

Beslutsfattande om IT - Beslutsprocessen och IT-styrning

Magisteruppsats, 15 högskolepoäng, framlagd inom
Systemvetenskapliga programmet

Framlagd: Januari, 2008

Författare: Patrick Crona
Stellan Runander

Handledare: Hans Lundin

Examinator: Odd Steen
Erik Wallin

Beslutsfattande om IT - Beslutsprocessen och IT-styrning

Patrick Crona
Stellan Runander

Magisteruppsats, framlagd januari 2007

Omfång: 140 sidor

Handledare: Hans Lundin

Abstrakt

Denna uppsats grundar sig på en kvalitativ ansats och beskriver en studie som behandlat beslutsfattande gällande IT i en organisation. Beslutsfattandet när det gäller IT påverkas av omgivning, teknologi samt uppfattningar om organisationens mål och metoder för att uppnå målen. Att uppnå målen är ingen trivial uppgift och är kantat av många problem. IT-styrning ses om en lösning på dessa problem med beslutsfattande om IT där den ska styras för att överensstämja med organisationens strategiska mål och avgöra vem som ska fatta dessa beslut. Syftet med studien var att beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen om IT i en organisation och våra centrala frågeställningar var *hur fattar organisationen beslut om IT?* och *hur är beslutsfattandet om IT delegerat i organisationen?* För att besvara dessa frågor utfördes en initial litteraturstudie där vi granskade teorier om organisationen och beslutsfattande i denna samt IT-styrning. Detta gav grunden för vår empiri vilken utgjordes av en fallstudie på konsultbolaget HiQ Skåne där vi utförde fem semistrukturerade intervjuer med respondenter på olika chefsnivåer i organisationen. Studiens främsta resultat var att beslut tas utifrån magkänsla, tidigare erfarenheter och ett begränsat underlag när ett behov uppstått. Det är framförallt ett pragmatiskt angreppssätt inför beslut som tas, där viktigare beslut diskuteras i grupp och ett mer rationellt angreppssätt används. Beslutsfattandet beskrivs som decentraliserat med mycket frihet och eget ansvar.

Nyckelord: Beslutsfattande, beslutsprocess, IT-beslut, IT-styrning, fallstudie, decision making, decision process, IT Governance, case study, HiQ

1	INTRODUKTION	6
1.1	BAKGRUND	6
1.2	VARFÖR BEFORSKA BESLUTFATTANDE OCH BESLUTSPROCESSEN?	9
1.3	FRÅGESTÄLLNING	9
1.4	SYFTE.....	9
1.5	AVGRÄNSNINGAR	9
1.6	CENTRALA BEGREPP.....	9
1.7	DISPOSITION.....	10
2	METOD.....	11
2.1	VALET AV FORSKNINGSSTRATEGI	11
2.2	LITTERATURGRANSKNING.....	13
2.3	RAPPORTERINGSFORM	13
2.4	FALLSTUDIEPROTOKOLL	14
2.5	METOD FÖR DATAINSAMLING	15
2.5.1	Val av respondenter.....	16
2.5.2	Respondentguide.....	16
2.5.3	Intervjuguide	17
2.5.4	Intervjuernas genomförande.....	18
2.6	KODNING	19
2.7	ANALYS AV DATA	20
2.8	ÖVERGRIPANDE KVALITET	21
2.8.1	<i>Validitet</i>	21
2.8.2	<i>Reliabilitet</i>	23
2.8.3	<i>Generaliserbarhet</i>	24
2.8.4	<i>Bias</i>	24
2.9	ETISKA FRÅGESTÄLLNINGAR.....	25
2.9.1	Informerat samtycke.....	25
2.9.2	Konfidentialitet	27
2.9.3	Undvika skada och göra gott.....	28
3	BESLUTFATTANDE OCH IT-STYRNING	30
3.1	ORGANISATIONEN	30
3.1.1	<i>Omgivning</i>	30
3.1.2	<i>Mål</i>	33
3.1.3	<i>Teknologi</i>	34
3.1.4	<i>Organisationskultur</i>	35
3.2	BESLUTFATTANDE I ORGANISATIONEN	36
3.3	RATIONELLA MODELLEN	37
3.3.1	<i>Stimulans</i>	38
3.3.2	<i>Beslutsfattaren</i>	40
3.3.3	<i>Problemdefinition</i>	40
3.3.4	<i>Alternativa val</i>	41
3.3.5	<i>Implementering</i>	41
3.4	BEGRÄNSAD RATIONALITET	41
3.5	TRIAL-AND-ERROR-MODELLEN	43
3.6	KOALITIONSMODELLEN.....	44
3.7	SOPTUNNEMODELLEN	44

3.8	EN DYNAMISK SYN PÅ BESLUTFATTANDE	45
3.9	STUDIER OM BESLUT	45
3.10	IT-STYRNING.....	46
3.10.1	<i>Vad är IT-styrning?</i>	46
3.10.2	<i>Vad är ett IT-beslut?</i>	49
3.10.3	<i>Varför behövs IT-styrning?</i>	49
3.10.4	<i>Problem med beslutsfattande i IT-styrning</i>	51
3.10.5	<i>Hur underlättas beslutsfattandet gällande IT-styrning</i>	52
3.11	UTGÅNGSPUNKT INFÖR DEN EMPIRISKA UNDERSÖKNINGEN.....	57
4	RESULTAT OCH ANALYS.....	59
4.1	FALLBESKRIVNING	59
4.1.1	<i>Verksamhet</i>	59
4.1.2	<i>Historik</i>	59
4.1.3	<i>Ekonomi</i>	59
4.1.4	<i>Organisationsstruktur och respondenter</i>	60
4.1.5	<i>Omgivning</i>	62
4.1.6	<i>Teknologi</i>	64
4.1.7	<i>Organisationskultur</i>	65
4.2	BESLUTSPROCESSEN	66
4.2.1	<i>Situationer inför beslut</i>	66
4.2.2	<i>Beskrivning av beslutsprocessen</i>	67
4.2.3	<i>För- och nackdelar</i>	71
4.2.4	<i>Enighet om metoder och mål</i>	72
4.3	BESLUTFATTANDE.....	72
4.3.1	<i>Beskrivning av beslutsfattandet</i>	72
4.3.2	<i>IT-styrning och styrningsdirektiv</i>	74
4.4	SAMMANFATTNING	75
4.4.1	<i>Centrala frågeställningar</i>	75
5	DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	76
5.1	DISKUSSION	76
5.1.1	<i>Litteraturstudien</i>	76
5.1.2	<i>Empiriska studien</i>	76
5.2	SLUTSATSER.....	82
5.3	FRAMTIDA FORSKNING.....	83
6	BILAGOR.....	84
6.1	BILAGA 1 – RESPONDENTGUIDE	84
6.2	BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE.....	85
6.3	BILAGA 3 – INTERVJU 1 MED HENRIK ÖNNERHEIM	87
6.4	BILAGA 4 – INTERVJU 2 MED JON CARVELL	95
6.5	BILAGA 5 – INTERVJU 3 MED ANNA KLEINE	111
6.6	BILAGA 6 – INTERVJU 4 MED MIKAEL HÅKANSSON	120
6.7	BILAGA 7 – INTERVJU 5 MED IT-ANSVARIG.....	128
7	REFERENSER.....	137

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 3.1 KOPPLINGAR MELLAN OSÄKERHET, INFORMATION OCH FÖRHÅLLANDEN I DEN UPPLEVDA OMGIVNINGEN (HATCH, 2002, s. 115).	33
FIGUR 3.2 SCHEINS TRE KULTURELLA NIVÅER (HATCH, 2002, s. 242)	36
FIGUR 3.3 MATRIS SOM BESKRIVER FÖRHÅLLANDEN SOM GYNNAR OLIKA FORMER AV BESLUTSPROCESSER (HATCH, 2002, s. 306).	43
FIGUR 3.4 IT GOVERNANCE INSTITUTES RAMVERK FÖR IT-STYRNING (2003, s. 12).....	48
FIGUR 3.5 KEY IT GOVERNANCE DECISIONS (WEILL & ROSS, 2004, s. 27)	53
FIGUR 3.6 INSOURCE ELLER OUTSOURCE? (LUFTMAN <i>ET AL.</i> , 2004, s. 322)	57
FIGUR 3.7 INVERKAN PÅ BESLUTSPROCESSEN	58
FIGUR 4.1 HIQ SKÅNE ORGANISATIONSSTRUKTUR	61

1 Introduktion

Before deciding upon any course, therefore, men should well consider the objections and dangers which it presents; and if its perils exceed the advantages, they should avoid it, even though it had been in accordance with their previous determination. - Niccoló Machiavelli, The Discourses. 1517.

"For men decide far more problems by hate, or love, or lust, or rage, or sorrow, or joy, or hope, or fear, or illusion, or some other inward emotion, than by reality, or authority, or any legal standard, or judicial precedent, or statute." - Marcus Antonius in "The Making of an Orator" by Marcus Tullius Cicero, 55 B.C.

1.1 Bakgrund

Hur tas ett beslut? Uppsatsens inledande citat kan kanske ge en fingervisning om hur Machiavelli ansåg att ett beslut bör tas. Att beslutet är en process som bör inkludera att fördelar vägs mot faror och om farorna överväger fördelarna bör beslutet undvikas även om målet med beslutet var i enlighet med tidigare strävan. Denna rationella inställning till hur beslut bör tas är inte långt från dagens rationella modell för beslutsfattande som länge dominerade och kanske än dominerar som ett slags ideal för hur beslut bör tas. I den ses beslut som en ordnad process där samtliga alternativ vägs mot varandra för att beslutsfattaren till sist ska landa vid det bästa beslutet (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

I det andra citatet pekar Cicero mer än tusen år före Machiavelli på vad som enligt honom verkligen driver människans flesta beslut, nämligen hennes känslor. Detta är väldigt långt från den rationella modellen och närmast dess motpol. Inte undra på, om det stämmer att människans flesta beslut tas utifrån hennes känslor, att Machiavelli kände det angeläget att instruera sina läsare i att ibland är det bäst att försöka hålla huvudet kallt.

Idag finns det omfattande kritik mot den rationella modellen och alternativa modeller för hur beslutsprocessen ser ut i en organisation. Tre av dessa alternativa modeller som Daft (2004) och Hatch (2002) pekar på är koalitionsmodellen, trial-and-error-modellen och soptunnemodellen. Vilken modell som fungerar bäst i en organisation är nära knutet till om

det råder enighet eller inte kring organisationens mål och metoderna för att uppnå dessa mål.

Hur beslutsfattandet är strukturerat i en organisation med vem som tar vilka beslut är även starkt knutet själva organisationen, men här är det den uppfattade osäkerheten som råder i organisationens omgivning och i dess teknologi som är i fokus. Om omgivningen och teknologin båda är snabbt föränderliga borgar detta för större osäkerhet och detta kan mötas med att beslutsfattandet i organisationen struktureras för att snabbare beslut kan tas (Daft, 2004; Hatch, 2002).

Beslut är inte alltid enkla att ta och ibland verkar det som om vi intuitivt kan avgöra om ett beslut kommer att bli enkelt eller ej (Marakas, 2003). Valet mellan att gå på fest med sina vänner eller att stanna hemma och diska är för många ett enkelt val. Ett betydligt svårare val är valet mellan att lägga ut sin systemutveckling utomlands så att hundratals anställda kanske förlorar sitt jobb men måhända nödvändiga konkurrensfördelar uppnås. Som företagsledare med ett närmast oändligt antal handlingsalternativ framför sig som varje omfattar ett okänt antal variabler och konsekvenser som hänsyn måste tas till. Då är det inte konstigt att det ibland blir fel och att fel beslut tas. Följden av ett felaktigt beslut kan i värsta fall vara ödesdigra konsekvenser både för organisationen och för beslutsfattaren.

Ashcraft (2006), Daft (2004), Hatch (2002) och Marakas (2003) tar upp några av de problem som står i vägen för att en individ ska kunna ta goda beslut:

- Kognitiva begränsningar.
- Förutfattade meningar.
- Heuristik.

Jacobsen och Thorsvik (2002) pekar på problemet att IT-samhället har lett till att allt mer information enklare blir tillgängligt och svårigheten idag är inte att samla in information, utan att skilja viktig från onödig information. Med människans begränsade kognitiva förmåga blir detta en svår utmaning utan tekniska hjälpmedel menar Marakas (2003).

Beslut angående IT eller IT-investeringar ter sig vara allt viktigare i dagens organisationer. Det måste säkerställas att rätt investeringar görs och vid rätt tidpunkt. Ska man utveckla inom företaget eller söka andra alternativ som outsourcing? Riskerna måste minimeras och samtliga måste arbeta åt samma håll och mot samma mål. För att ha möjligheten

att värdera huruvida målen med investeringarna uppnåtts är det väsentligt att resultatet kan mätas eller jämföras, men även att organisationens mål uttrycks i mätbara termer. Det som inte kan mätas riskerar helt enkelt att inte bli gjort (Lundgren, 2007).

En bristande styrning kan enligt Luftman, Bullen, Liao, Nash och Neumann (2004) leda till en klyfta mellan företagets affärsverksamhet och IT-avdelning som riskerar att få bland annat följande konsekvenser enligt dem:

- Minskande konkurrenskraft.
- IT-chefer avskedas ofta.
- Brist på vision och strategi.
- Frekvent omorganisation av IT-avdelningen.
- Konflikt mellan affärsverksamheten och IT.
- Projekt som inte används eller läggs ner.
- Svårhanterlig system integration.

Jacobsen och Thorsvik (2002) samt Marakas (2003) pekar på att tekniska lösningar som expertsystem eller beslutstödsystem kan underlätta svårigheterna i att ta goda beslut.

En annan lösning som föreslås på dessa problem med beslutsfattande och beslutsprocessen i IT är IT Governance eller IT-styrning på svenska. IT-styrning syftar till att få IT-verksamhetens mål och strategier att helt stämma överens med kärnverksamhetens strategier och mål för att tillsammans verka för organisationens bästa (www.haverblad.se, 2007-11-27) och är en modell för hur organisationer ska fatta beslut angående användningen av IT (Luftman *et al.*, 2004).

Trots att IT allt mer betraktas som viktigt att integrera med organisationens övriga strategier och mål är fortfarande brist på IT-styrning ett problem. Ofta bottnar problematiken i att den rådande företagskulturen inte ser eller värderar IT som en integrerad del av affärsverksamheten (Luftman *et al.*, 2004). En ny metafor som Lundgren (2007) nyligen myntat är att betrakta IT som en kinesisk drake som måste tämjas för att den ska göra rätt saker. Han menar att det finns många skickliga draktämjare i Sverige men för att kunna få ut hela drakens kraft måste kejsaren peka ut vägen.

Med så många problem och fallgropar som en organisation står inför i sitt beslutsfattande så kan vi tycka att det verkar som om det är ett mirakel att det finns en enda organisation som inte brutit ihop från en stagnerande

oförmåga att ta beslut eller från att ta helt felaktiga sådana, men bevisligen finns det många organisationer som överlever och anpassar sig dagligen. Det blir därför intressant att undersöka hur beslutsprocessen och beslutsfattandet ser ut i en sådan organisation.

1.2 Varför beforska beslutsfattande och beslutsprocessen?

Beslutsfattande och beslutsprocessen är en integrerad del av en organisation. Genom att beskriva hur dessa ser ut i en organisation anser vi att värdefulla insikter kan uppnås om organisationen. Vi anser att organisationen är ett viktigt studieobjekt eftersom kunskap om denna är en av hörnstenarna i informatik.

1.3 Frågeställning

Våra två centrala frågeställningar är därmed:

Hur fattar organisationen beslut om IT?

Hur är beslutsfattandet om IT delegerat i organisationen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen om IT i en organisation.

1.5 Avgränsningar

Beslutsfattande och beslutsprocessen i en organisation är två omfattande teoretiska områden och i en organisation kan beslut dagligen tas ifrån allt från ekonomi och logistik till IT. I denna ansats fokuserar vi främst på hur beslutsfattande och beslutsprocessen ser ut i frågor gällande IT i en specifik organisation. Vi har valt att ta oss an frågeställningen från teori om IT-styrning samt från ett organisationsteoretiskt perspektiv som vi ser som viktiga inslag i informatiken. Vi avgränsar oss från teorier som inriktar sig främst på individen, som exempelvis vilka beslutsstilar en beslutsfattare kan ha. Detta innebär att vi avgränsar oss från psykologin, förutom kognitiva begränsningar för de illustrerar problem vid att ta beslut och detta är en del i några av de organisationsteorier vi tar upp.

1.6 Centrala begrepp

Här introduceras kort uppsatsens viktigaste och mest centrala begrepp.

Vid denna punkt i framställningen betraktar vi beslutsfattandet som hur beslut är delegerade i organisationen, det vill säga vem som tar vilka beslut. Beslutsprocessen är hur ett beslut fattas i organisationen.

I begreppet IT-beslut inkluderar vi följande: beslut som en organisation gör, både gällande hård och mjukvara samt tjänster, när det gäller en organisations IT-struktur, IT-infrastruktur, IT-investeringar, behov av applikationer samt grundläggande beslut om hur IT ska stödja verksamheten.

1.7 Disposition

Uppsatsens disposition följer närmast en lineär utformning och är indelad i fem kapitel plus bilagor och referenslista. Det inledande kapitlet startar en problematisering av beslutsfattande generellt i en organisation där vi pekar på dess svårigheter för att sedan koppla detta mer specifikt till beslutsfattande gällande IT. Vi pekar här på problemen idag med beslutsfattande om IT och styrningen av densamma för att sedan låta vår problemdiskussion utmynna i uppsatsens syfte och frågeställningar.

Metodkapitlet som följer därefter beskriver detaljerat vårt tillvägagångssätt i vår undersökning. Vi utförde en inledande litteraturgranskning för att få en stadig grund inför vår empiriska undersökning där vi utförde kvalitativa intervjuer för att gå på djupet i den fallstudie vi utförde för att besvara våra frågeställningar. Den efterföljande analysen ämnade ge oss en uttömmande beskrivning av beslutsfattande och beslutsprocess i organisationen. Vi beskriver även här hur vi behandlat eventuella bias i vår studie samt etiska och kvalitetsbegrepp.

I vårt tredje kapitel, teorikapitlet, lägger vi fram teorier gällande beslutsfattande i en organisation, olika beslutsmodeller och rådande teorier om IT-styrning. Dessa ligger sedan till grund för vår intervjuguide och jämförs sedan med våra empiriska fynd för att antingen ge stöd åt befintlig teori eller visa på nya fynd inom beslutsfattande gällande IT i en organisation. Det fjärde kapitlet redogör för våra resultat av vår empiriska undersökning där vi för in våra respondenters åsikter om vårt problemområde vilket följs av det sista kapitlet där vi för en diskussion om vad vi funnit. Vi diskuterar likheter och skillnader gentemot rådande teori inom ämnet samt vilka implikationer detta för med sig. Vi tar även upp kritik mot vår uppsats och diskussionen leder till våra slutsatser där vi tydligt redogör för svaren på våra forskningsfrågor.

2 Metod

2.1 Valet av forskningsstrategi

Denna uppsats utmynnade i en vilja att få svar om de problem som en individ upplever i en organisation när denna skall ta beslut som härrör sig till frågor om IT. Detta berodde på att vi tidigare undersökt problem i IT-projekt (Crona & Runander, 2007) och vi ville nu titta längre upp i organisationen. Vi inledde med en litteraturgranskning där vi tog del av problem som identifierats kring beslutsprocessen, beslutsfattande och IT-styrning.

Allt eftersom detta arbete fortskred blev vi allt mer nyfikna på hur en faktisk organisation hanterar dessa problem. Detta övergick sedan till en nyfikenhet kring hur en organisation hanterar beslut överlag och hur dess medlemmar ser på beslutsprocessen och beslutsfattande kring IT. Detta mynnade slutligen ut i uppsatsens syfte, som är att *beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen om IT i en organisation. Det vill säga, hur fattar organisationen beslut om IT och hur är beslutsfattandet om IT delegerat i organisationen?*

Därefter fördjupade vi vår granskning av teori kring beslutsprocessen och beslutsfattande i organisationen, som exempelvis den rationella modellen, soptunnmodellen och hur en organisation formar sitt beslutsfattande för att möta osäkerhet i omgivningen.

Då det var vårt syfte att beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen i en organisation ansåg vi att det var nödvändigt att utföra en empirisk undersökning så att vi själva skulle kunna bilda oss en egen uppfattning om dessa företeelser och hur det verkligen ser ut ute i en organisation. Vi ville dels se organisationen med våra egna ögon för vi ansåg att det har ett värde i sig själv att empiriskt undersöka organisationen med den kunskap det kan ge, men även för att se om de teorier vi tagit del av stämde gällande organisationen. Är exempelvis organisationens beslutsfattande och beslutsprocess utformad som den kan förväntas utifrån dess omgivning, teknologi, enighet kring mål och metod? Hatch (2002) menar att dessa faktorer är mycket viktiga för dem som vill undersöka beslutsfattande i organisationer.

Valet föll därmed på att utföra en fallstudie eftersom det var en organisation vi ville titta på och att vi därmed hade möjlighet att plocka in artefakter som organisationen skapat i vår empiriska undersökning som gav oss en mer omfattande bild av organisationen (Creswell, 2007; Yin, 2003). Vi ansåg att det var viktigt att betrakta beslutsprocessen och

beslutsfattandet som en del av organisationens kontext eftersom vi anser att denna har en inverkan på hur beslutsprocessen och beslutsfattandet ser ut. Även Creswell (2007) betonar kontextens betydelse vid fallstudier. Möjligheten att ta del av organisationens artefakter som årsrapport, informationsbroschyrer och hemsida underlättade arbetet med att se kontexten i organisationen där beslutsprocessen och beslutsfattandet fanns. Fallstudier ses också som särskilt lämpliga för deskriptiva studier av både Creswell (2007) och Yin (2003) där Yin (2003) säger att det gäller när en hur eller varför fråga ställs om en nutida serie av händelser som undersökaren har liten eller ingen kontroll över. Serien av händelser i vår studie är beslutsprocessen och beslutsfattandet ser vi som kontexten för beslutsprocessen; vem som tar vilka beslut och därmed inleder beslutsprocessen. Det är vår bedömning att vi har liten kontroll över hur beslutsprocessen och beslutsfattandet ser ut i en organisation.

Enligt Yin (2003) bör forskare för att uppnå bättre generaliserbarhet för sina resultat ha mer än en fallstudie i sin studie, men i vår undersökning ville vi fördjupa oss och få en så bra helhetsbild som möjligt av organisationen och därför valde vi att lägga all vår kraft på en fallstudie. Därmed kunde vi utföra fem intervjuer på olika chefsnivåer samt undersöka artefakter för att uppnå triangulering av olika datakällor med förhoppningen att nå detta djup som kanske inte hade nåtts med flera fallstudier.

Enligt Yin (2003) finns det dock tillfällen när det är motiverat med en enstaka fallstudie och det är främst en punkt som vi anser är intressant i vårt fall. Företaget i vår fallstudie är förmodligen typiskt för många företag i IT-konsultbranschen och resultatet kan därför i viss mån vara representativt för andra liknande företag (Yin, 2003). En underliggande motivation som vi tidigare nämnt i introduktionen för att utföra studien, var just hur en organisations beslutsfattande och beslutsprocess ser ut med tanke på alla beslutsrelaterade problem som finns och då tycker vi det finns en poäng i att ta del av hur ett representativt bolag i branschen ser ut i dessa aspekter.

En fallstudie kan antingen vara holistisk eller inbäddad, där holistisk innebär att bara en analysenhet används i motsats till en inbäddad där även underenheter är analysenheter i studien (Yin, 2003). I vår fallstudie har vi valt att utgå från organisationen, men för att undvika risken att detta skulle ge en allt för generaliserad bild av organisationen har vi även beaktat att organisationen består av olika avdelningar som kan skilja sig åt på olika sätt och att det är individer som utgör organisationen och som tar de faktiska besluten. I praktiken innebar detta att vi undersökte om

det fanns skillnader på beslutsprocessen mellan de avdelningar vi kom i kontakt med i organisationen.

2.2 Litteraturgranskning

Den inledande litteraturgranskningen vi utförde syftade till att få en överblick på vad som tidigare hade gjorts inom vårt ämnes- och problemområde samt vilka teorier som fanns som var relevanta för området (Bryman, 2002). De teorier vi i första hand studerade närmre var teorier om beslutsfattande, beslutsprocesser, teorier om IT-styrning samt organisationsteorier om osäkerhet i omgivningen och organisationens teknologi för att få djupare insikt i den kontext som en organisation fungerar i. Detta av anledningen att dessa områden identifierats som nödvändiga för vår undersökning då de fångar upp kärnan i det problemområde vi intresserat oss för. Vår litteraturgranskning underbyggde även vår empiri och bistod oss även med en grund för de frågor som vi var i behov av att formulera för våra intervjuer.

Vår granskade litteratur bestod främst av artiklar och publikationer som vi fann i databasen ELIN (Electronic Library Information Navigator), Lunds universitets bibliotek samt i vissa fall artiklar funna på Internet via ett flertal sökmotorer.

Vi har under vår granskning haft ett kritiskt förhållningssätt till det vi funnit genom att inte anta att det vi läser är en absolut sanning, utan hela tiden sökt efter motsägande teorier och tagit del av flertalet olika källor för att på så sätt minimera risken för att påverkas av vad endast en författare har för teorier om det aktuella ämnet, i fallibilistisk anda.

2.3 Rapporteringsform

Rapporteringen av en studie, oavsett vilken strategi som använts, har ett antal retoriska frågor som vi fick hantera. Dessa är enligt Creswell (2007) publiken, kodning, citatanvändning och författarens närvaro. För det första måste rapportens publik, det vill säga läsarna identifieras, något som måste finnas i tankarna vid utformandet av rapporten. Beroende på vilken läsarskara som studien vänder sig till, presenteras resultaten på olika sätt. Här kommer kodningen in, det vill säga att hela rapporten kodas för sin specifika publik. Den publik vi har identifierat för vår undersökning som potentiella läsare är främst studenter och lärare i informatik samt även individer med intresse och viss akademisk kunskap i beslutsfattande och IT-styrning.

Detta gjorde att vår rapport karakteriserades av ett mer vetenskapligt skrivande, med referenser (Harvardsystemet har använts), vilket även Creswell (1998) förordar. Vår studie har i stora drag rapporterats efter Creswells (1998) tankar och idéer om hur en kvalitativ berättelse kodas: rapporten har nyttjat en narrativ skrivform som är mer personlig, mer levande och på ett mer detaljerat sätt direkt förmedlat respondenternas värld till läsaren. Här kommer användningen av citat in i bilden. Respondenternas röst fördes in i vår rapport med hjälp av enklare, kortare citat till längre mer komplexa som förklarade mer ingående för vår undersöknings viktiga aspekter. Rapporten har alltså mer betoning på estetiskt skrivande, som enligt Seale (1999) kan vara en viktig bidragande faktor till rapportens kvalitet. Även på frågan om hur mycket av författaren som ska vara närvarande i rapporten tenderar Seale (1999) att luta åt att en stark författarnärvaro är på uppgång vilket även speglats i vår rapportering.

Vår uppsats följer en kapitelstruktur med introduktion, metod, litteraturgenomgång, resultat och diskussion. Dessa präglas av en detaljerad och utförlig redogörelse för hela vår forskningsprocess, vilket innebär en stark emfas på beskrivelser av det utförda fältarbetet för att kunna övertyga läsarna om att vi verkligen varit på plats vilket gör studien mer autentisk. Detta gäller även en noggrann genomgång av metoderna som använts i undersökningen, vilket höjer kvaliteten på undersökningen och stöder läsarna i deras försök att värdera kvaliteten av slutsatserna (Seale, 1999).

2.4 Fallstudieprotokoll

Fallstudieprotokollet är ett viktigt verktyg för att uppnå reliabilitet i fallstudier, särskilt om flera fall undersöks inom omfånget för samma studie där flera olika forskare deltar (Yin, 2003). I denna studie med två som utför den samt ett enstaka fall blev ett omfattande protokoll ej nödvändigt, men vi valde att ändå ha ett mindre protokoll som syftade till att vara en handledning för oss i vår empiriska undersökning för att öka vår reliabilitet samt underlätta för dem som möjligtvis vill undersöka samma organisation och replikera vår studie.

Vårt protokoll bestod därmed av studiens frågeställningar, syfte, avgränsningar, respondentguide samt intervjuguide. Vi hade även noterat påminnelser om att fråga respondenten om denne tagit del av respondentguiden samt att vi skulle upprepa viktig information om studiens syfte, informerat samtycke och konfidentialitet.

2.5 Metod för datainsamling

De två vanligaste metoderna för insamling av data i kvalitativa undersökningar är deltagande observation och kvalitativa intervjuer och valet mellan dessa styrs ofta av det problem som studeras (Bryman, 2002). Båda metoderna har sina för- och nackdelar jämfört med varandra och vi var tvungna att titta närmare på dem för att avgöra vilken metod som var lämpligast för vår undersökning. När det kommer till deltagande observation får forskaren en närmare kontakt med de observerade, under en längre tid vilket enligt Bryman (2002) ger en bättre utgångspunkt för att "kunna se världen genom deltagarnas ögon" (s. 317), men å andra sidan finns riskerna för att de observerade påverkas av att de blir observerade och på grund av detta beter sig annorlunda än vad de annars hade gjort (Bryman, 2002).

Eftersom vi valt att utföra en fallstudie är vi inte dock inte bundna vid någon särskild insamlingsmetod. Enligt Yin (2003) kan dokument, artefakter, enkäter och intervjuer användas exempelvis. Vi är därmed hänvisade till att valfritt samla in data genom de metoder vi tycker är lämpligast.

Vårt val av insamlingsmetod landade därmed på att utföra kvalitativa intervjuer och att samla in dokumentation på grund av arten på våra frågeställningar. Det finns många frågor och problem som inte kan besvaras genom observationer utan enbart genom att fråga respondenterna om deras åsikter (Bryman, 2002) och vi identifierade våra frågeställningar som exempel på detta. Att endast observera hur beslutsfattare eller beslutsfattargrupper agerar blir svårt att genomföra då detta inte genomförs ständigt utan vid vissa tillfällen, som vid till exempel möten som inte helt omöjligt är stängda för utomstående.

Som ett komplement till våra intervjuer och som ett led i triangulering av data valde vi att ta del av årsrapporter, broschyrer och hemsida som organisationen hade. Dessa dokument upplevde vi som väldigt talande för hur organisationen vill uppfattas, hur den upplever sin omvärld samt fakta kring historik, organisationsstruktur och ekonomi som är viktiga inslag i att förstå den kontext en organisation fungerar i. Även om dessa dokument är partiska, kan de inte avfärdas eftersom vi anser att de ger en bild av organisationen, framförallt i hur den vill framställa sig själv som har varit viktig i att förstå organisationen.

Vi är medvetna om att intervjuforskning tidigare inte haft den betydelse inom samhällsvetenskaperna som den fått under de senaste decennierna.

Positivismen har ifrågasatt forskningsintervjun och menat att den kan ge intressanta resultat och/eller vara en förberedelse för vetenskapliga undersökningar, men är ej en vetenskaplig metod i sig (Kvale, 1997). De kvalitativa intervjuerna har dock i takt med en ökad litteratur om hur systematisk forskning kan utövas med intervjuer fått en mer accepterad roll som forskningsmetod i sig (Kvale, 1997). Det vill säga att forskare mer och mer har öppnat ögonen för betydelsen av mellanmänskliga relationer där berättelsen och samtalet anses vara viktiga i jakten efter kunskaper (Kvale, 1997). Detta pekar på att en kvalitativ forskningsintervju är i sig en betydande metodologisk procedur för att försöka förstå sig på de mänskliga tankar och tillvägagångssätt som våra respondenter har angående det problemområde vi ämnar beskriva.

2.5.1 Val av respondenter

De potentiella respondenterna för vår undersökning bedömde vi bestå av personer med stor insikt i hur beslutsfattandet angående IT hanteras i organisationerna de tillhör. De yrkesroller som vi identifierade som relevanta i detta avseende var IT-chef, CIO (Chief information officer), VD eller personer som på något sätt ingår i en beslutsfattargrupp. Vi ville även uppnå en god spridning på respondenter i beslutsledet för att som vi tidigare påpekat finna skillnader mellan organisationens olika avdelningar. Detta tog vi fasta på när vi sökte kontakt med respondenter i organisationen.

Således utförde vi följande intervjuer:

Intervju 1	Henrik Öennerheim, teamchef	Bilaga 3
Intervju 2	Jon Carvell, VD	Bilaga 4
Intervju 3	Anna Kleine, teamchef	Bilaga 5
Intervju 4	Mikael Håkansson, mellanchef	Bilaga 6
Intervju 5	XX, IT-ansvarig	Bilaga 7

Samtliga intervjuer varade ungefär från tjugofem minuter i upp till en timme.

2.5.2 Respondentguide

Innan våra intervjuer genomfördes skickade vi ut en respondentguide till samtliga våra respondenter. Detta för att förklara vårt syfte med vår undersökning och intervju så att inte några missförstånd uppstod eller att onödigt intervjutid gick åt till förklaringar av likartade frågor. Vi förklarade även här etiska aspekter som till exempel att respondenterna

fick vara anonyma om de så önskade och att intervjuerna kommer att spelas in med deras samtycke. Mer om vår undersöknings etiska avseenden återkommer vi till under rubriken 2.9 Etiska frågeställningar. Vår respondentguide återfinns i bilaga 1.

2.5.3 Intervjuguide

Även om vår intervjuform var semistrukturerad behövde vi någon form av struktur över de teman och ämnen som var relevanta för vår undersökning, av den anledningen att intervjuerna inte får bli så pass ostrukturerade att undersökningens fokus inte går att specificera (Bryman, 2002). Således utformade vi en intervjuguide som innefattade en mer strukturerad förteckning av de områden och ett antal väl formulerade, eller förslag på, frågor som bör täckas av intervjun, även om dessa frågor inte är huggna i sten eller behöver följas ordningsmässigt (Kvale, 1997).

