the choosable fileformats there. So then we need some kind of ugly-conversion in order to convert this PDF to PNG and that can be a bit messy, so it's easier if the standards department has file formats that coincide with what one can easily get out of Catia. For instance I checked beforehand, SVG I think is a vector based format that we can easily extract from Catia, and then we wouldn't have this loop where we have to convert it It would be even faster because it's also this whole thing where we draw new pictures. In some standards you can see that some pictures are blurry or converted many times over because you have recycled figures and pictures for other standards too. I don't know. Maybe one can make improvements. So that you have some kind of template in Catia. This can be a defined process. These programs we recommend, or you take the pictures straight from some ISO standard so that there right away are clear paths so that one doesn't just take a current picture and just add a cut-space or change some measurement. Because we would never allow that on our product drawings, but standards are a little blurrier. So maybe we can improve there?</p>
R35	H: So the most important change you would like to see is? Is this the most important one?
R36	<p>V: Yes, these things would make it even faster to release a standard. And it might be that the people releasing standards often, like the screw experts that does this on screws, Anders Johansson is the name of a guy who works at material technology who releases a ton of standards. Maybe he has a deal about this is how we work and has created a way of working, but for me who is new in this interface then maybe these things would simplify. Made it a little simpler and faster.</p>
R37	H: What is the most important part of its design? The design of the template.
R38	<p>V: The design of the template? Well, I don't know really. Maybe that it is constructed the same way. That you have recognition. That all standards are built the same way and that there are no diffrences. So if there would be something new then it is still constructed on this current template. It takes time to learn how to find something new once you have created a way of working in correlation to standards. But the design, yeah, it's tricky. Clearer picture is a point-question I suppose. It would really simplify, because sometimes you can even (???) with measurements that don't exist as descriptions or in any tables so that one can take control over it. That would be a major lift. But maybe you do, now that one creates new stadnards. That you are clear.</p>
R39	H: When you have worked with this template, have you used the macros that are available in the template?
R40	<p>V: Not, not really. Everything was pretty filled in. I have only changed text and pictures as attachments in email. Maybe that is something can be done better.</p>
R41	H: Yes! I am also trying to understand the use there is for the macros. A lot of it seems to be

	remains from the past, and a lot of the functionality is included in word now. Much more easily accessible than in the past. And among other things a lot of people change the header by double clicking it, which destroys the macro. And that's like a typical thing, do we really need the macro?
R42	V: No, the header was something where maybe it was Jan Sandberg in my case who was very clear about only asking for the information in an email and then he fills in the header so that I don't have to care about it. Maybe a lot of it was because of that. I don't know how to best solve it, if maybe one can lock it, or if you do that last. Maybe also you have to take into consideration that we have different versions of word too, but you maybe already know that? We use both new old. Here we use 2007. Some have the new one. Maybe that has no effect on this, I don't know.
R43	H: Do you think there is a way in which one could change the template in order to influence the awareness of the standards value? Among other things I am looking at how the template very much currently resembles any other document at Scania today. Is there a way in which you could change this so that people become more aware of the value of what they are looking at?
R44	V: Not just like that. Because it's still pretty.. You always look in the top corner to see that it is a standard and what standard number it has. Nothing I can feel spontaneously, but maybe one can make it a bit prettier. I don't know. Nothing at the top of my head, but one could make it more like an important document.
R45	H: When you first looked at a standard and saw these four names at the top, did you have an easy time understanding who was responsible for what on the standard when you first looked at them?
R46	V: Yes, I always look at the bottom two, area specialist in standard coordinator, and I know approving managers are above. But, like, maybe that's. It could be clearer, like with some sort of standard text in every standard. What role every person has. Because like in my case with my approving manager who has very bad knowledge about what the standard meant. He is well aware of the concept but is not a detail specialist in those geometries of the screw specifically in this case. So I, yeah, sure, These approving managers really fill no major function except making it known that the document is approved, and maybe they give more weight to the document, knowing that there is a higher up that has approved it. But maybe, there you have something that maybe you can. Often times our documents when it's like report or whatever. We use this type of format. But maybe one can. Yeah, maybe make the format in a way that it is more clear that it is area specialist and standard coordinator that are the important people.
R47	H: One of the major problems that there is today is that people contact the wrong person. For example people contact Nina Fröidh who actually is not supposed to be contacted. So I'm trying to find a way to make it clearer. So among other things I'm looking at making a front page one can use instead where you can have explanations under these different names so that people understand who to contact. What is your spontaneous reaction to this?
R48	V: That people would print from page two, since people want the standard right on. Often times you are pretty lazy as an engineer or something. I understand your idea, but people would see that, understand that, this general text is always there. I don't really need it. But yeah, Maybe a lot of unnecessary printing. We print a lot of standards, so it would increase the paper consumption a bit. But, yeah.
R49	H: Because then the names in the header goes away. That means that on this paper here you will no longer be able to see the contact person, rather you have to look at the front page to see who you should contact.
R50	V: But maybe you could try increasing the first header instead then? Maybe it doesn't have to be the same header on all the documents. So that you instead maybe have it here. You could have something like approval, and then description, and then more writing, and then the different managers. Because this is a good idea too, but, it is a risk that people will print from page 2 and forward instead. Because it is really simple to just change the print. Because often, it is a bit spacy here in the beginning. But maybe that's not good either. Yeah.. I would consider it a bit, because there are some pretty spacious parts here in the beginning. Maybe move up, yeah. Yeah, I would maybe check the approval people, if there should be text instead above that

	and that you first explain the role of the people and then some other stuff. Because I can understand that Nina in this case gets a lot of emails.
R51	H: You would prefer to have it in the header rather than on a front page?
R52	V: Yes, because then it would be possible for people to ignore it. Then it doesn't have to be the same header on all documents, but rather have one short version on the rest of the document. Because then you, you could adjust this template a bit. It doesn't really have to.. To have some kind of TOC, that would be enough. Yeah. I think that it would be better if the document began for real on the first page because then no one can neglect it. But, that's just my personal opinion.
R53	H: Now I have printed a document incorrectly, but as you can see here. This is one where we remove all the names and instead have what is called contact. There is then a common mailbox at UTMS, which already exists today. And this way one can distribute the questions much easier in the actual department so that the people working UTMS are in control of what questions go where. But then the names will not be on the standard. What do you think about this?
R54	V: Then the area specialist would probably get all questions instead. I don't know. It's a good. Maybe good. Because now I think every standard engineer has a certain area and one learns pretty quickly that if it's for example screws in my case then it's Jan Sandberg, if there is some other part then you contact someone else. Because then I'm thinking that that one should be here and we remove (???)
R55	H: What was not included now is that there is no front page and that this (the email) is in the header and the names are included. The idea is that people can't send it wrong, because there is only one inbox and that is common at UTMS, so they know where to forward it. So they handle it. Would you see a problem with that?
R56	V: No, it is pretty smooth to just right away see who is responsible. But of course, if you misread then. But the one doesn't know how major the problem is that, I mean, it is going to a standardization engineer anyways that is on the document. If his or her boss disappears, then the problem is gone because then it will end up right in the end. Because if I have a standard with my name on it then it says standard engineer Jan Sandberg. Then I email straight to Jan Sandberg, but then I get the mailbox, and then it has to get sorted and then it goes to Jan Sandberg. It's, well, I don't know. I think the managers are the major problem, but that is maybe how I understand it. But a common mailbox works too, that is no problem. Because that is how we work with other parts, like in our group we have responsibility for faulty deviations. Then it is a fault deviation we have where maybe (???) that we have produced 10 000 parts incorrectly. Then we get that as a technical deviation that we have to examine. Then sending that too to a common mailbox for our group and not the respective engineer. And then out through the group. So that is a way of working that we have experience with. It works very well. But on the other hand we have no system responsibility for any respective groups as the standardization engineers has. But it, it, works too, absolutely.
R57	H: You mentioned that the managers is a slight problem in your opinion. If one removed the managers names?
R58	V: Then people would think the document is not approved.
R59	H: You think it's a good idea, rather the names are needed?
R60	V: No, as long as you express somehow that this document is approved. This is, this we can work with. Both that our supplier who produce in accordance with the standard but also we others who develop parts following the standards understand that this is the guideline we should follow. But how to solve this layout-wise, that works in both approaches I guess. If you write someones text in front that explains the managers role. If you use some common mailbox. I don't know.
R61	H: One last thing then. In many standards there are a lot of tables. And sometimes a lot of figures too, depending on the type of standard you are looking at. On a lot of standards from other companies that I am looking at there are separate TOCs for tables and chapters. Fo first you have the TOC for chapters, and then for tables. Because most often people know that they want to find a specific table very quickly, and then they find it on that specific TOC. Is this a

	need that you recognize?
R62	V: Well, maybe. Most often times when I'm sitting digitally I just press ctrl+f and search in the PFG. Then I find what I am looking for. But it would not be a bad idea. The question is how much space it would take up, like, if all standards would be longer and more complex. It is not a stupid idea actually. Because certain standards like you say, especially when it's about O-rings, there we have a whole lot of article numbers. And countless tables. But then you just sit there searching. But it, nej, yes, that would actually be a good idea.
R63	H: Is there anything else you would like to add? I have no further questions.
R64	V: Nah. I mean, included documents is something I have thought about. Maybe one can make that even more clear too. What is the purpose and like how it should be formed. Because we have that at the end of all standards. But, both how to think and how one can add document in them, and what documents that should be included and how to.. Because I can see how it (???) in my standard then it should be here too. But also, other than that, what else? I would like to see an overhaul of how to write included documents and what is actually included there. Because maybe one could work more efficiently with that so that there is an easier list priority or something. That's a bit of a non-utilized resource I believe. It is included in order to be complete, but. I don't work a lot with it.
R65	H: When one sends out this template or whatever you want to call it, and you work with it, if there would have been examples in the template of like this is how you should write, had that been helpful?
R66	V: There are often examples in earlier standards. So I pick out a standard where I know this is about this, and roughly like so, then I jsut look up and see that oh this standard is very similar so I'll use that. But of course, maybe I am making an incorrect selection. But.
R67	H: So you look at other standards and look at how they have formatted it, and try to mimic this?
R68	V: Yes, exactly! But when we make product changes at Scania we write the ECO (engineer change order) and there you have to prepare certain headings that you write text in. And there we have like a minor booklet where you can see that under this heading this information should be included. This is this, that is that, maybe one could make a document like that too that is attached when you write a new stnadard. Especially the way of thinking, because sure an example is great but it is easy to leave something out if it was not included in the example, or something like that. But more that here you can't write about construction guidelines and here you can't write about exceptions and this should be there. And here you can write this and that. The way of thinking. This is how it is actually built. Because a lot of people I think use similar standards as examples generally.