De frågor vi ställde har kan sammanställas i de tre huvudkategorier som redogörs för nedan. Frågorna syftade till att få respondenten att beskriva organisationen, beslutsfattandet och beslutsprocessen och har utformats med detta i åtanke. Då människor i vår mening har skiftande definitioner på begrepp som beslutsfattande och beslutsprocess exempelvis, ansåg vi att det var viktigt att bryta ner begreppen i flera enklare frågor samt att få respondenten att ge sin egen tolkning av begreppen. Vad är ett viktigt beslut kontra ett vardagligt för denna respondent frågade vi oss som ett exempel. Vår litteraturgenomgång underlättade vid detta arbete att bryta ner begreppen och ge bättre precision i våra frågor, exempelvis i vad en beslutsprocess består av och hur denna kan brytas ner. Efter vissa frågor ställde vi dessutom upp underfrågor som tjänade som följdfrågor vid de tillfällen som huvudfrågan inte helt besvarade det som vi undersökte.

Den första kategorin frågor var fallbeskrivningen. Denna samling frågor syftade till att ge oss en beskrivning av organisationen, dess omgivning, dess teknologi samt vilka ansvarsområden personen har i organisationen.

Fråga: 1, 2, 3, 7, 8, 9, 13

Den andra kategorin frågor berörde beslutsprocessen och försökte få respondenten att beskriva hur denne tog beslut, hur situationen är där ett behov av ett beslut uppstod samt vilken sorts beslut denne tar. Vi frågade även om vilka för- och nackdelar respondenten såg på hur denne tog beslut för att få insikt om varför beslut togs på detta sätt.

Fråga: 4, 5, 10, 11, 12

Den tredje och sista kategorin frågor berörde beslutsfattandet i organisationen och syftet med dessa frågor var att få respondenten att beskriva hur beslut är delegerade i organisationen, om det fanns direktiv ovanifrån och om begreppet IT-styrning var något de kände till och jobbade med. Frågorna om direktiven avsåg att undersöka om det kunde finnas någon form av IT-styrning även om själva begreppet inte användes. Även här intresserade vi oss för vilka för- och nackdelar respondenten såg för att få en insikt i varför beslutsfattandet var strukturerat så som det var.

Fråga: 6, 14

Vår intervjuguide återfinns i bilaga 2.

2.5.4 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna genomfördes med en semistrukturerad form vilken ofta får företräde framför helt ostrukturerade former då undersökningen har ett tydligt fokus, för att kunna ta sig an de specificerade frågeställningarna, eller om undersökningen innefattar flera intervjuer, då viss struktur fordras för att möjliggöra jämförelser dem emellan (Bryman, 2002). Våra intervjuer genomfördes enskilt med varje respondent där vi båda var närvarande och utfördes på respondenternas arbetsplatser. För att registrera våra intervjuer använde vi oss av två bandspelare för att helt kunna fokusera på intervjusituationens dynamik (Kvale, 1997), slippa föra anteckningar och därmed vara mer uppmärksamma på vad som sades för att kunna följa upp med till exempel följdfrågor (Bryman, 2002). Anledningen till att vi valde att använda oss av två bandspelare var att vi ville minimera risken för att få inspelningar som inte fungerade eller var av dålig kvalitet. Inspelningen gav oss även fördelen att kunna gå tillbaka till respondenternas svar för ytterligare genomgångar och noggrannare analys samt att materialet då blir tillgängligt för extern granskning om så behövs (Bryman, 2002).

De inspelade intervjuerna transkriberades sedan från tal till text för att kunna analyseras lättare då det sällan förekommer att analysen sker direkt från bandinspelningar (Kvale, 1997). Denna metod har fördelen att vi kunde bevara respondenternas formuleringar och uttryck i skriftlig form (Bryman, 2002) men det är ingen trivial uppgift, då själva utskriftens reliabilitet och validitet är vital för det fortsatta analysarbetet då detta blir det enda pålitliga empiriska datamaterialet (Kvale, 1997). Den metod vi

använde oss för att hantera denna problematik med intervjuutskriftens reliabilitet och validitet var att vi valde att låta en av oss först transkribera intervjun, för att sedan låta den andre lyssna på inspelningen samtidigt som denne läste transkriberingen som tidigare gjorts. Utskrifterna lästes sen av oss för att säkerställa att inga för analysen viktiga detaljer försvann i omvandlingen från tal till text. Utskriftens kvalitet ökade även med klara instruktioner om utskriftens syfte och om tillvägagångssättet för utskrifterna.

Kvale (1997) menar att det står forskaren fritt att välja mellan en exempelvis väldigt detaljerad samt ordagrann återgivning och en som exempelvis snarare försöker översätta det muntligt sagda till hur respondenten skulle uttrycka sig skriftligt givet att det passar undersökningen. Vi valde ett tillvägagångssätt i transkriberingen som förordade ordagrannhet, men till den gräns att vi sökte att ta bort talspråk och onödiga upprepningar för att underlätta läsningen och analysen av utskrifterna.

Valideringen av intervjuutskrifterna var mer komplicerat. Kvale (1997) menar att syftet med intervjun avgör hur utskriften ska göras, och med vårt konstaterade syfte, att beskriva respondenternas tillvägagångssätt vid IT-relaterat beslutsfattande, är en mer litterär stil att föredra.

2.6 Kodning

Vårt syfte med analysen av intervjuerna och insamlade dokument var att försöka identifiera hur beslutsfattandet, beslutsprocessen och organisationen beskrevs. Kodningen utgör startpunkten för analysen av insamlade data i kvalitativ forskning och det finns ingen rätt metod för denna kodning (Bryman, 2002). Det ovan angivna syftet med analysen av intervjuerna gav oss några generella områden eller teman som vi hade användning för i kodningen, nämligen beslutsprocessen, beslutsfattandet och fallbeskrivningen. Eftersom frågorna från början var fördelade på dessa tre huvudkategorier och tänkta att ge svar som hänförde sig direkt till dem så underlättade detta i kodningen.

Vi inledde med att läsa igenom utskrifterna och de insamlade dokumenten. Efter en första genomläsning läste vi igenom dem igen, men denna gång strök vi under viktiga begrepp och meningar som anknöt till de tre ovannämnda huvudkategorierna. Vi frågade oss vilken generell kategori dessa data var ett exempel på, vad de representerade, vilket tema de var ett exempel på eller vad de handlade om (Bryman, 2002) för att koda data i de ovannämnda kategorierna. Detta utförde vi genom att

markera i marginalen vilken kategori den tillhörde. Denna genomgång gjordes eftersom vi inte per automatik kunde utgå från att ett svar tillhörde en viss kategori eller bara en kategori. Därefter sorterades svaren in i de tre huvudkategorierna för att underlätta jämförelse av de olika data inom varje kategori.

Kodningen gav oss stöd i vår fortsatta analys där vi kunde enklare se var våra respondenters svar var förenliga eller avvek från varandra. Vi vill dock påpeka att detta endast var den inledande delen av analysen och vi endast indexerat intressanta data, utan att ha tilldelat den en slutgiltig tolkning eller mening, vilket om det görs för tidigt kan resultera i att forskaren blir blind för att se nya bevis och därmed hämmar analysens reliabilitet (Seale, 1999). Kritik mot kodning är att data riskerar att plockas ur sitt sammanhang och fragmenteras så att den ursprungliga innebörden kan gå förlorad (Bryman, 2002). Detta har vi försökt undvika med att inte fragmentera data, utan vi har strävat att bibehålla hela meningar, sammanhängande stycken och utlägg från respondenterna och inte delat upp dem.

2.7 Analys av data

Syftet med vår analys var att utifrån data tolka fram en beskrivning av beslutsprocessen, beslutsfattandet och organisationen utifrån vad som framgått i utskrifter och insamlade dokument. I detta arbete utgick vi från vår tidigare kodning där vi indexerat svaren i de tre kategorierna fallbeskrivningen, beslutsprocessen och beslutsfattandet. Först gjorde vi en detaljerad beskrivning av fallet (Creswell, 2007) genom att beskriva organisationens historik, ekonomi, omgivning, teknologi och struktur. Därefter gick vi vidare och beskrev beslutsprocessen och beslutsfattandet utifrån fallkontexten (Creswell, 2007). Detta innebar att vi beskrev hur ett beslut går till i organisationen och hur delegeringen av beslut är upprättad.

Resultatet av detta jämförde vi mot befintlig teori på organisationsteoriområdet och inom IT-styrning för att stämma av om teorierna var giltiga eller för att se vilka slutsatser som kunde dras i fråga om organisationen vi undersökte. Detta gällde om organisationens beslutsprocess och beslutsfattande ser ut så som de teorier vi använt oss av försöker förutse, givet vilken omgivning och teknologi organisationen har (Yin, 2003).

I slutändan kunde vi skåda ett ljus i tunneln och se ett resultat, nämligen hur beslutsprocessen och beslutsfattandet kunde beskrivas i

organisationen och hur detta jämförde sig mot den teori vi granskat. Vi förde en diskussion kring detta som slutligen mynnade ut i uppsatsens slutsatser.

2.8 Övergripande kvalitet

Hur god kvalité ska uppnås i forskningen är inget enkelt område, men Seale (1999) ger en del värdefulla råd för förbättringen av just det. Det finns en stor mängd med regler och riktlinjer från olika paradigmer eller skolor inom kvalitativ forskning som förklarar hur god vetenskaplig kvalitet skall uppnås, och det viktigaste här för oss är att inte blint använda sig av endast en sådan skola, utan att inse att värdefulla insikter kan hämtas från alla olika skolor (Seale, 1999).

Kvalitén är till en stor del beroende av metodologiska hänsynstaganden genom att den uppmuntrar forskaren till att fundera kring konsekvenserna som olika metodologiska val för med sig (Seale, 1999). Seale (1999) uppmanar forskaren att använda sig av ett fallibilistiskt angreppssätt, det vill säga att ingen kunskap är säker och den kan alltid ifrågasättas. Forskaren ska alltså aldrig vara säker på den kunskap som fås fram utan han eller hon ska ifrågasätta den och angripa den med alternativa tolkningar och perspektiv (Seale, 1999). Följden av detta blir att kvalitetsarbetet handlar om att ha en fallibilistisk attityd under arbetets gång som präglar studien, det vill säga en ifrågasättande och konstruktivt självkritisk attityd och detta är något som vi anammat i vår studie genom att löpande försöka ifrågasätta de resultat vi uppnått eller de antaganden vi tagit för givet.

2.8.1 Validitet

En ståndpunkt för nyttjandet av begreppen validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning är att de assimileras, men att de kvantitativa aspekterna som mätning tonas ner (Bryman, 2002). Creswell (2007) ser validitet som försöket att fastställa resultatens precision som de är bäst beskrivna av forskaren och deltagarna. Detta innebär även, enligt honom, att alla forskningsrapporter är en representation av författaren. Det kan även innebära att de observationer som gjorts överensstämmer med de teoretiska idéer som alstras (Bryman, 2002). Creswell (2007) ser också validering som en distinkt styrka hos kvalitativ forskning eftersom framställningen som görs efter omfattande fältstudier, detaljerade beskrivningar och närheten till deltagarna i studien bidrar samtliga till studiens värde och precision. I vår kvalitativa studie vore det därmed missvisande att använda begreppen ur en strikt kvantitativ bemärkelse,

utan Bryman (2002) och Creswells (2007) definition av validitet ligger närmare det vi vill uppnå. Genom att använda oss av Seales (1999) fallibilistiska synsätt samt en del av de strategier som Creswell (2007) rekommenderar är det vår uppfattning att vi uppnått god validitet.

För att säkerställa validitet i en undersökning listar Creswell (1998) åtta verifieringsprocedurer och han rekommenderar att minst två av dessa hanteras i undersökningen. Vi har i vår undersökning hanterat sex av dessa metoder på grund av att dessa lämpade sig för vår studie. De övriga två procedurerna, förlängd tid ute i fält och extern bedömning, valdes bort. I det första fallet på grund av att vi redan ansåg oss inhämtat den information vi kunde få empiriskt. Den andra proceduren vi valde bort var en extern bedömning av vårt arbete, vilket vi redan ansåg att vi fick genom våra återkommande möten med handledare och kollegor som vid varje tillfälle bedömde vår insats.

Den första metoden vi använt oss av är triangulering av olika datakällor. Genom att titta på och jämföra intervjuutskrifter och dokumentation vi haft tillgång till har vi kunnat närma oss problemet från olika vinklar och med stöd från bevis från de olika källorna få säkrare svar (Creswell, 2007). När flera oberoende källor ger stöd för en sak ökar det sannolikheten att det de förmedlar stämmer.

Den andra metoden vi haft möjlighet att använda är utlåtande från kollegor (Creswell, 2007). Under studiens gång har den kontinuerligt blivit granskad och konstruktivt ifrågasatt i fråga om dess metod och innehåll av andra studenter och handledare. Detta har varit ett ovärderligt hjälpmedel i processen att utvärdera, ifrågasätta och se på det egna arbetet ur någon annans perspektiv för att kunna förbättra den vetenskapliga precisionen.

Den tredje metoden Creswell (2007) pekar på är i linje både med Seales (1999) fallibilistiska synsätt samt Poppers falsifikationsteori (Thurén, 2004). Detta ser vi som ett fundament i vetenskapen och som ett credo i vår forskning; att aktivt leta efter bevis som motsäger eller motbevisar ens hypotes eller det man funnit. Sedermera justeras hypotesen och letandet efter motbevis fortskrider tills att hypotesen inte längre behöver justeras och hypotesen håller (Creswell, 2007). Detta utesluter dock inte att det finns bevis som motsäger hypotesen, de har bara inte blivit funna än (Seale, 1999). Därmed har vi givetvis i vår studie sökt efter motbevis i våra källor och sökt att falsifiera våra teorier för att kunna justera dem för att nå en teori med bättre precision.

Den fjärde metoden vi använt oss av är att hantera och förtydliga våra förutfattade meningar eller vår bias. Vi har öppet redogjort och försökt klargöra för vår bias som riskerat att påverka vår undersökning. Detta är viktigt för att läsaren ska få insikt i den utgångspunkt som vi som forskare har som kan ha påverkat studien (Creswell, 2007).

Den femte metoden är vad Creswell (2007) kallar "member check" eller "member validation" med Seale's (1999) termer, vilket är en viktig del för att etablera trovärdighet för undersökningen. Det innebar att vi lät deltagarna ta del av vår transkribering av respektive intervju så att de kunde bekräfta om vi uppfattat allt korrekt.

Den sista metoden vi använt är att skriva rapporten detaljerat och använda oss av rika beskrivningar av respondenter och omständigheter i studien för att på så sätt låta läsarna avgöra om våra upptäckter kan överföras till andra kontexter.

2.8.2 Reliabilitet

I en kvantitativ studie är det vanligt att reliabiliteten mäts genom att samma test utförs vid två tillfällen och samma resultat bör då uppnås för att visa på hög reliabilitet (Bryman, 2002). Detta är problematiskt i fråga om det som Bryman (2002) benämner som extern reliabilitet, att det är möjligt att replikera studien och få samma resultat. Det är nämligen inte möjligt att frysa verkligheten som den ser ut vid tillfället för den första undersökningen så att den är exakt densamma vid efterföljande undersökningar. Det enda som är möjligt är att försöka efterlikna den tidigare studien så mycket som möjligt och för forskaren att gå in i samma sociala roll som den tidigare annars kommer det inte gå att jämföra resultaten med den tidigare studien (Bryman, 2002).

För att uppnå god reliabilitet i en kvalitativ studie fokuserar Creswell (2007) på vikten av detaljerade fältanteckningar. Dessa uppnådde vi genom spela in intervjuerna med hög kvalité och med redundans, så att om det lät otydligt i en bandspelare kunde vi lyssna på den andra inspelningen och tvärtom. Detta underlättade arbetet med transkriberingen. Därefter utförde vi en systematisk kodning som är viktigt enligt Creswell (2007) Detta innebär att det bör finnas en interbedömarreliabilitet där forskarna i ett forskarlag är överens om hur de ska tolka det de sett och hört (Bryman, 2002; Creswell, 2007). För att uppnå denna diskuterade vi igenom det kodade materialet samt därefter våra tolkningar för att uppnå en samsyn.

2.8.3 Generaliserbarhet

Frågan om generaliserbarhet härrör sig till studiens externa validitet (Bryman, 2002). Den är i regel problematisk för kvalitativa forskare enligt Bryman (2002) eftersom de har en tendens att använda sig av fallstudier och begränsade urval. Yin (2003) har fördjupat sig i problematiken och tar upp den viktiga skillnaden mellan statistisk och analytisk generaliserbarhet. Den statistiska generaliserbarheten inriktar sig på statistisk metod och att genom dessa påvisa om ett resultat går att generalisera. Detta sker genom att ett litet urval tas ur den större population som ska undersökas. Det som visar sig i den lilla populationen kan därmed härledas till den större. I kvalitativ forskning är det dock sällan fråga om att använda sig av sådana statistiska metoder, utan i regel koncentreras det på ett fåtal fall eller individer. Yin (2003) liknar detta vid exempelvis psykologiska experiment där det sällan heller är fråga om ett statistiskt säkerställt urval som deltar i experimentet. Här är det i stället fråga om den analytiska generaliserbarheten. Analytisk generaliserbarhet innebär enligt Yin (2003) att en tidigare utvecklad teori används som en mall för att jämföra med fallstudiens empiriska resultat, ungefär som ett experiment används för att ge stöd åt en teori. Om ett eller flera fallstudier ger stöd åt samma teori, så kan det påstås att replikerbarhet är uppnådd.

Då det är, som vi tidigare konstaterat, ett typiskt IT-konsultföretag vi har undersökt väcks därmed frågan dels om själva resultaten i sig kan generaliseras till andra liknande företag samt om de teorier vi jämfört med är generaliserbara till IT-konsultföretaget. Att det är ett typiskt IT-konsultföretag tyder på att viss generaliserbarhet mot andra IT-konsultföretag kan föreligga samt om resultaten överensstämmer med den teori vi granskat tyder det på att teorierna är generaliserbara på företaget.

2.8.4 Bias

Ett vanligt problem forskare ställs inför är de fördomar som de besitter. Forskare gör misstag och det finns ingen lösning för att helt radera fel och fördomar (Norris, 1997). Att det skulle vara möjligt att helt bortse från sina egna erfarenheter eller fördomar är dock en uppfattning som i stort inte längre vinner mycket gehör (Hammersley & Gomm, 1997).

Som Norris (1997) påpekar finns det inga regler eller procedurer som systematiskt kan eliminera all bias, utan det handlar om att fokusera på sociala processer för att hålla forskaren rättvis och ärlig och för att på så sätt förbättra kvalitén i forskningen. Forskare kan råka ut för vad som

benämns som "bias blind spot" vilket innebär att man blir blind för sina egna fördomar, men ser dom lättare hos andra (Ehrlinger, Gilovich & Ross, 2005). Ett sätt att få forskningen rättvis och öka dess kvalitet är att låta kollegor eller vänner bedöma dina procedurer, tolkningar och finna dessa "blind spots". Detta sker i vår undersökning genom vår andra metod för att uppnå validitet beskrivet ovan under rubrik 2.8.1 och därmed har vår studie redan en teknik för att nu även hantera eventuella fördomar. Det finns även en syn på bias som positivt i den meningen att det framhäver aspekter som annars är gömda från andra perspektiv (Hammersley & Gomm, 1997), men Seale (1999) betonar vikten i att undvika bias genom att förespråka att forskaren har en fallibilistisk attityd och därmed löpande ifrågasätter den kunskap som blir tillgänglig genom den forskning som han eller hon bedriver. Som vi redan nämnt så är ett fallibilistiskt synsätt något vi låtit prägla vårt arbete.

En möjlig källa till bias som vi identifierat i vårt arbete är att en av oss arbetat i organisationen som testare på deltid under kortare perioder. Fördelen med detta är att vi redan hade viss insyn i verksamheten och att djupare kontakter med organisationen underlättades, men nackdelen är att denna exponering kan vara en grund för bias. Detta har vi försökt undvika dels genom vår fallibilistiska attityd som nämndes ovan, men även att vi utfört arbetet tillsammans och kritiskt granskat varandras arbeten genom att läsa igenom dem och sedan tillsammans resonerat om de stycken där bias misstänktes för att i så fall minska den.

2.9 Etiska frågeställningar

Det finns tre viktiga etiska aspekter som en forskare måste fundera över i sin studie. Dessa är informerat samtycke, att deltagandet är konfidentiellt samt hur skada för deltagaren undviks (Israel & Hay, 2006).

2.9.1 Informerat samtycke

Vissa grundläggande krav uppställs ibland som nödvändiga för att en studie ska betraktas som etisk och till och med för att den ska vara laglig i vissa länder. Detta är inte helt oproblematiskt, exempelvis kan ett strikt lagligt krav på samtycke från barns förmyndare närmast omöjliggöra viktig forskning om hemlösa barn som saknar förmyndare som tillåtelse kan inhämtas från. Detta gör att viktig forskning som skulle kunna hjälpa dessa utsatta barn helt enkelt undviks eller att forskaren tvingas till att hitta kryphål i gällande lagstiftning (Israel & Hay, 2006). Dessa etiska regelverk är ofta i princip skapade med biomedicinsk forskning som förebild, därför kan de vara otympliga för kvalitativ forskning enligt

Israel och Hay (2006). Ett informerat samtycke innebär normalt att deltagarna informeras om studien och dess syfte (Israel & Hay, 2006).

Ett ytterligare övervägande vi gjort är det mellan det informerade samtycket och den inverkan det kan tänkas ha på vad deltagaren är villig att berätta (Israel & Hay, 2006). Om deltagarna sluter sig som musslor och inte är villiga att prata är det ett problem, men frågan är då var det blir etiskt försvarbart att dra gränsen mellan att kräva fullt informerat samtycke och att inte kräva något alls.

I denna studie fanns det dock inga uppenbara hinder för att informerat samtycke kunde införskaffas. I denna studie rörde det sig inte om flyktiga intervjuer eller observationer utan om semistrukturerade intervjuer som utfördes efter planering och uppoffring av tid från deltagaren, därmed var det rimligtvis ett krav från deras sida om omfattande information om studien för att ställa upp i den. Så det fanns tillfälle både vid den första kontakten och sedan strax innan intervjun att gå in i detalj och svara på frågor kring studien som Kvale (1997) rekommenderar. Som en följd av detta har respondenterna uppmanats att innan intervjun börjar ta del av vår respondentguide. I den framgår att det rör sig om forskning, studiens syfte, metoder, eventuella risker, att deltagande är frivilligt och att de kan avbryta sitt deltagande när de vill samt hur konfidentialitet hanteras (Israel & Hay, 2006).

Det kan vara önskvärt med ett skriftligt samtycke för att skydda sig själv och respondenten (Kvale, 1997) Vi tror dock att denna grad av höga formalitet hade inverkat negativt på intervjusituationen (Israel & Hay, 2006), därför valde vi att inte begära ett skriftligt samtycke. Vi valde i stället lösningen att i respondentguiden uttrycka studiens villkor. Därmed inledde vi alltid våra intervjuer med att fråga om vederbörande hade tagit del av och var införstådd med respondentguiden. Om detta inte var fallet repeterade vi innehållet i respondentguiden innan intervjun inleddes. Detta uppnådde samma effekt som ett skriftligt samtycke, utan att skapa den formella situation som signerandet av ett skriftligt kontrakt innebär. Här är det viktigt att hålla det vi lovat våra respondenter.

Samtliga respondenter sade att de tagit del av vår respondentguide (se bilaga 1) där information om studien, dess syfte, konfidentialitet och fanns. För säkerhets skull upprepade vi dock denna information muntligt för respondenten och inhämtade deras muntliga samtycke till att inkluderas i studien.

2.9.2 Konfidentialitet

De data som mottogs från deltagare i studien hanterades säkert och varsamt genom att de inte lämnades på offentliga platser och att identifierade information inte inkluderades där respondenten velat vara anonym. Uppgifterna som lämnats ska i regel hållas konfidentiella och deltagarna ska få vara anonyma i studien genom att namn och annan identifierade uppgifter inte används om de begärt det (Israel & Hay, 2006). Detta förefaller sig nog ganska naturligt eftersom detta blir en garant för att deltagarna vågar vara mer sanningsenliga. Om konfidentialiteten bryts kan det ge allvarliga följder inte bara på denna studie, men även för framtida studier då respondenternas tillit till forskare minskar om inte detta sköts på ett etiskt och respektfullt sätt vilket kan göra att de inte vill delta i framtida studier. (Israel & Hay, 2006).

Ett totalt hemlighetsmakeri är dock inte oproblematiskt. Det kan omöjliggöra för andra forskare att replikera studien eller kontrollera den när underlaget är helt hemligt. Desto mer som lämnas öppet desto bättre är det för den vetenskapliga processen för då kan exempelvis uppföljande studier göras som involverar samma organisationer eller individer och replikering och kontroll möjliggörs på ett enklare sätt. Desto känsligare ämne och mindre anonymitet riskerar dock att minska mängden känslig och viktig information som forskaren får från deltagare (Israel & Hay, 2006), så även här finns det ett övervägande att göra.

I denna studie där det är fråga om rutiner och metoder i en organisation och därför kan information framkomma som respondenten upplever som känsligt, exempelvis hur denne uppfattar organisationen eller sin chef. Därför är det viktigt att skydda respondentens konfidentialitet om denne vill det.

Naturligtvis kan detta skydd inte sträcka sig hur långt som helst. Vad skulle exempelvis hända om det framkom information som skulle kunna skydda eller hjälpa en annan individ? Givetvis vore det ett svårt etiskt och moraliskt problem att inte agera för att skydda någon från en kriminell handling. Men då sådan information aldrig uppkom, aktualiserades inte detta problem.

I fråga om konfidentiell data är det viktigt att vara medveten om att när det rör sig om mindre populationer som exempelvis intervjuas, så kan det vara lätt för andra deltagare att lista ut vem som sagt vad och göra kopplingar till känslig information och även detta nämnde vi för studiedeltagarna. Därför är även presentationen av data i studien viktig

här, att den görs på ett sätt som minskar risken för detta. Det är dock inte givet att alla per automatik ska få full anonymitet eller anonymitet alls, det kan exempelvis diskuteras om offentliga personer ska få anonymitet (Israel & Hay, 2006).

I vår fallstudie avböjde alla utom en av deltagarna att omfattas av den erbjudna anonymiteten och konfidentialiteten. Den deltagare som inte avböjde, ville dock främst inte medverka med namn och medgav att vi använde oss av dennes befattning i uppsatsen. Vi införstådde respondenten i att detta ökade risken för identifikation. De andra hade till synes inget mot att medverka helt öppet vilket vi tolkar som att de upplevde frågorna som bekväma och att de uppfattade att svaren kunde kopplas till dem som person utan problem. VD för organisationen i fallstudien bekräftade för oss efter intervjun att frågorna inte berörde någon känslig information och att det var fritt fram för oss att använda företagsnamnet och hans eget. En fördel som Yin (2003) pekar på med en namngiven fallstudie är att det möjliggör för framtida försök att replikera fallstudien och en positiv fördel för företaget är att de får exponering.

En risk med detta som vi såg var dock att på grund av exponeringen att deltagarna då försökte framställa företaget eller sig själva i mer positiv dager eller inte nämna känsligare kritik. Risken för detta minimeras dock av att frågorna inte upplevdes som känsliga och att vi främst vill beskriva hur företaget går tillväga angående beslutsfattande och beslutsprocess. Annars är det främst vårt eget kritiska tänkande och trianguleringen mellan flera respondenter och källor vi fått förlita oss på för att minska risken för detta.

2.9.3 Undvika skada och göra gott

Att forskaren ska göra så litet skada som möjligt för deltagarna har länge varit koncentrationen för forskare, men en del forskare säger att de även borde försöka göra gott (Israel & Hay, 2006).

Att söka upp potentiella deltagare till en studie är inte helt oproblematiskt. Det kan riskera att dra uppmärksamhet till dem som kan skada dem eller som de tycker är onödig. Det kanske inte ses med blida ögon att de diskuterar kanske känsliga ämnen om organisationen med utomstående. Därför har extra vikt lagts på att fullständig diskretion iakttas i den inledande och all uppföljande kontakt med dessa individer för att inte riskera att hänga ut dem. I denna fallstudie fick vi kontakt med en person härrörande i organisationen som förmedlande kontakt med

potentiella respondenter och då blev diskretionen inte nödvändig bortom den första kontakten.

Medan det är sin sak att undvika skada och förlust för deltagarna i studien, blir det mer problematiskt att göra gott för dem (Israel & Hay, 2006). Vad är gott och vem bestämmer det? Är det legitimt att orsaka smärta på kort sikt för att det möjligtvis kan leda till gott på lång sikt? Det går exempelvis att hävda att de som begår kriminella handlingar långsiktigt kan tjäna på att bli polisanmälda eftersom det potentiellt kan bryta deras destruktiva mönster om de får rätt vård. Därför har vi i denna studie valt att undvika att göra gott i den meningen att den försökt påverka deltagarnas nuvarande situation åt endera hållet eftersom det inte går att säga vad som är objektivt gott eller vilka verkliga konsekvenser en god handling kan leda till. Det goda får framförallt vara det resultat som studien levererar och att detta förhoppningsvis kan leda till något gott. Detta innebär inte att om en deltagare visade sig vilja ha hjälp på något sätt att denne inte kan ha fått hjälp med att denne hänvisats till professionell hjälp. Dessutom har vi i efterhand vid transkriberingen medvetet utelämnat uppgifter och kommentarer som lämnats till oss som vi uppfattat som känsliga och som inte hade någon bäring på våra frågeställningar. Vi ville inte exponera respondenterna i den meningen att offentliggöra sådant som sades i förtroende till oss på ett mer personligt plan, snarare än som en del av intervjun.

3 Beslutsfattande och IT-styrning

Då syftet med vår uppsats är att beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen om IT i en organisation blir det i ett första skede nödvändigt att granska litteratur kring beslutsfattande och IT-styrning för att först bilda oss en förståelse för beslut i allmänhet och sedan mer specifikt för just IT. Innan dess måste vi dock granska kontexten för besluten (Creswell, 2007; Hatch, 2002), nämligen organisationen. Vi inleder därför med att koncist granska aspekter av organisationen som vi och Hatch (2002) bedömt som särskilt viktiga med hänsyn till beslutsfattande, som exempelvis dess omgivning och teknologi. Detta knyts sedan samman med beslutsfattandet i organisationen. Detta följs av IT-styrning, som är ett område dedicerat till beslut om IT, som avslutning på kapitlet.

3.1 Organisationen

Innan vi kan förstå beslutsprocessen och beslutsfattandet i organisationen måste vi förstå den kontext där besluten tas, nämligen just själva organisationen (Hatch, 2002). Ett första steg i att förstå organisationen är att förstå hur den påverkas av sin omgivning, ett andra steg är att förstå organisationens mål, ett tredje är att förstå organisationens teknologi samt ett fjärde att förstå dess kultur. Samtliga dessa områden har bäring på hur beslutsprocessen och beslutsfattandet utformas i en organisation (Hatch, 2002). Därför kommer en övergripande och koncis redogörelse för dessa områden att göras här för att introducera läsaren och ge en definition till viktiga begrepp som exempelvis osäkerhet och teknologi.

3.1.1 Omgivning

Organisationens omgivning består av en mängd aktörer som inverkar på dess dagliga verksamhet och som organisationen interagerar med för att exempelvis få tillgång till råvaror och kunna sälja sina produkter. Hatch (2002) använder sig av tre definitioner på de element som ingår i omgivningen; interorganisatoriska nätverk, det omgivande samhället och den globala omgivningen. Daft (2004) samt Jacobsen och Thorsvik (2002) har motsvarande tre element fast de använder annorlunda benämningar.

I det interorganisatoriska nätverket ingår konkurrenter, kunder, leverantörer och fackföreningar exempelvis (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det omgivande samhället består av krafter uppdelade i sektorer som påverkar hela det interorganisatoriska nätverket. Detta är exempelvis den sociala sektorn, som inkluderar bland annat demografiska faktorer, livsstilar och klasstrukturer. Andra exempel

på sektorer är den politiska, juridiska, teknologiska och ekonomiska. (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002)

I den globala omgivningen finns det olika globala trender som påverkar, inom exempelvis miljö, politik och ekonomi. Miljötrenden mot ökad miljömedvetenhet påverkar exempelvis de politiska, juridiska och ekonomiska sektorerna i många delar av världen. En annan aspekt är trenden mot globalisering som påverkar många av samhällets sektorer (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Daft (2004) pekar på hur den internationella sektorn ökat i betydelse för företag efter hand som de får allt fler internationella kontakter, allianser och efterhand som de sprider sig över världen. Som ett exempel pekar han på hur ett traditionellt amerikanskt bilmärke ägs av ett tyskt bolag och tillverkas i Mexico. Den växande betydelsen för den internationella sektorn innebär därmed ökad komplexitet och extrem konkurrens för företag (Daft, 2004).

Det finns ett antal teorier inom organisationsteorin som berör relationen mellan organisationen och omgivningen. De fyra viktigaste av dessa teorier är enligt Hatch (2002) situationssynsättet, teorin om resursberoende, populationsekologi samt institutionell teori. Den äldsta teorin av dessa, situationssynsättet, utgår från observationen att organisationer ser olika ut beroende på om omgivningen de verkar i är stabil eller om den är föränderlig. I en stabil omgivning kan organisationen specialisera sig på rutinaktiviteter, ha en strikt maktfördelning och tydliga ansvarsområden och den blir därmed en mekanistisk organisation, efter maskinmetaforen. Likt en maskin består organisationen av högt specialiserade delar som satts ihop för att skapa ett väl presterande system (Daft, 2004; Hatch, 2002).

Motsatsen är en föränderlig omgivning, som kräver flexibilitet, kunskap och färdigheter för att möta föränderligheten. Organisationer som likt ett levande väsen flexibelt anpassar sig efter sin omgivning och som därmed inte alls är lika hierarkisk eller formaliserad som en mekanistisk organisation kallas för organistiska organisationer. Båda delarna kan givetvis ingå i samma organisation, som i exemplet ett universitet där administrationen är mekanistisk men forskningen är organistisk (Daft, 2004; Hatch, 2002).

Teorin om resursberoende utgår från att organisationen är sårbar och beroende av resurser, exempelvis råvaror eller personal, som kontrolleras av omgivningen. Omgivningen utnyttjar detta beroende för att få makt över organisationen och för att ställa krav på den, som att den exempelvis måste ha konkurrenskraftiga priser (Daft, 2004; Hatch, 2002). Teorin kan

användas för att peka ut de kritiska resurserna i omgivningen och därefter för att försöka möta makten som resursen utövar på organisationen genom att bygga upp en motvikt, att försöka få aktörerna i omgivningen som kontrollerar resursen lika beroende av organisationen som tvärtom. Ett alternativ är att försöka minska beroendet (Daft 2004; Hatch, 2002).