Appendix 16 Interview Transcription Respondent 9 - English Translation

Name: Rickard Wikner

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Design Engineer

Length: 32:10

Row	Conversation
R1	H: Could you start off by telling me what it is that you do at Scania and how you have been in contact with standards?
R2	R: I work at lubrication systems as an engineer on engine backbone. So partly ventilation. First we had a guy in our group who was very involved in standards. When he quit I took over his job and got in touch with other people down here at standards. Gotten som contacts and such. You see a lot of standards too.
R3	H: How long have you worked with it?
R4	R: With standards? Well, what could it be, 2 years to and from I guess? But then like in any job it kind is added that you add articles in standards or maybe remove articles.
R5	H: Have you been a user before that or did you get straight to creating?
R6	R: No I have been a user. There is a lot of stuff you have to read up on with standards. I think that we are pretty good in group at keeping track of standards and using the standard information.
R7	H: Could you tell me a little about UTMS and what value you think that standards contribute to Scania?
R8	R: Foremost I think that is most important at Scania internally I think is that we get a common way of working, and that it doesn't struggle in all directions. That all groups don't make different solutions to the same need. So that is the most important part. Then, I guess. What has been at UTMS in the past I think was that we merged all collected needs from engineering groups and from there we could create a standard. That has disappeared a little as of late. More that some engineer comes along and says that now we are going to make a standard on this thing, and then does that.
R9	H: Is this positive or negative?
R10	R: I think it is both beneficial and negative. Because if someone checks what needs there are we can easier really make something that is needed rather than what some really strong-willed engineer says that "this we should have!".
R11	H: If this department has not existed. If we say that tomorrow there is a directive to shut down everything. What would some practical consequences be?
R12	R: You mean if UTMS was shut down? Or all standards?
R13	H: That the department disappears. Or you can answer both I suppose.
R14	R: I think that if we say the departmen were to disappear then. Its really the same thing. It would become much more expensive here at Scania. A lot of quality deviances, and that we are not following real standards for how we should connect a hose to a pipe, or for example, material standards, but rather really going in different directions, and that can be very costly. Well, I guess that is what I feel would happen if standards were to disappear or stop being updated as a consequence of everything disappearing. That it would be very non-uniform.
R15	H: You have worked for approximately 2 years with writing, right? Have you seen any major change or any kind of direction where the work has been headed during this time?
R16	R: No, I can't really say that I have. One is trying to standardize the work procedures for adding an article to a standard for example. Before it was a lot like you knew someone at stnadards. Then you could just call that person and have it added the day after. Now its more

	like you want more control on what is added. That's really good I think.
R17	H: It's a positive direction?
R18	R: I think so yes. But the creation in itself.. I have only been part of two standards and there I haven't noticed a difference in this short time.
R19	H: How do you think that the standardization group could spread a greater awareness about the value of the standardization work?
R20	R: Oh. Hard question. I think that what has been a lot about standards is the website. It is pretty hard to search. So I would have put a lot into improving the website. Because then I think that when it is really hard to access standards then people think it isn't very fun. Or they find other paths and find a standard that is very similar that one and think that "well, this one I suppose". So if one could make a website that better points to the standard. Maybe more divisions, better search words, or something and I think people will be able to find standards themselves. Because I think that everyone at Scania knows about standards. And often times if you're making a new construction you want to know if you can search for if anyone has done this before. And if you have to walk through a jungle then you'll stop halfway.
R21	H: More easily available information is what you want?
R22	R: In that case I think people will use more standards. And also if there is more uniformity in templates. You know that this is about this, that is about that.
R23	H: Can you give an example?
R24	R: Yes, for example, there are two different standards today that say exactly the same thing. There is one standard for dimensions of hoses that is very general. Then there is one that has been added about dimensioning of cooling liquid hoses with a completely different dimensioning. And so depending on which one of these I have chosen I get completely different problems. So instead of adding this new one we should have said that no, we have this one which is our base.
R25	H: How do you perceive the work with the workgroup generally? Is there any problem in how the work is coordinated or is it working well?
R26	R: No, I think it has been working well. I also think that that is because a lot of people don't take help from standards or try to develop new ones. Because that's how it was when we created standards. We got a lot of help. But I think if more people were to ask then it would be more difficult. Now its mostly mail contact, you can answer quickly. But if there are more people involved you need to have it under more controlled forms.
R27	H: So more demand is something bad?
R28	R: Yes a little. No, it would have been very good a think. What has been a little.. Well.. lately is that one has tried to process it into more of flows that here we are releasing standards, that they are putting it into different time slots. So if you want to change a standard you have to wait for quite some time for it to be released. And it hasn't been like that before. But it is also good if you look at it as a whole. But it isn't good if you need some work done really quickly.
R29	H: What limitations and opportunities do you see in the work?
R30	R: Well, I suppose that is the problem. There is a lack of a process description I think for how, if one wants to add an article, how to do this and how to for example buy a prototype. Should I add the article to a standard and then buy or should I have it on an individual drawing? Or how do I solve it? There are no clear directives with this is how you do, follow these steps. Instead now you just call and ask "can I do this?" "Yes, that's fine."
R31	H: You'd like to see more guidelines?
R32	R: Yes, I would. And I think that then I get rid of all these billions of articles that I have for O-rings for example, which probably half of them are in use and half of them have existed ONE time. I think that it a limitation that it isn't a lot of control. And also that thing about the time aspect. That can influence sometimes. That if it takes a very long time and it is really urgent then you maybe just put it on the drawing instead in order to hit the deadline.
R33	H: When thinking about the word standard. How would you say that it is, in general, perceived at Scania today?
R34	R: You mean if it is positive or negative? I think that it feels like there is a lot of force behind it. That it is a standard. People respect it. Especially if it comes up some discussion about

	there being an error in an article. Then it could be that the drawing is weird. Then you can just say that well, I have referenced a standard, and the standards are correct. It has a lot of weight if you are talking to suppliers and things like that.
R35	H: It feels more like laws than guidelines?
R36	R: Yes I would say so. We have, well, it depends on what standard you look at of course, but some are more guidelines and some more laws. For example all material standards are like "this is how it should be." but when you are ordering articles it is more like guidelines.
R37	H: Would you have wanted them to be perceived differently somehow? Is it good?
R38	R: I think it's good that here we have something that should be. It isn't up to free interpretation depending on what group it is. If you have free interpretation people do things very differently. And there are things like that today on certain standards. If you can interpret it freely you will.
R39	H: Are there different types of standards that are easier or harder to work with? Why?
R40	R: Easier or harder. I think that if you think about methodology standards then they can be harder to go through but that is just because there is so much text. For example if you want to have a classification on a drawing. That standard is a real bother to read. Its just text, the entire way and eventually you just don't have the energy for it. Then you just find a chapter that you want to read and read that. And then you have missed a whole bunch of other stuff.
R41	H: Is it deterrent when standards are too long?
R42	R: Yes, when there is too much text and it is more or less like a report. People don't read it. Then you just read the chapter that you want.
R43	H: Do you think about that yourself when you write? To try and keep it short?
R44	R: Yes. What is important should be written down. Everything else should be excluded. There should be an orientation that explains and a description, very short, and requirements. This is how it should be. Then it if easier if you make a standard for articles. Then it is this dimension and this and that in a table. But if you are writing down methodology well then of course. But he less the better, of course.
R45	H: So a little about the template for standards today. Could you tell me a little about what you think about it? What strengths or faults do you see in it? I have a first page here you can look at.
R46	R: Right, lets think. The template. I actually think we could remove the entire Swedish part. If we are supposed to be international then why do we have both Swedish and English? It feels like double the effort. Plus, if there is any, any translation that is weird then it can get weird. Because at Scania we always read the Swedish part, but when it comes to a supplier they always read the English one. So should you be international then you should only have it in English.
R47	H: Do you work both in English and Swedish when you write?
R48	R: In everyday work? Yes I do. If I send emails and in some parts I'm writing a test assignment I write in Swedish. As long as the the other receiving end is Swedish. But its kind of dumb, because everything should be in English. That is our language. In that case if we now are a sister company to VW then maybe we should have German too. I think one has to limit what one thinks exists. Yeah, but other than that I haven't thought a lot about it. It is. I don't usually look at the TOC. I just scroll down to what I am looking for.
R49	H: Do you usually read them on your computer or print them?
R50	R: No, only on my computer more or less. Except for when I'm working with them, then I print.
R51	H: Do you only print specific parts or the entire standard?
R52	R: In that case I print the entire standard actually.
R53	H: So the most important change you would like to see is the language?
R54	R: I think there is a need to clarify, so that there are no interpretative errors or such. If it is supposed to be something very specific then it shouldn't be interpretable depending on who's reading. No, otherwise it's not really. The major problems. I think that it is good to have a text in the beginning that explains that it's about. This orientation text. So if you go in and read this then you know that oh "am I in the right or wrong place?"

R55	H: If you look at the template and consider awareness, do you think there is a way in which the template can be altered to increase awareness of the importance of standards?
R56	R: I don't know really. Maybe if you write more.. No, I don't know. Maybe make it more clear that it is a standard. That it isn't a recommendation but rather a requirement and guidelines.
R57	H: It resembles a lot of other templates for for instance a normal notepad document.
R58	R: Yes. That is true.
R59	H: So among other things what I am looking at is functionality and different aspects. I am also looking at the possibility to make it look more important in order to give it more force.
R60	R: Yes, that is true, because if you look at other documents everything look the same at Scania.
R61	H: I am also looking at resemblances between standards and patents. Because patents has a high status at Scania. You can get extra salary if you have good patent, but this is not applicable to standards, even though standards contribute a lot to Scania. So in some way increasing the status of standards to the same level or higher. But if we look at some of the elements here. When you make changes for instance we have issue 11 here. That means that all changes from issue 10 have been marked in grey, and that is in all standards. But you can't see the changes from 9 to 10 here, only 10 to 11. First of all, do we need the grey text?
R62	R: Is it yellow on the computer or grey? Yeah because this thing is really stupid, because it is hard to see. Grey on black, haha! Then I have also never thought about the fact that issue is written there. Because like you're saying when a standard is changed a lot, there are new articles coming in all the time, then this note will only stand for a week. Then it is gone.
R63	H: You don't normally look for this yourself?
R64	R: No, not really. I scroll past it. Its more if a make a change so I can see that its correct. But its like you say, there is a risk that a lot disappears. For example some standard where we made a lot of changes on the tolerans levels because they were wrong. Then we did a load of things, and we changed this. But then a week later they add another article, then the entire history is lost.
R65	H: Do you see a need for history on all issues, where one can go back and look at what has changed between this one and that one? For example having this in the end.
R66	R: That would constitute a lot of lines in certain standards I think. What would be nice would be, like, if one could see what was functional requirements and things like that. That you have that history. Because if there is a new O-ring, blablabla, new O-ring. That's not very interesting information. But more like if the O-rings change color. And then all of a sudden disappear. Then we can look back, which would be nice, to see if something weird happened.
R67	H: Would you like to have it included in the document or somewhere externally?
R68	R: I think that if you're gonna have it then it should be on the standard. Preferably in the back so you don't have to scroll past it.
R69	H: It won't take you aback when there's a table like that and the number of pages is vastly increased?
R70	R: Yeah, that's exactly why I feel that it would be nice if you made changes and you could tikck something like functional requirement change. So that these notes are visible. Because like I said, after that oh here comes a new article. No one cares. And then maybe you can keep the history log down.
R71	H: When looking at TOCs and looking at international standards you can see that there are TOCs just like in the standards here, with chapers, but there are also TOCs for tables. A lot of times in Scania standards there are a lot of tables with articles and so forth within the standards. Do you think there would be a potential use for a TOC of tables?
R72	R: No I don't think so. Not with the standards I am looking at anyway. I feel like the headings are well written. Because it feels like sometimes you have one table per heading. There normally aren't more. If you have good headings then you can just use that. I think that if you add a whole bunch of tables, then, there is a lot of non-healthy information.
R73	H: In general when writing standards, do you feel like the way of writing, and the structure that you have with headings is very clear, and that you know what you should write where in