Populationsekologin påminner om teorin om resursberoende, men utgår från omgivningen och har ett darwinistiskt inslag. Omgivningen väljer ut de organisationer som bäst tjänar dess intressen (Daft, 2004; Hatch, 2002).

I institutionell teori ställer omgivningen två krav på organisationen, för det första ställer den ekonomiska krav och för det andra så ställer den sociala och kulturella krav som innebär att organisationen måste spela en viss roll för att accepteras i samhället (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det finns allmänna uppfattningar om hur en viss organisation ska se ut, ett läkemedelsbolag ska exempelvis se ut på ett speciellt sätt. Dessa uppfattningar blir till regler som organisationen måste uppfylla för att den ska uppnå legitimitet och därmed få tillgång till resurser i omgivningen. Därmed är det snarare fasaden och intrycket som ges av organisationen utåt som är viktigt för organisationens överlevnad och denna bild behöver inte överensstämma med den verkliga bilden av hur verksamheten bedrivs. Detta betonar vikten för att en organisation ska överleva så krävs inte bara resurser och råvaror, utan även en acceptans från omgivningen. Organisationen måste uppnå social legitimitet för att överleva (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ett viktigt begrepp för vår uppsats som beslutsfattare tar hänsyn till är osäkerheten i omgivningen (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Enligt Hatch (2002) härrörde sig osäkerheten till två egenskaper i omgivningen, nämligen hur komplex den är och dess förändringstakt. Komplexiteten avser antalet element i omgivningen och hur olika de är medan förändringstakten avser hur snabbt dessa förändras. Dock eftersom det inte finns någon objektiv sanning om hur en omgivning kan uppfattas, den kan uppfattas olika av olika beslutsfattare, insågs det att osäkerheten härrör sig till hur beslutsfattaren uppfattar omgivningen, inte hur den verkligen ser ut.

Detta innebär att för att en beslutsfattare ska uppleva lite osäkerhet så är informationen de behöver både känd och tillgänglig och därför upplever de också omgivningen som stabil och okomplicerad. Om omgivningen upplevs som snabbt föränderlig eller komplex så är beslutsfattaren

antingen konfronterad med för mycket information eller information som ständigt förändras. Detta leder till att de upplever en måttlig grad av osäkerhet enligt Hatch (2002). När beslutsfattarna upplever en mycket komplex eller snabbt föränderlig omgivning upplever de också en stor osäkerhet. De är då utsatta för en överväldigande mängd information som de inte vet vilken de ska använda eftersom förutsättningarna ständigt förändras.

		Förändringstakt	
		Låg	Hög
Komplexitet	Låg	Den information som behövs är känd och tillgänglig	Konstant behov av ny information
	Hög	Informationsöverflöd	Okänt vilken information som krävs

Figur 3.1 Kopplingar mellan osäkerhet, information och förhållanden i den upplevda omgivningen (Hatch, 2002, s. 115).

3.1.2 Mål

För att gå vidare i förståelsen av organisationer blir det nödvändigt att titta på organisationens mål. Målen ger en organisation den inriktning den behöver för att fungera effektivt utifrån ett rationellt synsätt. Under alternativa synsätt hjälper de organisationen att anpassa sig till förändrade omständigheter eller att visa på att organisationen tycks veta vad den håller på med (Hatch, 2002). När det gäller mål skiljs det ofta på officiella och operativa mål. Operativa mål är specifika mål för den dagliga verksamheten medan officiella mål formuleras övergripande för att organisationens samtliga enheter skall kunna ta sig åt dem (Daft, 2004; Hatch, 2002).

En organisation består av många olika intressenter, inklusive individer, grupper och andra organisationer (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa har intressen i organisationens verksamhet och resultat som inte alltid överensstämmer. Denna motsättning kan

exempelvis visa sig i aktieägarna som kräver högre lönsamhet medan de anställda och fackföreningarna kräver högre löner. Denna problematik med motsättande mål kan hanteras genom att organisationen differentieras, att olika delar försöker specialisera sig på att hantera ett specifikt särintresse. Detta löser inte problemen i sig, utan internaliserar dem bara i ett försök att göra dem mer hanterbara och hålla de motsättande intressena åtskilda i organisationen (Hatch, 2002). Ett annat sätt är via sekventiell uppmärksamhet, där en grupps intressen hanteras först och sedan nästa. Ett tredje sätt är partiell tillfredsställelse, som innebär att alla får en del av sina intressen tillfredsställda löpande.

3.1.3 *Teknologi*

Det tredje steget i att fördjupa förståelsen kring själva organisationen i denna uppsats är att titta på begreppet teknologi och vad detta innebär. Även teknologin är av betydelse för hur en organisation utformar sitt beslutsfattande (Hatch, 2002) så därför är även den en viktig faktor att beakta i denna framställning.

Teknologi ses enligt Hatch (2002) som ett:

ett medel för att uppnå något – ett resultat, ett mål eller någon form av output man arbetat för (oftast i form av en produkt eller tjänst). (s. 155)

Utifrån ett sådant synsätt kan teknologi definieras som:

1. *De fysiska objekt eller artefakter, inklusive produkter, redskap och utrustning som används i produktionen.*
2. *De aktiviteter och processer som utgör produktionsmetoderna.*
3. *Den kunskap som behövs för att utveckla och använda utrustning, verktyg och metoder för att producera en speciell produkt (kunskap handlar om "know-how", till exempel hur man bygger en bil, utvecklar ett datorprogram, hanterar ett robotsystem eller genomför en försäljning). (Hatch, 2002, s. 155).*

Denna definition gör det tydligt att även IT och kunskapen om IT, som hur ett datorprogram utvecklas är av betydelse när teknologins inverkan på organisationen kommer ifråga. Detta tycker vi är viktigt om ett konsultbolag beaktas, som möjligtvis inte eller i någon större omfattning har någon egen fysisk teknologi i organisationen men de kan ändå ha teknologi i form av kunskap.

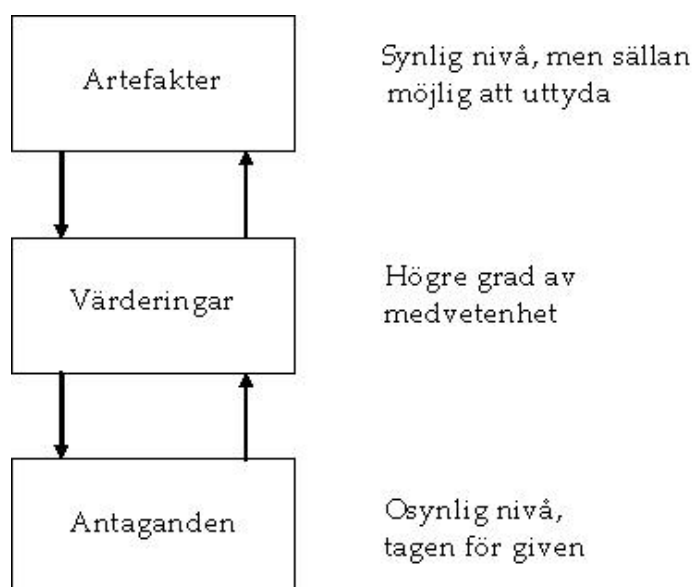
En vanlig organisation kan innehålla så många och skiftande teknologier på sina olika avdelningar så det är enligt Hatch (2002) inte meningsfullt att beakta dem alla, så utifrån analysynpunkt fokuseras det ofta på organisationens kärnteknologi. En tillverkares kärnteknologi är exempelvis produktionsprocessen, medan detaljhandels är den att sälja, köpa och skylta om varor.

3.1.4 Organisationskultur

Det fjärde och sista steget i denna uppsats för en ökad förståelse av organisationen är att ge en definition på organisationskultur. Vi anser att förståelsen av en organisation inte kan bli helt komplett utan åtminstone viss insikt i dess organisationskultur. Eftersom organisationskulturella aspekter i viss mån kommer lyftas fram i den senare framställningen när fallbeskrivningen presenteras så blir det här nödvändigt att kortfattat precisera organisationskulturbegreppet.

För att illustrera organisationskulturen utgår vi i denna uppsats från Scheins modell över organisationskultur som kommit att bli en inflytelserik teori om organisationskultur (Hatch, 2002).

I Scheins modell finns det tre nivåer av kultur i en organisation; den ytliga som består av artefakter, mellanskiktet som består av värderingar och normer för hur en individ ska bete sig och på den djupaste nivån återfinnes en kärna av grundläggande uppfattningar (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Figur 3.2 Scheins tre kulturella nivåer (Hatch, 2002, s. 242)

Den djupaste nivån, antaganden är sådant som organisationsmedlemmarna tar för givet. Sådant som anses vara verklighet och som inte ifrågasätts. Antagandena genomsyrar varje aspekt av det kulturella livet och färgar organisationsmedlemmarnas upplevelser (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Mellanskiktet, en organisations värderingar är de sociala principer och mål samt standarder som anses ha ett värde i sig själv i en viss kultur. De visar på vad individerna i organisationen bryr sig om, exempelvis frihet, demokrati eller pengar. De är utgångspunkten när en individ ska bedöma om en handling är rätt eller fel och är ofta förknippade med starka känslor hos individen. Även organisationens oskrivna regler finns på denna nivå och genom dessa vet de som tillhör organisationen vad som förväntas av dem i olika situationer. Kort sagt utgör värderingarna vad som är viktigt för organisationsmedlemmarna medan normerna visar på vad som betraktas som normalt eller onormalt beteende (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

På den ytligaste nivån finns organisationens kulturella artefakter. Dessa är de synliga, påtagliga och hörbara resterna från organisationens normer, värderingar och antaganden. Artefakterna kan vara allt från fysiska manifestationer, så som konst eller klädsel till beteenden som ceremonier eller en jargong.

Scheins modell pekar på hur antagandena utgör kärnan i kulturen som påverkar medlemmarnas handlingar genom de värderingar och normer som etableras. Detta i sin tur skapar artefakter. Artefakterna kan dock komma att omtolkas så att organisationens värderingar och normer ändras och därmed kan också kärnan komma att ändras (Daft, 2004; Hatch, 2002; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

3.2 Beslutsfattande i organisationen

I uppsatsens föregående del har vi sökt att öka förståelsen kring organisationer genom en kortfattad överblick av teorier och definition av begrepp som omgivning, mål, teknologi och kultur som är särskilt viktiga för denna uppsats. I denna del ämnar vi knyta samman dessa begrepp till beslutsfattande och se hur de påverkar det och beslutsprocessen.

En organisation är hem till en mängd olika beslut som tas i dess olika delar och som kan ha skiftande grad av påverkan på organisationen som helhet. En organisation kan ses som en beslutsarena och som produkten av dess beslutshistoria (Hatch, 2002).

När det talas om beslutsfattande inom organisationsteorin, syftas det på beslutsprocessen som sker i organisationens samtliga nivåer och avdelningar. I traditionella organisationer är beslutsprocessen ofta specialiserad enligt en hierarkisk modell där den högsta ledningen tar strategiska beslut, på mellannivån hanterar mellancheferna beslut om integration och samspel mellan enheter och slutligen på den lägsta nivån sköter den första linjens chefer organisationens dagliga och löpande verksamhet inom sina enskilda enheter (Daft, 2004; Hatch, 2002).

En alternativ struktur för beslutsfattande i organisationen är den funktionsbaserade, där organisationen är uppdelad i olika funktioner som tar beslut om det som faller inom sina områden. Produktionsavdelningen tar exempel beslut om produktionen och marknadsföringsavdelningen tar beslut om reklam och marknadsföring (Daft, 2004; Hatch, 2002).

Ytterligare en alternativ struktur är den divisionaliserade strukturen, där besluten följer divisionsintressen och ansvarsområden. (Daft, 2004; Hatch, 2002).

Den viktigaste delen för denna uppsats i beslutsfattandet är dock själva beslutsprocessen och hur den ser ut. Definitionen på ett beslut är vanligtvis att det är ett val mellan olika alternativ och det slutgiltiga utfallet av en beslutsprocess (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Utgångspunkten för beslutsprocessen i en organisation var länge den rationella modellen, men denna modell har blivit allt mer ifrågasatt (Daft, 2004; Hatch, 2002) och andra modeller har föreslagits samt under vilka situationer dessa är sannolika att uppstå (Hatch, 2002).

3.3 Rationella modellen

Ett första steg i ökad förståelse kring beslutsfattande var att titta på beslutsprocessen utifrån den rationella modellen. Den rationella beslutsprocess som Marakas (2003) lyfter fram består av fem delar. Marakas (2003) betonar dock att detta är en statisk bild över en dynamisk process och att processen inte nödvändigtvis ser ut exakt så inför varje beslut.

Stimulans → Beslutsfattaren → Problemdefinition → Alternativa val → Implementering

Denna beslutsprocess kan kompletteras med den beslutsprocess för rationella beslut som Daft (2004) presenterar och med den beslutsprocess som Jacobsen och Thorsviks (2002) redogör för. Dafts (2004) process är uppdelad i två delar; problemidentifiering och problemlösning. Varje del består av fyra steg och dessa har enligt oss mycket gemensamt med Marakas (2003) process, den är i princip bara uppdelad i fler delar. Daft (2004) saknar dock beslutsfattaren i sin modell. Jacobsen och Thorsvik (2002) har valt tre övergripande faser för sin beslutsprocess, nämligen: insamling av information, val mellan alternativ och verkställande vilket också i stort överensstämmer med de processer Daft (2004) och Marakas (2003) redogjort för. Även Hatch (2002) har en modell för en rationell beslutsprocess som överensstämmer med Dafts (2004) och Marakas (2003).

Vi har här valt att kombinera dessa modeller för att skapa en mer uttömmande bild av beslutsprocessen med Marakas (2003) modell som utgångspunkt som kompletteras av de andra modellerna. I varje fas kommer även relevanta teorier för den fasan att inkluderas.

3.3.1 Stimulans

Det första som sker i processen är att en stimulans uppstår i form av någon yttre faktor eller kraft som påverkar beslutsfattaren att uppleva det som att det finns ett eller flera problem som behöver åtgärdas genom ett eller flera beslut (Marakas, 2003). Daft (2004) menar att beslutsfattaren i ett första steg aktivt av söker det interna och externa beslutsområdet efter förändringar som exempelvis avvikelser från önskat eller accepterat beteende genom att prata med kollegor och gå igenom tillgänglig information. Marakas (2003) definierar ett problem som upplevelsen att det råder en diskrepans mellan det nuvarande rådande läget och det önskade rådande läget. Dessa stimuli kan ta många olika former och uppfattas olika av beslutsfattare till den grad att vad den ene upplever som ett problem inte är ett problem för den andre. Detta kan bero på att ett problem faktiskt inte existerar utan det är individen som missförstått eller feltolkat fakta eller information. Det kan också bero på att en av beslutsfattarna misslyckas med att se problemet (Marakas, 2003).

Som vi tycker är viktigt att notera är att beroende på de stimuli ett problem ger ifrån sig kan det påverka hur problemet uppfattas. Oftast visar sig inte problemet i sig, utan snarare som en serie symptom som kan

indikera närvaron av ett underliggande problem (Marakas, 2003). Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att IT möjliggjort för människan att plocka in mycket mer information inför beslutet från omgivningen och att beslut därmed kan fattas på ett grundval av rikare information. En bristvara är dock datasystem som hjälper människor skilja viktig information från oviktig. Försök att åtgärda detta görs dock med expertsystem som framförallt hjälper användaren med rutiniseringen av sina beslut (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Beslutsfattarens miljö och position i exempelvis en organisation kan också ha inverkan på den information och stimuli som han eller hon får ta del av enligt Jacobsen och Thorsvik (2002). Beroende på sin position och arbetsfördelning kan beslutsfattaren koncentrera sig på just ett område och ta beslut om just det. Här är givetvis god kommunikation av intresse så att information som är relevant för andra beslutsfattare delas med dem samt att samordna olika specialiteter för att uppnå högre rationalitet på organisationsnivå än vad som skulle kunna åstadkommas individuellt (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Även om individen agerar begränsat rationellt så menar Jacobsen och Thorsvik (2002) att beslutet kan uppnå en hög grad av rationalitet när det kombineras med övriga beslut i organisationen.

Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att dagens huvudproblem inte är brist på information, utan som sagt att skilja mellan viktig och oviktig information. Det är avgörande att ha ett system som är kapabelt till detta och detta kan uppnås genom en formell struktur där en befattning, avdelning eller byrå inrättas för den information som är central. Den viktiga informationen hamnar då i blickpunkten för den inrättade enheten som har den som sin huvuduppgift, men risken är att annan information som är viktig då kan förbises.

Organisationen och beslutsfattaren lär sig av tidigare problem och skapar procedurer och rutiner för att lösa likartade problem i framtiden. Risken med detta är att nya sätt att lösa problemen inte beaktas. En väldigt intressant iakttagelse som Jacobsen och Thorsvik (2002) gör, är att detta kan också leda till att information väljs ut som är anpassad till de lösningar som finns till förfogande. Information som skulle kunna tvinga fram en alternativ lösning än den som vanligtvis används bortses helt enkelt ifrån.

Detta kan knytas till den organisationskultur där beslutsfattaren verkar. Varje kultur har sina egna värderingar, normer och grundläggande

antaganden som viss information inte passar in i och därmed gör att denna information förbigås eller avisas om den uppfattas som ett hot mot organisationskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ett exempel på detta är att organisationen drabbas av hybris och därför samlas inte tillräckligt med information in om konkurrenter och motståndare eftersom dessa underskattas.

3.3.2 Beslutsfattaren

Beslutsfattaren ses som en del av processen. Han eller hon påverkas av exempelvis yttre faktorer eller av personliga värderingar samt av sina egna begränsningar (Marakas, 2003). Dessa begränsningar kan vara förutfattade meningar, kognitiva och heuristiska (Ashcraft, 2006; Marakas, 2003).

Sammansättningar av beslutsfattare kan ta olika former, från allt till en enda beslutsfattare till ett stort antal beslutsfattare som sträcker sig över en hel organisation. Beslutsfattaren eller beslutsfattarna kan ingå i en grupp, ett lag eller en organisation. De kan jobba tillsammans i samma rum eller bara löst sammankopplade från över hela världen. Förutsättningarna för hur beslutet ska tas är också lika skiftande; en grupp kan ha en enda ledare som tar beslut eller så måste besluten tas i konsensus eller av majoriteten (Marakas, 2003).

3.3.3 Problemdefinition

Innan en effektiv undersökning av alternativa lösningar av problemet kan utföras så måste problemet definieras. Denna fas är av kritisk vikt för att uppnå ett framgångsrikt resultat av beslutsprocessen eftersom om den rätta problemdefinitionen formuleras så kommer det rätta problemet att lösas. Däremot om definitionen är felaktig, på grund av en felaktig analys av problemet, så kan en bra lösning till fel problem uppnås (Marakas, 2003). Daft (2004) menar att beslutsfattaren reagerar på avvikelser i beslutsområdet genom att identifiera viktiga detaljer om problemet: var, hur, när, vem som var involverad, vem påverkades och hur påverkades befintliga aktiviteter. Enligt Daft (2004) så avgör beslutsfattaren sedan vilket resultat ett beslut bör uppnå. Därefter gräver beslutsfattaren sig djupare för att analysera orsaken till problemet och för att kunna ställa en diagnos på problemet. Likt Marakas (2003) betonar Daft (2004) att om orsaken till problemet identifieras så möjliggörs rätt behandling av det.

3.3.4 Alternativa val

I hjärtat av beslutsprocessen finns uppgiften att välja en effektiv lösning bland ett urval av rimliga alternativ. Det är kärnan i beslutsfattande, beslutet i sig själv (Marakas, 2003). Även enligt Daft (2004) måste beslutsfattaren ha en tydlig bild på de alternativa beslut som kan tas för att uppnå de önskvärda resultaten. Beslutsfattaren kan söka råd och idéer från andra människor. Därefter ska de olika alternativen utvärderas och Daft (2004) föreslår att de utvärderas genom exempelvis statistiska metoder eller genom tidigare personliga upplevelser. Enligt Marakas (2003) är det i denna fas i beslutsprocessen som ett beslutsstödssystem kan göra mest nytta genom att hjälpa beslutsfattaren ta det bästa beslutet. Detta beror på enligt honom att denna del av processen vi är sämst på att utföra själva och som mest beroende av beslutsstödssystem som kan hjälpa oss. När utvärderingen är gjord menar Daft (2004) att det är dags för det som han betraktar som kärnan i beslutsprocessen, nämligen själva beslutet. Han beskriver att beslutsfattaren använder sin analys av problemet, målen och de olika beslutsalternativen för att välja ett enda beslut som har bäst chans att nå framgång. Det tolkar vi som att beslutsfattaren bör välja det beslut som uppnår önskvärda mål med störst chans att nå framgång.

3.3.5 Implementering

När beslutsfattaren bestämt sig för den bästa lösningen återstår en stor del av arbetet, nämligen själva implementeringen. Detta kräver bland annat att konsensus och acceptans uppnås, förhandling, strategi, planering (Marakas, 2003) men här går vi ifrån själva beslutet till den praktiska problematiken att realisera beslutet och det faller därför bortom omfånget för vår uppsats. Daft (2004) påpekar att när beslutet väl är implementerat så börjar processen om från början med att beslutsfattaren övervakar sin omgivning för att finna problem och möjligheter.

3.4 Begränsad rationalitet

Den rationella modellen ifrågasattes av nobelprisvinnaren Herbert Simon. Beslutsfattare har sällan den kunskap om beslutsalternativen och om konsekvenserna av att implementera dem som den rationella modellen förutsätter. I verkligheten är det snarare så att informationen är bristfällig eller felaktig gällande beslutsalternativ och dess konsekvenser. Den rationella modellen tar ingen hänsyn till politik inom organisationen, utan den förutsätter att alla är överens om organisationens mål och att alla iblandade känner till och accepterar beslutsreglerna. Ofta ställs dock beslutsfattare inför motstridiga mål (Hatch, 2002).

Det finns ett antal faktorer som förhindrar de försök mot rationalitet som görs i en organisation.

- 1 ofullständig eller felaktig information,
- 2 problemens komplexitet,
- 3 människans förmåga att bearbeta informationen,
- 4 den tid man har på sig för att fatta ett beslut,
- 5 de motstridiga preferenser en beslutsfattare har när det gäller organisationens mål. (Hatch, 2002, s. 304).

Det är dessa begränsningar som kallas för begränsad rationalitet. Detta innebär att även de som strävar efter att bli rationella beslutsfattare enligt dessa begränsningar inte kan bli helt rationella (Hatch, 2002).

Det finns två konsekvenser som den begränsade rationaliteten medför som är särskilt viktiga utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv. Den första konsekvensen är att i vissa situationer så kommer beslutsfattare inte ha tillräckligt med information för att uppfylla den rationella modellens krav och därmed kommer osäkerhet att uppstå. Denna osäkerhet som en följd av informationsbrist kan kopplas till teori om organisationens omgivning vi tidigare presenterade. Informationsbrist i att möta omgivningens komplexitet och förändring leder till att osäkerhet upplevs och detta stör det rationella beslutsfattandet (Hatch, 2002). Om organisationens omgivning är stabil och enkel behöver i regel inte lika många och svåra beslut tas som i de situationer där organisationens omgivning är snabbt föränderlig och komplex.

Men det är inte bara organisationens omgivning som kan vara exempelvis komplex och snabbt föränderlig, utan även organisationens tekniska kärna kan vara det. Organisationer med enkla och stabila teknologier konfronteras med betydligt färre och mindre komplicerade problem än de organisationer vars teknologier är komplexa och/eller snabbt föränderliga (Hatch, 2002). Osäkerhet utgör därmed en mycket viktig angelägenhet enligt Hatch (2002) för dem som studerar beslutsfattande i organisationer.

Den begränsade rationalitetens andra konsekvens gäller uppfattningen om motstridiga mål. När det saknas konsensus om mål och värderingar är problemen som rör beslutsfattande mer mångtydiga, eftersom detta innebär att beslutsfattarna kan tolka alternativen olika och enligt Hatch (2002) gör de oftast det. Därmed efterhand som den tillgängliga informationen ökar följer av att osäkerheten minskar, så gör tillskottet av information att mångtydigheten ökar eftersom det finns mer information för beslutsfattarna att vara oense om.

Hatch (2002) ser oenighet, oavsett om den beror på osäkerhet eller mångtydighet, som en kritisk faktor för vilken typ av beslutsprocess som kommer att uppstå i en viss situation. Om beslutsfattarna är överens är det exempelvis lättare att uppfylla den rationella modellens krav. De två former av oenighet som främst upptagit uppmärksamheten hos dem som forskar kring beslutsteori är enligt Hatch (2002) oenighet om vilka mål som ska uppnås eller vilka problem som ska lösas. Den andra formen av oenighet är hur målen ska uppnås på ett bra sätt och vilken kunskap som krävs för detta. Den första formen, som sagt, inbegriper mångtydighet och den andra inbegriper osäkerhet på grund av informationsbrist.

Detta kan illustreras i en matris som beskriver fyra beslutssituationer där var och en passar ihop med en särskilt beslutsprocess.

		Enighet/oenighet om målen eller definitionen av problem	
		Enighet	Oenighet
Enighet/oenighet om metoder	Enighet	Rationell modell	Koalitionsmodell
	Oenighet	"Trial-and-error"- modell	"Soptunnmodell"

Figur 3.3 Matris som beskriver förhållanden som gynnar olika former av beslutsprocesser (Hatch, 2002, s. 306).

3.5 Trial-and-error-modellen

I beslutssituationer där de inblandade beslutsfattarna är överens om målen och/eller vad beslutet egentligen handlar om men där parterna är oense om hur de ska gå tillväga för att uppnå målen eller lösa problemet så kommer beslutsfattandet att likna det i trial-and-error-modellen. I en sådan situation är bristen på information hög och därmed också osäkerheten, men mångtydigheten i målen är ingen kritisk faktor (Hatch, 2002).

Trial-and-error-modellen innebär att viktiga beslut tas i små minibeslut efterhand som bygger på varandra tills en helhetslösning är uppnådd. Beslutsfattaren prövar sig helt enkelt försiktigt fram. När informationen om alla tänkbara alternativ är svår att få tag i, exempelvis som en följd av den begränsade rationaliteten så nöjer sig beslutsfattare som inte kan komma överens om en handlingsplan som innehåller tillräcklig med information för att ett fåtal begränsade jämförelser mot andra alternativ skall kunna genomföras. De flesta av dessa alternativ är dock bara ett mindre tillägg till tidigare beslut, som exempelvis när ett företag använder förra årets budget som utgångspunkt för årets budgetbeslut (Daft, 2004; Hatch, 2002).

3.6 Koalitionsmodellen

I situationer där mångtydigheten är mer problematisk än osäkerheten och där beslutsfattarna fokuserar mer på alternativ som uppfyller flera olika intressen istället för att endast samla in information för att lösa problemen är koalitionsmodellen mer passande för beslutsfattandet. Detta visar sig ofta som en brist på enighet om vilka mål som organisationen vill nå. Detta är en avspeglning av den verklighet en organisation befinner sig i som innehåller många olika och motsägande mål och konkurrens om knappa resurser (Hatch, 2002).

Under dessa förhållanden har beslutsfattare med de främsta maktpositionerna haft benägenhet att dominera beslutsprocessen, men när beslutsfattare är medvetna om detta så kan de försöka styra eller manipulera beslutsprocessen genom att utnyttja politiska processer. Denna politiska process innefattar individer som förenar sina intressen och förespråkar alternativ som främjar dem alla. De intressegrupper som då bildas uppskattar sin maktposition gentemot andra intressegrupper och om de då anser att den makt de besitter inte räcker till försöker de alliera sig med andra grupper för att bilda en koalition. Denna koalition grundar sig oftast på förhandlingar och överenskommelser som sker i det dolda där alla intressen som existerar inom gruppen tas i beaktande (Daft, 2004; Hatch, 2002).

3.7 Soptunnmodellen

När det inte finns någon konsensus om varken mål eller frågeställningar och hur de ska uppnås kommer beslutsfattarna att möta både osäkerhet och mångtydighet. I detta avseende liknas beslutsprocessen i en organisation som soptunnmodellen som kan beskrivas som ett antal slumpmässiga skeenden som griper in i varandra vilket gör att vissa

lösningar kopplas till problem i närvaron av ett slumpmässigt urval individer vid en slumpmässig tid (Daft, 2004; Hatch, 2002). Problem, lösningar, deltagare och valmöjligheter ses som oberoende händelseflöden som rör sig in och ut i organisationen och det är när dessa kan kopplas ihop som ett problem kan identifieras och lösas.

Soptunnemodellen fungerar bäst då beslutssituationerna beskrivs som att omgivningen och teknologin inte riktigt kan förstås eller då vissa nyckelpersoner både går in och ur beslutsprocessen eftersom dennes tid och resurser behövs i andra aktiviteter inom organisationen. Modellen innefattar inga drag av rationella beslutsprocesser eftersom den motsätter sig antagandet att mål kan klart definieras och att alternativen att uppnå dem är kända i förväg och därför kan utvärderas utifrån de kriterier som är relevanta. Beslutsfattandets instrumentalitet tonas ner i detta synsätt och ser den istället som ett drama inom organisationen där besluten utgör sociala konstruktioner av verkligheten (Daft, 2004; Hatch, 2002).

3.8 En dynamisk syn på beslutsfattande

Det kan dock påpekas att alla fyra av dessa typer av beslutsprocesser kan existera i alla organisationer, även samtidigt. Ett dynamiskt synsätt hanterar alla beslutsprocesser som ett sätt att behandla osäkerheten och mångtydigheten i organisationer (Hatch, 2002). Denna syn på beslutsprocessen kopplar denna osäkerhet och mångtydighet till oenighet om mål och metoder. Eftersom beslutsfattare hanterar osäkerhet med hjälp av sina metoder går beslutsprocessen från en soptunna eller trial-and-error till koalitionsinriktade eller rationella processer. Likadant hanteras mångtydighet med sina tolkningar av målen växlar beslutsprocessen i organisationen från en soptunne- eller koalitionsprocess till trial-and-error eller rationella processer. Detta kan fortgå eftersom organisationer hela tiden förändras så uppstår hela tiden ny osäkerhet, nya tolkningar och ny mångtydighet och därför kan alla dessa modeller användas samtidigt i en organisation (Hatch, 2002).

3.9 Studier om beslut

Tidigare forskning vi granskat angående beslutsfattande generellt visar exempel på att det oftare än vad som tros görs på intuition eller magkänsla, även när det gäller viktigare beslut (Weintraub, 1998; Wild, 1998). Detta gäller även på expert och toppledningsnivå och denna magkänsla baseras ofta på tidigare erfarenheter och kan vara en lika effektiv metod som mer rationella analysmetoder inför ett beslut – och även snabbare (Barth & Marrs, 2007). Följaktligen antar beslutsfattare ofta

att bättre input leder till bättre beslut men detta antagande är fel då det ofta uppstår missförstånd angående denna input (underlag) till besluten och därför bör den kompetens som eftersöks i beslutsfattande snarare vara "sense-making" än beslutsfattande (Barth & Marrs, 2007).

Liknande resultat har även framkommit när det specifikt gäller beslutsfattande om IT. En undersökning av 400 företag med 10-250 anställda (Cisco systems, 2006) visade dock på att majoriteten av dessa företag utförde efterforskningar i journaler och tidningar eller sökte hjälp hos kollegor i andra företag och konsulter inför ett IT-beslut, men att oroande nog, enligt dem, 13 % fattade dessa beslut på magkänsla. Denna siffra steg till 21 % i nystartade företag.

3.10 IT-styrning

Som vi ovan sett så visar det sig att problemen och även alternativen inom beslutsfattandet är många. Likaså gäller det självklart även beslut gällande IT i en organisation och för att återknyta till vår inledning så är begreppet IT-styrning något som kan hjälpa till att reglera beslutsfattandet när det gäller just IT. Därför ska vi nu mer ingående gå igenom begreppet IT-styrning för att reda ut hur det kan skapa gynnsammare förutsättningar för beslutsfattandet gällande IT.

Begreppet IT-styrning är inte på något sätt nytt, utan har diskuterats flitigt ända sedan IT introducerades i företag (Grembergen, 2004) men har på senare tid pånyttfötts. Begreppet är inte helt okomplicerat än idag då en oenighet har rått inom detta område vilket lett till ett flertal olika definitioner och modeller. Detta är inget som gynnat utvecklingen av kunskap om fenomenet. Vi ska nu gå igenom ett flertal definitioner av IT-styrning för att få en klarare bild av begreppet.

3.10.1 Vad är IT-styrning?

Begreppet IT-styrning, eller IT Governance, har inte fått en enhetlig definition även om de olika definitionerna som finns är snarlika. Den styrande kraften bakom IT-styrning idag, The IT Governance Institute (2003) definierar IT-styrning som:

"IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organisational structures and processes that ensure that the organisation's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives. (s. 10)

Dessa organisatoriska processer som nämns är även något som Luftman (2004) tar fasta på i sin definition:

IT Governance involves the organization's processes and methods for making decisions about IT investments or obtaining IT resources. (s. 296)

Dessa processer identifieras av Luftman *et al.* (2004) som till exempel finansieringsmodeller för IT-investeringar, metoder för utvärdering av kostnader samt risker för projekt och dess potentiella värde och processer för att mäta värdet av IT. I dessa processer är även det mest centrala elementet för att uppnå effektiva affärsstrategier inkluderat. Detta är uppgiften att uppnå en koherens mellan IT och den övergripande affärsverksamheten, som Luftman *et al.* (2004) förklarar som frågan "varför ett beslut tas angående användandet av IT." (s. 296, vår översättning, författarens kursivering). Det är just detta som ofta knyter ihop de olika definitionerna på IT-styrning, nämligen att de i huvudsak fokuserar på samma företeelser som länken mellan affärer och IT (Grembergen, 2004). Vi ser även här beslutsfattande som gemensamt fokus i de flesta definitionerna som en viktig del, vilket vi även kommer att redogöra mer för längre ner.