	a standard? Or is there a lot of revising?
R74	R: There can be a lot of revising. This first part where there is mostly orientation and then about an article, and changes in material, and such. That's pretty simple to fix. But then there's the actual spec, the more specific parts. That can be tricky. Especially thinking of a heading that fits.
R75	H: Do you think it would have been better if there were guidelines for how to plan it before you write, or do you think it is more individual-
R76	R: No, I think it would have been nice to have some kind of base data here. Suitable headings and things like that. I think that would be nice. Then maybe everything is not used. But that there is something to go to.
R77	H: But would it have been good to have this included when opening a template? When you start writing there are for instance examples and explanations?
R78	R: That would be great. Because you remove it right away anyways, But you have some kind of perception. Especially if you are completely new and you are writing something. Then I think it would be nice to have some assistance or something.
R79	H: Then you experienced it as hard in the beginning? But it got easier?
R80	R: Yes, yes, of course. But when I started working at Scania, one and a half year or something like that ago. And then I mean, one has, I have worked standards and I have an idea of the layout of them. If you were to write something you could write something completely crazy, but the more you work the more you read of these the more you get used to it. Subconsciously you start finding things. So if I find a standard I go straight to this page i want to go to. I go to the middle, because that is where the information is at. So I don't look at the first two pages.
R81	H: So maybe if one had written it more clearly this would have been of use?
R82	R: Yes, I think so!
R83	H: So one of the major problem there has been with this template is these four names up here. And most especially suppliers have no idea what these different roles mean. So when they contact someone about something, then they contact for instance standard responsible because that sounds like the right person to talk to when you have a question. And that is one of the problems I am trying to solve. So how do you make it clearer who has what role, and who to contact? So among other things I am looking at creating a cover page for standards. This is an example of a concept. There you have the roles in the bottom and explaining texts under the roles. I.e. for example if you have questions about this and this then contact this person. Or if it is about this type of technical questions then contact this person. What are your thoughts on this?
R84	R: I think it's great. Because, even if it is written on some drawing, and I have to contact someone else then it is hard to know who to contact. Because sometimes often it can be really annoying, when this person who is the coordinator has quit or switched jobs. So he is no longer there. And then you have to contact standard responsibl. And he has no clue what this is either. So it would be nice if it said more what area of responsibility they had. Why are they written on this thing.
R85	H: You see a use for this both internally and externally?
R86	R: Yes, I do.
R87	H: Another way I have thought of is to not have any names at all and instead have a common inbox that exists in the department where one can send emails. Then it goes directly to the department and the department can sort through what goes where. Among others I believe VW don't have any names at all and instead have a common ibox at the department that one can email. So for example having it like this. So that you have a common mailbox where all the inquiries come to. What are your thoughts on this compared to the other ways?
R88	R: There are both pros and cons. A con is that it takes longer time. It always does if you have to filter somehow. Especially if there are a lot of questions then it can take a long time to get an answer. The pro is that like i said before if someone has quit and no longer is there then you can't contact that person and then you still can reach an inbox, and someone can filter it to someone who knows that it's about. So there are pros and cons I think. Spontaneously I think that I would prefer if the names were in the standard. Mostly because it takes time.

	Beacuse then someone has to process that inbox and then send it to the right person.
R89	H: You said that people sometimes quit and their names remain. Is that a major problem that you often experience? That it isn't updated? Who do you contact when this happens?
R90	R: I think that is how it is. It can be on a lot of standards. If it's.. It depends. I usually contact the area specialists if I have questions about the standard. If not then I suppose responsible?
R91	H: That's also a problem since it's not being updated. There is no real system for updating it. But a lot of people also say that they want more personal contact. What do you generally think about suppliers? Do you think that suppliers see it more positively to have a personal contact, or does it give more of a professional impression when you are speaking to a department rather than a person?
R92	R: I don't know actually. I don't think I have a position. I don't really think it's a major difference there if you talk to a person or not. Not that I feel.
R93	H: What do you think in general about having a front page compared to having all the information in the header?
R94	R: Well. An extra page. The risk that people never look at the first page. Instead it's like these ISO standards. There is not a single person who reads the first two pages. It's just because here we have written something just to have it. It's an extra page to scroll by.
R95	H: Do you think people will print straight from page two and not care about this page?
R96	R: Yes, they will.
R97	H: So you see a good use of having it in the header?
R98	R: Yes, if you can make a clear header and and, right, that is the question. It might be a good idea that you don't print the first page maybe? Because if you have a standard with orientation on the first page or if you have something other like that there. Background information. That's nothing you will use for the standard itself. It's just to inform you about what it is. And then it's (???) if it comes before or after that. But I think that if it turns out like this no one will ever look at it if they don't find a problem. Then they will scroll back to find the names and who to contact?
R99	H: Is that something good or bad?
R100	R: Well, I don't know. An extra scroll I suppose. It takes longer time. But it's. Even though it's a very minor thing it's the kind of thing that annoys you. Especially if you've become this spoiled with everything moving really fast. Everything that is in the way of me getting started I want gone.
R101	H: Alright, those were all my questions. Is there anything you would like to add?
R102	R: No, I think you have done a good job. What I want to do is increase the awareness of like, how should I put it, an overview grasp over what needs there are? Is there something we are missing that really all different groups are doing even though it's the exact same thing? I would love for that to happen.
R103	H: Do you have any idea of how to achieve that?
R104	R: I think you should have close cooperation with layout groups or with the people responsible for the product itself. Because they often know if the same thing pops up over and over. So they can get in contact and say that here this group is using this thing, that group is using that thing, and so forth.
R105	H: You would like to see more engagement from the workgroup in finding opportunities?
R106	R: Yeah. Or. That you place an assignment for the layout groups or responsible groups, that if you see anything that we can put in standards then contact the standardization department. Because now it isn't like that. Not it's just engineers. Single engineers finding something and then they come in. I think that would be nice.

Appendix 17 Interview Transcription Respondent 12 - English Translation

Name: Åke Lagerbäck

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Senior SSQM

Length: 47:53

Row	Conversation
R1	H: Ok! Could you tell me a little about your role at Scania and how you have been in contact with standards?
R2	Å: Yes, I worked with quality assurance at our suppliers, In that way I am engaged in both understanding the suppliers and understanding the requirement specifications we have in the form of prints for example that often reference standards. Och then it's also having a standard that controls a lot of the processes that I have to understand in order to understand if the suppliers are doing the right thing. For example surface treatment. Then I have to know a whole lot. And then I guess I kind of have problems shutting my mouth and because of that I am engaged and involved in several different groups working with standards and what not. So I suppose that is foremost the way in which I am in contact with standards.
R3	H: How long have you been in contact with standards?
R4	Å: Well, lets see.. I have worked at Scania for 26 and a half year now, and I suppose I have always been in contact with standards, but I haven't always been involved in helping to formulate standards until the most recent 15 years or something. Roughly.
R5	H: Can you tell me, in short, about the value that you think standards contribute to Scania, and the value that UTMS contributes.
R6	Å: What value standards in general contribute? Well, clear directives about what, what requirements we have, or how things should be done. That especially I guess. That is the most important value. Then we have a Scania standard. Sometimes one has rationalized away Scania standard in benefit for international standards, because it is pretty much the same thing that is written in them. In some cases we need Scania specific standards, or maybe cooperation within the vehicle industry like when we sometimes work with Volvo – behind closed doors anyways. But the value of standards, well, what should I say. It is just necessary in certain contexts. To either describe details, articles or how to do something. And that's also for a major part of the manufacturing organization at Scania. What should a blueprint look like and yeah, anything.
R7	H: If UTMS has not existed, if tomorrow there is a directive that tomorrow UTMS will be shut down, what do you think a few practical consequences would be at Scania in light of that decision?
R8	Å: That depends on what you replace UTMS with, of course. I think it's important to have an organization that is cohesive for standards. Because if you are going to spread them to a bunch of different people then you need coordination. Without that one standard will look like THIS and one will look like THAT. I don't think anyone will gain from that. So the cooperation over standards I think is important. But then again, the area expertise is not at UTMS, rather you have to involve knowledgable people. But that administration and formalization, I think it is imporatatnt that it looks the same. And that it is all collected under one same roof.
R9	H: You mentioned that the competency is not within the actual workgroup but rather that you see them as coordinators?
R10	Å: Yes, five people cannot have all the competency within all areas at Scania. That is a given, rather, their assignment is to help the area specialist within an area in writing the standard.

R11	H: Do you think that is something good or bad?
R12	Å: I think like, if the expertize would have existed within the workgroup then we would really be housing double area expertize. I see double, for example, heat treatment of steel. We have a lot of very smart and knowledgable people up at lab, material lab, doing that. If someone at standards is sitting with the same knowledge, then that is abundance. On the other hand, someone who understands it well enough to coordinate it and to get the knowledge on print, that is what is important. And this is, really, what the standardization department is working with.
R13	H: Have you noticed any major changes or any direction that you can describe that the standardization group has exhibited during the years you have worked with them?
R14	Å: Yes, one has noticed how its growing smaller. And that's probably it. I'd also say that one probably is moving the area expertize responsibility slightly during the last couple of years. Without a doubt. Then of course, that one has chosen to adopt ISO standards as Scania standards. That's smart, not writing the same thing two times with different headings. So there is some logic in it. Then of course one has improved the distribution of standards from when I started working at Scania. Then we had a bunch of booklets with standards within certain work areas, several different standards. Which also were packeted in thick binders. Today everything is digital. So those are the major changes I have seen during my years at Scania.
R15	H: Do you think it has been a positive or negative direction? Are we headed in the right one?
R16	Å: Yes, definitely. I mean if you look at Scania's cornerstones elimination and waste then of course we should use the competency, and th competency of the standardization department is above anything else to writing things down in a smart way. And the same thing goes for getting away from this old way of distributing booklets that we did in the past. That was a major job and a lot of paper, lots of weight, lots of distribution costs. It is the technology development that is driven that.
R17	H: What development would you have liked to see from here, if we say there were no financial constraints? How would you have wanted the standardization work do develop?
R18	Å: That's a good question. Well. Securing the distribution differently. I won't say better. Beacuse I mean, I don't know this in detail, but I perceive that we demand from our suppliers that they adopt Scania standards and then work accordingly. And for that we have a subscription. Everyone who needs a standard should use a subscription to the standardization department regardless of if one is internal or supplier. That, in practice, means that the supplier several times know about a standard change without for instance the purchaser knowing. Because the purchaser has not subscribed to Scania standards. And that's pretty bad when you think about it, when Scania Purchase finds out from the supplier that Scania has now changed the specification. So that is something to think about. How to solve that. To get a better connection. I know it isn't easy. It is a question of document management, and that everyone knows what areas they are working within. And it is the refinement that I think is really hard to perfect, so that if I were the purchaser then I could subscribe to only the things that touch upon my area specifically. That's pretty hard to make happen. I don't have a solution but, I feel that depending on different aspects, like lack of time, one proritizes away what changes there are in a Scania standard that concerns me. So I feel it's bad to put this in the lap of the supplier to keep track of Scania's changes without the purchaser knowing about it. Or the SQA for that matter. SQA means Supplier Quality Assurance, that's what I am working with.
R19	H: So are you suscribed to the standardization department?
R20	Å: Yes I am. That means I get informaton. One email or maybe two emails a week where I find out what standards have changed, what the change is about, what do I need t read up on and so forth. And I can say that, well, maybe 70% of the changes, 80% maybe, I can just throw away right away because they have nothing to do with my area of expertize. But it is very very hard to make a system that could pinpoint or push out. It is also very hard to make a system where a purchaser could subscribe to only the parts of a standard that is of interest to him or her. But perhaps we can think a bit extra about that, and try to come up with a way to

	secure the information better. Perhaps we can use ECO to secure it, but is the same thing there, it is hard to know exactly what subscription you need, and the ECO system we have today is mostly built up on the principle of informing production. It is divided into production areas I suppose one could say. It is not divided into purchase areas.
R21	H: If one looks at awareness of the value of standards today then within Scania one can see that there is a low awareness level if looking at it from a macro-perspective. Why these guidelines are so important. How do you think we could spread a greater awareness about the importance of the standards and the standardization work.
R22	Å: Yes. Well. The awareness that the guidelines are important I am slightly surprised by. I'm thinking that perhaps in the end it has to do with a lack of knowledge. A lack of knowledge of what standards exist. That they exist. I think that that is more what the lack of knowledge is about. But then again, yeah, working with all these rules and guidelines that exist might not be great for all. Some people work more, well, independently. But I still see it as important that we have a common way of working. And requirements.
R23	H: How do you think we could get this information out to people who don't know about standards?
R24	Å: Right. UTMS has had, and still has I'm guessing, courses where they tell people about what they do. And with the employee turnover that we have at purchase for example you might consider maybe more actively seeking out, so have an actively seeking organization rather than just offering courses. I don't know.
R25	H: More initiative?
R26	Å: Yes, somehow maybe a course about standards. Now, I dare not say that this does not exist today within the program for newly hired people. But it could be a road if it does not yet exist. And I do doubt that it exists. But it is a lot of turnover. Both internally and externally. We were talking about this earlier today within purchase that we have major employee turnovers. That 27% of the people working here has max been here for 2 years. Or maybe it was 3 years? Well, whatever.
R27	H: So it's a lot of in and out with new personell that needs to read up on standards?
R28	Å: Yes. Not every single one, but they need to know that they exist. I would like them to understand the structure of Scania stadnards and knowing where to go when you need to find something out that touches upon your work area.
R29	H: How do you, in general, perceive the process of working with UTMS? Are they helpful? Is there any kind of problem when working with standards with them?
R30	Å: I have worked with, well it has been pretty varied, but yes, most of the time there has been a lot of push. That one wants to reach the goal here, collect and collaborate different wills into a common standard and make it as good as possible. Then of course one has to make it clear that one cannot in all eternity go on and on about different articulations or whatever. We have to reach the finish line.
R31	H: Do you feel like the drive has increased the last couple of years, or is it the same?
R32	Å: No, I can't answer that. I don't know what to say. I think that, I perceive that maybe, maybe there has been more push from the UTMS representative during the last couple of years. And it is part of the role that you should be some sort of, what should be call it, project leader. As a standard responsible, this person, you have responsibility for pushing this case forward and get this standard finished. I don't know how the standardization department works, but I can guess that they get different projects. And these have to finish sometime. And that way there is like a project drive. Which, really, is something positive.
R33	H: What limitations and opportunities do they create for you?
R34	Å: UTMS? That is a good question. I don't know if they create any limitations really, more that, well, one does to some degree, but I'm not sure if these limitations are that of UTMS or that of the area specialists within the area. No, but, what I can think of just on the spot is what we call term ex, i.e. what vocabulary to use at Scania. It is controlled in some form, I can't say if it's a standard. Maybe a standard governs it. What is it called today, Scania Dictionary I think it is called. Where one decides that these terms are valid within Scania for these different things. And there one can have some odd nuances and things that the engineers just

	conform to when calling things very weird names. That's a limitation. But you said opportunity too. Opportunities. Maybe it is a bit contradictory, that we work in the same way, a common way. You maybe limit the artistic freedom slightly, but I think I see this as an opportunity in many cases. That we have common guidelines that we follow, and I mean, it speaks for itself if you're working with for example taking a measurement. One person cannot do THIS and the other THAT. And I see that not as a limitation but as an opportunity to easily understand. And that is really just one example.
R35	H: How do you think the word standard is perceived at Scania today in general? How would you like for it to be perceived?
R36	Å: Standard within Scania, there are three definitions of standard, you didn't know that did you? English standard we actually use for the Swedish word likare. And in other words we are talking about what cular to use. That kind of cularlikare is called standard in English. The work instructions you make for production, they are called standard. And then we have the other standards. The ones we are discussing now. I.e. we have a standardized way. Documented that is valid for all of Scania. So I mean it's a little, one can misinterpret things of you talk about standard, but this specific type of standard that we have here, a lot of people probably thinks of it as annoying that they have to work in a certain way, but probably many people think that oh, well, I have no choice. And if we specify a screw in one of our standards then of course one supplier cannot deliver one painted, the other not painted and one zined. Just a bad example there. So that, I don't want to say that it is a necessary bad, rather I want to say that it is a necessary good. But I know there are a lot of people who think it is hard when you are locked down. But if you look at it at large then, I see it as something necessary.
R37	H: Do you think people look at it as firm laws of general guidelines?
R38	Å: I think that standards to some degree, people know that they exist and what they say and so people use them in the sense that oh ok, this is something we should follow and work by. If we compare for example this with what we call management systems, that here we have an instruction for how a certain job should be carried out and for pure assembly then well, we can't take screw B instead of screw A. Otherwise within purchase for example one can do work in different ways. As long as the final result is correct. I think that people there more see them as instruction for how to act, and that is not very interesting. But standards I would like to say is, well, I think people in general have respect for standards and see it as a necessary work tool. That is my interpretation anyway.
R39	H: Are there different types of standards that are easier or harder to work with? What is that makes a standard easy or hard?
R40	Å: The absolutely most important part is that there is a clarity in standards that makes it so that not just the author but also anyone reading it will understand it. And I will use the word usability. Where you. I mean, if I'm an engineer at Scania and I need to work with a standard, then maybe I will look at it from a certain angle. But if I am a supplier you needs to understand what the requirements are then maybe I will read the standard from a different angle. So that is important to understand when writing the standard. That it is usable from all sides. I usually say that in my job I put on the supplier glasses and read different supplier specifications.
R41	H: One should write in a simple way?
R42	Å: Yes, simple it has to be. But also clear – understandable. If I think about who is going to use it. Everyone that is going to use it, that you don't favorize one category. But yeah, what else can I say? About standards.. Sometimes I can feel that there are a lot of references to different standards. It can get pretty cumbersome. I think it is a necessary bad. Because one definitely needs to watch out for writing the same thing in different standards.
R43	H: You're talking about umbrella standards?
R44	Å: Yes. If you for instance have a screw standard then it references another standard for surface treatment, and another for strength classes for instance. And yet another for friction. And yeah. But I think that that is a hierarchy that we need. Because otherwise we would make fools out of ourselves. But one can experience it as annoying in having to read four different standards just to understand one. But I think it is the best solution.

R45	H: Could you tell me in short about the template that exists today for standrds, what weaknesses and strengths you see in it. Both from your point of view, but also suppliers, since you have a lot of contact with them.
R46	Å: What do you mean by template? The layout?
R47	H: Layout etc. Anything that has to do with the design. You can see an example of a front page here.
R48	Å: Yeah. Right. Here you have something about O-rings. This is a pretty cool standard that you're showing actually. But it is still clear. Issue 110. But this is the standard 535, it is like 60-70s, so it isn't very weird that there are many issues of it. Do you have the last page?
R49	H: No, unfortunately not.
R50	Å: No, I think this is good. First there is an orientation, first TOC and then orientation, and then we get to what changes there are from past issue. And here one can ask oneself if we can follow all the changes backwards? I don't know actually with this standard. I mean in a lot of document we have the change summary in the back. It's like a blueprint. And I don't know. That's why I asked about the final page. I don't know how that last page looks because I don't work very much with article standards. But especially in article standards one should be able to follow that here this article entered and such. Because it is quite often that we say that here we now have an article accoding to the standard this or that. And if this is then inside standard 535 and it is 5 years old. Well, then you have to be able to follow if you find an article, in the back, that no this expired three years go. Then we need something else instead. Because it isn't always that you on a blueprint have current data - because it is really simple to just copy an old blueprint, an old articlenumbers blueprint, and just put a new article number there and then it is obsolete standard that you are using. So I don't dare say if that exists, but if not then it should exist. At least for article standards, so that I can follow ingoing and outgoing articles.
R51	H: In all issues?
R52	Å: Maybe it's a lot asking for it to be available for all 110 issues.
R53	H: Do you think that it is deterrent if you open the document and see that it is 70 pages here?
R54	Å: Yes, exactly, no, but I don't know. I haven't worked much with article standards so I don't know what ramifications it would have. But at least the last 10 issues ought to be documented, what people have done or not done. That would be fair. Other than that, the layout here. I think it works well. The question is if we at Scania today really have a need for both Swedish and English. One could. I mean, we have stnadards that are both in Swedish and English. But if we have once made them that way then I looks like we have made a decision to keep it that way. I'm not sure how we do it today. If we have only English for new ones.
R55	H: One switches over more and more to English from what I understand. But there are a few cases left. This is also something I am investigating. If people think there is a need for Swedish. Because the corporate language is English.
R56	Å: Yes. So, really. If there should be both Swedish and English then maybe there should be Dutch, Portugese, Russian. No, but, you get it. One can always question that. To sit and remake all todays standards into one language might not have much meaning, but all new ones. I think that this has been decided upon.
R57	H: You see no need for the suppliers to have it in Swedish?
R58	Å: No. We work in English. I wrote a standard, well, 10 years ago, called 4246. And that was only in English. So I think nowadays we only write in English. Then sometimes today you can see that we have one of those, well, like standard 4111. It's not called 4111 but either 4111EN or 4111SV I think.
R59	H: Yes, because of the length.
R60	Å: Yes, and then one can really question this. Do we really need 4111SV? To be updated and maintained. I think that it is 4111 anyway. But otherwise, no. I like the layout here. Here for example you have what I mentioned earlier. Here you have a reference to another standard on this one. Here you have one more, and a third one. But I see this as a must. Otherwise we will tire ourselves out in an uncontrolable standard.