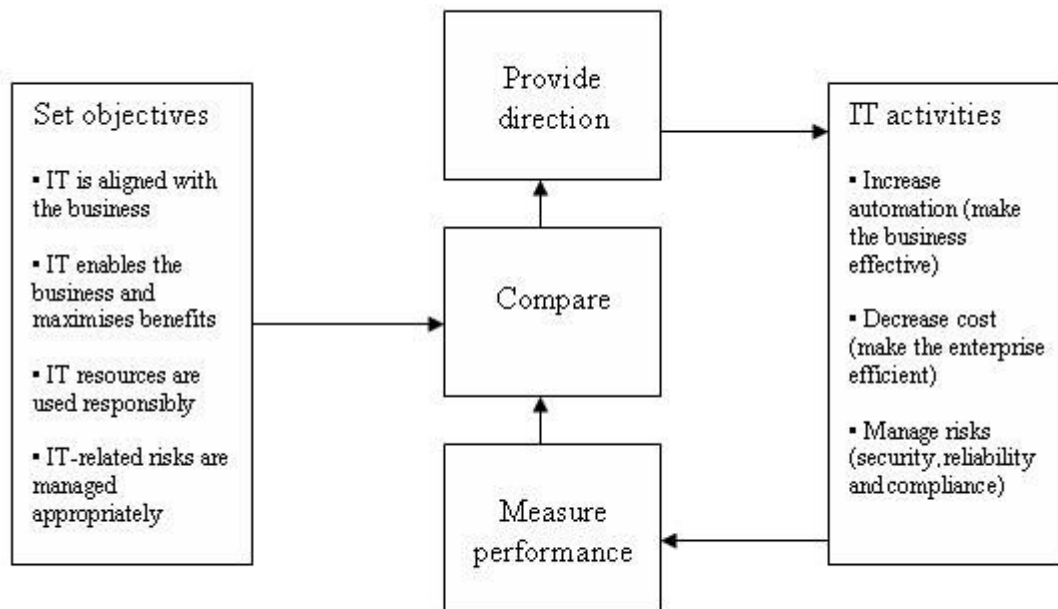
Den definitionen som vi valt att anamma i denna uppsats är dock den Grembergen (2004) använder sig av och som har mer fokus på beslutsfattande:

IT Governance is the system by which an organization's IT portfolio is directed and controlled. IT Governance describes (a) the distribution of IT decision-making rights and responsibilities among different stakeholders in the organization, and (b) the rules and procedures for making and monitoring decisions on strategic IT concerns. (s. 41)

Det är som sagt ingen signifikant skillnad mellan de olika definitionerna och anledningen till att vi valde just denna definition för vår uppsats är att den explicit visar på beslutsfattandets roll inom IT-styrningen.

Det mest övergripande syftet med IT-styrning är alltså att åstadkomma en harmoni mellan IT och övriga affärsstrategier. The IT Governance Institute (2003) har identifierat tre ytterligare målsättningar som en organisations IT-styrning måste uppnå. Dessa är att användandet av IT ger organisationen potential att utnyttja sina möjligheter, maximera vinsterna, använda IT-resurserna på ett ansvarsfullt sätt för att nå dessa vinster samt att IT-relaterade risker hanteras korrekt. Detta ses som

starten i en IT-styrningsprocess och är grunden i det ramverk för IT-styrning som The IT Governance institute utvecklat och som presenteras nedan i figur 3.4.



Figur 3.4 IT Governance Institutes ramverk för IT-styrning (2003, s. 12)

Figur 3.4 visar först de målsättningar som organisationen måste sätta upp för att visa vilken riktning som ska tas. Pilarna visar sedan på en kontinuerlig loop som består av att mäta utförda prestationer för att jämföra dessa mot de tidigare uppsatta målsättningarna.

Ramverket tar alltså upp processen som IT-styrningen genomgår, men visar inte det moment som ofta diskuteras inom begreppet IT-styrning och som är i denna uppsats blickfång, nämligen beslutsfattandet. Detta tar Weill och Ross (2004) fasta på och menar att för att uppnå ett effektivt IT-styrande måste tre frågor ställas:

- Vilka beslut måste fattas för att försäkra en effektiv hantering och användning av IT?
- Vem ska fatta dessa beslut?
- Hur ska dessa beslut fattas och hur ska de kontrolleras?

Luftman *et al.* (2004) presenterar även tre liknande frågor som efterföljer ståndpunkten om att IT-styrning berör beslutsfattande om hur organisationer införskaffar och använder IT-resurser:

- Vem fattar dessa beslut? (makt)
- Varför fattas dessa beslut? (alignment)
- Hur fattas dessa beslut? (beslutsprocess)

Detta pekar på att just beslutsfattandet spelar en viktig roll i IT-styrningen och att de kan ses som essentiella för en effektiv styrning av IT. Vi har nu visat på ett flertal definitioner på vad IT-styrning innebär, vad dess syfte egentligen är samt hur dess processer går till. Flera källor visar alltså på att IT ger mer värde om den styrs effektivt och samspelar med den övriga verksamheten. Det har dock från vissa håll dykt upp motargument som ställer sig frågande till IT-styrning och att IT skapar värde i sig vilket vi ska ta en närmare titt på längre ned.

3.10.2 Vad är ett IT-beslut?

Begreppet IT-beslut definierar vi utifrån Weill och Ross (2004) fem nyckelbeslut gällande IT. Besluten är nyckelbeslut i den meningen att de har sitt ursprung inom fem områden som är viktiga för en organisation när det gäller IT. Dessa fem IT-beslut är *grundläggande IT-beslut, beslut angående IT-arkitektur, IT-infrastruktur, affärsbehov av applikationer samt beslut angående IT-investeringar och prioriteringar*. Vi lägger även till att IT-beslut innefattar både mjuk och hårdvara inom dessa områden. Vi kommer senare i kapitlet gå in mer på dessa beslut under rubriken 3.10.5.

3.10.3 Varför behövs IT-styrning?

För fyra år sedan, samtida med när IT Governance hade blivit ett slagord (Oltsik, 2003), utkom en bok som skapade en debatt rörande om huruvida IT kunde ge något strategiskt värde för organisationer. Boken, "Does IT matter?" skrevs av Nicholas Carr (2003) och dess grundtes var att IT har blivit mer av en stapelvara som inte kan ge någon strategisk betydelse eller ge några långsiktiga konkurrensfördelar. Han drar en parallell till andra teknologiska genombrott som till exempel elektriciteten och järnvägen som när de kom gav stora fördelar, vilka inte är konkurrenskraftiga idag. IT blir mer och mer standardiserad och kan därför användas fritt och därmed förlorar företagen de fördelar som IT inledningsvis kunde ge. Carr (2003) lutar sig mot två studier (Brynjolfsson & Hitt, 1996; Prasad & Harker, 1997) som undersökte förhållandet mellan IT och konkurrensfördelar som båda nådde slutsatsen att IT-investeringar

inte visade på att de gav några konkurrensfördelar. Även Lundgren (2007) påvisar att enbart IT-investeringar leder bara till ökade kostnader och stödjer sig på en studie av Bresnahan, Brynjolfsson och Hitt (1996) som påstår att det är uppenbart att dessa investeringar måste kompletteras med något för att generera en ökad konkurrenskraft och att det är balansen mellan IT, organisationen och humankapitalet som är viktig. Carr (2003) motsäger sig inte att IT spelar en stor och viktig roll för företag idag men att dess fördelar snabbt försvinner. Carrs (2003) riktlinjer för hur IT ska hanteras i en organisation lyder: spendera mindre på IT, följ istället för att gå först, var innovativ när riskerna är låga och fokusera mer på IT: s sårbarheter än möjligheter. Detta innebär alltså i förlängningen att enligt Carr (2003) ska ledningen för organisationer inte lägga energi på att styra sin IT enligt de processer som IT-styrningen innebär.

Carrs (2003) bok får emellertid ses som en aning kontroversiell och har fått kritik från olika håll där styrningen av IT fortfarande anses som en viktig del för organisationer för att få ut ett bättre värde av sin IT. Att han har fått epitetet "IT världens Rushdie" (www.idg.se, 2007-11-26) och bemötts med artiklar med titlar som "Does Nick Carr matter?" (www.news.com, 2007-11-26) visar sitt tydliga språk.

Luftman *et al.* (2004) menar dock att styrning av IT-resurser är en förutsättning för att IT ska generera en konkurrensfördel men visar även på att brist på samstämmighet mellan IT och övriga affärsområden är ett hinder för detta. Detta anser han vara ett problem och stöder sig på CSC (Computer Sciences Corporation, 2001) undersökning som visar att denna samstämmighet mellan IT och övriga affärer är ett av de viktigaste problemen för företag idag. Även Grembergen (2004) stöder detta då han hänvisar till Gartner EXPs (2002) som visar att de tio högst prioriterade frågorna för ledningen härrör från IT-styrning, där samstämmighet mellan IT och övrig affärsverksamhet rankas högst.

Weill och Ross (2004) globala undersökning av 300 företag visar även den att IT-styrning är ett problem för dem. Endast 38 % av ledamöterna i den undersökta ledningen visste hur IT styrs. I de företag som visade på en god IT-styrning hade upp till 80 % av ledningen insikt om hur deras IT ska styras. De företag som hade en effektiv IT-styrning uppvisade en vinst som var 20 % högre än hos övriga företag som hade liknande strategier. En förklaring till detta är att IT-styrningen hjälper organisationer att uppnå den så viktiga koherensen mellan dess IT och övrig affärsverksamhet (Weill & Ross, 2004).

Att IT-styrning behövs ter sig klart vid det här laget och uppfyller en viktig funktion för dagens organisationer. Ett exempel på detta är att många IT – projekt ofta inte håller budget eller tidsplan (RRV, 1999) och Karlander (2001) uppskattar att tio miljarder om året förloras på misslyckade IT-projekt i Sverige. Här kan IT-styrningen behövas vars processer gör det enklare att undvika IT-relaterade misslyckanden.

3.10.4 Problem med beslutsfattande i IT-styrning

Den grundläggande problematiken när det gäller beslutsfattande är självfallet att kunna fatta "rätt" beslut som leder till "rätt" resultat. Det rätta resultatet för organisationer när det kommer till styrande av IT är att kontrollera sin IT och att den i slutändan ger ett värde för företaget (Benson, Bugnitz & Walton, 2004). En förutsättning för att kunna fatta det rätta beslutet angående IT är att organisationens IT är samspelt och strävar mot samma mål som den övriga affärsverksamheten (Benson *et al.*, 2004) som vi tidigare gått igenom, samt att en faktisk och effektiv kommunikation äger rum mellan dessa (Luftman *et al.*, 2004).

En bra IT-styrning förbättrar IT-relaterade beslut och det handlar om att få rätt person att fatta dessa beslut (Weill & Ross, 2004). Med andra ord, vill man förbättra beslutsprocesser och slippa konsekvenserna av dåliga beslut bör IT-styrningen var det första som ses över. Weill och Ross (2004) listar sju symptom som tyder på en ineffektiv IT-styrning där ju fler symptom ett företag har desto mer angeläget är det för ledningen att se över den:

1. *Ledningen tror att gjorda IT-investeringar ger ett lågt värde. Ledningen vet alltså inte, men har en "magkänsla" att det är på detta viset. För att hantera detta görs ofta felen att till exempel hyra in hjälp för att lösa det upplevda problemet eller att delegera ut det på IT-chefer då de inte tycker det är viktigt. Kontentan av problemet kan istället vara att fel personer fattar besluten angående IT. En god IT-styrning genererar underlag som kan antingen stötta eller motsäga ledningens "magkänslor".*

2. *IT är ofta ett hinder för implementering av nya strategier. Om IT begränsar möjligheterna för att ta nya initiativ kan själva infrastrukturen vara ett problem. Det kan gälla integrering av system som visar sig vara inkompatibla på grund av olika plattformar, eller olika standarder på data eller applikationer.*

3. *Mekanismerna för IT-relaterade beslut är långsamma eller motstridiga. God IT-styrning inkluderar väldefinierade mekanismer som främjar önskat*

beteende. Om inte dessa mekanismer är enhetliga och sänder ut samma budskap uppnås inte det optimala beteendet. Är mekanismerna långsamma, det vill säga om till exempel ett beslut kräver multipla godkännanden, kan IT-projekt försenas.

4. *Ledningen kan inte förklara IT-styrning.* Ju fler chefer i ledningen som kan beskriva IT-styrning, desto bättre är styrningen i det företaget. Om färre än 50 % av ledningen inte kan detta, är IT-styrningen ett problem.

5. *IT-projekt överskrider ofta sin tid och budget.* Effektiv IT-styrning ger stadga åt projektledning som borde säkerställa en fördelning av resurser, disciplinerade faser i projektet samt en formell uppföljning.

6. *Ledningen ser outsourcing som en snabb lösning på IT-problem.* Vissa outsourcing-beslut, som inte är "stapelvaror", tyder på frustration av IT. Oro över kostnaden från IT och dess låga värde gör att vissa organisationer väljer outsourcing för att snabbt få problemet att försvinna. Outsourcing ska ske på grund av att vissa kompetenser ger mer värde att lägga utanför organisationen, inte på grund av ren frustration.

7. *Styrningen förändras ständigt.* Ständiga förändringar av IT-styrningen garanterar i stort sätt en effektiv IT-användning. Mekanismerna i IT-styrningen behöver inte ändras så fort en strategisk ändring görs, endast om strategiförändringarna innebär att de önskvärda beteendena ändras.

3.10.5 Hur underlättas beslutsfattandet gällande IT-styrning

För att återknyta att IT-styrningen handlar om att få rätt person att fatta IT-relaterade beslut, kan frågan ställas om vem denne "rätte" person är. Svaret är kanske inte just en enda person utan snarare flera och frågans fokus ligger snarare i om det är ledning från IT eller den övriga ledningen som bör fatta besluten. Luftman *et al.* (2004) menar att idealet är att de gemensamt tar dessa beslut vilket Weill och Ross (2004) instämmer i. Vilka beslut är det då som organisationer måste ta angående IT? Weill och Ross (2004) menar på att det finns fem olika typer av IT-beslut: grundläggande IT-beslut (IT principles), beslut angående IT-arkitektur, beslut angående IT-infrastruktur, beslut angående affärsbehov av applikationer och beslut angående IT-investeringar och prioriteringar. Dessa beslut är interrelaterade med varandra men de grundläggande IT-besluten är beläget ovanför de andra, som visas i figur 3.5, för att belysa att dessa beslut visar vägen för de övriga besluten. Om dessa

grundläggande beslut inte är tydliga, är det inte sannolikt att de övriga ger någon mening.

IT principles decisions High-level statements about how IT is used in the business		
IT architecture decisions Organizing logic for data, applications, and infrastructure captured in a set of policies, relationships, and technical choices to achieve desired business and technical standardization and integration	IT infrastructure decisions Centrally coordinated, shared IT services that provide the foundation for the enterprise's IT capability	IT investment and prioritization decisions Decisions about how much and where to invest in IT, including project approvals and justification techniques
	Business applications needs Specifying the business need for purchased or internally developed IT applications	

Figur 3.5 Key IT Governance Decisions (Weill & Ross, 2004, s. 27)

Vi ämnar nu kort gå igenom dessa olika beslut samt vilka viktiga frågor som kan ställas inför varje beslut.

Grundläggande IT-beslut

Precis som när det gäller företagsamhet generellt är det klart en fördel för ett företags informationsteknik att ha precisa och fokuserade principer för hur den ska användas för att den ska generera ett värde. Weill och Ross (2004) hävdar att ett flertal studier, bland annat Davenport, Hammer och Metsisto, 1989 och Weill och Broadbent, 1998, visar att just att organisationer som visar på ett högt affärsvärde genererat från IT har ett antal tydligt uttalade principer för hur IT ska användas. Dessa uttalade IT-principer bör klargöra minst tre frågor som förväntas av IT i en organisation (Weill & Ross, 2004):

- Vad är företagets önskade operationella modell?
- Hur ska IT stödja den önskade operationella modellen?
- Hur ska IT finansieras?

De två första frågorna klargör hur företaget utvecklar och förmedlar sina varor och tjänster samt för framtida beslut angående infrastruktur eller applikationer. Svaren på dessa frågor kan även utvecklas för lärande i organisationen samt utveckla nya strategier. Den tredje frågan är ett

kriterium för IT-investeringar. Det måste avgöras om till exempel finansieringen görs inom en subavdelning i företaget eller om den görs centraliserat, eller möjligen en kombination av de båda (Weill & Ross, 2004).

IT-arkitektur

Som figur 3.5 visar så är IT-arkitekturen det logiska organiserandet av data, applikationer och infrastruktur. Företag behöver denna organisering eftersom den eftersträvade integrationen och standardiseringen är vad som formar ITs möjligheter och utan den blir det svårt att uppnå detta (Weill & Ross, 2004). Exempel på frågor som bör täckas i detta område är vilka är företagets centrala affärsprocesser? Hur är de relaterade? Vilken information driver dessa processer och hur måste denna data bli integrerad? Vilka tekniska kompetenser borde standardiseras i företaget för att ge stöd åt ITs effektivitet och främja standardisering och integration av processer? Vilka aktiviteter i företaget måste standardiseras för att stöda dataintegration? Vilka teknologiska val vägleder företagets tillvägagångssätt för IT-initiativ? (Weill & Ross, 2004). Med en affärsprocess menas en uppsättning länkade aktiviteter som skapar värde genom att förvandla input till en mer värdefull output.

IT-infrastruktur

IT-infrastrukturen är själva grunden för både den mänskliga och tekniska kompetensen av IT. Den ska se till att företaget har möjligheten att dela resurser, så som komponenter och tjänster via lokala applikationer. Det kan dock vara svårt att skapa rätt infrastruktur eftersom det innefattar en komplex blandning mellan teknologi och mänskliga tillgångar men rätt beslut i detta avseende kan leda till vissa konkurrensfördelar i form av kortare tid för en produkt till marknaden och högre tillväxt men lägre kortsiktig vinst (Weill & Ross, 2004). Viktiga frågor att fatta beslut om angående sin infrastruktur är vilka tjänster i infrastrukturen är mest kritiska för att uppnå företagets mål? Vilken plan finns det för att hålla de underliggande teknologierna uppdaterade? Vilka tjänster i infrastrukturen ska outsourcas? (Weill & Ross, 2004).

Affärsbehov av applikationer

Även om alla fem IT-beslut i figur 3.5 innefattar hur IT ska ge ett värde för företaget är det besluten om behovet av applikationer som direkt kan ge ett värde. Weill och Ross (2004) menar att det finns två vägar att gå som de kallar kreativitet och disciplin. Det förstnämnda innebär identifiering av nya och mer effektiva sätt att leverera värde till kunden genom att använda IT. Disciplin innebär snarare att hitta applikationer som stöder den redan befintliga arkitekturen i organisationen, till

exempel att hitta resurser för att klara av ett projekt. Viktiga frågor här är Vilka möjligheter finns det för nya applikationer? Hur kan affärsbehoven ses över inom den befintliga arkitekturen? När rättfärdigar ett affärsbehov ett undantag från standarden? (Weill & Ross, 2004).

IT-investeringar och prioriteringar

Beslut angående IT-investeringar har framförallt tre frågor som måste besvaras: Hur mycket kan spenderas?, Vad ska det spenderas på? Hur kan IT-investeringen möta företagets strategiska prioriteringar? Weill och Ross (2004) fann i sin studie att företag som fick mest värde från sin IT fokuserade sina investeringar på deras strategiska prioriteringar och hade en klar distinktion mellan IT som de måste ha och IT som "vore trevligt att ha". De menar vidare att frågan om hur mycket som ska spenderas hanterades ofta genom benchmarking av liknande företag för att hitta en lämplig summa, men i de framgångsrika företagen (de som fick mest värde av sin IT) användes detta endast som en utgångspunkt.

Styrningen av IT i en organisation är självklart inget som räcker med en halvmesyr och utan någon tanke bakom. För att uppnå det övergripande målet att erhålla en koherens mellan IT och kärnverksamhetens mål finns bland annat ett flertal ramverk innehållande riktlinjer för hur IT ska hanteras. Exempel på dessa är ITIL (IT Infrastructure Library) och Cobit (Control Objectives for Information and related Technology). ITIL är ett ramverk för i grund och botten en holistisk syn på IT-tjänster och kundorientering där fokus ligger på att leverera och ge support för IT-tjänster som är lämpliga även för verksamhetsmålen. ITIL baseras på best practices för hantering av IT-tjänster som innefattar tio kärnprocesser som delas upp i de två delarna Service Support och Service Delivery (www.isaca.org, 2007-12-20). CobiT är ett affärsorienterat ramverk, även det baserat på best practices, som består av 34 processer grupperade i fyra domäner: Plan and organize, acquire and implement, deliver and support and monitor. Dessa processer ska säkerställa att organisationens IT-resurser hanteras kontrollerat för att understödja IT-styrningen och rikta IT mot organisationens verksamhetsmål. (www.isaca.org, 2007-12-20). Ramverken ska alltså ge en bas för att bistå en organisations IT-styrning och därmed undvika de problemen som vi tidigare gått igenom.

Ramverken är dock utformade mer som rekommendationer, vilket innebär att dessa ska inte betraktas som ett regelverk eller en gyllene väg till framgång utan måste som så mycket annat anpassas till det aktuella företaget (www.haverblad.se, 2007-12-20).

Det ligger dock en problematik i dessa ramverk då de är grundade på icke-svenska företagskulturer vilket kan ge problem vid en implementation av dessa ramverk och modeller i svenska organisationer som inte är lika hierarkiska, vilket i förlängningen kan leda till motstånd till de förändringar som väntar (www.haverblad.se, 2007-12-20).

Ett övervägande som är en del av IT-styrningen är det om outsourcing. För att på ett effektivt sätt utvinna ett större värde av sin IT krävs det idag att ledningen är på det klara med vilka IT-kompetenser som är essentiella för företagets förmåga att hantera de krav och förändringar som sker i dess omgivning (Luftman *et al.*, 2004). Organisationer bör identifiera sina kärnkompetenser gällande IT och vårda dem för att uppnå strategiska fördelar. Icke-kärnkompetenser ska även identifieras för att kunna skilja på de viktiga kompetenserna och de som inte bistår organisationen med att differentiera sina produkter och tjänster. Anledningen till detta är att det ofta inte finns plats i en organisation för kompetenser som inte kan utnyttjas till att ge konkurrensfördelar och det motiverar att starkt överväga att låta outsourca dessa kompetenser (Luftman *et al.*, 2004). Frågan om när det är rätt att lägga ut delar av sin verksamhet och inte det inte är det får en viktig roll och figur 3.6 nedan visar på hur det kan se ut beroende på om kompetensen ligger nära verksamhetens kärna eller om de är kritiska framgångsfaktorer för organisationen. En kritisk framgångsfaktor innebär i korthet vad en organisation MÅSTE göra för att bli framgångsrik (Luftman *et al.*, 2004).

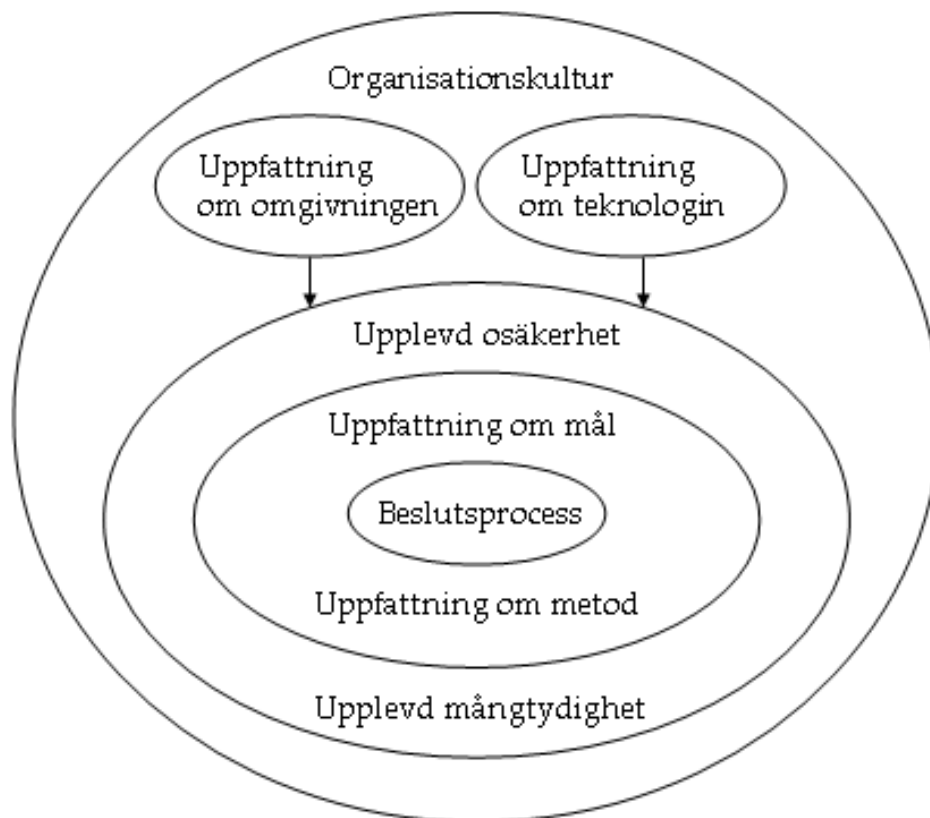
Core competency	Yes	Organization focus (Do it!)	Reassess (Why?)
	No	Strategic alliance (or hire, buy)	Transaction partner (ERP, ASP, outsource)
		Yes	No
		Critical success factor	

Figur 3.6 Insource eller outsource? (Luftman *et al.*, 2004, s. 322)

Figuren illustrerar att en organisation bör outsource en kompetens om den inte anses som en kärnkompetens men är kritisk för organisationens framgång, till exempel en organisations telekommunikation eller nätverk som kan vara kritiska för att kunna genomföra sitt arbete men inte ligger nära verksamhetens kärna. Då en kompetens anses vara en kärnverksamhet men inte är kritisk för framgång bör dessas roll i organisationen omvärderas, även om kompetensen anses ligga nära kärnan så borde den kanske disponeras på ett annat sätt då den inte har en kritisk roll i organisationen. Luftman *et al.* (2004) varnar dock för att ett beslut om outsourcing kan vara oåterkalleligt då när en funktion väl har blivit outsourcad så är det nästan omöjligt att ta in den i organisationen igen.

3.11 Utgångspunkt inför den empiriska undersökningen

I denna kapitlets avslutande del har vi sammanställt en syntes av del av den teori vi granskat som fick tjäna som en utgångspunkt inför vår empiriska undersökning där vi ämnade besvara frågeställningarna *hur fattar organisationen beslut om IT* samt *hur är beslutsfattandet om IT delegerat i organisationen*. Denna syntes illustreras i följande figur:



Figur 3.7 Inverkan på beslutsprocessen

Figuren visar på den inverkan på beslutsprocessen som uppfattningen om omgärdande faktorer har. Utgångspunkten är att organisationskulturen färgar synen på organisationen och dess omgivning samt dess teknologi. Uppfattningen om omgivningen och teknologin har en direkt inverkan på den osäkerhet som upplevs, exempelvis om dessa är komplexa och föränderliga så ökar detta osäkerheten. Beslutsfattarna upplever att de inte har tillräckligt med eller rätt information för att ta ställning till det som uppfattas som komplext eller föränderligt. Ökar däremot informationen, kan också mångtydigheten öka. Osäkerhet eller mångtydighet kan leda till oenighet om organisationens mål eller om hur organisationens mål ska uppnås. Detta är en kritisk faktor till vilken beslutsprocess som uppstår i en organisation, antingen den rationella, trial-and-error, koalitions-, eller soptunnemodellen.

4 Resultat och Analys

I detta kapitel ämnar vi redogöra för det viktigaste av resultatet i vår empiriska undersökning. För en djupare insikt i det fall vi undersökt och dess kontext så inleder vi med en fallbeskrivning som syftar till att öka förståelsen kring den kontext där beslutsfattandet och beslutsprocessen verkar. Därefter går vi djupare in i kärnan för uppsatsen, beslutsfattandet och beslutsprocessen om IT.

4.1 Fallbeskrivning

4.1.1 Verksamhet

Organisationen som vi undersökte i vår studie var företaget HiQ Skåne, som är ett helägt dotterbolag till HiQ International. HiQ International beskrivs som ett IT- och managementkonsultbolag som specialiserad sig inom kommunikation, mjukvaruutveckling och simulering (HiQ årsredovisning, 2006). HiQ International beskrivs dessutom som ett renodlat konsultbolag och en oberoende rådgivare åt sina kunder (HiQ årsredovisning, 2006).

På HiQ Internationals hemsida beskrivs HiQ Skåne som att de är specialiserade på inbyggda system vilket de jobbar med i olika branscher, men deras största kunder finns inom telekomindustrin. HiQ Skåne hjälper sina kunder med utveckling, test, verifiering och projektledning men det anges att deras specialistkompetens ligger på testning och verifiering av mobilplattformar (www.hiq.se, 071221).

4.1.2 Historik

Grunden till HiQ lades 1992, men först 1995 bildades HiQ i Stockholm. 1998 ändrades namnet till HiQ International AB och året därpå introducerades företaget på Stockholmsbörsen. Under de följande åren startades en mängd dotterbolag, i såväl Sverige i som våra nordiska grannländer. År 2002 startades således HiQ Skåne (HiQ årsredovisning, 2006). År 2007 utsågs HiQ till Sveriges bästa IT-konsulter av tidningen Veckans affärer där 630 röstande kunder fick bedöma olika bolag (se bilaga 4).

4.1.3 Ekonomi

HiQ Skåne sårredovisas inte i HiQ Internationals årsredovisning för 2006, men vi återger här koncernens ekonomiska status får att visa på den

ekonomiska kontexten som HiQ Skåne befinner sig i som en del av den större koncernen.

För 2005 redovisade HiQ ett resultat efter skatt på 108,5 miljoner kronor och 2006 steg resultatet efter skatt till 111,5 miljoner kronor.

Deras största tillgång år 2006 var immateriella anläggningstillgångar på 186,6 miljoner kronor och dessa bestod främst av goodwill. Enligt årsredovisningen (2006) representerar goodwill mellanskillnaden mellan kostnaden för ett förvärv och marknadsvärdet av den förvärvade andelen av dotterbolagets/intressebolagets identifierbara nettotillgångar vid förvärvstidpunkten.

Avkastning på eget kapital var år 2005 32,2 % och 2006 var det 30 %. Detta motsvarar räntan på ägarnas kapital i företaget, vilket kan jämföras med att sätta sitt kapital i en bank till bankränta under samma period eller i andra förräntande investeringar (Hansson, Arvidsson och Lindquist, 2001).

Soliditeten steg från 64,2 % år 2005 till 68,4 % år 2006. Detta innebär att verksamheten år 2006 finansierades av 68,4 % eget kapital och resten var lånat kapital (Hansson *et al.*, 2001).

Lönsamheten i organisationen beskrivs därmed som god (HiQ årsredovisning, 2006).

4.1.4 Organisationsstruktur och respondenter

I vår studie intervjuade vi fem respondenter från olika avdelningar i HiQ Skåne. Det var vår avsikt att uppnå viss spridning av respondenterna i företaget eftersom vi ville se om det fanns skillnader mellan avdelningarna i organisationen utifrån de svar vi fick och vi intervjuade därmed beslutsfattare på totalt fyra nivåer i organisationen.

Enligt Jon Carvell, VD för HiQ Skåne, är verksamheten strukturerad med honom som övergripande ansvarig. Under honom är sedan bolaget indelat i tre affärsenheter, där en av affärsenheterna jobbar med outsourcingåtaganden och de två andra med konsultarbete ute hos kund. Varje affärsenhet har sin egen chef som ansvarar för verksamheten och för personalen i den affärsenheten. Utöver det finns det en affärsutvecklare och två administratörer som sköter administrativa uppgifter. Det finns ingen ekonomichef, IT-chef eller chefsjurist utan de tjänsterna köps in. Angående IT finns det dock koordinerande personal, där en av

avdelningscheferna har ett särskilt ansvar för IT-infrastruktursfrågor och så finns det en koordinerande IT-ansvarig i affärsenheten med outsourcingåtaganden. Den IT-ansvarige utför dock inte någon insats själv, utan då kallas någon in som hjälper honom. HiQ koncernen beskrivs som väldigt decentraliserad, så inga stabsfunktioner levereras uppifrån utan allt sköts lokalt (Se bilaga 3).

Respondenterna är följande:

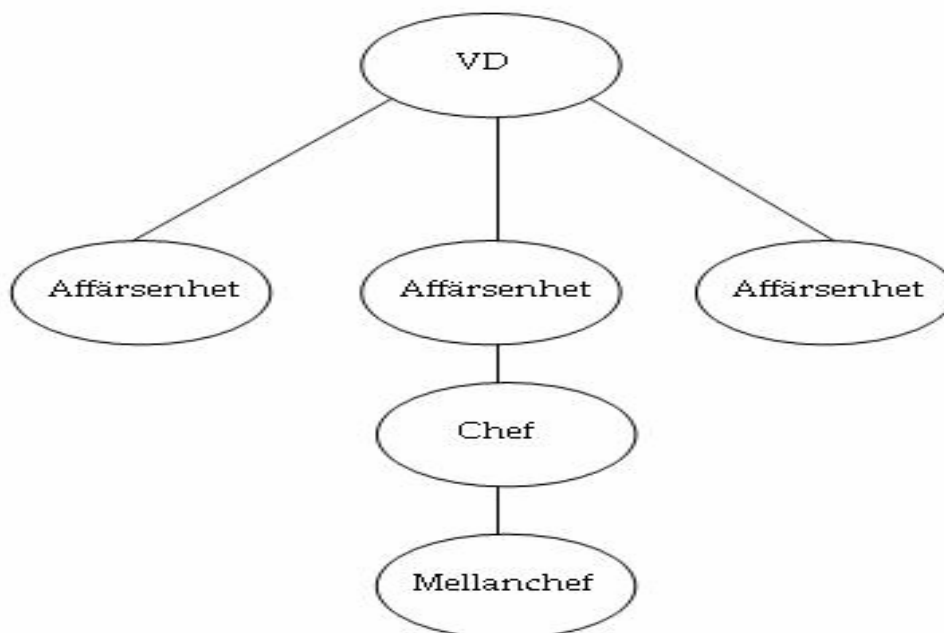
Jon Carvell, VD, ansvarsområden innefattar inköp, rekrytering, kundvård, personalvård samt IT-investeringar. Anställd på HiQ sen 2004 och är utbildad civilingenjör i datateknik (HiQ årsredovisning, 2006).