R61	H: What would you say is the most important change to the layout or design that you would like to see?
R62	Å: I don't think I have any major opinions about the template now more than what I said. I already think people only write in English now. And that saves a lot of work, of course. And it becomes half as big, page-wise
R63	H: Do you think one could spread awareness of how important standards are by changing the layout? I'm thinking about the fact that the template is very similar to other templates here at Scania for maybe not as important documents. Do you think this matters?
R64	Å: Not for me. No, I don't feel a need to make it look hotter in any way.
R65	H: If we look at a few examples of things I'm investigating. Among other things if we look at other standards at other companies and international standards then we have the TOC like we have here at Scania, but then there is also one specifically for tables. Especially in standards that have a lot of tables so that it is easy to find the table you are looking for. Do you think this would have been something that could get a positive response and that people would have use of at Scania?
R66	Å: That depends. If one, like you say, have a lot of tables in a standard then it might be a pro, but should you then only have it for tables, or for figures too? I'm not sure what it contributes, really. Rather, then i think it would contribute more if we go, lets say that here it says in table 3 one has blablabla. That you then put a page reference down. I think that would help more than a TOC.
R67	H: That you have a writing rule?
R68	Å: Yes. At the same time that a text-work in the layout work of standards that you remember the page references. There are programs for that kind of stuff but I don't know how well they work. I don't think three TOCs would increase the interest for standards, really. But yeah, no, but, you mentioned looking at other standards, so yeah, one should of course benchmark and extract what is positive and usable, but I don't usually benchmark standards very often so I have no good examples. I actually feel satisfied with this.
R69	H: Another problem I often get described is that in the header up here we have four names of the people who have worked with the standard etc. And above all suppliers don't know what these different titles mean. They don't know who to contact when they have questions. So often times they contact standard responsible, who is the manager at the department, even though she is not involved in the standard itself. So there is a lot of redundant and unnecessary work, especially because of a lack of clarity. So I'm investigating how to make it clearer. Among other things I am looking at creating a cover page for standards where one could potentially have explanations of what the different roles mean in the standard. That way one could explain how one should contact about to what questions. What do you think the reaction to this would be?
R70	Å: I feel that, what we have really created here is an unnecessary, well, waste. On the other hand I can agree that when you read this it is not really easy to understand that one has three levels of standard responsables here. Whilst we have one specialist. Just like you said I was thinking that maybe we could have it somewhere else than in the header. The normal Scania header that you see has one issuer and one approver. Should we then have three levels here then, yeah, and then somewhere else, it isn't even certain there is just one. I mean there can be many area specialists. Take legal requirements for example. There I think we are three area specialists. So that feels a little. So I can go for that. That one makes it clearer. Or maybe move it down. That you keep the header for the issuer and approver. Yeah, that you have issuer and approver up here too. And that you here under the orientation too mention that if a supplier has question then that or that person can be contacted. That's a good idea. Making it clearer.
R71	H: Something else I am looking at if is perhaps, if we look at other standards like those of VW, then they have no names at all. There are no names at all in the header. And instead one can have it on the front page with a common mailbox adress that goes to the actual department. Or one can have it in the header. There is already a common email adress for UTMS where they can receive mail, and then they can make up their mind on who takes care

	of what. What do you think about having it that way? Is it to non-personal? Is there more clarity? Positive or negative?
R72	Å: That can be beneficial to have only one that you know. That guy can for example disappear tomorrow. Sometimes that can be an opportunity. In other cases it can be very unpersonal.
R73	H: Does it give a negative impression?
R74	Å: Yes, often times when one gets these noreply mail and other, uhh, I almost said shit. It gives a very unpersonal impression. But this one you can, yeah, one could think of having this as yet another alternative, or like a complement, or how I should put it.
R75	H: You add it on top of the name?
R76	Å: Yes. I mean, internally. We need to be clear about the fact that a standard needs to work both internally and with suppliers, and sometimes others too. But it also has to work with the market. Internally especially I think that, then one wants to be able to quickly instead of taking the detour through the standrd department one wants to know who one has talked to. A lot of suppliers think like that too. If you don't really know who to talk to then that could be nice complement.
R77	H: Do you think that there is a kind of status or reward in having ones name on the standards one has worked with?
R78	Å: It's more of a strain. Yeah, no, I don't think so. I have my name on a standard I think, or maybe two. I don't feel any status in it in any way. Sometimes, it's, yeah, you have to be ready for incoming calls about it. It happens sometimes but it isn't too hard to deal with. But it also depends on what kind of person you are. I have the philosophy that I want to share what I know and help others as well as I can so that they can do their job.
R79	H: If one compares standards to for example patents at Scania then it is a bit of a status to you have ones name on a parent. You can also make money on patents.
R80	Å: And I haven't become rich from having my name on a standard!
R81	H: Do you think there should be some kind of reward? I mean salary wise or in some other way, within Scania, for having your name on Scania, and to encourage working with standards at Scania, or do you think that it is not on that level?
R82	Å: No, my perception is that in any case I can contribute with something, to spread knowledge, then I will do that. I don't need to get extra payment for that, it is part of my job. No, but, if you take for example a specialist up at heat treatments sitting in a lab, then I really think it is part of his or her job to write and try and develop different surface treatment concepts, but it should also be a part to write standards on the topic. So I don't see it as a status or see any kind of need for a reward because you're part of it as an area specialist on a standard. Not at all. I mean, I don't know. Like, I think I can say that it is part of the job. Then you could also say, what is aprt of my job? That I don't even know myself. No but you can always contribute something, I sometimes get standards to be checked and I help that way. For that sake I don't have a need to have my name on the stnadards. So no, I don't think that it would contribute anything. I have a hard time thinking that.
R83	H: Those were all the questions that I had. Do you have anything else to add?
R84	Å: Perhaps, but not right here on the spot. I know that some of the things we have discussed here can be simplified and make more usable. I think we've gone quite some distance. No, lets see. What has been good through the years and what has changed. Sometimes one might think that oh no but why are you removing this from Scania standards, but it is in its nature. We should not have redundant work. If there is an international standard or national one. No, wait, I will say international. Then we should use that one and watch out for referencing Swedish standards. Things like that could be checked. This is, I believe a Scania standard. Yeah, it is. One could think about that. Here it only says standard. If maybe it should say Scania standard more generally? We internally understand anyway, but suppliers may struggle.
R85	H: Yeah, like this thing here at the bottom. "The electronic issue...". The suppliers have no idea what InLine is.
R86	Å: No, that is right. And perhaps you have some potential for improvement here. InLine. On

	InLine. InLine is really, the internal. And this is available at Scania Supplier Portal, as it's called. That could be something to think about. What to replace this text with. Because the same standard should be there – on InLine and the portal. And that could maybe be clearer. No, I can't think of anything else here on the spot on how to improve standards. Not really.
R87	H: If you think of anything you are quite welcome to get in touch!
R88	Å: Of course! You're up in 116, right?
R89	H: Yes, exactly! You are welcome to come!
R90	Å: Yes, it happens that one is there sometimes.
R91	H: Ok! I'll stop the recording now!

Appendix 18 Interview Transcription Respondent 16 - English Translation

Name: Martin Bellander

Type: Face-to-Face

Section: External

Job Description: Senior Engineer

Length: 48:16

Row	Conversation
R1	H: Ok, can you tell me a little bit about what you do and how you have been in contact with standards?
R2	M: Yes, what I work with. I work with material technology, rubber material, all rubber material. We support all of Scania really, so it's R & D , a lot of designers we are supporting, in both new development and existing products that break out in the field . Accident Analysis and the like. We conduct some technology development, looking at new materials for future products. Thus, it's technology development . Secure in order to enter then into product development projects with a set schedule when products will be launched. Support for purchase. Audit of suppliers , interpretation of results from suppliers. And a big part is standards. For us, the material standards. Ie , how do we create requirements, for us then. What requirements do you put on rubber materials and selecting the right requirements for different types of applications. So we 're, what is called, area specialist or something like that, for a variety of standards. And right now, we have revised , greatly been revising. So it's a big deal. So that's an overview.
R3	H: For how long have you worked specifically with standards?
R4	M: I have done that the entire time. I have worked here at Scania for five and a half year. And that has been the same thing all this time. I have also worked previously for 10 years with rubber material at another company where I was involved in standards too. Because it is a requirement document and is used with different suppliers and then it is always requirements. Requirement document. So all standards enter as an important, natural part.
R5	H: So you started as a user when you first came here and then later you have become revising and things like that?
R6	M: Nah, it's both really. Because users and standards are often. How do you say it, users? It's maybe engineers and our suppliers who use them as support and requirement documents. And that I have never really done, rather I write and edit them, changing the requirements.
R7	H: Could you tell me in short about the value that you see standards contribute to Scania?
R8	M: Yes, that is an incredibly lot. I mentioned before this thing about suppliers and purchase. We buy a lot of products, and don't make everything ourselves. Scania is a lot about construction. Putting together ready modules or parts of modules to our end products. Engines and vehicles. And, purchasing products, then you need to know what you are purchasing. You need technical support when you create requirements. Without that there is absolutely no quality assurance really making sure that you get the right things. And that you get the right things over time. That's where standards are A and O when it comes to requirements towards suppliers. To say that, well here, the product should be made in this material and it should have these properties that needs to be fulfilled. If we don't have that then we can get anything really. It is the material perspective. Then there are a lot of other standards, like article standards. Within, well, not my area, but screws and things like that, there is an incredible need for some type of standards. If you look at my area for instance. Take O-rings. Perfect example of where it is very useful with standards. We have three thousand people who sit up here and work with R&D and I do not know how many are

	engineers, it is probably quite a lot, but maybe one hundred are sitting working with construction and rubber material. You need to make a seal somewhere. Well, and then you make your own O-ring instead of just looking in a standard where there are ready O-rings. So it is a great tool.
R9	H: You get a coordinated way of working?
R10	M: Yes a coordinated way of working, and you don't reinvent the wheel again. Someone has already done the job. There is an article number. I can make a seal here somewhere, an O-ring and I know roughly how big my interface is, what it looks like and such. But instead of constructing my own one here I can just go in and look and look at this one. Oh look there is an article number, it is even available on a shelf, then I can just run down and pick that O-ring up right away. It is there. It is ready, has an article number, is in our system already, so it is just to spec it into a list and you're done.
R11	H: You minimize redundant work too that way?
R12	M: Yep.
R13	H: If standards had not existed, what are a few practical problems that would have appeared? Lets say that it had disappeared tomorrow, what would have happened within a week, within a year?
R14	M: Well it would have been a lot of work if it wasn't the same there. And I think they would reinvent themselves somehow. Because most people want to simplify things and make them easier. If you do some repetitively then you realize that oh here I can make a support document or checklist or something like that. So I think it would show up in the form of local standards. Because one organizes ones work. So it would most likely turn up that one group would have its O-rings and another group would have theirs. It would be a lot more locally, not unified across the entire company.
R15	H: What would be practical consequences of this have been?
R16	M: Well, practical consequences. I can imagine that if you want to purchase something then there is a purchaser who is responsible for certain suppliers. He would get the same product two different construction departments more or less, or very similar. So practical consequences. One would have way too many articles. More than what is necessary. Quality assurance probably also wouldn't be the best all the time either. Articles and O-rings, rubber, not everyone can be an expert on rubber material. And then maybe people spec incorrectly in materials. You don't know what you're buying.
R17	H: Have you noticed any kind of change or direction for the work with standards during your time at Scania?
R18	M: Well, let me think. Not anything major, really. I mean, it's a little, well, no. What should I say, it isn't a lot. It's a bit about how standards are prioritized from higher up. Everyone says that standards are really important but not all bosses take the consequences of it and really lifts it up. I don't know how it works at other companies, but it is interesting to see where in the organization the standards are. What mandate they carry. One has concluded that they are fairly far down in the organization, really. Hard to make ones voice heard over everyone. And that is nothing that has changed. I have seen that change in other places where I have worked. Sometimes It has been prioritized up and sometimes down. So, yeah.
R19	H: We touched upon the area of awareness now. Everyone says that it is important but it is still not prioritized. How do you think one can spread a greater awareness?
R20	M: How to do that? Well. I mean, standards are a tool. It a tool for everyone working with construction. And, one needs to be supplied all the tools there are. And there it's a lot of experience, routine and work procedures, like, having standardized ways of working. And, creating awareness around standards, that has to be everywhere too. Educating engineers and then, foremost, that bosses and senior people show that it is important through both words and action. That standards are to be used. When, like, availability and, well, standards need to be easily available, and one can argue for how to make standards easily available. How do you find standards? I think it is fairly well collected here but it is maybe not always simple for a new engineer to find the right thing and to get a good overview. What standards exist? Its about getting a good searchability and to get hits right on the answers you're looking for.

R21	H: The information can be more easily accessible through for instance the interface at InLine?
R22	M: Yes! I think so! I have no concrete suggestions as to how it should look. But I mean I know myself when I have been there looking for some standard within some area bordering mine. It isn't very clear where I can find that. Because it is like everything hwn you search for something, walking through some kind of hierarchy. A decision tree. The highest level, standards, Scania standards, and then you should go down and find, I'm going to find a screw, and then its kind of grouped, it branches down into different parts but what should i be choosing in order to reach the right branch? Alternatively one can do a text search fr screws, OK, what is relevant for screws then? Can I really trust that all standards that have to do with screws have come up here or will it turn out that there is some form of metadata that is not included in all standards and that are not included in the search?
R23	H: If we were to remove all economical restraints, how would you have wanted the standardization work to develop? For instance one could discuss what we just talked about. Increasing searchability and developing the systems. What else would you want to see?
R24	M: Oh. Ohh. Well, yeah, that's, I mean in general a higher priority in working with standards continuously. Because I think that is something that is not prioritized all the time when I have worked here. Maybe then, maybe I bent the truth slightly before if it anything has changed over time with standards. Right when I started it was pretty prioritized but after that it has been pretty badly prioritized in the end. Its important but when other things appear simultaneously it gets thrown to the side. And guess that is creating space for the people who are specialists in different areas and working with standards, creating new standards and maintaining current ones. It is a question of resources I believe. So if ther were no finanfical constraints then I would imagine that there could be more people working full-time with standards. There are standard-coordinators, and they put together standards, and they are kind of like project leaders and a driving force for creating and maintaining standards. So I would not be foreign to that these smart specialsits within different areas actually worked 100% with standards for a set time, maybe half a year or a year. Creating new, and updating current, standards. Because that's knowledge out in the company. Applications, you in touch with a lot of applications where you see needs for standards within your specialist area. And that can actually be transofmred into useful standards. I could see that as a potential improvement if there were unlimited resources.
R25	H: When you work with standards more generally, what limitations and opportunities do you see?
R26	M: Limitations, how do you mean? Like?
R27	H: Like, are you limited in some way with what you can do? Or do you more see opportunities where you can do a lot of things?
R28	M: Well, limitations. Looking at articles and standards it takes a lot of knowledge about different articles before you can realize that ok here one can standardize. Finding common demonitators, things. And there are limitations in PDM-support for example, Product Data Management. You have been in contact with Aros? Right away when its about amterial and standards, that is missing today or there is no support. I would to go in, if I have a material standard, for, I'll take my area as an example, we want a material standard for nitril rubber, a typ of rubber material. And then I change something on this standard. Then I would like to know what other articles are affected? If I change the requirements for my material standard here, what articles are influenced by this? That is a major limitation. That connection does not exist. So that is absolutely a limitation. That's what I can think of at the top of my head.
R29	H: Its an information limitation?
R30	M: Yes, I would put it that way. It's a connection that does not exist. You can find out about this information, of course, but then you have to sort of manually go and search. There are maybe shortcuts and work-arounds to trying and find this information, but it takes a lot longer compared to just doing a search. If you had had that connection, all the articles that are in the PDM-system, what material they are made in, what material requirements or stnadards they are speced with? And if the connection was just there from the beginning and just "boof" with the press of a button it would show exactly what articles are dependant by this. That is a

	limitation. Opportunities and limitations you said.. Hard question. Opportunities. If you work with standards. I don't really know what I can come up with on the spot like this.
R31	H: If you come up with something you can of course let me know. How is it generally working with the workgroup? Are there any major problems in the work? Are they helpful?
R32	M: The workgroup? You mean?
R33	H: I mean UTMS. I think it was Dardan who recommended you.
R34	M: Yes, OK, right, that's him. And Janne too, Sandberg. Well, its working pretty well, I will say. What is, I mean. There have been a lot of new faces lately. Dardan is new, he hasn't worked here for very long. And I can miss that a bit. Someone really senior who has worked with standards for a long time. Because that's an area where I can see the opportunity for improvement. Standards should first and foremost be easy to read and uniform. What language should you use? What abbreviations should you use? A standard should always look the same, and one can get annoyed when people right standards like "well, I do whatever I want.". But at the same time, a Scania standard should look a certain way. At least I think so. I think most people agree. I can miss a seniority there. Someone who has wrked with standards for a long time and very clearly can point with his or her entire hand but who also can guide and push forward. This is what a Scania standard should look like because BOMBOMBOM. That doesn't really exist today. I am missing that a bit. So when it comes to standards we sometimes have to come with suggestions "well, shouldn't it be like this throughout the entire thing?" if you write an abbreviation or something like that because it should be uniform.
R35	H: When it comes to seniority, how long should one have worked with it in order reach this level?
R36	M: That depends, but when it comes to standards, within our area, I think maybe 5, well, somewhere 5-10 years, it depends a bit on how much one has worked with different standards, one has collected a pretty significant information bank, so that one has a lot in the trunk and can, like, one has a large ruggsack with experience. Has seen it applied and seen different standards then maybe, how it looks, and good examples and, that one kind of can create a structure oneself where one sees what it should look like. What is good, what is bad. Yeah, something like that. But about the workgroup. How it works, I mean, ont he social level, like how you hang out and work together, those parts I see no problem with. They work well. I'm sure there are many things that could be improved. How time plans are made and executed, exactly how to drive the work, and that goes for both direcitions. What time plans are there and what deals of deliveries, and who does what exactly? What interfaces does one have? It changes and depends on new people that arrive. Need to read up on new working routines. Yeah.
R37	H: So more clarity?
R38	M: Well, yeah, yes, maybe that. But its also a learning period. I mean, one has to find what roles one has. Who does what? Find the interfaces. Because we are several people involved in writing standards. The expert knowledge and within a certain technological area or what not. But then maybe like, the terriotiral part of writing stnadards, we can't do all of that. Just a thing like handling a word-template, how it works, line breaks etc. Who does that best? it has to be someone who has worked a lot with standard-templates and who can edit them quickly and painlessly. In order to give a uniform result in the end.
R39	H: So, specifically at Scania, how would you say that the word standard is perceived? How would you want it to be perceived?
R40	M: How it is perceived? Well, it should be something positive. Like, that it has a lot of respect. Because it is very long-term. Something great. Something that one can trust over time. It isn't something that just goes away. So that's how to look at standards.
R41	H: Is that how they are perceived today?
R42	M: yes, to a certain degree I think so. Sometimes they can be perceived as heavy to work with, complex and that it takes time. I have been incontact with that several times during my last years here. We get back to this thing with O-rings that are standardized. I meet engineers who are constructing their own O-rings and then you ask them like "but, that is going into a

	standard, you can't just make a drawing yourself!". "but I don't have time now. It takes too long!". And that standard in particular is super fast to update, and then I usually say that "ok, we'll fix updating the standard, just talk to Janne. They will have it done in a day if you need it and probably it is even faster than if you do it yourself.". So I think there is an impression that standards are very heavy to work with and take time. Sometimes that is true. But it doesn't always have to be like that. In the end it is a more rational way of working. Instead of making a ton of minor emergency calls all the time. "yeah, but I don't have the time to wait so I'm doing it myself". Maybe in the beginning it takes a bit more time, but in the end it is a much more rational way of working.
R43	H: Do you think there is the need for an increased awareness about- Skulle man behöva en ökad medvetenhet om-
R44	M: Yes! Yes, I think so.
R45	H: Are there different kinds of standards that are easier or harder to work with?
R46	M: Different standards. Harder or simpler. Yeah, that depends on from what perspective you look at it from. As a user it is hard to answer. But sure, I guess. Because sometimes a standard is maybe not 100% applicable in what I am doing. But I am using it still, and then I write a reference to a standard and say that maybe, that this and that from this standard is not applicable. So sure. I don't know if I have a more concrete example.
R47	H: What characterizes a harder standard?
R48	M: That's like a long and complex standard with maybe dependencies from others.
R49	H: umbrella standards?
R50	M: Yes I can imagine that. And then its kind of like, what is a standard? There are so many different types of standards. What aspects are there in a standard? There are standards for articles, what does that mean? Are there just dimensions brought up, article numbers, you specify an article or do you specify material too? Do you specify functions on an article? And what type of properties should be included. And there is a lot of variety in what is included and what should be included in standard? So, yeah.
R51	H: So I thought we'd talk a little about the template too. It is interesting that we're talking about O-rings, or that it came up several times, because I have a standard here where you are the area specialist. I use this as an example because there are many elements on it that are important to bring up. But I thought maybe you can tell me in short what strengths and weaknesses you see in the template today?
R52	M: In this one. Yes. It is a very grateful area to standardize really, because what is an O-ring? How do you describe an O-ring? It has two measurements. One diameter, a cross, and then one can talk about what material it is made from and what properties the material should have. So in that way it is a very grateful area to standardize. And that is a strength I suppose. That those are the three things that you need. Strengths apart from that with this standard I feel is specifying in it. You have article numbers and you specify dimensions. The materials reference other standards. Which is very good, because otherwise as soon as you changed materials somewhere you would have to go and edit this standard. There would be a lot, very heavy work, in revising a standard like this. Because then its a lot of different things. Dimension, but in front of very different O-rings in very different dimensions, one often does that. If one has used the same material that one has used earlier. Then, maybe, it is better to have like a material definition, specification, in a separate document and then you reference that. So the overall structure I think is very good in this one. Then there are maybe areas of potential improvements one could make, like with measurements that are called normal execution. Then its a certain material. And then it is split into different characteristics. O-rings with large crosses, non-production O-rings, and whatever it might be. Maybe there is some potential for improvement there in how easy it is to read. How easy it is to find. Because its pretty, its, 9 pages, and there are many different tables and to quickly get an overview of where to look. If one has used it one, two or three times then you know it. But the first time one uses it it is not as easy to get an overview. Where can I find the different (???)?
R53	H: If you were to look at the design itself that the template has today, what do you think works better or worse with it? What do you think could be improved? Layout-wise.