Henrik Önerheim, teamchef och ansvarig för ett trettiotal konsulter. Ansvarig för försäljning mot framförallt Ericsson.

Anna Kleine, konsultchef över ett team av konsulter och outsourcing projektledare och ansvarig för all outsourcing.

Mikael Håkansson, är teamchef för ett team i Anna Kleines avdelning.

XX, IT-ansvarig, IT och driftansvarig med arbetsuppgifter inom mjukvaru- och hårdvaruunderhåll. IT-ansvariges högsta prioritet är att IT-driften fungerar. Sköter dessutom kontakten med externa konsulter och hjälper de andra avdelningarna med sin IT-miljö.



Figur 4.1 HiQ Skåne organisationsstruktur

4.1.5 Omgivning

I intervjuerna vi utförde bad vi respondenterna beskriva organisationens omgivning och miljö för att kunna få en insikt i hur de upplevde den. Vad som sades ville vi sedan jämföra mot teori för att se om den upplevdes som stabil eller föränderlig samt okomplicerad eller komplicerad.

När respondenterna blev ombedda att beskriva omgivningen kring organisationen så inledde två av respondenterna med att utgå från att de hade en typisk miljö för företag i sin bransch och att miljön var densamma för konkurrenterna.

Ja, vi har nog en typisk miljö för ett bolag i vår bransch så att jag skulle säga att konkurrenternas miljöer ser likadan ut som vår. Några har kanske ett mer systemberoende på grund av att just de kör väldigt mycket med CRM-system och så som inte vi gör. Tittar man på kunderna så har dom en mycket mer komplex miljö skulle jag säga eftersom de ofta jobbar med produktförsäljning, produktleveranser, mycket labbverksamhet där man knyter basstationstester då på telecomsidan och skapar realistiska miljöer för att testa sina system och sånt i den världen, så att jag tror att man är betydligt mer IT-beroende än vad vi är. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Det ser exakt likadant ut. Våra konkurrenter som är så att säga... konkurrerar med vår verksamhet, vår konsultverksamhet, dom har samma miljö, det vill säga dom har mer administrativa bitar på hemmaplan och sen jobbar dom tillsammans med våra konsulter till och med. (Henrik Önerheim, se bilaga 3)

Respondenterna talade om omgivningen främst utifrån vilka krav den ställde på organisationens IT-miljö och hur den såg ut jämfört med konkurrenternas.

Du menar att vi måste ha ännu snabbare datorer för att jobba ännu snabbare till exempel? (Anna Kleine, se bilaga 5)

Ett svar indikerade hur den teknologiska sektorn i omgivningen påverkar organisationen:

Ja det är ju både och skulle jag säga. Vissa saker är ju oföränderliga, man använder C som utvecklingsspråk exempelvis, fortfarande, det är mycket... det är det som är dominerande. Samtidigt då så finns det ju nya verktyg, nya kompilatorer, nya arbetssätt runt saker och ting. Och även då kundens egna verktyg som de har just för deras specifika

utveckling förändras också. Så det är både och, dels finns det ju vissa saker som är traditionella som fungerar som förr och sen finns det då extremt mycket nytt som har gjorts enklare. Och mer komplext också. (Henrik Önnerheim, se bilaga 3)

De upplevde att kraven från omgivningen även gick bortom själva IT-miljön.

Dom är föränderliga. Eftersom vi jobbar med hightechbolag och dom bolagen står aldrig stilla utan dom utvecklas och dom förväntar sig att vi utvecklas med dom alternativt att vi utvecklar dom som bolag. Sen så tycker jag ändå att dom förväntningarna som kunderna ställer på oss handlar mer om mjuka faktorer typ att vi ska vara snabba, flexibla, kunna ställa upp när dom behöver hjälp, snarare än att det handlar om typ systemkrav (Jon Carvell, se bilaga 4)

Ja, vad ska man säga... vi jobbar ju i också en väldigt dynamisk miljö där vi följer vad kunden vill ha. (Mikael Håkansson, se bilaga 6)

Koncernchef Lars Stugemo har i HiQ: s årsredovisning (2006) följande att säga om omgivningen:

Teknikutveckling rusar och är som vanligt inne i ett intressant skede. Våra kunder lanserar nya produkter och tjänster i en allt snabbare takt för att konkurrera framgångsrikt på sina marknader. Konsultbolagens förmåga att leverera i detta allt högre tempo kommer att vara avgörande. (s. 10).

Den accelererande tekniska utvecklingen leder till att produkter och tjänster blir allt mer komplicerade. (www.hiq.se, 071222).

I årsredovisningen (2006) beskrivs marknaden som hetare än på länge med fortsatt hård konkurrens. Huvudkonkurrenterna är identifierade som Accenture, Cap Gemini, Enea, Sigma, Teleca och TietoEnator.

Årsredovisningen (2006) och HiQ: s hemsida (www.hiq.se, 071222) beskriver omgivningen som hårt konkurrensutsatt, föränderlig och komplex, men bilden är mer skiftande hos respondenterna.

Respondenterna nämner omgivningen som föränderlig och enkel, men inte som komplex i relation till kundernas omgivning som upplevs som betydligt mer komplex än sin egen.

Det samlade intrycket tycks därmed luta åt att omgivningen framförallt upplevs som föränderlig och enkel i sina krav på organisationen och dess IT-miljö, även om helhetsbilden är mer dynamisk än så eftersom en respondent upplevde omgivningen som dels föränderlig och komplex, men även oföränderlig och enkel.

4.1.6 *Teknologi*

Efter att respondenterna blivit ombudda att beskriva HiQ Skånes teknologi framträder tre bilder, en för varje avdelning som vi tittat på. Jon Carvell, VD, (se bilaga 3) beskriver en enkel, stabil och icke verksamhetskritisk teknologi vars främsta syfte är administration.

Även Henrik Önerheim, teamchef, beskriver teknologin i hans avdelning som enkel och stabil samt att den används för främst administrativa ändamål. Det största behovet av förändring är hos konsulterna som jobbar ute hos kund som behöver uppdatera sina datorer eller monitorer när dessa blir för gamla eller långsamma.

I outsourcing affärsenheten beskrivs teknologin som ett antal PC-maskiner och en server av Anna Kleine (se bilaga 5). Hon menar att den inte är jättekompex i jämförelsen mot raketbränslevetenskap. Även Mikael Håkansson (se bilaga 6) påpekar att det inte är raketbränslevetenskap för varje system i sig, men att bredden av olika system och verktyg gör teknologin komplex.

[...] att kvalitetssäkra användandet av tjugo olika verktyg och system blir i sig komplext [...] (Mikael Håkansson, se bilaga 6).

Mikael Håkansson fortsätter med att beskriva teknologin som att den är under ständig förändring och tillhörande ett oerhört dynamiskt område (se bilaga 6).

Dessutom jobbar vi med ett produktbolag som innebär att deras utveckling går väldigt fort och deras krav förändras konstant. Därför måste vi följa med och anpassa vår teknologi och vår metodik efter deras behov. (Mikael Håkansson, se bilaga 6).

IT-ansvarig beskriver att de haft en väldigt hög tillväxttakt och att IT-miljön har varit svår att anpassa till tillväxten. IT-ansvarig vill inte gå så långt som att beskriva teknologin som komplex, men på grund av tillväxten har den blivit alldeles för rörig och detta gör felsökningen omöjlig (se bilaga 7).

Teknologin i outsourcingaffärsenheten verkar därmed vara övervägande föränderlig och komplex enligt respondenterna (se bilaga 5,6 och 7).

Däremot upplevs teknologin hos Jon Carvell och Henrik Önerheim, där teknologin främst används för administrativa ändamål, som enkel och stabil (se bilaga 3 och 4). Henrik Önerheims säger att det är främst ute hos kund som de möter en mångfacetterad verklighet av teknologier (se bilaga 3).

4.1.7 Organisationskultur

Organisationens kultur är bland annat dess grundläggande antaganden, värderingar och normer. En redogörelse för en organisations kultur skulle snabbt kunna bli väldigt omfattande eftersom allt som exempelvis respondenterna säger eller hur de säger det kan ge inblickar i organisationskulturen. Här presenterar vi endast det som explicit framgår om organisationskulturen.

I årsredovisningen (2006) framgår det och Henrik Önerheim (se bilaga 3) påpekar att HiQ inte är ett regelstyrt företag, utan ett värdebaserat företag. Henrik Önerheim beskrev att det är den arbetsform som valdes när grunden för företaget lades och han lyfter fram kompetens, öppenhet och högt i tak som exempel på värderingar. Detta framgår även i årsredovisningen (2006) där det sägs grundarna av företaget valde bilda ett företag som de själva ville arbeta i. Detta innebär att checklistor och regler inte används i någon större utsträckning enligt Henrik Önerheim (se bilaga 3).

I HiQ Internationals årsredovisning (2006) lyfts de viktigaste värderingarna fram i HiQ koncernen, som är engagemang, kunskap, affärsmässighet och entreprenörskap.

Enligt årsredovisningen (2006) finns det även arbetsmetoder som följs inom HiQ koncernen. Dessa är främst kvalitetsorienterade riktlinjer som att kunden ska få sin leverans i tid och att lönsamheten följs upp och mäts.

4.2 Beslutsprocessen

4.2.1 *Situationer inför beslut*

Våra intervjuer koncentrerades inte endast på själva förfarandet när beslut fattades, utan vi frågade även om företeelser runt själva beslutet som till exempel den situation som uppstår innan beslutet och som leder fram till det. Detta för att kunna skapa oss en helhetsbild av beslutsprocessen samt att få en indikation på orsaker till själva beslutsfattandet. När respondenterna ombads beskriva de situationer som uppstod innan själva beslutet fattas visade respondenterna en enighet om att det oftast är ett behov som uppstår, antingen inom organisationen eller utifrån externa krav, och det är detta som leder till ett beslut.

Precis, det är oftast, det utgår alltid från något slags problem eller någon slags förändring som vi vill genomföra. Det är oftast det som driver oss till ett beslut, och speciellt här i projektet, alltså det är väldigt mycket förändringar från vecka till vecka, alltså det sker många korta förändringar hela tiden och det är oftast... dom förändringarna är bra för oss och det är oftast dom som gör att vi hamnar i en beslutssituation. (IT-ansvarig, se bilaga 7)

Så det är massor av olika situationer som gör att det... ja det är både konsulterna som säger till och eget initiativ från mig och kunden som kommer och säger till att "borde ni inte investera i en... borde ni inte ha en PC som bara står så att ni kan göra den och den typen av testning". Och så bestämmer man att man ska köpa in en PC till. (Anna Kleine, se bilaga 5)

Behoven kan till exempel vara att en ny funktionalitet önskas på någon avdelning från att det behövs flera datorer eftersom personalen har ökat eller de befintliga måste bytas ut till mer strategiskt viktiga IT-beslut som genomgången av IT-infrastrukturen inför den kommande flytten där samtliga avdelningar ska fungera under samma tak.

Utan det är liksom att man har ett behov och det får man levererat så att säga, en lösning på det i form av en ny PC eller vad det nu är för något. Däremot står vi inför en stor förändring här nu när vi ska flytta, vi ska flytta från tre stycken olika ställen som finns här i Lund till ett ställe lite längre bort här när dom har byggt klart. Det är ju en större investering, då ska vi ju se över vår infrastruktur, vår sladdragning, vi ska se över vår serverhall, så att det finns kylning, brandskydd och alla såna här saker. Vi ska se över vår serverpark så att

vi har rätt datorer och rätt licensiering, rätt operativsystem och allt vad det är för något. (Henrik Önnerheim, se bilaga 3)

Det är givetvis ingen ovanlig situation som är unik för just det här fallet utan beslutsfattande som ett medel för att fylla organisatoriska behov ter sig vara grundläggande för en verksamhet i organisationsform. Situationen som uppstår och leder fram till ett beslut kan även ses som sammanhängande med HiQs omgivning som tidigare beskrevs som komplex och föränderlig där behoven uppstår och förändras i takt med de omgivande kraven på organisationen.

4.2.2 Beskrivning av beslutsprocessen

För att repetera begreppet beslutsprocessen så definierade vi det tidigare som hur en individ fattar beslut i organisationen. Vi ville ta reda på respondenternas tillvägagångssätt när det gällde beslutsfattande rörande IT och det första vi lade märke till var att de inte hade någon formaliserad eller strukturerad metod för sitt beslutsfattande. En av orsakerna till detta hittar vi i ett av teamchef Henrik Önnerheims uttalanden:

... sen är ju då inte HiQ ett regelstyrt företag utan det är ett värderingsstyrt företag så att det finns inte ramar för allting. Vissa uppenbara saker det kanske finns ramar runt men det är inte så att vi sätter oss ner och gör checklistor och beslutsprocesser så att säga i allmänhet, utan det är mer värderingar som styr vår verksamhet i det stora. (Henrik Önnerheim, se bilaga 3)

VD Jon Carvell har en annan förklaring till varför de inte har en formaliserad beslutsmetod i dagsläget:

...det betyder att jag tycker att HiQ Skåne är ett bolag med en tillräckligt enkel affärsverksamhet som gör att vi klarar av att driva besluten som det ser ut idag. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Det är snarare så att det är en känsla och erfarenheter som styr besluten enligt en respondent. Det som är mest brukbart som metod i sig när det gäller beslutsprocessen är kommunikation, oftast i mindre möten på femtio minuter där det som måste sägas sägs och därefter arbetas det efter vad som sades och det är just storleken på organisationen som möjliggör detta. Just kommunikationen och storleken på företaget hänger tätt samman och en fortsatt tillväxt kan i framtiden innebära en väg mot mer formaliserade beslutsmetoder:

Hittills har det funkat bra, men nu har vi växt och blivit ganska stora så det är mycket möjligt att vi kommer behöva ha det i framtiden, så det är väl det som det handlar om. Så länge vi är få personer så hinner jag ju fortfarande kommunicera med alla som jag jobbar med, men så fort vi blir fler och så fort det är fler personer som börjar jobba med IT, vilket kommer ske så småningom så då kommer man ju definitivt behöva ha det. (IT-ansvarig, se bilaga 7)

Skulle vi hamna i ett läge där vi tycker att "herregud, nu är det mycket beslut här, nu börjar vi få svårt att hålla greppen på var besluten ska fattas, ledningsgruppen börjar bli en bromskloss, att vi träffas bara varje tisdag och verkligen skulle behöva strategiska ledningsgruppsbeslut emellan och det faktum att vi inte kan leverera det gör att vi som bolag levererar sämre. I det läget så går jag in och säger att jag vill ha en beslutsprocess. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Ett bevis på detta är det faktum att på grund av sin tillväxt de senare åren var HiQ Skåne tvungna att förändra sin chefsstruktur på grund av att kommunikationen inte flöt lika bra som tidigare:

Då gjorde vi en stor förändring när vi satte in ett nytt chefsled då i outsourcingen i form av fyra nya chefer. Men det gjorde vi helt enkelt för att vi var tvungna att göra det, det var inte så att vi gjorde det innan vi var tvungna för att vi såg att det här kommer hända. Utan vi hamnade i situationen och löste det då, vi jobbar ganska pragmatiskt, praktiskt på det sättet. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Men beslutsfattandet idag ter sig bli mer strukturerat när besluten är mer strategiskt viktiga för företaget enligt en respondent:

Sen om man ska göra ett mer strategisk beslut gentemot kunden som rör kanske IS/IT då finns det strukturerade regler för att fatta beslut ja. (Mikael Håkansson, se bilaga 6)

Men dessa regler handlade främst om vem som hade befogenhet att ta ett beslut.

Det är om det faller utanför vårt område, det vill säga om vi ska lära upp en organisation eller någonting som ligger i deras... alltså där vi inte äger resurserna så naturligtvis så är beslutsrätten hos dom. Likadant om det som faller utanför mitt bord där kostnaderna ska bäras av HiQ Skåne där får jag prata med min chef [...]. (Mikael Håkansson, se bilaga 6).

När det gäller själva tillvägagångssättet vid beslutsfattande så beror det lite på beslutets tyngd och på vilken nivå beslutsfattaren befinner sig på. Besluten fattas både individuellt och i grupp där samtliga respondenter har egen beslutanderätt i sina respektive ansvarsområden. Större och komplexare beslut föregås ofta av diskussioner för att få input och underlag för sina beslut men återigen gäller det informella kommunikationer. På högsta nivån i organisationen finns en ledningsgrupp där tre av våra respondenter ingår och ibland luftas olika beslut inom denna för att komma fram till det bästa beslutet. Så diskussionerna kan sägas vara på grund av att beslutet är stort eller till exempel att förmedla en känsla av att övrig personal känner sig delaktiga i beslutet (se bilaga 3 och 6). Att det arbetas på ett snabbt och dynamiskt sätt sägs vara en anledning till att besluten fattas individuellt (se bilaga 6).

Två av respondenterna menar att beslutsfattandet ofta kan styras av just en känsla om vad som är rätt om ett visst underlag finns eller när det gäller beslut inom välkända områden:

... det är oftast mycket magkänsla också men jag fattar sällan beslut utan att ha något underlag, alltså jag har oftast någon form av koll på området. Men när jag väl känner att jag har koll på områden kan jag mycket väl fatta beslut på magkänsla. (Mikael Håkansson, se bilaga 6)

Diskussionerna i ledningsgruppen kräver dock inte konsensus utan VD har befogenhet att ensam fatta beslutet:

... jag kan fatta beslut ibland om jag tycker att det blir för mycket tjabb och så runt saker, så kan jag stänga ner diskussionen så gör vi en grej. Men jag tar gärna input från ledningsgruppen som i sin tur har input från sina delar av organisationen såklart så att vi har ett så bra beslutsunderlag som möjligt. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Återigen, i ledningsgruppen eller individuellt för VD, är det ofta en känsla som styr beslutsfattandet:

Inte mätningar utan mer precis som du säger en känsla av att "det här håller inte riktigt". Man kanske har haft några konkreta problem med den miljön som vi har så behöver vi uppgradera nätet (Jon Carvell, se bilaga 4)

Men nu är det inte enbart en känsla som styr beslutsfattandet utan något slags underlag finns oftast för besluten, även om dessa inte är så formella. Ofta är det att detta underlag diskuteras fram för att för det första

identifiera problemet så att det kan avgöras vart i organisationen beslutet ska fattas och för det andra för att ha ett underlag och en bra argumentation om beslutet skickas vidare uppåt i organisationen. Det är alltså ofta så i de fallen där högre chefer tar beslut att behov eller problem blir meddelade antingen i form av en kortare informell muntlig kommunikation eller via ett mail där beslutsunderlag presenteras och därefter tas beslutet utifrån det (se bilaga 4 och 5). En respondent säger att det första han frågar sig inför ett beslut är om det verkligen är han som ska fatta beslutet (se bilaga 7). Visar det sig att så inte är fallet så delegeras beslutet vidare. En annan respondent säger att hur ett beslut fattas beror på de kraven som finns, att utifrån dessa komma fram till det bästa beslutet som kommer till bäst nytta (se bilaga 6).

När det gäller vad som är viktigast när våra respondenter fatta beslut rörande IT visar det sig att ett bra underlag får ge vika för känslan och erfarenheterna, även om ett beslut inte fattas utan något som helst underlag (se bilaga 3, 5 och 6). Det kan vara önskvärt med så bra underlag som möjligt men det finns gränser för vad anskaffandet av detta får ta i anspråk. Det viktigaste vid beslutsfattande rör att kostnaden för beslutet ska stå i relation till behovet och användningsområdet och att genom detta att det genererar något slags mervärde för företaget (se bilaga 5 och 7). Detta styrs ofta av en magkänsla om vad som är rätt, även om ett beslut kan tas i en riktning som inte uppfyller dessa krav i vissa avseenden:

Sen väger jag också in den känslan som man kan ge, om man kan ge någon ett verktyg som man tycker är skitbra då, även om det egentligen inte behövs men då kanske jag ger lite extra energi till dom medarbetarna (Jon Carvell, se bilaga 4)

När besluten väl var fattade var vi intresserade av om någon sorts uppföljning gjordes av IT-besluten. Rent övergripande kan det sägas att det görs uppföljningar på besluten men återigen sker detta väldigt informellt och ostrukturerat i de flesta fallen:

Vi brukar titta tillbaka i backspegeln lite grann men inte bli fast i det, utan det är mer framtiden som är viktig inte så mycket bakåt i tiden. Man vill bara få en indikation om blir detta bra eller inte, blir det inte bra får vi ändra igen. (Mikael Håkansson, se bilaga 6)

En anledning som nämns till varför inte detta görs mer formellt är den ekonomiska aspekten av uppföljningsarbetet:

Man sparar ju galet mycket på det här. Därför att, det är ju så här att, en logisk fråga då, om man följer upp, det är väl inte dåligt med och följa upp hur dom besluten har blivit och har mer process runt hur man följer upp hur man följer upp varje beslut egentligen för att kunna checka av och att se att vi har en bra beslutsprocess, dom besluten vi fattar är till gagn för personalen och för verksamheten. Men det är extremt dyrt att hålla igång sådana beslutsprocesser. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Det mest formella och strukturerade uppföljningsarbetet vi kunde skönja var att en respondent berättade att de rent tidsmässigt mäter eventuella prestandaförbättringar efter vissa inköp eller investeringar, även om även detta sker bara för att se att någon förbättring kan ses (se bilaga 5). Uppföljningsarbetet för den IT-ansvariga visade sig direkt bero på sin arbetsmiljö, och uttryckte även att mer mätningar av sina beslut klart vore intressant:

eftersom jag jobbar just med IT så märker jag det ganska snabbt. Har jag gjort ett fel någonstans så kommer det ju märkas relativt snabbt och då får jag ju respons via det att "här har jag gjort fel, det fungerar inte, nu gör vi om, vi gör det på ett annat sätt". [...]Men jag har inte gjort några mätningar. Men det hade varit intressant tror jag faktiskt.(IT-ansvarig, se bilaga 7)

4.2.3 För- och nackdelar

Vi frågade även våra respondenter om de kunde se några för- eller nackdelar med beslutsprocessen de använde sig av för att kunna få insikt om varför de använde sig av den. Organisationen beskrivs som väldigt platt med få strukturerade processer för beslutsfattande och samtliga respondenter är positiva till detta arbetssätt. De har svårt att se några nackdelar då det i dag fungerar bra med deras metoder, vilket kopplas till storleken på organisationen, men en förändring mot mer strukturerade beslutsprocesser ses inte som omöjligt i framtiden om organisationen blir större. En respondent säger att det skulle kunna uppfattas som negativt om de säger att beslut bara fattas på magkänsla då fokus eller beslutets fundament går förlorat men påpekar även att *det alltid finns någon sorts underlag för besluten* (se bilaga 6). En fördel som nämns visar på snabbheten i organisationens processer:

Fördelarna som jag ser det [...] inte vänder och vrider och vrider för länge på saker och ting innan man fattar beslut, och sen tror jag även att det inte är något positivt om man gör det, jag tror inte beslutet blir

bättre för att man tittar på fakta i två veckor, utan det gäller att skapa sig en uppfattning sen måste man fatta ett beslut och då gör jag det oftast på vad som känns rätt. Så jag tycker att det är bara fördelar att göra det på det sättet. (Mikael Håkansson, se bilaga 6)

4.2.4 Enighet om metoder och mål

Samtliga respondenter anser att organisationens mål och metoder för att nå dit är införstått i organisationen. Metoderna för att nå sina mål kopplas av en respondent till att deras enda tillgång är människorna som arbetar där och betonar att utvecklingen av dessa och att de gör sitt bästa är en viktig del för att nå sina mål (se bilaga 4). En respondent belyser organisationens förmåga att enat arbeta mot gemensamma mål med hjälp av en fotbollsmetafor:

enklare om du tänker dig till exempel ett fotbollslag med en massa spelare på plan, och vi ska spela en match mot våra konkurrenter kanske. Och det är rätt så bra om någon kan styra alla spelare. Varje spelare för sig försöker göra det bästa. Och varje spelare, HiQ, försöker tänka liksom... om vi ska vinna den här matchen så är det upp till mig att göra mitt bästa. Så att varje spelare tänker att om vi ska vinna den här matchen så är det upp till mig och alla mina medarbetare har verkligen den inställningen. Men samtidigt behöver vi ju någon som kan styra hela laget och då är det verkligen viktigt om vi ska vinna den här matchen att någon tar ett beslut någon gång att "nu springer alla åt höger". Gör hela laget det så är det oftast bra för oss. Om alla spelare gör hur dom än vill och springer över hela planen då kommer det bli ett stort kaos. (IT-ansvarig, se bilaga 7)

4.3 Beslutsfattande

4.3.1 Beskrivning av beslutsfattandet

Begreppet beslutsfattande definierade vi tidigare som vem som fattar vilka beslut i organisationen och vi inriktade oss på att ta reda på hur delegeringen av beslut om IT såg ut och om det fanns några direktiv som styrde beslutsfattandet. När det gäller vem som tar IT-relaterade beslut inom organisationen visade det sig att detta beror på beslutets natur och på vilken nivå i organisationen som beslutsfattaren befann sig. Men även hur organisationen beskrivs som helhet kan visa på var besluten ofta befinner sig:

Vi är en väldigt, väldigt platt organisation så därför så är de [besluten] delegerade så långt ner som det går, men om vi bara har tre nivåer så är det inte så lång beslutsväg att gå liksom. Så om man ser mig som en någon mellanchef så kan ju folk fråga mig om beslutsrätt och om jag känner att det är utanför mitt bord så kan oftast Anna fatta beslut, annars är det ju ytterligare en nivå och då är man uppe på VD-nivå. (Mikael Håkansson, se bilaga 6)

Små och mer vardagliga beslut som till exempel inköp av hårdvaruutrustning för att ge stöd åt den vardagliga arbetsprocessen är inget som de högre beslutsfattarnivåerna befattar sig med (se bilaga 3 och 4). Det är framförallt beslutets natur, i fråga om dess omfattning gällande pengar eller antalet inblandade människor, som avgör var beslutsrätten hamnar (se bilaga 3 och 7). Ju dyrare och mer omfattande beslutet är ju högre hamnar alltså beslutsrätten. Hamnar ett problem på skrivbordet hos en beslutsfattare lägre ner i organisationen uppskattas beslutets omfång och om det tyder på att det är ett stort beslut så tas det vidare uppåt i organisationen ända upp till ledningsgruppsnivå om det behövs (se bilaga 3 och 7).

Som citatet ovan visar så är besluten delegerade så långt ner som möjligt men det innebär även att med denna frihet följer även ett ansvar och att det är framgången som ger denna handlingsfrihet (se bilaga 4). Det är förmodligen även denna framgång som har inneburit den syn som vissa av våra respondenter har på sin organisation vilken visar på ett annorlunda företag gentemot andra företag:

Alla har ju olika sätt att jobba på, jag tror att vi, och just jag har väldigt mycket friheter, har tagit mig väldigt mycket friheter när det gäller just inköp av just utrustning för att det krävs. Jag tror att på andra bolag är det väldigt mycket mer reglerat (Anna Kleine, se bilaga 5)

HiQ är ju ganska annorlunda som ett företag. Dom tar verkligen flexibilitet till en helt annan nivå och det är sällan någon ifrågasätter ett beslut, eftersom dom flesta beslut som tas har att göra med någon slags förbättring, som är bra för oss, vilket gör att ingen kommer sätta sig emot ett beslut. (IT-ansvarig, se bilaga 7)

Dessa beskrivningar fångar in lite av hur respondenterna upplever den organisation som de verkar i och hur detta påverkar beslutsfattandet i denna. Beslutsfattandet sker så långt ner i organisationen som möjligt och ter sig alltså som "frihet under ansvar".

4.3.2 IT-styrning och styrningsdirektiv

Begreppet IT-styrning är inte något vedertaget begrepp som är uttalat eller som arbetas med i organisationen. Det är heller inget som är känt eller kan definieras av våra respondenter. För att kunna utröna om någon form av IT-styrning förekom även om själva begreppet inte användes i organisationen frågade vi våra respondenter om det fanns några direktiv gällande beslut om IT både från koncernnivå samt inom själva HiQ Skåne.

För det första så är HiQ Skåne väldigt decentraliserat enligt samtliga respondenter vilket innebär att direktiv angående beslut om IT från koncernnivå inte existerar och Jon Carvell ger oss en anledning till detta:

HiQ Skåne, liksom koncernen är en värderingsstyrd koncern, det innebär att det är ganska ont om styrande dokument för hur beslut exakt ska tas rörande IT-investeringar, eller det finns inga. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Dessa beslut sköts helt lokalt och det finns stora friheter angående dessa beslut men det är under premisen att de genererar ett mervärde till organisationen (se bilaga 5), om beslut angående IT-investeringar skulle innebära att företaget förlorar mer och mer pengar så blir det svårare att själv fatta vidare beslut då organisationen då blir mer genomlyst från en högre nivå (se bilaga 4). Decentraliseringen visar sig även på lokal nivå då inga direkta direktiv angående IT sker från VD och nedåt (se bilaga 4, 5 och 6). Flexibilitet och diskussioner nivåerna emellan är istället vad som beskrivs som vardagligt beslutsfattande (se bilaga 3, 6 och 7).

En del av organisationens IT har beslutats att outsourcas så som till exempel mailsystem eftersom en egen IT-avdelning är inget som existerar eller som anses behövas då de outsourcade delarna inte är företagets viktigaste kompetenser alternativt att de inte besitter kompetensen alls för dessa (se bilaga 4). Dessa beslut kan vi se som en form av IT-styrning inom företaget och den kommer från högsta nivån, ursprungligen från koncernnivå:

Men någonting som jag har med mig från koncernen och som jag inte vill, eller bör bryta emot vidare jag inte har några explicit goda skäl, det är ju exempelvis det här med att vi inte bygger upp en egen IT-avdelning. (Jon Carvell, se bilaga 4)

Våra respondenter ser i stort sett endast fördelar med en sådan decentraliserad lösning utan några styrande direktiv gällande IT, även

om en del nackdelar nämns så anser dessa respondenter att fördelarna klart överväger nackdelarna (se bilaga 3 och 4). Fördelarna som nämns är det positiva med att kunna hantera sin egen IT-miljö istället för att den är allt för uppstyrd, som man då måste använda och den effektivitet, flexibilitet och tempo man vinner då detta är mycket mer värt för HiQ än vad man förlorar på nackdelarna (se bilaga 3, 4, och 6). Den främsta nackdelen som beskrivs är att man förlorar pengar på att inte kunna utnyttja hela HiQs volym för att kunna erhålla rabatter vid inköp av utrustning eller licenser till exempel (se bilaga 3 och 4).

4.4 Sammanfattning

För att tydliggöra de resultat som vi redovisat i detta kapitel har vi nedan i en kortfattad form sammanfattat vårt resultat. Tabellerna visar resultatet kopplat till våra tidigare uppställda frågeställningar. Sammanfattningen är dock inte lika nyanserad som vårt resultat i sin helhet då det inte på ett enkelt och kortfattat sätt går att förmedla den totala beskrivningen av hur en organisation tar beslut gällande IT eller hur dessa beslut är fördelade i organisationen.

4.4.1 Centrala frågeställningar

<p><i>Hur fattar organisationen beslut om IT?</i></p>	<p>Beslutsprocessen kan beskrivas som att utifrån magkänsla, tidigare erfarenhet och ett begränsat underlag tar beslutsfattarna det beslut de tycker är bäst när de upplever ett behov. Det tas en pragmatisk inställning till vad som krävs för beslutet; viktigare beslut diskuteras med andra eller i grupp och de allra viktigaste besluten jobbar de mer rationellt med och försöker ta fram mer underlag och utvärdera alternativ. Uppföljningen är skiftande beroende på beslutet.</p>
<p><i>Hur är beslutsfattandet om IT delegerat i organisationen?</i></p>	<p>Beslutsfattandet kan beskrivas som decentraliserat med mycket frihet och eget ansvar.</p>

5 Diskussion och slutsatser

Vi har uppfyllt uppsatsens syfte att beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen i en organisation.

5.1 Diskussion

Syftet med denna uppsats var att beskriva beslutsfattandet och beslutsprocessen angående IT i en organisation. Med tanke på alla de fallgropar och problem som finns gällande beslutsfattande i allmänhet och IT kan det verka otroligt att det överhuvudtaget finns organisationer som kan ta beslut och anpassa sig. Därför tyckte vi att det skulle bli intressant och berikande att undersöka och beskriva beslutsfattande och beslutsprocessen om IT i ett framgångsrikt företag för att få en inblick i hur de går tillväga. Dessa beskrivningar ville vi dessutom jämföra mot framträdande teori om organisationen och beslutsfattande för att kunna dra djupare slutsatser om det fall vi undersökt.

5.1.1 Litteraturstudien

Vår litteraturstudie syftade främst till att fördjupa vår kunskap angående beslutsfattande, beslutsprocessen och IT-styrning. Då det var vår avsikt att utföra en fallstudie visste vi att kontexten och fallbeskrivningen är viktiga delar av denna, men detta förstärktes ytterligare när det framgick att en organisations beslutsprocess är starkt knuten till dess kontext. Därför tittade vi även på viktiga begrepp som den upplevda osäkerheten i en organisations omgivning och teknologi för att få djupare förståelse om hur en beslutsprocess väljs och inte bara hur den ser ut.

5.1.2 Empiriska studien

Vår mest ogrundade och värsta farhåga när vi inledde vår empiriska studie var att det hade visat sig att organisationen vi valt tog väldigt få IT beslut vilket hade lett till en väldigt torftig beskrivning av beslutsfattande och beslutsprocessen gällande IT. Det visade sig dock att vi fick intressanta och givande svar från våra respondenter. Redan efter vår andra intervju kunde vi börja ana en samstämmighet i svaren som höll i sig till och med den sista intervjun. Trots de i andemeningen lika beskrivningarna, var detta inget som underlättade i vårt analysarbete av intervjuerna där vi sökte att jämföra respondenternas beskrivningar mot den teori vi granskat.

Svaren lät sig inte med enkelhet klassificeras in i en enda kategori som möjliggjorde att det gick att exempelvis säga att denna organisation är

urtypen för en organistisk organisation eller arketyper för en som använder den rationella modellen. Svaren drog åt olika håll och organisationens dynamiska natur kunde skönjas.