R54	M: Well, I'm a, I mean, taste. I think that the text is way too big for the font. It isn't overviewable this way. But then again it's a little, I like small text. Because you get a better overview. Maybe I will change my mind in 15 years when I'm starting to become a little purblind. Right now there are many tables, with different tables here, even if the text becomes smaller in every element then, lesser amount of pages means you get a better overview. The eye can look at it easier. 9 pages you can't overview if you put all the pages out here. If you were to reduce it to half it would be four pages. Then all of a sudden you can watch 4 A4 pages simulatenously. I can do that very quickly. So this overview I feel I am missing. But this is paper format. And it isn't always in paper format that you use a standard. But sometimes maybe one wants it electronic instead. And then there are completely other possibilities. But after all, I think that, paper format is a very good complement where one gets an overview and when one looks at something. Compared to looking at and scrolling in a bunch of documents and jumping up and down. It is really hard to get an overview.
R55	H: Do you normally look at standards on a monitor or do you print and look at them?
R56	M: The standards that I work with that I know well I use on a monitor. But standards I am reading for the first time and don't work very often with I prefer to print in order to more swiftly be able to browse back and forth quickly and then its exactly that overview and being able to look at different places. It is very cumbersome with a monitor to sit and jump back and forth even if you have two monitors I feel. Something that is good about it is the searchability I guess. I often get questions about article numbers. I super often to in and then I definitely use the monitor, a articlenumber on some O-ring and then its like, i don't know how many O-rings there are actually, but there are probably a couple of hundred. And finding the right number is not possible in any other way than searching. It is really simple, CTRL+F, and pasting the article number and I find it right away. I often get questions "what material is this O-ring?" or "What can this O-ring take?", and then I need to know what material is this? In order to make a statement. And then I quickly go in and search.
R57	H: So, I'm looking at several different elements, layout, what can be made better and such. And I thought we could discuss a few parts of the layout real quick. So among other things you can see here that we have both Swedish and English. In many stnadards if you write new ones you just skip the Swedish part and write in English. How do you look at this? Is there a need for Swedish to be included?
R58	M: No. I do not think so. No, it is not ratonal, it is enough with English. One can on one said have opinions in the matter. We don't have English as our mther tounge, thats an interjection. When we write in English we might think that we are really good at English, but it's a lot of Swenglish. And in a situation where there is a confrontation about how a standard should be interpreted well then. A suplier, fulfilling requirements, not fulfilling requirements. What should be delivered and what should not be delivered? Delivers X amount of articles that we don't perceive as comforming with our requirements, then there is a confrontation. Then it is maybe not as comfortable to have one language, that isn't even our mother tongue. If you look at car manufacturers down in Germany they probably still have a system of translations, but in the end German is the valid one. That is the one that is official.
R59	H: Do you feel that there is a lack of clarity at Scania about this?
R60	M: I haven't really thought about it actually. Maybe it is written something about this in an overview standard for suppliers. Supplier provisions. I don't know actually. We have revised a bunch of standards and skipped the Swedish and only gone with the English. So that question is fading. But other than that, Well I don't know, how I would interpret it. It doesn't for example say here, I mean, It only says "electronic issue on the homepage on InLine is the valid original issue." But what language that s valid I don't know. I think that Volvo writes in all standards what language is the valid one. I think that I have read that. VW writes explicitly German. I think they write on all standards in the introduction what language is the valid one.
R61	H: I am also thinking about if this should be included in the standard and that it is this language that is the valid one. And the corporate language in Scania is English. So I would assume that English should be the valid one. You also mentioned this part with InLine. That is something that people working at Scania understand, but a supplier has no idea of what InLine is. So I'm looking at that too.

R62	M: I would think that the articulation there, "on InLine" should have been "on Scania's intranet" so that people understand right away where. But InLine is a non-term for people who are from outside of Scania.
R63	H: When making changes in a standard you highlight the changes with grey background. We see an example of this here. And then you see that this is issue 110, so from 109 we see that everything in grey has changed. The problem is that we can't see what changes were made from 108 to 109. Instead we only see one revision. What is your take on history and such? Do you see any possibilities for improvements? What would you like to see?
R64	M: Yeah, well, I would like to be able to go in and search, and pick out old versions. I don't know if I can do that. I don't think these are available anywhere. They are just, I don't know where they are and where they are stored. Are they checked into DocArc? They aren't, right? That our common document management system that we have. There I would like to be able to go in and search for a standard. Standard 535, issue 22. And then i would like to pick it up and see that this is what it looks like. That can be a bit cumbersome with a standard that is updated very often, several times a year. Then one has to look at every single one. Then it would be nice if there was some kind of revisionlog, or history, where one gcould see an overview of what has happened.
R65	H: Would you have liked to see this included in the template or somewhere externally?
R66	M: I think that I want it externally. It isn't manageable otherwise. If you update 2, 3, 4 times it becomes a major part of the document. Often time one does not want the entire history. Sometimes you do. But then it is better to just extract it. Then I would think that a good compromise is that the final issue, yes, it is good to know. So then you have a new one here. So why is it new? Then I have this description here. If I want to see the entire history behind it, well, then I will actually have to make an effort and go somewhere else to find it. Because I don't always need it. That's what I would say.
R67	H: If we look at the header today there are four names. First of all, do you see a need for all these four names on the standard?
R68	M: No. I mean I don't, no, you kind of wonder who does what. Like, if I get a document, but document management, someone executes a document, someone approves a document. Sometimes someone has documented and examined it too. Apart from that, well, there are a lot of names. I have though about the fact that I a lot of standards from other companies and I think that, I don't know if I have seen any standard where four names are present other than on Scania standards. Sometimes it is even only one, sometimes there are no names at all. So I think that looks weird. Because names often change. People switch positions and it happens more and more frequently. It gets very weird. Sometimes I have had a use for it, though. I had a VW standard once where I needed help with testing in accordance to it. And I just simply took the first name dot last name at VW dot DE and sent an email and got a swift reply. I was forwarded to what I needed. So it can serve a purpose.
R69	H: if you don't work at Scania you don't know what these roles mean, but a supplier has an even harder time to understand what the different roles mean. Which has lead to people who shouldn't be contacted getting contacted and there has been a lot of redundant and unnecessary work. If one for example looks at standard responsible, and you are a supplier, then that person ought to be the one I should call when I have question about why it is not working or what something means. I am trying to find a way of solving this so that suppliers can understand and people at Scania can understand. What I have looked at is different ways of achieving this. Among other things I have considered making a cover page for the standard with additional information. There you can for example have descriptions of the roles written out. If you have questions about this then contact this person and so forth Another example would have been if instead of these names you had a common email adress for all contacts so to speak. So that one can remove all names and just have this instead. What would you say about this?
R70	M: Well how does one want it? When it comes to questions from someone external outside of Scania. You have to look at how it looks today. Does Ingegerd who is section manager get questions about specific standards of some supplier? No. Why does it say approved here

	<p>then? Because this is a result of the internal process. In order to show that this document has been approved. But this is more internal, just in order for us to know. It might as well just say approved and a date, then you know that yes, then this is a valid standard. It has been approved and this is a working ex. That's a plan. If nothing is written there, not approved, then I suppose it isn't approved. It happens that drafts get circulated that you think are valid. But I don't know if I have a quick answer. I think I have to think about it a little more but, is it it, I mean, a contact person, should there be a contact person? Is that a person, a function that should handle questions that come in from the outside about standards? Then it should be made ver clear. Because there is no reason to, like. I can imagine that there was some kind of thought behind what names should be here, kind of like authors in the word of academia. You should be visible so it should be made visible what you have done. Like a kind of credit. I mean you have been a part of creating this. I think that's why you can see it here. That there are four different names. Because several ones have contributed. The people working with the standards are in the bottom. They should be part of it and be visible, that they have done the work. And then approved by, well, of course, normal document management, someone approves. Who does? A manager. Then you have two layers of managers here.</p>
R71	H: So a bit of motivation in writing standards is getting your name on them?
R72	M: Yes I think so. It is partly an explanation as to why it is this way.
R73	H: Do you see a need to have all these names on all pages? Today we have the header on all pages from the first one to the last one.
R74	M: No. There is absolutely no reason for that.
R75	H: So if it would just have been on the first page then that would have been enough you think?
R76	M: Yes, absolutely. It is excessive to have. Because you have other ways of identifying what standard you are in. You have the standard number, the numbering, page two out of nine, three out of nine, four out of nine. Issue, that's the most important. Issue, standards identity, and what page. Then it fits together and you can't lose yourself. So there is absolutely no reason. It would just create more space in a standard in a way. Because it really takes up a lot of space in the header. Yeah, lots of things I have never thought about before.
R77	H: I'm asking challenging questions?
R78	M: Haha, yes, without a doubt.
R79	H: OK, last question. If you look at standards today it looks a lot like other working documents at Scania. Maybe documents that are not quite as important. There is for instance a template for notes at Scania that looks almost identical. Do you think this has any effect on how people perceive standards? That it doesn't look important, and then it isn't perceived as such?
R80	M: I have thought about that too. That could be the case. I'm sitting here looking at this one. This is more like. I mean if you look at ISO standards they have a very thorough cover page with title and some other stuff. Yeah, I think that could be the case.
R81	H: You think a cover page adds a sense of weight to the standard?
R82	M: Yes. Yes I can imagine that. Then what should be included on the cover page is like, I mean maybe a description of what it is and standard number and title of what it is called. That's something to think about as well, what a standard is called. The title for a standard. How specific should it be? What is told in the standard? Maybe it is hard to answer in a general sense because I mean there are so many types of standards, but I think one ought to have a more or less outspoken philosophy or strategy. What should the title say? What should be included in a title? It says O-rings here. And that's maybe good, because that is what it is about. But maybe there should be something more. Oh, O-rings? What part of O-rings are we describing? Is it dimensions? Material? How to manufacture them? Is it how to choose them? Or what is it? Some kind of more description. At the same time the title can't be a long essay. What it is and what it isn't. But some hints, what type of information is included in a standard? How much guidance should there be? That's the type of question I was talking about before, that thing about having a senior person who can point out that that this – dumpdumpdump-. Maybe one can describe that in a document actually. We want the

	standards to look like this and be formulated like this. But a person who has worked for a long time with different types of standards maybe has this in this spine, the title, and this should be included in the title. Because there are explanations for why certain things should be included. And this is maybe an example of that.
R83	H: Is there anything more you would like to add?
R84	M: Nahh, I don't know. A bunch of stuff has popped up in my head throughout the discussion here. Thrown out quite a lot.
R85	H: If there is anything else you are quite welcome to contact me. Maybe something pops up or some kind of reflection you feel like sharing.
R86	M: Yeah, i don't know. It's always a connection to international standards. If they exist or not. Because often time we recycle parts of international standards or reference to international standards. Sometimes one can just say that do we really need Scania standards or could we just completely utilize international standards? Is it an end in itself that we should have Scania standards? I'm not sure if I have an opinion as to how t should be. It is very different within different areas. Different kinds of products, and different kinds of standards. We reference to different places, like, for example test methods and things like that. There is a tradition to reference a lot of ASTM standards. Now we are departing from that and saying that no why would we reference ASTM standards, there are corresponding ISO standards. I don't think we have any influence over ASTM standards? We have no possibility of influencing them, why would we reference them? With ISO standards we are part of committees that influence. So that is an aspect I suppose. What types of international standards should be referenced? Is there a priority? For me it's pretty evident. ISO standards first and sometimes DIN standards. We reference a lot of DIN standards. Why the hell should we reference DIN standards? We don't even know German, at least not most of us. And translating standards.. Sometimes maybe if there is a great standard available in only german. If there is no equivalent. But very often I think a lot of old references to old standards just live on. One should be able to reference something else. So that's an aspect that. That came up. Yeah, some input. But yeah, I haven't even thought about this stuff but when you say it. Why would we have four names here? There is absolutely no reason. And definitely not on all pages. I think it is really apparent. Good input.
R87	H: Ok! So I will stop the recording now!
R88	M: Yep!

References

- Adams, A., Blandford, A., Budd, D., & Bailey, N. (2005). Organizational communication and awareness: a novel solution for health informatics. *Health Informatics Journal*, 11(3), 163-178.
- Anselm, S., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *SAGE Publications, Thousand Oaks, USA*.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Baron, J. (1994). Thinking and deciding.
- Bayliss, R., Cheung, S.-O., Suen, H. C., & Wong, S.-P. (2004). Effective partnering tools in construction: a case study on MTRC TKE contract 604 in Hong Kong. *International Journal of Project Management*, 22(3), 253-263.
- Bennett, J., & Jayes, S. (1995). *Trusting the team: the best practice guide to partnering in construction*: Thomas Telford.
- Bergqvist, E. (2011). *Snacka snyggt-Modern retorik*: Stockholm: Nordstedts Förlagsgrupp AB.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: principles, methods, and practices*.
- Bresnen, M. (2007). Deconstructing partnering in project-based organisation: Seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins. *International Journal of Project Management*, 25(4), 365-374.
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2002). The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partnering projects. *International Journal of Project Management*, 20(7), 497-505.
- Broms, H., & Gahmberg, H. (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative science quarterly*, 28(3).
- Broom, G. M. (2009). *Cutlip & Center's effective public relations*: New Jersey.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2002). *The social life of information*: Harvard Business Press.
- Brown, M., Huettner, B., & James-Tanny, C. (2007). *Choosing the Right Tools for Your Virtual Team: Evaluating Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools*. Paper presented at the Professional Communication Conference, 2007. IPCC 2007. IEEE International.
- Carlzon, J., & Lagerström, T. (1985). *Riv pyramiderna!: en bok om den nya människan, chefen och ledaren*: Bonnier.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Chan, A. P., Chan, D. W., & Ho, K. S. (2003a). An empirical study of the benefits of construction partnering in Hong Kong. *Construction management and economics*, 21(5), 523-533.
- Chan, A. P., Chan, D. W., & Ho, K. S. (2003b). Partnering in construction: critical study of problems for implementation. *Journal of Management in Engineering*, 19(3), 126-135.
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001). Organizational identity: Linkages between internal and external communication. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 231-269.
- Cherry, E. C. (1953). Some experiments on the recognition of speech, with one and with two ears. *Journal of the Acoustical Society of America*.
- Cheung, S.-O., Ng, T. S., Wong, S.-P., & Suen, H. C. (2003). Behavioral aspects in construction partnering. *International Journal of Project Management*, 21(5), 333-343.
- Cheung, S. O., Suen, H. C., & Cheung, K. K. (2003). An automated partnering monitoring system—Partnering Temperature Index. *Automation in Construction*, 12(3), 331-345.
- Chi Cui, C., Ball, D. F., & Coyne, J. (2002). Working effectively in strategic alliances through

- managerial fit between partners: some evidence from Sino–British joint ventures and the implications for R&D professionals. *R&D Management*, 32(4), 343-357.
- Child, J. (1987). Information Technology, Organization, and the Response to Strategic Challenges. *California management review*, 30(1).
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. B. (2005). *Cooperative strategy*: Oxford University Press.
- Chu, S. K.-W., & Kennedy, D. M. (2011). Using online collaborative tools for groups to co-construct knowledge. *Online Information Review*, 35(4), 581-597.
- Chung, S. A., Singh, H., & Lee, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-22.
- Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1999). *Managing organizations: Current issues*: Sage.
- Clement, J. (1983). A Conceptual Model Discussed by Galileo and Used Intuitively by Physics Students. *Mental Models (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates)*, 325-339.
- Conrad, C. R., & Poole, M. S. (2011). *Strategic organizational communication: in a global economy*: John Wiley & Sons.
- De Man, A.-P., & Duysters, G. (2005). Collaboration and innovation: a review of the effects of mergers, acquisitions and alliances on innovation. *Technovation*, 25(12), 1377-1387.
- Denning, P. J., & Yeholkovsky, P. (2008). Getting to we. *Communications of the ACM*, 51(4), 19-24.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international Business studies*, 35(5), 428-442.
- Dixon, N. M. (2000). *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*: Harvard Business Press.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case.
- Egan, J. (1998). Rethinking construction: The report of the construction task force. *DETR, London*.
- Eriksson, P. E. (2007). Cooperation and partnering in facilities construction—empirical application of prisoner's dilemma. *Facilities*, 25(1/2), 7-19.
- Eriksson, P. E. (2010). Partnering: what is it, when should it be used, and how should it be implemented? *Construction management and economics*, 28(9), 905-917.
- Eriksson, P. E., Nilsson, T., & Atkin, B. (2008). Client perceptions of barriers to partnering. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(6), 527-539.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2003). *Reflexiv kommunikation*: Liber.
- Faulkner, D. (1995). *International strategic alliances: Co-operating to compete*: McGraw-Hill London.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Gulati, R., Khanna, T., & Nohria, N. (1994). Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan management review*, 35, 61-61.
- Haines, R., Vehring, N., & Kramer, M. (2011). Activity Awareness as a Means to Promote Connectedness, Willingness to Do Additional Work, and Congeniality: An Experimental Study. *ICIS 2011 Proceedings*.
- Harrigan, K. R. (1986a). *Managing for joint venture success*: Simon and Schuster.
- Harrigan, K. R. (1986b). *Strategic alliances and partner asymmetries*: Graduate School of Business, Columbia University.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction

- and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 32(1), 4-16.
- Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., & O'Connor, K. M. (1993). Group task performance and communication technology a longitudinal study of computer-mediated versus face-to-face work groups. *Small group research*, 24(3), 307-333.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of management review*, 22(1), 177-202.
- Iorio, J., Peschiera, G., Taylor, J. E., & Korpela, L. (2011). Factors impacting usage patterns of collaborative tools designed to support global virtual design project networks: ITcon.
- Isaacs, W. (2008). *Dialogue: The art of thinking together*: Random House LLC.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of management review*, 11(1), 145-163.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long - term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kraut, R. E., & Attewell, P. (1993). Electronic mail and organizational knowledge: Media use in a global corporation: DTIC Document.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., & Khanna, P. (2012). Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lewis, J. L. (1970). Semantic processing of unattended messages using dichotic listening. *Journal of experimental psychology*, 85(2), 225.
- Lowry, P. B., Zhang, D., Zhou, L., & Fu, X. (2010). Effects of culture, social presence, and group composition on trust in technology - supported decision - making groups. *Information Systems Journal*, 20(3), 297-315.
- Lu, S., & Yan, H. (2007). A model for evaluating the applicability of partnering in construction. *International Journal of Project Management*, 25(2), 164-170.
- Luft, J., & Ingham, H. (2004). Johari Window. *The Power of the 2 x 2 Matrix: Using 2 x 2 Thinking to Solve Business Problems and Make Better Decisions*, 255.
- Luftman, J. N., Lewis, P. R., & Oldach, S. H. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. *IBM systems journal*, 32(1), 198-221.
- Lundh, L.-G., Montgomery, H., & Waern, Y. (1992). *Kognitiv psykologi*: Studentlitteratur.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of international Business studies*, 117-137.
- May, T. (2011). *Social Research: Issues, Methods and Research*: McGraw-Hill International.
- McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- Naoum, S. (2003). An overview into the concept of partnering. *International Journal of Project Management*, 21(1), 71-76.
- Ng, S. T., Rose, T. M., Mak, M., & Chen, S. E. (2002). Problematic issues associated with

- project partnering—the contractor perspective. *International Journal of Project Management*, 20(6), 437-449.
- Nyström, J. (2005). The definition of partnering as a Wittgenstein family - resemblance concept. *Construction management and economics*, 23(5), 473-481.
- Olsen, B. E., Haugland, S. A., Karlsen, E., & Johan Husøy, G. (2005). Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply management*, 11(1), 1-13.
- Peppard, J. (2001). Bridging the gap between the IS organization and the rest of the business: plotting a route. *Information Systems Journal*, 11(3), 249-270.
- Peppard, J., & Ward, J. (1999). 'Mind the Gap': diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business. *The Journal of Strategic Information Systems*, 8(1), 29-60.
- Perkins, D. (1986). Knowledge as design: L. Erlbaum Associates (Hillsdale, NJ).
- Piaget, J. (1929). *The child's conception of the world* (Vol. 213): Rowman & Littlefield.
- Poirier, C. C., & Houser, W. F. (1993). *Business partnering for continuous improvement: How to forge enduring alliances among employees, suppliers & customers*: Berrett-Koehler Publishers.
- Recker, J. (2012). *Scientific Research in Information Systems: A Beginner's Guide*: Springer.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.
- Saad, M., Jones, M., & James, P. (2002). A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8(3), 173-183.
- Sandberg, H. (2002). Publiken-formbar målgrupp eller kritisk dialogpartner? *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys*, 107-130.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R., Cavusgil, S. T., & Aulakh, P. S. (2001). The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. *Journal of the academy of marketing science*, 29(4), 358-373.
- Seebach, C., Beck, R., & Pahlke, I. (2011). Situation Awareness Through Social Collaboration Platforms in Distributed Work Environments. *ICIS 2011 Proceedings*.
- Sproull, L., & Kiesler, S. (1992). *Connections: New ways of working in the networked organization*: MIT press.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization science*, 19(1), 160-176.
- Sutcliffe, K. M. (2001). Organizational environments and organizational information processing. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 197-230.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of management studies*, 38(7), 973-993.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Venkatraman, N. (1994). IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan management review*, 35, 73-73.
- Vosniadou, S., & Brewer, W. F. (1987). Theories of knowledge restructuring in development.

Review of educational research, 57(1), 51-67.

Zaheer, A., Gulati, R., & Nohria, N. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203.