Organisationsteorin vi tidigare granskat gav för handen att följden av upplevd osäkerhet i omgivningen genom att den uppfattas som föränderlig och komplex är att en organistisk organisationsform uppstår. Det som så långt talar för att HiQ Skåne är en organistisk organisation är dess organisationskultur som inte lade fokus på regler och checklistor, utan på värderingar. Att organisationen har mer än två nivåer i och med att affärsenheterna är uppdelade i underenheter talar mot att en organistisk organisationsform uppstått, men detta kompenseras av att varje affärsenhet verkar ha en långtgående självständig beslutsrätt gällande frågor som angår dem.

Konsultbolags främsta tillgång är oftast dess medarbetare och den värdebaserade organisationen kan därmed även ses som ett uttryck för teorin om resursberoende. Genom att grundarna skapade en organisation som de själva ville jobba i försökte de på detta sätt säkra tillgång till resursen medarbetare genom att även få andra att vilja jobba i organisationen. Det kan även vara ett uttryck för institutionell teori, att konsultbolag förväntas vara så här av sin omgivning för att den ska uppnå social legitimitet. De värderingar och arbetssätt som uttrycks i årsredovisningen (2006) ger en nödvändig bild utåt som krävs för att organisationen ska uppfattas som framgångsrik, passa in i bilden som ett konsultföretag och därmed uppnå social legitimitet. Givetvis är det inte säkert att denna bild helt överensstämmer med den verkliga bilden. Utifrån vad vi tagit del av i denna studies empiriska undersökning tycks dock det värdebaserade tänket genomsyra stora delar av organisationens kultur.

Beslutsfattandet i organisationen präglades av decentralisering, att enskilda beslutsfattare hade stor befogenhet att själva ta beslut inom deras avdelning och att det var upp till dem själva och avgöra om beslutet behövde diskuteras med Jon Carvell, VD. Särskilt Jon Carvell beskrev sig ha väldigt stor frihet ifrån HiQ International i hur HiQ Skåne organiserades och skötte sin verksamhet. Detta är i linje med organisationskulturen i HiQ som utgår från värden, snarare än tydliga och specifika regler. Han påpekade dock att friheten till viss grad är villkorad med att det går bra för HiQ Skåne (se bilaga 4). Detta talar även för att organisationen är organistisk. Detta samt att företaget är uppdelat i funktioner, de tre affärsenheterna och att funktioner som ekonomi och juridik hyrs in talar för att organisationen är funktionsindelad. Vi anser

den inte tillräckligt centraliserad för att vara hierarkisk och affärsenheterna är inte tillräckligt självständiga för att kunna betraktas som divisioner.

Även om IT-styrning inte är uttalat eller ett begrepp som används inom organisationen så är styrning av IT ändå något som sker på ett eller annat sätt. Att IT-styrningen är ett problem för företag som Weill och Ross (2004) visar på är inget som kan ses i HiQ Skåne. Deras studie visade att i de mest framgångsrika företagen gällande IT-styrningen var 80 % av ledningen medveten om hur deras IT ska styras. I HiQ Skåne är inte begreppet vedertaget överhuvudtaget, men ändå har de nått framgång. Detta kan ses som att styrandet av IT sker även om det inte är uttalat. Till exempel menade Weill och Ross (2004) att tre frågor bör ställas för en effektiv IT-styrning; vilka beslut måste fattas för att försäkra en effektiv hantering och användning av IT, vem ska fatta dessa beslut och hur ska dessa beslut fattas och hur ska de kontrolleras. Dessa frågor hanteras mer eller mindre i organisationen även om det inte är uppstyrt eller strukturerat i förväg hur detta hanteras. Det kan sägas att varje avdelning i organisationen har befogenhet att sköta sina egna beslut om IT och dessa frågor hanteras mer pragmatiskt. Det är alltså inte fråga om att i förväg strukturera upp exakt vilka eller vem som fattar vissa IT-beslut utan detta hanteras utifrån när ett behov om ett beslut dyker upp och det hanteras därefter.

Ser vi till målen med IT-styrningen enligt the IT Governance Institute, ITGI, (2003) är det övergripande en samstämmighet mellan sin IT och den övriga affärsverksamheten. Den IT som HiQ Skåne använder sig av verkar uteslutande till för att ge stöd åt sin kärnverksamhet och detta kan vara en anledning till att inte IT-styrning är ett begrepp som är på agendan i HiQ Skåne, de behöver inte styra den IT de besitter eftersom de redan har uppsikt på den. Även för att uppnå ITGI: övriga mål med IT-styrningen måste följande hanteras; maximera vinsterna, att använda IT ansvarsfullt och hantera de risker som är relaterade med IT. Riskerna med IT hanteras i och med att icke kärnkompetenser inom IT är outsourcade för att undvika de ekonomiska riskerna med att driva en verksamhet som de inte helt bemästrar och de IT-kompetenser de har kvar är till för att ge stöd åt verksamheten i att maximera vinsterna.

HiQ Skåne har ingen uttalad IT-styrning eftersom de förmodligen inte behöver det. Det arbetssätt som används idag tycks fungera bra enligt samtliga våra respondenter. De flesta av de sju symptom som enligt Weill och Ross (2004) visar på problem med IT-styrning, som vi listade tidigare i teorikapitlet, är inget problem för HiQ Skåne idag, utan kan även vara

tvärtom, till exempel är långsamma mekanismer för beslutsfattande angående IT inte långsamma. De är snarare mycket snabbare och flexiblare på grund av den valda organisationsstrukturen.

Strukturen för beslutsfattande i HiQ Skåne ser vi, som vi nämnde tidigare, som funktionsbaserad där varje avdelning i organisationen är som en funktion där beslut tas som rör de egna områdena vilket även våra respondenter uttrycker. En hierarkisk struktur tar respondenterna avstånd ifrån även om en viss hierarki återfinns så beskrivs den inte som hårt strukturerad utan smidiga korta beslutsvägar ses som positivt genom organisationen. Inte heller den divisionaliserade strukturen passar in för HiQ Skåne då de i så fall olika divisionerna ska ha en egen ekonomi och följer sina egna divisionsintressen. Däremot kan HiQ Skåne ses som en division i koncernen HiQ med egen ekonomi och beslutsrätt med mera.

Organisationens omgivning beskrevs överlag som föränderlig och komplex, medan teknologin varierade från oföränderlig och enkel i organisationens administrativa del till föränderlig och komplex i outsourcing affärsenheten. Detta skulle enligt den teori vi tagit del av antyda att osäkerheten eller mångtydigheten skulle vara hög vilket skulle innebära en ökad risk för att det fanns oenighet om antingen målen eller om metoderna för hur målen ska uppnås. Respondenterna beskrev dock inte att de upplevde någon oenighet om varken mål eller metod för att uppnå dem. Detta skulle gynna den rationella modellens beslutsprocess. Det fanns inga enhetliga bevis för att respondenterna använde sig av den rationella modellen eller såg den som något önskvärt. Tvärtom upplevdes för stort underlag och för mycket beredning av ett beslut som hämmande och respondenterna fokuserade i stället på sin magkänsla, tidigare erfarenheter och att förankra och diskutera besluten hos andra både informellt och mer formellt i ledningsgruppen där det om det var möjligt diskuterades fram det som upplevdes som det bästa beslutet. Ett begränsat underlag, tyngden på magkänsla och tidigare erfarenheter pekar snarare mot trial-and-error-modellen medan vikten av att diskutera och förankra beslut pekar mot koalitionsmodellen. Först när det rörde sig om större, mer omfattande och viktigare beslut uttrycktes önskan om en mer rationell beslutsprocess där vikt lades på ett gott underlag och att olika alternativ utredes.

Detta kan tolkas på olika sätt. Om vi utgår från att den rationella modellen inte är den modell som används främst, så har kanske respondenterna överskattat enigheten om mål eller metod i organisationen och därmed används i stället en av de andra modellerna. Men vi har ingen anledning till att tro att samtliga respondenter skulle ha

överskattat enigheten om mål och metod, så en troligare förklaring är att de trots enigheten väljer att inte använda sig av den eftersom det exempelvis upplevs som hämmande om allt för mycket tid läggs på att bereda beslut som en respondent beskrev med för (se bilaga 3). Eftersom HiQ beskrivs som en värdebaserad organisation snarare än en regelstyrd (se bilaga 3), är det möjligt att organisationskulturen i detta fall påverkar så att den rationella modellen används i mindre omfattning än vad som hade varit möjligt.

Den mest sannolika förklaringen som vi ser det utifrån vår studie är att en organisation är en dynamisk och mångfacetterad entitet där ett flertal olika situationer uppstår med olika förutsättningar. Beslutsfattarna ger framförallt ett pragmatiskt intryck när de säger sig inte vilja hämmas av för stora underlag, att de går på magkänsla och när det gäller större beslut så involverar de andra och skaffar sig ett större beslutsunderlag. Så det är inte omöjligt att det uppstår situationer med olika förutsättningar där en viss beslutsprocess är mer lämplig och då används den. Det är därmed inte omöjligt att samtliga beslutsprocesser används i olika omfattning, även om vi i denna studie främst sett bevis för trial-and-error- samt koalitionsmodellen i hur respondenterna beskriver sitt tillvägagångssätt vid beslutsfattande. Den rationella modellen blir först ett önskvärt tillvägagångssätt vid större och viktigare beslut.

Att beslutsfattarna i HiQ Skåne går efter magkänsla är även något som ger stöd åt tidigare forskning på området. Cisco systems (2006) undersökning ser det som oroande att så pass många som var tionde företag fattar beslut på magkänsla, medan Barth och Marrs (2007) ser det snarare som en effektiv och framförallt snabb metod inför beslut. Våra respondenter ser endast fördelar med ett sådant pragmatiskt tillvägagångssätt vid IT-beslut och vi ser inga direkta bevis för att HiQ Skåne gör några större efterforskningar inför besluten som Cisco systems (2006) undersökning visade att majoriteten av företag gjorde, även om vid större beslut utförs mer diskussioner för att få ett bättre underlag. Det kan tyckas vid första ögonkastet att ett framgångsrikt företag som fattar beslut gällande IT på magkänsla verkligen är oroande men underliggande denna magkänsla ligger oftast tidigare erfarenheter som stöd för besluten (se bilaga 6). En annan faktor som kan spela in på att detta tillvägagångssätt fungerar i organisationen är just som några respondenter påpekar att i dagsläget är HiQ Skåne storleksmässigt övergriplig och hanterbar (se bilaga 4 och 7) vilket gör att mer pragmatiska tillvägagångssätt, eller "sense-making" för att använda Barth och Marrs (2007) terminologi, är framgångsrikt. Dock bör det påpekas att en fortsatt tillväxt för HiQ Skåne kan innebära att organisationen blir för

stor för att kunna hanteras på detta sätt enligt dem själva (se bilaga 4) och det som fungerade innan, "sense-making", snarare måste förändras till beslutsfattande på ett mer strukturerat och formaliserat sätt för att verksamheten ska fortsätta fungera smidigt.

Uppföljning av beslut ger liknande svar som vid själva beslutsfattandet då även det görs ostrukturerat, om det görs överhuvudtaget. Outsourcing avdelningen verkade ha den tydligaste uppföljningen, där prestanda på nya datorer mätes för att se om de innebar en förbättring. Den ekonomiska aspekten på detta spelar även in då frånvaron av uppföljning av IT-beslut gör att företaget sparar en ansevärd summa pengar på detta (se bilaga 4). Återigen är detta något som kan tänkas ändras i framtiden om organisationen växer, då exempelvis investeringar blir större och därmed en större kostnad, som då blir ännu viktigare att få ett kvitto på att de spenderade pengarna ger något värde tillbaka.

Kritik som kan riktas mot vårt arbete är att vi bara utförde en enstaka fallstudie och inte tittade på fler IT-konsultföretag för att se om det fanns likheter eller skillnader dem emellan angående beslutsfattande och beslutsprocess. Vi valde dock att fördjupa oss i en organisation för att få en djupare och mer mångfacetterad bild av HiQ Skåne. Vi såg HiQ Skåne som ett typiskt IT-konsultbolag och denna bild bekräftades av respondenterna som ansåg att organisationens omgivning och IT-miljö var densamma för dem som dess konkurrenter. Detta talar för att viss generaliserbarhet finns mot konkurrerande IT-konsultbolag. Detta bekräftas även av tidigare forskning i fråga om våra resultat där magkänsla gällande beslut är en framstående faktor även gällande andra organisationer.

Ytterligare en kritik som kan riktas mot vår studie är hur representativt ett IT-konsultföretag är när det gäller IT-beslut. Dessa är kanske bättre på just IT-beslut. Detta kan vi blott spekulera i, men sannolikt finns det stora skillnader mellan ett litet till medelstort konsultföretag som HiQ Skåne och exempelvis stora internationella producerande företag. Givetvis vore det förmätet av oss att tro att beslutsfattandet och beslutsprocessen i HiQ Skåne är representativ för samtliga organisationer och det har inte varit vår avsikt att uppnå detta, utan eftersom detta är en fallstudie är vi nöjda med den lärdom som kan dras från det enskilda fallet och den generaliserbarhet som möjligtvis finns till andra IT-konsultbolag som HiQ Skåne konkurrerar med.

En möjlig implikation som denna studie kan ha är att den leder till större insikt i hur beslutsfattandet och beslutsprocessen ser ut överlag och i

organisationens olika delar hos de organisationsmedlemmar som kanske främst fokuserat på sin del av organisationen och som väljer att ta del av studien. Insikt i hur beslut tas kan vara värdefull kunskap vid organisationsutveckling eller i utvecklingen av ett beslutsstödsystem som syftar till att förbättra eller underlätta för den formen av beslutsprocess som används. Denna studie visar dock på problematiken i att bygga ett generellt beslutsstödsystem, med tanke på att olika beslutsprocesser kan användas beroende på situation och beslut.

Eftersom organisationsmedlemmarna överlag är överens om organisationens mål och metoder för att uppnå dessa mål, så finns förutsättningarna för att använda en mer rationell modell vid beslut. Dock som vi tidigare framlagt verkar detta inte vara önskvärt dels för att den upplevs som hämmande och kostsamt. Det verkar som att de är överens om mål och metod och häri ingår att inte använda sig av den rationella modellen. Ur ett institutionellt teoretiskt perspektiv kan detta innebära att de förkastat den rationella modellen som ideal för hur beslut ska tas. Även om förutsättningarna för en viss beslutsprocess anses föreligga är detta inte tillräckligt för att den ska uppstå, utan det föregås av ett pragmatiskt val där den upplevt bästa beslutsmodellen väljs. Denna pragmatiska inställning skulle säkert innebära att även om påtryckningar gjordes för användandet av en rationell beslutsprocess, så skulle dessa motstås eller att det gavs sken av att den användes.

5.2 Slutsatser

För att summera vår diskussion angående beslutsprocess och beslutsfattande inom HiQ Skåne blir våra slutsatser enligt följande. Organisationens omgivning är officiellt enligt HiQs hemsida föränderlig och komplex men detta stöds inte fullt ut av våra respondenter som är mer benägna att identifiera sin omgivning som föränderlig och enkel. Teknologin i organisationen beskrivs på olika sätt beroende på avdelning. Den administrativa avdelningen pekar på att den är enkel och stabil men att den blir mer komplexare ute hos kunderna medan outsourcingavdelningens teknologi identifieras som övervägande föränderlig och komplex. HiQ Skåne präglas också av en värdebaserad organisationskultur som tar avstånd från regelstyrning och checklistor. På grund av dessa faktorer betraktar vi organisationen som mer organistisk än mekanistisk.

Beslutsprocessen kan beskrivas som att utifrån magkänsla, tidigare erfarenhet och ett begränsat underlag tar beslutsfattarna det beslut de tycker är bäst när de upplever ett behov. Det tas en pragmatisk inställning

till vad som krävs för beslutet; viktigare beslut diskuteras med andra eller i grupp och de allra viktigaste besluten jobbar de mer rationellt med och försöker ta fram mer underlag och utvärdera alternativ. Uppföljningen är skiftande beroende på beslutet.

Uppsatsens första frågeställning, *hur fattar organisationen beslut om IT*, besvarar vi enligt följande:

Beslut tas på ett sätt som framförallt överensstämmer med trial-and-error-modellen.

Beslutsfattandet kan beskrivas som decentraliserat med mycket frihet och eget ansvar. Det är själva beslutets natur, i form av hur mycket resurser det tar i anspråk, som avgör var i organisationen besluten hamnar och en delegering så långt ner i organisationen som möjligt är önskvärt. Det decentraliserade tänket är något som ses genom hela HiQ då ingen form av direkt IT-styrning sker vare sig från koncernnivå eller inom HiQ Skåne. Organisationens IT styrs, men inte via direktiv utan mer ostrukturerat och pragmatiskt.

Uppsatsens andra frågeställning, *hur är beslutsfattandet om IT delegerat i organisationen*, besvarar vi enligt följande:

IT-besluten är delegerade i organisationen så att de följer en funktionsindelning.

5.3 Framtida forskning

Ett förslag på en framtida undersökning är att utöka den till att omfatta hela koncernen HiQ för att se om våra resultat och slutsatser håller även där eller om en diskrepans föreligger mellan dess olika divisioner. Dessa kan hanteras om olika fallstudier som sedan kan jämföras för att se eventuella skillnader och om vissa förbättringsförslag går att utröna inom vissa fall. Alternativet vore att utöka undersökningen gentemot andra liknande organisationer i samma bransch för att göra en jämförelse där. Även att undersöka samtliga affärsenheter i HiQ Skåne som varsitt fall hade varit intressant för att se om ytterligare skillnader finns mellan dessa. Ett annat forskningsalternativ vore att skifta perspektiv till ett nedifrån och upp perspektiv, där det utgicks från de anställdas syn på hur beslut tas högre upp i organisationen och hur de ser på och upplever IT-styrningen i organisationen. Hur förhåller de sig till beslut och styrningsdirektiv och följer de dem vore intressanta frågor att undersöka.

6 Bilagor

6.1 Bilaga 1 – Respondentguide

Syftet med denna uppsats är att genom en fallstudie beskriva beslutsprocessen och beslutsfattandet angående IT och IS hos medlemmarna i Er organisation. Vi betraktar beslutsprocessen generellt som hur en individ fattar ett beslut i organisationen och med beslutsfattandet vem som fattar vilka beslut i organisationen. Intervjuerna riktar sig främst till individer som fattar beslut relaterade till IT/IS (Informationsteknik/informationssystem) alternativt till personer med god insikt i hur dessa beslut hanteras.

Intervjufrågorna är av öppen karaktär vilket innebär att de är utformade så att de tillåter mer utförliga och berättande svar om så är möjligt. Frågorna kommer alltså att behandla Era tillvägagångssätt när det gäller IT-relaterat beslutsfattande. Vi vill även påpeka att intervjuerna är helt frivilliga och kan avbrytas när Ni vill. Samtliga intervjupersoner och Er organisation har även möjligheten att vara *anonyma* om så önskas. Om detta är fallet kommer vi att behandla era personuppgifter konfidentiellt genom att inga personliga attribut så som namn eller företagsnamn återges i vår uppsats utan dessa kommer att ersättas med pseudonym. Intervjuerna kommer att spelas in, endast med Ert samtycke, med hjälp av en bandspelare för att sedan överföras i skriftlig form. Dessa textversioner av intervjuerna kommer vi att skicka tillbaka till Er så att Ni har möjlighet att kontrollera så vi uppfattat Er rätt om så önskas.

6.2 Bilaga 2 – Intervjuguide

1. *Vilka ansvarsområden har du i er organisation?*
2. *Hur skulle du beskriva den teknologi som används i organisationen?*
3. *Hur skulle du beskriva organisationens omgivning? Konkurrenter, miljö etc.*
4. *Kan du beskriva de situationer du ställs inför som kräver ett beslut?*
 - *Varifrån kommer oftast dessa situationer som kräver ett IT/IS-beslut?*
 - *Avdelning kräver mer funktionalitet?*
 - *Egna idéer?*
 - *Vad är skillnaden på ett mer vardagligt beslut och ett viktigare beslut du ställs inför?*
 - *Kan du ge ett par exempel på varje?*
 - *Är detta de saker du beslutar mest om?*
5. *Hur skulle du beskriva ditt tillvägagångssätt inför att du ska ta ett viktigt IT eller IS-beslut?*
 - *vad är viktigast när du tar beslut?*
 - *Varför går du tillväga på det sättet?*
 - *Vilka fördelar ser du?*
 - *Nackdelar?*
 - *Vilka befogenheter har du att ensam ta beslut?*
6. *Hur skulle du beskriva beslutsfattandet i organisationen, det vill säga, hur är IT och IS-beslut delegerade i organisationen?*
 - *Har ni tydliga direktiv ovanifrån hur ni ska ta beslut?*
 - *Har ni tydliga direktiv ovanifrån vilka beslut ni ska ta?*
 - *Vilken inverkan skulle du beskriva att dessa direktiv har på besluten du tar?*
 - *Hur kan ett sådant direktiv se ut?*
 - *Ser du några nackdelar med hur besluten är delegerade över organisationen?*
 - *Nackdelar?*
 - *Varför har ni valt en sådan lösning och inte en mer centraliserad/decentraliserad?*

7. *Ett beslut som blir fattat, upplever du att andra grupperingar i organisationen stöder dessa beslut?*
8. *Anser du att det råder en enighet angående organisationens mål?*
9. *Anser du att det råder en enighet angående de metoder som används för att nå dit?*
10. *Fattas besluten oftast i grupp eller individuellt?*
11. *Har ni någon fastställd procedur/metod för beslutsfattande?*
12. *Gör ni någon uppföljning av era beslut för att mäta dess resultat?*
13. *Har ni någon särskild IT-verksamhet i er organisation?*
14. *Är begreppet IT-styrning något som ni känner till och arbetar med i er organisation?*

6.3 Bilaga 3 – Intervju 1 med Henrik Önnerheim

Intervju som utfördes i Lund den 10/12 -2007.

1. Vilka ansvarsområden har du här på företaget?

HÖ: Jag är så kallad teamchef, innebär att jag är ansvarig för ett konsultgång på trettio personer ungefär i dagsläget. På andra företag kanske det heter konsultchef, typ. Dessutom är vi ju då säljare mot framförallt Ericsson.

2. Om man tittar på den teknologi som används i organisationen, hur skulle du beskriva den?

HÖ: Menar du vår organisation eller där våra konsulter jobbar?

SR: I er organisation.

HÖ: IT-mässigt?

SR: Ja.

HÖ: Vi har ju då ingen egen verksamhet så att säga i vår egen organisation att tala om, utan den mesta verksamheten finns i våra kunders regi. Så pratar man IT-miljö som det handlar om för vår del så är det ju traditionella PC-maskiner, bärbara sådana där vi använder traditionella kontorsprogram, Microsoftbaserade i allmänhet.

PC: Hur är det ute hos kund?

HÖ: Ja där är ju en grym mångfasetterad värld som dom lever i där. Sitter man som utvecklare eller testare eller projektledare och jobbar i den miljö som kunden har, som är baserad på en PC eller Linuxburk och dom verktygen som krävs för att göra sitt jobb. Vid ett utvecklingsarbete så är det ju en utvecklingsmiljö där en kompilator finns i botten och såna bitar.

SR: Kan man säga att den är mer komplex ute hos kund än här?

HÖ: Ja det kan vi göra. I och med att vi gör kör bara administrativt jobb här, medan man löser så att säga uppgifter ute hos kunderna.

SR: Med hjälp av deras teknologier?

HÖ: Ja egentligen. Det handlar ju om programmering, testning eller projektledning och i vissa fall behöver man en kompilator andra fall behöver man Microsoft Project för att hålla reda på någonting, och så vidare.

3. SR: Om man ser till er omgivning då, konkurrenter och själva miljön som omger företaget, kan du beskriva den?

HÖ: Det ser exakt likadant ut. Våra konkurrenter som är så att säga... konkurrerar med vår verksamhet, vår konsultverksamhet, dom har samma miljö, det vill säga dom har mer administrativa bitar på hemmaplan och sen jobbar dom tillsammans med våra konsulter till och med. På kundernas miljö.

PC: Skulle du beskriva det som en föränderlig miljö med att tekniken förändras mycket som det jobbas med ute hos kund?

HÖ: Ja det är ju både och skulle jag säga. Vissa saker är ju oföränderliga, man använder C som utvecklingspråk exempelvis, fortfarande, det är mycket... det är det som är dominerande. Samtidigt då så finns det ju nya verktyg, nya kompilatorer, nya arbetsätt runt saker och ting. Och även då kundens egna verktyg som de har just för deras specifika utveckling förändras också. Så det är både och, dels finns det ju vissa saker som är traditionella som fungerar som förr och sen finns det då extremt mycket nytt som har gjorts enklare. Och mer komplext också.

4. SR: Om vi går närmare beslutsfattandet då, om du kan beskriva situationerna som leder till att det krävs ett beslut så att säga, innan själva beslutsfattandet, dom situationerna du ställs inför.

HÖ: Beslut om vad?

SR: Det är främst generella IT-beslut. Kan vara investeringar eller inköp av nya terminaler...

HÖ: Ja just det, tittar man på det som vi styr över, det vill säga inte det som våra konsulter sysslar med för det är ju då samma fråga som man får ställa till kunden då i vårt fall... så är det ju då ett fåtal investeringar och inköp som görs, det är liksom var och ens datormiljö och möjligtvis servermiljö. Och dels är det en enklare dator som en enskild individ ska använda så har vi kontakt med en leverantör idag som hjälper oss med de tekniska specifikationerna och sånt där. Där är ganska... i och med att investeringen inte är så stor så är ju processen ganska snabb där. Utan det är liksom att man har ett behov och det får man levererat så att säga, en

lösning på det i form av en ny PC eller vad det nu är för något. Däremot står vi inför en stor förändring här nu när vi ska flytta, vi ska flytta från tre stycken olika ställen som finns här i Lund till ett ställe lite längre bort här när dom har byggt klart. Det är ju en större investering, då ska vi ju se över vår infrastruktur, vår sladdragning, vi ska se över vår serverhall, så att det finns kylning, brandskydd och alla såna här saker. Vi ska se över vår serverpark så att vi har rätt datorer och rätt licensiering, rätt operativsystem och allt vad det är för något. Och där är ju en enormt lång process där så att säga där den som är så att säga IT-ansvarig härifrån vår sida, tillsammans med en extern part som är duktig på det här, jobbar månadsvis för att hitta rätt.

SR: Ok, så man kan säga att såna här IT-beslut, det kommer ett behov någonstans ifrån...

HÖ: Mm..

SR: Ny funktionalitet eller...

HÖ: Ja en ny dator. Det är på den nivån det är liksom, min dator är för kass eller fungerar för långsamt eller vad det är för någonting. Jag behöver en skärm till, det är den nivån på det hela... där. Det blir lite speciellt här i och med att vi är en konsultorganisation så att säga. Så att... det är inte... samma sätt som det hanteras i en linjeorganisation men det kanske ni belyser på ett speciellt sätt också.

SR: Dina beslut som fattas, vilka sorter är det, är det mest IT-relaterade beslut som ni hanterar överlag här?

HÖ: Nej det är det ju inte. Det är ju bara till för att stödja den övriga verksamheten. Det är ju mer verksamhetsbeslut, kunder, personal, administration i övrigt. Så det är bara en liten del av mitt dagliga jobb.

PC: Om du skall beskriva ett riktigt vardagligt problem som du ställs inför som du ska ta beslut om.

HÖ: Det är ju mer "ska vi anställa Pelle eller inte?" "ska vi sälja in Kalle hos en viss kund eller inte?" "var ska vi sälja in Lisa?" det är den typen av beslut som fattas snarare, eller "vilka nya lokaler ska vi ha?" "vart ska vi flytta?" Det gör man kanske inte så ofta men när man väl gör det så är det ett beslut som fattas. Snarare det än IT-relaterade frågor.

PC: Och mer ovanligt, större, viktigare problem, det är som den flytten då?

HÖ: Ja exakt. Där IT är en del av det beslutet så att säga.

SR: Är det denna IT-ansvariga som beslutar själv om alla IT-beslut?

HÖ: I dom små sakerna är det så. Kan man säga.

SR: Men det finns en annan nivå också då så att säga. Högre IT-beslut?

HÖ: Ja, på nåt sätt. Enskilda datorer, då är det ju IT-personen som tar det själv så att säga. Sen så övrigt så tas det av ledningen för HiQ Skåne eller möjligen VD för HiQ Skåne.

5.SR: Ja. Om vi går vidare till själva beslutsfattandet, om du skulle kunna beskriva tillvägagångssättet inför ett beslut?

HÖ: Rörande IT då så att säga?

SR: Ja, vi kan ta lite både och... skillnader?

HÖ: Nej, man kan säga att det är ingen större skillnad. Det de handlar om är att man gör någon form av undersökande arbete, någon liksom... något underlag för beslut och det kan ju ske på många olika sätt. Det kan man ju själv göra på kammaren eller så får man ta hjälp av någon annan i organisationen som hjälper till. Beroende sen på omfattningen av beslutet så det ju antingen så att jag då kan fatta det om det rör min del av organisationen eller så möjligtvis kan ledningen för HiQ Skåne fatta beslutet och då har vi ju då en ledningsgrupp som sammanfaller en gång i veckan. Och då fattas beslutet där efter diskussion.

SR: Så om man går ner till befogenheter för att fatta egna beslut, det gäller främst din egen avdelning då?

HÖ: Ja, eller... ja det kan man säga. Fast inte egentligen. Sen har man ju då ansvar, jag som sitter i ledningen har då ansvar för olika områden då, inom dom områdena då, om inte besluten involverar stora summor pengar eller många människor, så kan jag också själv fatta beslut på något sätt.

6.SR: Om vi ser hela organisationen, HiQ Skåne, skulle du kunna beskriva beslutsfattande i den, beslut angående, vi har ju gått in lite på det innan, IT och IS, hur delegationen går till?

HÖ: Som sagt var då, den som är IT-ansvarig, han kan fatta beslut om mindre investeringar typ datorer och möss och sånt där. Sen då när det blir dyrare och omfattar mer, så är det HiQ Skånes ledning eller möjligtvis VD då som fattar besluten.

SR: Finns det tydliga direktiv ovanifrån så att säga, om man ser till hela HiQ, HiQ International heter det va? I Stockholm? Finns det några tydliga direktiv som går rakt ner till HiQ Skåne?

HÖ: Ja det finns det ju delvis i riktlinjer så att säga. Men inte några direktiv på IS/IT-behoven och lösningarna för behoven. Det finns det inte. Men det gör man lokalt. Men sen har vi ju indirekta direktiven i form av liksom att vi ska såklart hänga ihop med övriga HiQ och vi ska generera vissa pengar och sånt och blir ju en följd av det snarare.

SR: Så det finns inga direkta direktiv om vilka beslut ni ska fatta?

HÖ: Nej det finns inte. Det är dom uppenbara liksom så att verksamheten fungerar på bästa sätt.

SR: Ser du några fördelar eller nackdelar med de här direktiven ovanifrån?

HÖ: Fördelarna överväger definitivt nackdelarna det vill säga vi ser det som positivt att vi själv kan hantera vår vardag här nere när det gäller hur de här besluten ska fattas att vi inte då har en allt för uppstyrd IT-miljö så att säga, som vi är tvingade att använda. Nackdelen skulle kunna vara att vi inte utnyttjar vår volym som HiQ tillsammans skulle kunna ha i exempelvis inköp att vi hade samlat allihopa i en klump och gjort inköp på ett annat sätt så skulle man kanske fått bättre rabatter exempelvis eller något sånt där.

SR: Så man kan säga att den är rätt decentraliserad?

HÖ: Ja, definitivt. Hela verksamheten är väldigt decentraliserad. Det inkluderar även IS/IT?

SR: Ok. Om vi går vidare, ett beslut som blivit fattat, känner du att... arbetas det efter det beslutet i organisationen, får det stöd av olika grupper?

HÖ: Ja det kan man säga. Det gör det ju, i och med att besluten är ganska enkla och vill man ha en ny dator och man får en sådan så blir man ju ganska nöjd. Och även då på serversidan liksom att... det gör det ju.

SR: Eventuella uppföljningar av resultat och sådant, det blir då att de blir nöjda då eller?

HÖ: Ja det kan man säga. Det är ju ganska naturligt så.

SR: Om vi tar lite organisationsmässigt igen då. Tycker du att det råder en enighet inom organisationen om målen för organisationen... olika grupper i HiQ Skåne, finns det ett övergripande mål...

HÖ: Om det råder enighet...

SR: Ja, om det finns en... är alla överens om att "dit ska vi!"?

HÖ: Ja det anser jag som en av ledarna i företaget att vi har, definitivt. Men processen fungerar ju inte så på det viset att man liksom röstar och räcker upp handen om vart vi ska ta oss liksom utan det är ju en del av ledningsarbetet... om frågan är hur väl går vi ut med bilden om vart vi är på väg, om det är det du menar så kan det vara annorlunda. Alla har säkert inte helt klart för sig vilka mål som vi har och vart vi är på väg.

SR: Det var mer som en uppfattning från din sida om att "alla är med i båten".

HÖ: Ja, hyfsat väl.

SR: Är det samma när det gäller metoderna för att nå målet?

HÖ: Ja det är egentligen samma svar på frågan. Det ska ju vara så att folk har en viss insyn i det hela och en uppfattning... men jo visst är det de.

PC: Vi var inne på begreppet IT-styrning, är det något som ni använder här som begrepp eller är det mer så att det är informellt?

HÖ: Nej jag skulle inte kunna definiera vad jag hade menat med IT-styrning nej.

PC: Om vi återgår lite till när ni tar beslut, har ni någon formaliserad metod eller process för det?

HÖ: Nej det har vi inte egentligen, det har vi inte.

PC: Skulle det kunna vara någon fördel av att använda sig av en sådan process eller metod?

HÖ: Ja delar av det skulle man ju kunna göra så att säga, sen är ju då inte HiQ ett regelstyrt företag utan det är ett värderingsstyrt företag så att det finns inte ramar för allting. Vissa uppenbara saker det kanske finns ramar runt men det är inte så att vi sätter oss ner och gör checklistor och beslutsprocesser så att säga i allmänhet, utan det är mer värderingar som styr vår verksamhet i det stora. Sen kan det ju finnas det exempel på, till exempel då inköp, att det skulle kunna vara styrt så att vissa individer får köpa för vissa belopp eller vissa typer av prylar eller så och andra individer skulle få köpa någonting annat om det är det det handlar om exempelvis, men vi har inte den indelningen idag.

PC: När du ska ta ett beslut, vad tycker du är viktigast då, och veta innan du tar beslutet? Är det att ha ett bra underlag eller...

HÖ: Ja, så bra underlag som möjligt. När det finns chans så att säga. Återigen är det enklare bitar och sådant där så lägger man ju inte ner väldigt mycket tid på att leta upp de bästa alternativen, jag menar, är det en ny skärm så har jag ingen synpunkt på om det ska va den ena eller den andra storleken eller... ja, det får ju inte kosta tio gånger så mycket som normalpris men då har man inte dom detaljerna. Det är också en sån... det beror ju mycket på situationen, det gör det ju. Det är någon sorts diffus grad där. Jag kan inte svara på när jag vill ha beslutsrätten. Datorer och skärmar spelar ingen roll för min del. Men jag kan inte säga var gränsen går. Men det är ju också en värdering då som uppenbarligen finns i företaget, att när ska man involvera flera i beslutsfattandet att när kan jag som individ själv fatta beslutet.

PC: Jag tänkte på det, vet du varför ni har valt att ha en sådan här värdebaserad organisation istället för mer regelbaserad?

HÖ: Det finns ju sen från när HiQ startade från början då, att de som skapade företaget kände att det var den arbetsformen man ville ha och det var väl baserat antar jag egna upplevelser från början. Dom värderingarna som dom har upplevt som viktiga, att det är nåt att bevara

då. Även när vi har växt då inte har checklistor på allting och så vidare. Så det är mer cementerat i företaget från början.

PC: Är det någon särskild värdering som är mer framtonande?

HÖ: Vi har ju många värderingar, beroende på sammanhang så är det ju lite olika värderingar man kan lyfta fram. Det finns ju kompetens, en öppenhet, att det är högt i tak och så vidare som man kan rada upp, som inte alls är relaterade till IS/IT utan mest förhåller sig mellan människor och så vidare, lite mjukare bitar då.

PC: Om vi tar övriga beslut förutom IT/IS, har ni då någon uppföljning direkt?

HÖ: Ja, det är ju bara ett beslut och en uppföljning, det är klart man har på något sätt så att säga, men den rollen som jag sitter i eller den verksamheten vi bedriver är så mångfasetterad så att det är svårt att säga om vi har.

PC: Kan man säga att det är mer ekonomiska termer med uppföljningen?

HÖ: Ja, det är ett exempel, men vi har även uppföljningar i form av kundnöjdhet, personalnöjdhet och den typen av bitar och sen då på det helt personliga planet med varje individ har vi också en uppföljning och en personalenkät en gång om året och sen med kunderna som man träffar löpande, plus att man har en kundundersökning som man kanske genomför. Det gör man ju på olika sätt.

SR: Det var det hela vi hade idag tror jag...

6.4 Bilaga 4 – Intervju 2 med Jon Carvell

Intervju som utfördes i Lund den 13/12-2007.

1. SR: Vilka ansvarsområden har du här i organisationen?

JC: Jag är ju VD för bolaget. Och bolaget i sig är ju ett helägt dotterbolag i HiQ-koncernen, men HiQ-koncernen är väldigt decentraliserad så att jag har i princip inga stabsfunktioner då som levereras från ett moderbolag, jag sköter allt själv här rörande inköp, rekrytering, kundvård, personalvård, allt det är varje bolags enskilda ansvar att köra. Och självklart även när det gäller IT-investeringar.

SR: Om vi går lite vidare till teknologin som används, om du kan beskriva den?

JC: Alltså ungefär hur vi använder IT?

SR: Nej, beskriva själva teknologin, om man kan prata i termer som om den är enkel, komplex, stabil eller föränderlig?

PC: Om ni måste byta ut er teknologi ofta.

JC: Ofta och så... för mig så tycker jag att den är ganska enkel. Vi behöver bra arbetsverktyg som klarar av och köra våra applikationer i administrativ miljö men bra verktyg som också klarar av att köra applikationer i en projektmiljö, och dom kan ju ibland vara mer eller mindre krävande dom applikationerna. Men, det är ändå så att vi klarar oss med en miljö med bra PC:s och bra servrar och ett okej nät. Vi är inte... på administrativa sidan är IT inte verksamhetskritisk så till den grad att verksamheten går ner det ögonblicket som en dator inte funkar, det finns fortfarande saker som vi kan göra, sen klarar vi oss inte särskilt länge men det beror ju på att vi använder våra datorer som ett kommunikationsverktyg, snarare än att "oj, nu kan vi inte köra vårt CRM-system eller vårt affärssystem, då kan vi inte lägga ordrar eller skriva offerter" eller något sånt. Utan vi klarar oss rätt bra utan nät och utan PC:s en kortare period också. Men det är liksom inga Unixanvändare, alltså terminaler med dubbel redundans och sånt som vi har här. Jag vet inte om det är svaret på frågan.

SR: Det är det tycker jag. Om vi tar själva omgivningen kring organisationen, om man ställer samma fråga om den. Om du kan beskriva den, om den är komplex...

JC: Alltså kunder och så eller?

SR: Ja, och konkurrenter...

JC: Ja, vi har nog en typisk miljö för ett bolag i vår bransch så att jag skulle säga att konkurrenternas miljöer ser likadan ut som vår. Några har kanske ett mer systemberoende på grund av att just de kör väldigt mycket med CRM-system och så som inte vi gör. Tittar man på kunderna så har dom en mycket mer komplex miljö skulle jag säga eftersom de ofta jobbar med produktförsäljning, produktleveranser, mycket labbverksamhet där man knyter basstationstester då på telecomsidan och skapar realistiska miljöer för att testa sina system och sånt i den världen, så att jag tror att man är betydligt mer IT-beroende än vad vi är. Så nyttjar vi ju deras IT när vi är inne och gör uppdrag åt dom och då kan man ju säga att då blir vi också blir beroende, men det är inte i så fall inte av vår egen miljö, utan det är utav deras miljö.

PC: Hur skulle du beskriva kundernas krav på er, är dom föränderliga eller rätt så stabila?

JC: Nej dom är... alltså kundernas krav rörande IT-miljö menar du eller överhuvudtaget kraven på oss?

PC: Överhuvudtaget.

JC: Dom är föränderliga. Eftersom vi jobbar med hightechbolag och dom bolagen står aldrig stilla utan dom utvecklas och dom förväntar sig att vi utvecklas med dom alternativt att vi utvecklar dom som bolag. Sen så tycker jag ändå att dom förväntningarna som kunderna ställer på oss handlar mer om mjuka faktorer typ att vi ska vara snabba, flexibla, kunna ställa upp när dom behöver hjälp, snarare än att det handlar om typ systemkrav liksom att "ni bör kunna köra den här typen utav mjukvarulabb i eran verksamhet för att ni ska kunna vara leverantörer till oss". Ni är med på den distinktionen där emellan?

PC: Ja. Skulle du kunna beskriva övergripande hur organisationen här är strukturerad? Avdelningar och så.

JC: Ja, vi har en verksamhet där jag är övergripande ansvarig för bolaget och sen är bolaget indelat i tre affärsenheter, där en utav affärsenheterna jobbar med våra outsourcingåtaganden och de andra två affärsenheterna jobbar med consulting on site, det vill säga kompetenta ingenjörer som vi

skickar ut till kunden snarare än att vi lyfter ut uppdragen från kunden in i våra egna lokaler. Varje sån här affärsenhet har en chef som är ansvarig för den verksamheten inklusive då personalen i den organisationen. Utöver det, och mig, så har jag en affärsutvecklare som jobbar med att utveckla våra nya kunder, jag har två administratörer som jobbar med administrationen här runt, lite rapportering runt, fakturering ut emot kunderna och runt allt annat smått och gott som behövs göras i ett sånt här företag. Och det är det hela, vilket innebär att vi saknar personalchef, vi saknar ekonomichef, vi saknar IT-chef, dom tjänsterna köper vi in istället, köper ekonomichefsfunktionen från ett revisionsbolag, vi köper IT-chefsfunktionen från ett IT-konsultbolag inom IT-infrastruktur då, och tar hjälp från jurister när det är något som rör personalfrågor som vi inte själva vet hur vi ska agera. Så det är våran organisation.

PC: Så han som är IT-ansvarig, han är inhyrd så att säga?

JC: Ja alltså jag har ju koordinerade personal. En utan cheferna här hos mig då har ju ett särskilt ansvar för IT-infrastrukturfrågor, men det är ju inte han som gör arbetet. Vi har även nere i outsourcingen så har vi en koordinerande IT-ansvarig där nere, men det är inte han som gör insatserna utan då kallar vi in någon som hjälper oss. Nu ska vi flytta i början på nästa år. IT-planeringen runt flytten när vi gör vad, det tar vi hjälp av ett expertbolag för att göra, för det har vi inga egna resurser som viker sin tid åt det.

4. SR: Om vi går vidare, mer mot beslutsfattande, om du kan beskriva de situationerna som du ställs inför innan själva beslutet måste fattas?

JC: Och nu pratar vi om beslut rörande IT-inköp eller beslut generellt?

SR: Beslut angående IT och IS.

JC: Precis...

SR: Kan man ju fråga sig gör du några såna själv överhuvudtaget?

JC: Man får nästan spola tillbaka bandet där, för vilka såna beslut har vi fattat och i vilka scenarion har det inträffat. Jag menar, vissa beslut, att en konsult behöver en arbetsstation ute i sitt uppdrag och kunden kan inte tillhandahålla det, i det läget kommer ett beslut om att vi köper in en PC-maskin. När det rör outsourcingen som kanske är den mest dataintensiva delen utav våran verksamhet eftersom den övriga dataintensiteten finns snarare ute hos kunden då än i våran miljö, den miljön som vi

kontrollerar. Så går det till på samma sätt, att vi behöver ha in ett gäng datorer och så köper vi in dom. Då kan jag ju säga att då lägger jag ju ut det på den här IT-samordnaren i outsourcingen att han specar vad det är vad de behöver för någonting, det är för det mesta nya laptops. Men vi har köpt in ett gäng servrar också, och att man specar vilken förväntansnivå man har, vad man behöver ha för grejer. Och nu i samband med flytten så har vi ju tittat mycket på kommunikationen här vad vi behöver för datanät, både internt och vad vi behöver för extern pipa in i lokalen och vi har tittat på hur vi ska göra med redundans. Återigen, jag bedömer inte att vi behöver en redundans så att vi har en 24 gånger 7 gånger 365 driftlösning för administrationen, däremot på outsourcingsidan så är vi mycket mer beroende utav att vi har det igång, sen behöver vi inte ha det nonstop, vi kan ha glapp på en femton minuter, eller en timme, worst case, när vi inte har någon kontakt med omvärlden.

SR: Så det du sa tidigare där, det är alltså någon grupp eller avdelning eller konsult som behöver någonting, en ny eller ändring av funktionalitet?

JC: Ja, det kan ju vara att man behöver fler för att man är fler, man saknar en pryl som man inte har på grund av att man blivit fler. Det kan vara att någon pryl har gått sönder, eller bara blivit gammal, den klarar inte av kraven som ställs på den längre, servern kanske är för långsam, kanske inte klarar det nya operativsystemet som vi behöver för att köra vissa applikationer. Ja, eller att vi behöver bygga om någonting, och i det läget nog oftast fått tipset från våran externa samarbetspartner att ni behöver nog ha någon switch till för att få ut en anslutning ut till dom här PC-maskinerna.

SR: Kan man säga någon större skillnad om man ser till ett större beslut, om man pratar om flytt och sådana saker, viktigare beslut, och mindre viktiga beslut?

JC: Ja, det är det absolut. För det är, dagliginköp, alltså vi köper ju rätt mycket prylar. Men det är ofta dagliginköp, löpande drift som jag sa innan. Behöver någon ny PC, den är gammal och har gått sönder, då köper man en ny, man behöver någon ny mjukvarulicens, för något program som vi köpt in, vi köper det. Det ser jag som daily business och där är jag över huvudtaget inte involverad själv i dom inköpen utan det är helt utdelegerat. Tittar man på en stor grej då, som flytten, som kommer vara som både kritisk för vår verksamhet att det klaffar bra, och såklart äter en del pengar därför att det handlar om till viss del nya investeringar som ska göras, och när man flyttar ett helt bolag på 138

anställda så har pengar en tendens att exponentiellt öka vad som krävs, vi har ju flyttat några gånger tidigare men det blir rätt lätt mycket pengar. Och då känner jag att pengastorleken, dels att pengastorleken är så pass stor, men sen också beslutet hur och vem jag vill jobba med är så pass kritisk att jag själv vill ha en insyn i den processen, så då är jag involverad också.

SR: Du pratade där om stora investeringar i samband med flytten, är det några speciella, större IT-investeringar som kommer att göras?

JC: Ja, det är det ju. Framförallt, alltså egentligen har vi ju de flesta prylarna som behövs. Men en investering är ju i arbetet att sätta upp det nya kontoret med en miljö som fungerar från första sekunden när min personal kommer in där, att det är testat, kört, prövat så att "yes nu kör vi", över med borden och hela gänget och upp med datorerna och sen är man igång. Så det är ett tjänsteinköp som vi gör, att dom verkligen gör det här jobbet och förbereder och ser till att dessa klaffar. Och sen är det ju en investering kanske främst i det interna nätet. För det är ju en kostnad som inte fanns tidigare, hade vi suttit kvar så hade fortfarande haft kvar dom här löpande materialinköpen, vi hade fortfarande haft månatliga kostnader för en fast lina. När vi flyttar så blir vi av med dom gamla kostnaderna för en fast lina men får en ny kostnad för en fast lina så att det är bara ersättningskostnader, dom nya kostnaden som tillkommer som ligger som en extra flyttkostnad som tillkommer på grund av att vi flyttar det är ju dragandet av ett nytt nät i lokalen. Sen är det vissa grejer till, vi kommer utrusta ett av rummen där lite extra mycket med kylanläggningar och sånt, alltså vårt serverrum. Och ja, sådana saker har en tendens att kunna... serverrum kan man lägga hur lite eller mycket pengar man vill, det handlar ju väldigt mycket om att vi lägger ambitionsnivån rätt, ska vi vara ett driftbolag som har en state of the art serverhall med luftanalysator och automatiska... elektrisk apparatur, ickeskadande släckningsutrustningar och sådana här saker eller ska vi ha något som är schysst, som är bra, okej, men som kanske inte klarar av en atombombsattack.

5. SR: Ja, nu har vi vart inne rätt mycket här på tillvägagångssättet, jag tänker på dom här IT-besluten som du nyss nämnde, så vad är det viktigaste för dig när du tar ett sådant här beslut?

JC: Det är många olika grejer att väga in tycker jag. Till att börja med, dyker behovet upp, att det är någon som behöver något här, det ska ju mycket till att jag säger "nej, vi ska överhuvudtaget inte göra detta." Därför att behovet har uppstått, och det behöver jag ta på allvar. Sen

handlar det ju om att det inte ska gå överstyr, alltså det... blivit lite så med en personlig laptop och såhär "det är rätt kul och få en ny". Det är rätt kul med en ny mobiltelefon också, och att besluta när någonting inte funkar eller funkar är ofta ett känslomässigt beslut. "Den går långsamt liksom, den är gammal, den känns gammal, jag behöver en ny." Det är inte nödvändigt att det faktiskt är något som hindrar personalen från att använda det här som ett arbetsverktyg. Sen väger jag också in den känslan som man kan ge, om man kan ge någon ett verktyg som man tycker är skitbra då, även om det egentligen inte behövs men då kanske jag ger lite extra energi till dom medarbetarna som tycker att "va gött liksom, vi får det vi behöver, det är inget tjafs om dom där grejerna utan det är fokus på att vi löser uppgiften." Så kan jag ju få en bra effekt ut av det. Jag vet inte om det var ett bra svar på frågan...

SR: Jodå. Så att i ett enklare beslut som uppstår genom ett behov så är det inte svårt att säga ja?

JC: Nej, det är det inte.

SR: Men om man säger att det är kanske ett större beslut, det kanske finns alternativ till exempel...

JC: Man kan ju säga att ett väldigt strategiskt viktigt beslut för oss det är ju sådana saker som hur vi kör vår mailhantering, hur vi ansvarar för vårt ekonomisystem. Som jag beskrev innan så är vi en liten overheadorganisation och vi har ingen egen IT-avdelning som kan ta ett driftansvar, ett underhållsansvar för vår datamiljö. Vilket innebär att jag i allra, allra möjligaste mån alltid vill outsourca. Jag vill ha outsourcade lösningar för ekonomisystem. Jag vill ha outsourcade lösningar för mailsystem. Så jag vill köpa dom sakerna som en tjänst. Och inte bygga upp en egen verksamhet inom ett område som vi faktisk inte idag behärskar, vi behärskar inte drift av serverhallar idag, det är inte vår pryl. Och jag har inte ambitionen att göra det till vår pryl heller. Så att, ju mindre kritiska applikationer vi kör vi vår servermiljö desto bättre är det därför att då kräver det mindre underhåll och då passar sig den operativa modellen bättre in på oss så som vi ser ut idag och som vi ska se ut.

SR: Om vi tar befogenheter att fatta beslut, kan du fatta egna beslut själv endast gällande IT, eller är det så det oftast går till?

JC: Nej det är det inte. Eftersom jag oftast inte är den som upptäcker behovet, eller man skulle kunna dra till med att jag aldrig är den som identifierar behovet, utan behovet kommer inifrån organisationen, och jag

blir snarare tillfrågad om att fatta ett beslut med ett beslutsunderlag som kan vara att bara någon har sagt någonting till mig att "vi behöver göra det, kan vi köpa in det här?" eller att vi har ett dokument som vi har analyserat och sett att det här behövs och det här är kravspecen på systemen och så. Så att... fatta beslut det kan jag ju göra precis hur som helst, men för att det ska fattas ett beslut så måste man ju ha något att besluta om och det behovet kommer inifrån organisationen. Så vidare det inte är någon liten grej som att "jag behöver en mobiltelefon själv" då beslutar man att man ska köpa det och så köper man det.

SR: Så man kan säga att det finns en viss delegering inom organisationen så att du slipper ta vissa beslut?

JC: Ja, definitivt. Och där är det ungefär... det var en bra fråga innan, ok var går den gränsen då liksom. När är det delegerat och det inte ens behöver vända för vi gör massor av inköp som jag aldrig godkänner. Alltså det är inte bara så att någon har kommit på iden och sen ska jag signa på en lapp om att vi ska beställa det. Utan det är ju i efterhand som jag attesterar fakturan att vi ska betala den här fakturen, och då ser jag att "jaha vi har köpt sådana här prylar". Men det är ju typ sådana här dagliginköpen som sker.

SR: Det ligger på olika nivåer då, vardagliga beslut upp mot strategiska beslut?

JC: Ja precis.

SR: Ok. Ni är ju ett dotterbolag då...?

JC: Vi är ett dotterbolag.

SR: Finns det några tydliga direktiv längre uppifrån om hur ni ska ta beslut?

JC: Nej det gör det inte. HiQ Skåne, liksom koncernen är en värderingsstyrd koncern, det innebär att det är ganska ont om styrande dokument för hur beslut exakt ska tas rörande IT-investeringar, eller det finns inga. Men någonting som jag har med mig från koncernen och som jag inte vill, eller bör bryta emot vidare jag inte har några explicit goda skäl, det är ju exempelvis det här med att vi inte bygger upp en egen IT-avdelning. Det är liksom arvet, jag har ju vart i bolaget nu i tre och ett halvt år och då får man ju in lite så här "ok hur gör man, funkar det här på ett bolag". Och så klart det budskapet blir ju insålt till mig också

eftersom jag ser att det fungerar väldigt bra, och jobba ut med outsourcing av mailsystem och sådana grejer istället för att bygga upp någon egen sorts servermiljö för den typen av funktioner som fullständigt äter kraft från folk och som potentiellt kan fungera ännu sämre än en outsourcad lösning som ofta är mycket billigare än och bygga upp en egen verksamhet. Men instruktioner runt hur IT-köp och sådant ska gå till det har vi inte på koncernnivå utan det är mer på dotterbolagsnivå. Sen kan man ju säga så här att, om jag skulle få problem i bolagsverksamheten av en eller en annan anledning, det funkar inte liksom, om vi börjar förlora pengar eller tappa kunder och sånt där. Så blir ju bolagsverksamheten betydligt mer genomlyst. Framgång ger handlingsfrihet. Skulle vi hamna i ett läge där vi plötsligt började förlora en massa pengar så skulle det förmodligen inte vara särskilt lätt för mig att besluta om att köpa in nya servrar och laptops för några miljoner, då skulle jag säkerligen hamna i ett läge där jag skulle få förklara mycket tydligare för koncernchefen varför jag bedömer att dom här inköpen kan göra att HiQ Skåne blir ett bättre bolag och kan generera ännu mer pengar för moderbolaget.

SR: Så man kan säga, du kanske nämnde det innan också att, det är väldigt decentraliserat?

JC: Ja.

SR: Ser du några eventuella nackdelar med en sådan här lösning?

JC: Jag gjorde det i början. För då tyckte jag till exempelvis att sådana saker som licensinköp borde synkas mycket mer, för man kan få sådana volymeffekter, istället för att man styckehandlar i varje bolag skulle man kunna centralisera det hela och därmed få bättre priser på licenser, samma rörande laptops. Man skriver ett samarbetsavtal med någon stor kedja centralt och erbjuder HiQs då tusen man starka organisation som kund. Då kan man åstadkomma bättre volymrabatter. Men samtidigt så är det ju så, en sådan organisation skulle kräva då koordinatörer för att driva dom här centrala avtalen från respektive bolag och att "nej, vi kan inte bara handla det, vi behöver det här nu här nere, dom sitter och väntar här nu". "Men vi kan inte köpa in det på det här viset, det köper vi in centralt" och så ska vi sammanställa och se om det är fler som behöver den här mjukvarulicensen. Så under tiden tickar klockan här nere. Vi har några konsulter som behöver den här prylen. Den står liksom på Siba, eller finns på nätet på Dustin. Dom vill bara lägga beställningen, men "hold your horses" liksom. Nu ska vi synka beställningarna och sånt. Det blir också en mycket långsammare organisation, må vara att vi tappar

några procent på att vi köper lite dyrare än vad vi skulle kunna ha gjort via ett centralt avtal, centrala volymrabatter och sådana saker. Men det vi vinner i form av flexibilitet och tempo är åtskilligt mycket mer värt för oss.

SR: Om vi backar lite grann. Om vi tar beslutsfattande, generellt och om IT-beslut, använder ni något sorts beslutsstödssystem?

JC: Nej.

PC: Ni har inte heller någon formell beslutsmetod eller procedur?

JC: Nej, det har vi inte, vi har ju arbetsätt där... vi har en ledningsgrupp för bolaget där vi tar upp den typen av behov exempelvis, någon typ av större investering som vi bedömer att vi behöver göra på IT-sidan eller någon annanstans. Kan vara en gemensam projektledarutbildning som vi bedömer att personalen behöver gå eller någon sådan större grej. Och då har vi ett arbetsätt runt hur vi jobbar och så här, agendor för när dom här frågorna tas upp och en möjlighet för alla att, alla i ledningsgruppen att komma med sina synpunkter och sina behov och sen så fattar vi i ledningsgruppen beslut, runt dom olika frågorna. Men verktyg, vare sig det är datastött eller inte, det har vi inte. Det betyder inte att jag tycker det är kasst. Utan det betyder att jag tycker att HiQ Skåne är ett bolag med en tillräckligt enkel affärsverksamhet som gör att vi klarar av att driva besluten som det ser ut idag. Skulle vi hamna i ett läge där vi tycker att "herregud, nu är det mycket beslut här, nu börjar vi få svårt att hålla greppen på var besluten ska fattas, ledningsgruppen börjar bli en bromskloss, att vi träffas bara varje tisdag och verkligen skulle behöva strategiska ledningsgruppsbeslut emellan och det faktum att vi inte kan leverera det gör att vi som bolag levererar sämre. I det läget så går jag in och säger att jag vill ha en beslutsprocess. På samma sätt som vi har sett över många grejer med HiQ och när vi har gjort många förändringar sen jag tillträdde, då var vi trettio man, idag är vi 138. Vi har en betydligt större outsourcingverksamhet idag, och det har ju inneburit att vi har behövt förändra organisationen. Behövt förändra chefsstrukturen. Det gjorde vi ju nu senast i somras eftersom just outsourcingen går bättre generellt av alla affärsenheterna. Outsourcingen har växt snabbast och där hade jag ju exempelvis bara en chef för sextio man, det blev en väldigt otymplig organisation där personalen har svårt att ha kontakt med sin chef och vi lever på dom anställda, att kunna ge feedback och få feedback ifrån dom, vidareutveckla personalen och det kräver en nära kontakt med sin chef. Då gjorde vi en stor förändring när vi satte in ett nytt chefsled då i outsourcingen i form av fyra nya chefer. Men det gjorde vi helt enkel för

att vi var tvungna att göra det, det var inte så att vi gjorde det innan vi var tvungna för att vi såg att det här kommer hända. Utan vi hamnade i situationen och löste det då, vi jobbar ganska pragmatiskt, praktiskt på det sättet.

PC: Jag tänkte på ledningsgruppen, kan man då säga att ni diskuterar er fram till bästa beslutet?

JC: Ja. Det kan man göra. Sen kräver inte det konsensus, jag kan fatta beslut ibland om jag tycker att det blir för mycket tjabb och så runt saker, så kan jag stänga ner diskussionen så gör vi en grej. Men jag tar gärna input från ledningsgruppen som i sin tur har input från sina delar av organisationen såklart så att vi har ett så bra beslutsunderlag som möjligt. Men väldigt sällan förberedda ärenden, "beslutsunderlag 3.2.4, var är vi i processen" och sådant, det gör vi inte. Utan det är som du säger, vi diskuterar oss fram till en bra lösning.

PC: Så det är snarare mer utifrån känslor och erfarenheter än man har ett underlag?

JC: Ja, det är det. Inte mätningar utan mer precis som du säger en känsla av att "det här håller inte riktigt". Man kanske har haft några konkreta problem med den miljön som vi har så behöver vi uppgradera nätet lite så där, snabbare nätverk, så vi kommer förbi dom här problemen. Men det innebär inte att vi har gjort prestandamätningar på nätet, det är mer känslomässigt att "det här är för långsamt, vi får kräma på lite". Och så pratar vi om det, tittar lite på vad det kostar och ser vad vi kan få ut i gengäld, att kostnaderna motsvarar den förbättringen som vi får genom att göra investeringen.

SR: Om vi ser till ett beslut som har blivit fattat, av dig själv eller ledningsgruppen, skulle du säga att när väl beslutet är fattat, stöds det genom hela organisationen, att de är med på det?

JC: Att alla tycker att det är bra eller?

SR: Ja precis.

JC: Nej, det är inte nödvändigt att alla gör det. Det kan ju vara så att ekonomin inte gör att jag bedömer just att det är värt det, det blir för dyrt för oss. Vilket ibland kan vara ett problem därför att medarbetarna som kanske upplever sitt beroende "men herregud men inte ska man sitta så här". En konsekvens om vi ska uppgradera dig är att vi måste

uppgradera dina kollegor också. Och det kommer kosta sammanlagt så här mycket pengar. Och så mycket kräm får vi inte ut av det den extra prestandan som vi kan få där för det funkar ju faktiskt, men det går kanske lite långsamt i vissa situationer. Det är inget kul beslut och det är ingenting som personalen då i allmänhet kan förstå. Vi försöker i dom fallen som en sådan situation uppstår att förklara att, "nu är det så här, precis som jag sa, för dig kanske okej, men du kan inte sitta i en annan miljö än någon annan gör, då behöver vi då följaktligen uppgradera samtliga och det kostar så här mycket pengar". Och då är det väl rätt sällan att någon tycker att "ja men jag fattar ändå inte hur du tänker, förklara hur du tänker". Men jag tror att folk vet varför vi gör som vi gör, sen kanske man inte alltid håller med om det. Men man vet varför, man har ett argument bakom, så att det inte är bara så att en vacker dag så står det nya grejer, "jaha, oj, ja det är väl någon som har beställt. Ja jag får väl använda det då". Utan det vet man.

SR: Det leder lite till andra frågan här, om det kan anses att det råder en enighet eller en konsensus om organisationens mål, långsiktiga mål?

JC: Vi har ju... HiQ är ju Sveriges bästa IT-konsultsbolag. Enligt en omröstning som gjordes för 2007 av veckans affärer då var det 630 köpande kunder som röstade på olika bolag. Vårans målsättning är ju att bli ännu bättre. Så när vi pratar om vad det som är bra så är det för oss kvalitet, lönsamhet och tillväxt, som är våra mål som vi går efter, det *vet alla*. Mer nedbrutet, "ok, hur mycket ska vi öka kvalitén då? Hur mycket mer pengar ska vi tjäna under nästa år? Hur många kollegor ska vi rekrytera nästa år?" Det är ju varken besked eller mål som jag kan dela ut. Jag kan prata om att vi ska öka kvalitén, det kan jag göra. Men när det kommer till hur mycket vi ska öka lönsamheten och tillväxt med så är det ju så här att HiQ inte kan lämna någon prognos. Vi lämnar ingen prognos på vår verksamhet. Och det innebär att den informationen är ju faktisk kursdrivande. Så att den är ju faktisk hemlig. Därför att tillgången till den typen av information skulle innebära att man har tillgång till mer information är vad marknaden i övrigt har. Det skulle rent krasst sätta all personal inside då, och så att man skulle kunna göra affärer då i aktien, och det vill vi inte. Och sånt budskap vill man dessutom inte sprida ut till så mycket människor. Så att... jag skulle vilja säga att dom målen som är allra tydligast är utkommunicerade det är ju hur vi ska bli bättre som bolag. Det är ett ganska flummigt mål. Men vi pratar mycket om det på våra konferenser och sånt som vi är iväg på och det har vi ju mycket, vi har många samlingar om hur vi blir bättre. Och hur den enskilda medarbetaren gör att vi blir bättre. Vi pratar mycket om den enskilda medarbetarens ansvar, och det är både övergripande att man gör sitt

bästa i uppdraget, hur man jobbar i konsultrollen, när man ber om hjälp. Men även till smågrejer som att man inte sprider en negativ stämning bland sina kollegor, att man hälsar ordentligt på folk som man jobbar ihop med ute hos kunden, alltså såna små petitesgrejer som är så sjukt viktiga för att vi som bolag ska ha vårt mål att fortsätta vara bäst. Sen är det alltid lite svårare att fortsätta och vara bäst. Det är enklare mål att sätta att bli bäst. Då har man någon att sikta på som man ska om, och det är väl kanske HiQs största utmaning idag, det är att vi inte har någon i IT-konsultbranschen och sikta på, vi levererar bäst kvalitet tycker kunderna och det är dom som bestämmer, vi levererar högst rörelsemarginal visar årsredovisningarna på börsen som vi kan jämföra med och vi växer med ett bra tempo, samtidigt som vi har den här järnkollen på ekonomin och då är det ju lite klurigt faktiskt att "ok, var sätter vi ribban för nästa år då, vad siktar vi på".

SR: Du var inne lite grann på där hur kompetens och anställdas ansvar och så. Då kommer vi in på metoderna för att nå målen, är det också någonting som alla är införstådda med?

JC: Ja, alltså HiQ har bara en enda tillgång, vi har inga egna produkter, vi har inga egna patent, vi har bara en enda sak och det är människorna som jobbar hos oss och våran handelsvara det är ju den kompetensen som människorna besitter, vilket innebär att för att förädla våran handelsvara så måste vi utveckla den kompetensen som vi sitter på och det handlar om utveckling för alla konsulter och utveckling, det *vet alla* hur det kan gå till. Det går till genom att man jobbar i ett uppdrag som är bekvämt, gripbart till allra största delen, men innehåller något nytt som gör att man vidareutvecklas. Det är vidareutvecklingen i uppdraget. Det andra är ju kompetensutvecklingen, både extern och intern, utbildning, alltså att vi kör en kurs i embedded C för att bli en ännu mer avancerad embedded C-utvecklare. Vi har en gemensam projektledarutbildning som vi kör, försöker få med alla som vill i bolaget, och gå en sådan utbildning och vi har det vi pratade om innan, konsultskolan, även bortsett från den yrkesmässiga kompetensen, vad är det mer som behövs vara på plats för att jag ska vara en duktig konsult. Och då handlar det mycket om det jag pratade om innan, om de här mjuka värdena, "hur påverkar jag mitt arbetslag på ett positivt sätt? hur kommunicerar jag bra? Vilka situationer undviker jag?". För att dom är inte bra för en konsult att vara i.

SR: Alla beslut som fattas, det kan vara beslut om att "dom här ska gå en kurs eller kompetensutveckling", IT-investeringar och sådant, gör ni någon uppföljning på resultatet, om ni kan mäta det på något sätt?

JC: Indirekt ja, fast till att börja med som jag sa innan, jag är mån om att ration chef/medarbetare ska ligga på en nivå så att man kan ha väldigt mycket kontakt med sin chef. I dessa kontakter så sker det hela tiden uppföljning, hur funkar det? Hur funkar det i uppdraget? Hur funkar din personliga utveckling? Trivs du på firman? I det kommer ju en uppföljning utav alla aktiviteter som vi gör oavsett om det är kompetensutveckling eller uppdragsbyte eller vad det är för någonting. Så får vi ju den feedbacken. Och det gör vi ju även under mer gemensamma och kontrollerade former när vi gör personalundersökningar, som vi gjorde alldeles nyligen då, där man får berätta om hur man trivs, fungerar... hur trivs du på bolaget? Hur fungerar din fysiska arbetsmiljö? Tycker du att vi har en bra jämställdhetspolicy? Alla möjliga frågor, och det är också en check av hur vi funkar som bolag, vilket i sin tur då påverkas utav alla mikrobolagen också. Sen om man tittar på IT-investeringar då är svaret... nej. Jag kan ju tänka mig situationer som det syns i typ i att om man ett år svarat nej, tre stycken som sitter i samma projekt och jobbar mot samma server som är gammal och dålig eller så där, som tycker att man inte har en fungerande arbetsmiljö, det är klart, då får man uppgradera servermiljön där, och det visar sig att det var flaskhalsen, så att man därefter kan jobba på ett mycket snabbare och enklare sätt. Om jag får ett bättre betyg i personalutvärderingen nästa år istället, då kan man ju se en feedback och då kanske vi får det i dom lösa kommentarerna runt, "ja men varför har vi blivit bättre då? Jo men det är på grund av en proffsig IT-miljö och jobba med". Men nej, men annars gör vi inte att "okej, nu har vi fattat ett beslut, nästa steg är att implementera beslutet, därefter uppföljning". Och delegerar ut, vem är det som gör uppföljning om den här senaste investeringen blir bra, så formella är vi inte. Utan det är också som vi pratade om innan lite gut feeling. Man sparar ju gallet mycket på det här. Därför att, det är ju så här att, en logisk fråga då, om man följer upp, det är väl inte dåligt med och följa upp hur dom besluten har blivit och har mer process runt hur man följer upp hur man följer upp varje beslut egentligen för att kunna checka av och att se att vi har en bra beslutsprocess, dom besluten vi fattar är till gagn för personalen och för verksamheten. Men det är extremt dyrt att hålla igång sådana beslutsprocesser. Jag tror att det är jättebra initiativ utav vissa bolag, jag tror att man måste analysera sin verksamhet och se hur mycket man kan få i retur på en investering i den typen av beslutsprocesser. Så att man får ett värde som motsvarar investeringen. Och det tycker inte jag att ett IT-konsultbolag som vi behöver, inte i den här storleken, kom igen när vi är 300 eller så, kanske har ännu mer olika outsourcingprojekt med ännu mer komplexa IT-miljöer och kanske mer komplexa åtagandemodeller från våra kunder. Då kanske vi har några sådana beslutsverktyg, men det är

för att situationen i så fall har ställt sin prägel att "det här funkar inte, vi måste göra någonting". Det som är gemensamt för oss, med egentligen alla olika typer av bolag, det är ju egentligen försäljningarna, säljarbetet. Vi är mycket ute och träffar kunder och pratar för vår produkt då, konsulttjänster, och är på olika lägen hela tiden då gentemot olika kunder. Några har vi inte träffat, några har vi träffat men har inte haft något uppdrag hos, några har vi träffat och haft ett litet uppdrag hos, några har vi träffat och har kontinuerligt ett gäng uppdrag och så är det skalan upp då till våra storkunder. Att bearbeta dom är ju väldigt vanliga för sådana "customer-relationship"-system då, som är internsystem som man ofta driver, men det går också säkert att köra det outsourcat. Men det är samma sak där, behovsbilden där är nog ganska lik mellan oss och många andra bolag. Men att köra ett CRM-system idag för mig skulle vara meningslöst, men det beror på att det funkar också. När vi är fem säljare i bolaget. Men om vi är tjugofem säljare, jag har kört sådana organisationer tidigare, då har jag velat haft CRM-system, proffsiga processer runt försäljning, det är så gripbart än så länge. Dessa meningar känns som jag uppfattat lite fel..?

PC: Jag tänkte på det, du ser inga nackdelar med det, att ha så mycket outsourcat?

JC: Jo det gjorde jag. Jag gjorde det för ett och ett halvt år sedan. För då upplevde jag att vi hade outsourcat så mycket så att jag hade väldigt svårt att vid dom tillfällena, det var främst ekonomisidan, när jag verkligen hade behov av att snacka igenom "hur är läget"? Och så där. Då hade vi en leverantör, ett revisionsbolag som ligger i Mölndal utanför Göteborg. Rent fysiskt var avståndet långt, så jag kunde inte bara liksom "vi sätter oss ner nu och snackar igenom det här läget, jag behöver hjälp nu, jag fattar inte alla dom här ekonomiska siffrorna. Jag behöver någon som kan snacka med mig". Då liksom "ja ok då ska jag resa ner och då ska jag se när alla kan. Ja om två veckor på torsdag här." Då är det för sent, jag vill prata med någon direkt i så fall. Så att då bytte vi ut det revisionsbolaget mot ett annat som är lokalt här nere i Lund. Och det har blivit bättre, för nackdelen kan ju vara att det blir långt till där arbetet utförs och dom som jobbar med det och ibland kan man behöva dyka in i det och snacka lite om det för det kanske påverkar andra delar av verksamheten som inte är outsourcat. Det kan vara ett problem. Ett annat problem då för oss, ett värderingsstyrt bolag, det kan vara att förväntansnivåerna på outsourcingleverantören kan vara ganska så här maggropsmässiga "men vi vill att det ska funka bra". "Men vad är det för er?". "Vad är en mail som funkar bra för er?" Och att man kanske kommunicerar på lite olika sätt därför att dom inte hör dit. Hade det vart, inte vart outsourcat utan

att det hade vart någon som satt inne i bolaget, då hade dom kommunicerat som vi, så hade någon liksom "ja jag fattar ungefär vad det här bra är. Jag har en bra känsla för det, så nu ska jag göra så att vårt interna mailsystem här blir riktigt bra". Så där kan det ju finnas ett glapp ibland. Och istället för att det är då något som, om det hade vart internt, som hade långsamt ramlat på plats, baserat på feedback som du löpande får, så kan det bli mer stapaktigt. Nu har vi inte bara haft det här problemet utan detta och detta också. Nu måste vi liksom gå till botten här och då blir det "stopp, pratar igenom det hela, nya instruktioner, köra igång", snarare än att det långsamt drar sig åt rätt håll som det gör om det är med någon som jobbar närmre. Det är nackdelen.

PC: Så ni outsourcar helst lokalt då?

JC: Vissa grejer. Mailen har vi inte lokalt utan det är ett Stockholmsbaserat bolag. Men den tycker jag det är så lätt att ställa krav på, det är en systemorienterad outsourcing. Det är att "ja vi har den här mailen och arbetssättet, vi får några nya anställda, skickar iväg. Vi behöver en ny mailadress, det här passwordet, några som har slutat och de här mailboxarna ska tas bort." Det är rätt lätt, det behöver jag inte sitta och prata med någon så här för att jag ska förstå. Ekonomin är ju mycket luddigare, där kan det finnas att man behöva simulera "men om vi gör så här, vad händer då"? Och jag behöver ju inte... ekonomin är ju en central del av min rapportering och så också, och jag är inte ekonom. Jag behöver någon som kan visa mig hur vi har trendat på mobiltelefonkostnader under året, är det proportionellt mot antalet nyanställda? Är ökningen proportionell eller ringer folk mer eller ringer dom mindre. Att man labbar lite mer med det och det tycker jag är allra skönast att göra om man sitter ner och pratar med någon.

PC: Kan jag få fråga då vad du är i grunden så att säga, utbildning?

JC: Jag är civilingenjör.

SR: Vi har väl mer eller mindre vart inne på svaret på den här frågan men, begreppet IT-styrning, är det något som är uttalat och arbetas med?

JC: Nej. Absolut inte.

PC: Det känns som vi har fått svar på allt...

JC: Känner ni er nöjda?

SR: Ja, mycket nöjda.

PC: Det var väldigt givande.

SR: Är det något avslutande du vill lägga till, eller frågor?

JC: Nej, det tror jag inte. Jag har fått säga det jag ville ha sagt.

6.5 Bilaga 5 – Intervju 3 med Anna Kleine

Intervju som utfördes i Lund den 13/12-2007.

1. SR: Vilka ansvarsområden har du här på företaget?

AK: Ja, jag är ju då konsultchef för konsulterna i ett av våra team. Och sen så är jag ju då projektledare för vår outsourcing, jag är egentligen ansvarig för all outsourcing som vi har så att säga. Gentemot en och samma kund som det är idag ju.

2. SR: Hur skulle du beskriva teknologin som ni använder här, som används i din avdelning då. Om man kan prata i termer om den är stabil eller komplex eller om den måste förändras?

AK: Alltså den är ju inte jättekompex skulle inte jag säga. Vi har ingen jätteavancerad miljö, man har ett antal PC-maskiner och en server liksom och lite så där, det är ingen "rocket science". Sen har vi väldigt... alltså om man tittar på våra pool-datorer då så slits ju dom på ett sätt som inte dom andra datorerna gör. Eftersom dom används mycket av många olika människor så skulle man kanske behöva byta ut dom oftare, eller rättare sagt det borde man göra. Men nej, inte komplex, det skulle jag inte säga. Utan ganska vanligt liksom.

SR: Det behöver inte förändras någonting på grund av krav från kund?

AK: Nej, alltså det är ju egentligen vi själva som bestämmer mycket, alltså själv sätter kraven på IT-miljön faktiskt. Men det är klart att vi måste utöka den här tiden, vi lägger ju hela tiden... vi växer ju enormt mycket. Så det är egentligen så det är förändringsbart. Och när vi växer så måste vi ju då ha ännu större server, måste ha ännu mer minne och nya, mer avancerade applikationer som gör att datorerna måste ha ännu mer minne och så. Jo så visst det är klart att det förändras, men det är ingen superavancerad systempark liksom med massa konstiga grejer utan det är ganska enkelt så, skulle jag säga.

3. SR: Om du ser till omgivningen till organisationen, när man tänker på konkurrenter och så, hur ser den ut, måste ni förändra er på grund av omgivningen?

AK: Ja... jag menar, inte gentemot konkurrenterna skulle jag inte säga, men vi har ju klart att vi har vissa säkerhetsföreskrifter vad gäller nätverk

och sådana grejer, jag vet inte om det ingår i er fallstudie... är det näten också som är inkluderat eller hur...?

SR: Nej, inte direkt, utan vi tänkte mer om omgivningens påtryckningar påverkar er...

AK: Du menar att vi måste ha ännu snabbare datorer för att jobba ännu snabbare till exempel?

SR: Ja.

AK: Ja, men det är ju klart, vi eftersträvar ju alltid såklart att vara effektiva. Vi mäter ju väldigt mycket effektivitet då, och då är det ju oftast i tid och då är det ju klart att PC-maskiner i sig spelar stor roll liksom, om dom har schysst bra prestanda. Vi kan ju inte sitta här med jättegamla slöa maskiner som gör att våra leveranstider blir dubbelt så långa som konkurrenternas. Sen är det ju ingen i dagsläget av våra konkurrenter som testat exakt samma saker som vi gör, vilket innebär att det är svårt att mäta. Men jag vill hela tiden... jag driver ju på att vi ska ligga i framkant med att vi ska ha nya prylar, sen ska det ju va proportionerligt mot vad det kostar och vad vi lägger in i det, faktiskt. Men så ja... indirekt så blir det ju så. Det är ingenting som jag går och känner hela tiden att "Tieto, dom har så bra PC-maskiner liksom, så nu måste vi uppgradera våra så vi kan ha samma leveranser liksom". Det tänker jag nog faktiskt inte.

SR: Har ni några egenutvecklade IT-system som ni arbetar med?

AK: Ja vi har ju absolut egna system, applikationer. Som vi är helt beroende av.

SR: Som ni gör inhouse?

AK: Ja. Men kunden äger ju allting vi har. Vi äger ju ingenting själva, vi är inget produktbolag så att även när vi jobbar som vi gör här så äger vi inte det, det är kunden som äger det.

4. SR: Om vi går vidare mot mer beslutsfattande. Om du kan beskriva den situationen som uppstår innan ett beslut måste fattas, alltså om du tänker på ett behov, hur det uppkommer.

AK: Ja, det kan komma upp på många olika sätt, antingen så kommer det upp genom att jag ser långt i förväg att vi måste utöka projektet och köpa

in mer utrustning. Eller så är det att vi behöver byta ut befintlig, eller så är det så att då vår IT-ansvarige kommer till mig och säger att vi behöver köpa in mer utrustning. Eller så är det människor som sitter runt omkring som har olika behov, som har läst om saker, någon vill ha en liten dator för som jobbar mycket hemma, dom går mycket fram och tillbaka, åker buss, det är jobbigt att bära. Så det är massor av olika situationer som gör att det... ja det är både konsulterna som säger till och eget initiativ från mig och kunden som kommer och säger till att "borde ni inte investera i en... borde ni inte ha en PC som bara står så att ni kan göra den och den typen av testning". Och så bestämmer man att man ska köpa in en PC till. Är detta svar på dina frågor eller?

SR: Jodå, så man kan säga då att någonstans uppstår ett behov av en förändrad eller ny funktionalitet, inifrån?

AK: Ja, precis. Alltså det är inte så att man sitter och bläddrar i en tidning och ser, eller jo ok, det skulle det ju kunna vara, man sitter o bläddrar i en tidning och ser att "vilka coola datorer eller va grymma dom verkar, dom skulle underlätta vårt arbete jättemycket". Då skulle man kunna köpa in dom, men det är ju en kostnadsfråga naturligtvis.

SR: Vilka är dom största skillnaderna mellan ett mer vardagligt beslut och ett mer viktigt?

AK: Alltså du menar strategiskt viktiga beslut?

SR: Ja.

AK: Alltså det är ju beslut som kommer innebära att man har en jättestor kostnad, en stor investering. Alternativt något som kommer påverka många människor. Det tycker jag är stora viktiga strategiska beslut i förhållande till vardagliga beslut som man fattar hur man ska agera i en liten situation som inte påverkar... det kanske bara påverkar en person, det kanske bara påverkar mig, eller någon annan. Det är egentligen det, hur mycket det kostar i slutändan. Sen den prislappen kan jag inte riktigt säga, jag kan inte säga att det kostar femtio tusen för ett beslut som är lite mer strategiskt viktigt. Det är svårt att säga. Men det är ju det, mycket pengar eller påverkar många människor skulle jag säga.

SR: Så man kan säga att det är mest större beslut som du är inblandad i?

AK: Ja, det är det. Absolut. Ja för annars på liksom... då kan jag bara bli underrättad. Senast idag så sa jag till någon att köpa in fem datorer till,

och sen så "skicka mig ett sms liksom" när det är... sen är det ju klart, jag har ju fattat beslutet om att det ska göras, men det behöver ju inte ältas utan det bara bestäms så sen så kör vi på det.

5. SR: Om vi går vidare till själva beslutet, vi har redan vart inne på det lite, om du kan beskriva ett normalt tillvägagångssätt när det gäller ett IT-relaterat beslut?

AK: Ja, oftast får man ju det via mail skulle jag säga, eller man får ju då reda på behovet eller man då på något sätt dokumenterar det på ett eller annat sätt. För man måste oftast blanda in XX, IT-ansvarige, för att han måste komma med en kostnadsuppskattning. Och sen när han har kommit med en kostnadsuppskattning så beroende på hur mycket det kostar... visst jag kan köpa in fem eller tio datorer själv, skulle jag behöva köpa in tjugo datorer skulle jag nog prata med Jon [VD, HiQ Skåne], skulle jag säga. Så det ofta så att man får ett hum om vad det kostar på ett ungefär. Och sen verkligen kunna motivera behovet o se att man verkligen har ett behov av det och sen bara bestämmer man, och kör.

SR: Den här IT-ansvarige du pratar om han ansvarar endast över mer hårdvara... inköp av datorer, servrar och sådant?

AK: Ja... eller nej det är det ju inte. Han ser till att miljön är uppe också.

SR: Ok, konfigurering och sådant?

AK: Ja precis, det gör han.

SR: När du tar ett beslut, kan du peka på något som är viktigast för att fatta beslutet?

AK: Det är ju att kostnaden står i relation till behovet och användningsområdet. Alltså jag har ju svårt och beställa in fem PC-maskiner som ska stå och inte användas till något annat än kanske nåt enskilt test som görs en gång i månaden. Det är behovet och användningsområdet kontra kostnaden. Vilket jag ska ärligt erkänna att det går jag väldigt mycket på magkänsla. För jag vet vad vi kostar i timmen och ungefär hur mycket vi tjänar per månad och då kan man ställa det i relation till vad en dator kostar. Så det baseras på erfarenheter så det är inte så att jag sitter i ett excelark och räknar ut nyttan med varenda grej.

SR: Så det är inga strukturerade metoder för beslut?

AK: Nej, nej det kan jag inte säga. Alltså skulle jag sitta som inköpsansvarig och köpa in hundra datorer eller ännu mer, eller bara femtio kanske, då skulle jag nog... men här är det lite mer sådär... det är inga jättedyra heller vi köper, kostar väl mellan tio och tjugo tusen.

SR: Om man tittar på befogenheter och ta beslut själv, kan du fatta alla sådana här beslut själv?

AK: Alltså lite som jag sa, om det skulle vara tjugo datorer skulle jag nog i alla fall nog konferera med Jon och då skulle jag bara säga att jag beställer in tjugo datorer, eller typ "for your information", lite så. Att jag gör honom medveten om det. Sen skulle han kanske säkert vilja att jag säkrade saker med honom tidigare. Men det handlar ju också på hur branschen är och hur vi jobbar att ofta behöver man, när man bestämmer sig för att man behöver en viss utrustning så skulle man behövt man det en vecka tidigare, vilket innebär att man oftast inte har tid att vänta på och få... det handlar om att om vi inte får vår utrustning så kan inte vi leverera och då kan inte kunden sälja sina mobiltelefoner och bara en dag där i tappad försäljning är ju hur mycket pengar som helst.

6. SR: Om vi ser organisationen som helhet, eller koncernen kan vi säga, finns det några delegeringar... finns det någon delegation på IT-beslut?

AK: Varje dotterbolag hanterar ju detta på sitt eget sätt. Alla har ju olika sätt att jobba på, jag tror att vi, och just jag har väldigt mycket friheter, har tagit mig väldigt mycket friheter när det gäller just inköp av just utrustning för att det krävs. Jag tror att på andra bolag är det väldigt mycket mer reglerat och jag vet att bara i vårt bolag så är det inte självklart så att man får bestämma hur som helst själv om man får köpa in datorer eller vad man vill göra. Det kan jag göra eftersom jag har ansvar för den här verksamheten till exempel. Så jag kan ta ansvar för vad som är bäst och inte bra liksom, i mycket större utsträckning än vad Jon kan till exempel. Så jag tror att det skiljer sig nog åt men det skiljer sig nog jättemycket åt för oss här och där jag sitter. Jag menar, konsulterna kan inte bara komma och säga att "nu har jag köpt en dator, eller jag vill köpa en dator". För man får inte en dator per automatik.

SR: Så det finns inga direkta tydliga direktiv ovanifrån i koncernen så att säga?

AK: Nej, inte som jag känner till i alla fall.

SR: Inte vilka beslut eller hur ni ska ta beslut?

AK: Nej.

SR: Så det är alltså rätt decentraliserat i den frågan?

AK: Ja.

SR: Ser du några eventuella nackdelar med en sådan lösning?

AK: Nej, det gör jag inte. Inte så som vi är uppdelade i bolaget med alla systerbolagen... man fattar sina beslut själv efter det behovet man har. Så nej, jag tycker det är bra, mycket bra.

SR: När ett beslut väl är fattat, är det ofta så att det får stöd från andra grupperingar i organisationer?

AK: Ja.

SR: Inga konflikter om eventuella beslut? Det kanske inte är så när det gäller inköp av datorer...?

AK: Nej. Nej men det kan ju vara om man väljer en dyrare dator till exempel. Alltså att man väljer ett annat märke, som jag själv till exempel har en Vaio, och det är ingen annan i hela organisationen som har en Vaio. Så det är väl vad man väljer att köpa för typ av utrustning, och jag kan ju inte stå bakom att alla ska ha en Vaio för det finns det ju ingen anledning till i hela världen. Så det skulle vara den typen av beslut, att man väljer något som inte är det mest kostnadseffektiva typ.

SR: Om vi går till organisationen som en helhet, anser du att alla anställda här... att det råder en enighet om organisationens mål?

AK: Vad gäller denna frågan eller? Organisationens mål vad gäller inköpanandet av IT eller?

SR: Man kan säga mer övergripande målen

AK: Du menar målen för hela bolaget?

SR: Ja.

AK: Ja, men det tror jag. Jo men det tror jag.

SR: Ok, gäller det även för de metoder som används för att nå dom här målen?

AK: Ja, det tror jag faktiskt. Det tror jag. Vi har ju en väldigt enkel affärsidé. Ett konsultbolag har ju en väldigt enkel affärsidé och det är ju att tjäna pengar ju. Och då förstår man att man måste jobba mycket, debitera mycket till höga timpriser och alla ska ha typ ha låga löner... sen får man sin belöning i himlen sen... [Skratt]

SR: Vi var inne på hur du fattar beslut och befogenheter, är det ofta besluten fattas i grupp eller fattar du besluten själv? Är det några IT-beslut som fattas i grupp så att säga...

AK: Alltså det slutliga avgörande faller väl oftast jag, men det är klart att man för någon form av diskussion där man tittar på vilka behov finns, "jaha vi har dom här och dom här behoven, jaha ok men har ni verkligen det? Skulle ni inte kunna lösa det så här och så här...? Jo men kanske." Att man diskuterar sig fram till ett behov och sen säger man ok, men kör på det. Så jag vet inte om det... om man anser att det är ett beslutande forum då när man sitter och egentligen lyfter problemet och utreder vad man egentligen behöver. Men oftast är det ju jag som faller avgörandet, annars så delegerar jag den typen av beslut. Till exempel " jag har inte möjlighet att vara med på det här, utan Micke, du får fatta det här beslutet, behöver vi köpa in en ny server, kör på det då om du tycker att vi behöver det, utifrån det du får höra".

SR: Görs det någonsin någon uppföljning av vissa beslut, för att till exempel mäta resultat?

AK: Ja, jo men det gör det ju absolut, för att kolla så att vi är effektiva, jag menar om vi köper in mer minne på servern till exempel, så kollar vi ju sen så att det faktiskt går snabbare, så att vi faktiskt... att applikationerna funkar bättre, att det inte är lika tröga uppstarter. Sen mäter vi ju det rent tidsmässigt faktiskt. Så att vi följer upp så vi har gjort en lyckad investering. Det är ju mest för att se liksom att "ja men det var verkligen..." men det är klart vi räknar inte ut på öret så att vi har gjort en vinst, mer överslags... det är ganska mycket ändå för oss, vi rapporterar även till kunden, den typen av skillnad, att "nu har vi köpt in si och så många... eller mer minne, och det betyder att vi sparar tvåhundrausen i månaden åt mer".

SR: Som vi nämnde innan, begreppet IT-styrning, är det något som känns vid i organisationen och som arbetas med?

AK: Nej.

SR: Eller är det mer "magkänslan" som du nämnde innan?

AK: Ja. Mm, tyvärr ingen IT-styrning.

SR: Vi pratade lite om egenutvecklade applikationer tidigare, hur har besluten sett ut för dom?

AK: Du menar vad dom behöver i...?

SR: Nej, om man tänker... ni valde ju att utveckla dom inhouse, det är ju ett beslut att göra det, istället för att outsourca det. Vet du hur det gick till där?

AK: Alltså det var nog aldrig ett alternativ att outsourca det egentligen. Utan det var... alltså det är ju människor som sitter på unik kunskap här som bara egentligen kunde göra det och ta fram de här applikationerna, annars hade vi nästan behövt ta in människor här som jobbar med oss, och tittar på vad vi har för behov och sen utveckla applikationerna utifrån det. Då kändes det bättre som att man nästan konverterade några testare till utvecklare som ser vilka behov vi har och då kan dom utveckla dom applikationerna. Jag vet inte om man kan säga behovs... det heter säkert något speciellt när man har liksom... alltså behovsstöd utveckling, alltså något sånt, att... det är inte så att man sätter sig ner med ett oskrivet blad och tänker att "ok, vad hade underlättat?" utan det är det mer att vi sett att vi har brister i vårt arbetssätt och så "hur skulle man kunna göra det här bättre?, Excel är inte tillräckligt effektivt. Men man skulle kunna utveckla ett system som hanterar detta, istället för att göra det manuellt så skulle man kunna ha ett system som gör det". Och då är det någon som... det var verkligen så att det var någon som började koda på halvtid som liksom "ja men jag fixar det här på eftermiddagarna". Och sen så byggde vi upp en verktygsgrupp som idag är på tio personer som bara sitter med det. På det sättet.

SR: Då var vi klara då, har du några frågor, något att tillägga?

AK: Nej, men har jag svarat rätt på era frågor eller? [Skratt]

SR: Om du känner att du har svarat rätt så har du svarat rätt [Skratt]

AK: Ja det tycker jag att jag har gjort, men ni känner att ni har fått ut det ni ville av intervjun?

SR: Ja.

PC: Ja det var givande. Så vi får tacka så mycket.

AK: Tack själva.

6.6 Bilaga 6 – Intervju 4 med Mikael Håkansson

Intervju som utfördes i Lund den 17/12 – 2007.

1. SR: Vilka ansvarsområden har du här i organisationen?

MH: I organisationen ur HiQs perspektiv?

SR: Ja precis, vi inriktar oss på HiQ Skåne.

MH: Ja, jag är teamchef för ett av teamen som finns i Annas ben, och Anna har... är liksom en tredjedel av organisationen i chefsansvar. Så jag är teamchef i Annas ben och har fyra andra, eller tre andra medarbetare som har samma position som mig. Så jag har en fjärdedel av Annas tredjedel eller vad man ska säga. En typisk mellanchefer.

SR: Om vi går vidare och tittar på den teknologi som ni använder organisationen, om du skulle kunna beskriva den, till exempel om man pratar i termer om den är komplex eller stabil, om den kräver förändring ofta?

MH: Den teknologin som vi använder kräver... är ständigt under förändring, vi jobbar med test och verifiering vilket är ett oerhört dynamiskt område. Dessutom jobbar vi med ett produktbolag som innebär att deras utveckling går väldigt fort och deras krav förändras konstant. Därför måste vi följa med och anpassa vår teknologi och vår metodik efter deras behov. Komplexiteten är väldigt... det som är komplext är oftast att det är en jättestor bredd. Och i att kvalitetssäkra användandet av tjugo olika verktyg och system blir i sig komplext, men om man tittar på varje system så är det inte... det är ingen "rocket science". Utan det är komplexiteten i och med den stora bredden.

PC: Är det i ditt team eller är det i Annas del så att säga?

MH: Jag har ju då rollen i det här projektet som teknisk projektledare på något sätt också, mer eller mindre uttalat, och då spänner det över egentligen hela Annas projekt eller hennes team. Så det är inte bara i mitt team utan i hela projektet.

SR: Om man ser till organisationens omgivning, om du skulle kunna beskriva den på samma sätt, om du tänker på miljö, konkurrenter...

MH: Ja, vad ska man säga... vi jobbar ju i också en väldigt dynamisk miljö där vi följer vad kunden vill ha. Och... ja, jag vet inte riktigt vilken nivå man ska lägga det på, vad det gäller konkurrenter så, vi har ju hållit på med det här under ex antal år nu och det blir någon form av en symbios att man jobbar väldigt nära med kunden. Och som miljön som sådan tycker jag är väldigt dynamisk.

SR: Om vi går mer mot beslutsfattande mer då, om du kan beskriva dom situationerna som uppstår innan själva beslutet måste fattas, att någonstans händer någonting, det uppstår en situation som kräver ett beslut, kan du beskriva dom på något sätt?

MH: Ja, det beror på vilken nivå man lägger... vad beslut är. Jag menar, hela min dag består oftast av beslut på alla möjliga olika nivåer. Det kan vara beslut att man ska ta en anställningsintervju eller att man ska tacka nej till någon som man har intervjuat till att man om man tittar på bolagsformen till att göra något tekniskt i projektet. Vi är väldigt mycket självgående, det vill säga vi tar själv ansvar för våra beslut, och på så sätt är det ingenting som man behöver så mycket ackreditera med kunden vilket gör att det ger korta beslutsvägar. Så oftast så fattar jag beslut utifrån mina egna perspektiv. Har jag beslut som jag känner faller utanför ramen för vad jag har mandat för så kollar jag oftast med Anna om vad hon anser innan vi fattar beslut. Och är det mer långsiktiga grejer som rör kunden rent strategiskt så naturligtvis så kan beslutet ligga i deras organisation att fatta. Men ofta är vi lite som en svart låda så vi... vad gäller beslutanderätten för vi utför vårt arbete är väldigt mycket upp till oss.

SR: Ok, så, om man riktar det mer åt IT/IS, hur ser situationerna ut då, om man tänker behov, det är väl alltid ett behov som kräver ett beslut?

MH: Ja, väldigt... väldigt lätt att fatta beslut och jag fattar ofta beslut som rör inom det området, om vi ska utveckla ett verktyg i den riktningen eller den riktningen det fattar jag beslut om efter mitt tycke oftast eller i samråd med någon. Men om vi ska köpa in fem datorer till och det är frågan om vem som ska betala för dom fem datorerna, är det HiQ så kanske jag kollar jag det med Anna, är det vår kund så kollar vi det med kunden och då blir beslutanderätten flyttat till dom. Men oftast väldigt korta beslutsvägar och det går oftast väldigt snabbt.

SR: Kan du se några större skillnader mellan ett mer vardagliga beslut och lite mer viktigare?

MH: Absolut, de större skillnaderna där... oftast är det beroende på vad som styr, det är ju helt beroende på vilken nivå det hamnar på, och var pengarna ska tas ifrån också, vem som ska betala för saker och ting, det kan innebära hur beslutet fattas. Om det är budget att någon ska betala för något speciellt telefonprojekt eller om det är HiQ Skåne som ska ta kostnaden, eller om det ska debiteras till någon kund eller vad det nu är, så det är väldigt... om man tittar på... ja nu är pratar vi ju bara rent ekonomiska beslut men... ja, beslutanderätten ligger på olika nivåer beroende på hur stort målet är.

SR: Kan du beskriva vilka beslut du tar oftast, om det är någon viss sort eller rör något speciellt?

MH: Ja, det är väldigt brett vad det gäller min beslutande rätt, alltså som ryms inom projektet, eftersom jag har planeringsansvar och... både vad gäller resursplanering och så vidare, så ligger oftast dom besluten på mig. Så att säga vi behöver så och så många resurser för att vi ska kunna jobba den här dagen, eller vi ska jobba i helgen. Även beslut som vad det gäller mycket vår tekniska utveckling, om vi ska ändra våra processer eller om vi ska köpa in någonting eller om vi ska utveckla våra verktyg i en viss riktning, dom besluten fattar jag dagligen.

SR: Om vi går vidare till tillvägagångssättet vid beslutsfattande, kan du beskriva det när du ska ta ett beslut rörande IT och IS?

MH: Jag väger oftast... vi har oftast många... eller beslutet är ett väldigt brett perspektiv på det, det finns jättemycket som rör hur man ska fatta beslutet för att det ska komma till bäst nytta, och det är oftast det man får titta på, vad får man för vinst över på att fatta ett beslut i en viss riktning. Och för min del så är det ofta målet som blir med beslutet som såklart som man... man har ofta någon form av krav som man måste försöka uppfylla, därför fattar man ett beslut. Så det är det som jag känner som driver hur man fattar beslut, att vi har krav eller mål på oss och därav fattar man ett visst beslut. Det är inte så mycket visionsbeslut på min nivå, där man tittar mer på "ja vi ska växa till, vår organisation ska gå i den riktningen eller om vår organisation gå i den riktningen, det är mer på Annas och Jons nivå känner jag.

PC: Försöker du då skaffa dig ett underlag mellan olika beslut då eller kör du mer på magkänsla vad som är...?

MH: Jag kör väldigt mycket på både och. Jag gillar att ha koll på läget. Jag är ganska delaktig i alla områden som jag fattar beslut. Tycker inte om att

fatta beslut om saker och ting som jag inte har någon aning om. Utan jag är då oftast ganska väl påläst för det området som jag är beslutsfattande. Sen när det då gäller visionära mål som jag sa, så tycker jag det är trevligt med en vision och det är bra att man indirekt kan påverka även dom besluten även om det inte ligger i mig som beslutsfattare, men jag har möjlighet att påverka dom som är beslutsfattare i dom besluten.

SR: Så det här med underlag, att du är delaktig i dom områdena, kan man säga att det är viktigast för ditt beslutsfattande?

MH: Nej det är det inte, för det är oftast mycket magkänsla också men jag fattar sällan beslut utan att ha något underlag, alltså jag har oftast någon form av koll på området. Men när jag väl känner att jag har koll på områden kan jag mycket väl fatta beslut på magkänsla.

SR: Orsaken till att det sker på detta sättet, är det ett personligt avgörande eller är det uppstyrt?

MH: Jag tror att det är både och, jag tror att vissa människor är väldigt faktastyrda och vissa människor kör mycket mer på känsla, och egentligen så fattar jag oftast beslut på känsla men oftast så vill jag ha underlaget också, så det är någon medelväg.

SR: Så det finns inga uttalade strukturerade eller formaliserade metoder för just beslutsfattande?

MH: Nej, inte på den nivån som jag fattar beslut. Sen om man ska göra ett mer strategisk beslut gentemot kunden som rör kanske IS/IT då finns det strukturerade regler för att fatta beslut ja.

SR: Om man ser till befogenheter att fatta beslut själv, vilka har du där så att säga?

MH: Inom mitt område har jag mandat att fatta beslut, det som ligger på mitt bord som jag sa vad det gäller planera resurser, uppskatta hur mycket vår arbetsbelastning kommer att bli, mycket av planering och koordinerande delarna, även hur vår utveckling av våra verktyg ska se ut, där har jag mandat för att fatta beslut. Så det är väl i den häraden som min beslutsrätt finns.

PC: När du säger att ni har regler ut mot kund när ni ska ta beslut, hur ser dom reglerna ut?

MH: Det är om det faller utanför vårt område, det vill säga om vi ska lära upp en organisation eller någonting som ligger i deras... alltså där vi inte äger resurserna så naturligtvis så är beslutsrätten hos dom. Likadant om det som faller utanför mitt bord där kostnaderna ska bäras av HiQ Skåne där får jag prata med min chef, i detta fallet Anna. Det är den typen av beslut som man måste skicka vidare.

SR: Om vi går vidare och tittar på organisationen som helhet, kan du beskriva hur IT och IS-besluten är delegerade i organisationen?

MH: Ja... vi är en ganska platt organisation så oftast är inte beslutsvägarna särskilt långa. Vi är en väldigt, väldigt platt organisation så därför så är de delegerade så långt ner som det går, men om vi bara har tre nivåer så är det inte så lång beslutsväg att gå liksom. Så om man ser mig som en någon mellanchefer så kan ju folk fråga mig om beslutsrätt och om jag känner att det är utanför mitt bord så kan oftast Anna fatta beslut, annars är det ju ytterligare en nivå och då är man uppe på VD-nivå. Det är väldigt kort beslutsväg så att det är en väldigt delegerad beslutsrätt tycker jag, alltså ofta så har vi mycket specialister, även på IS/IT som kan köpa in tjänster utifrån eget tycke eller eget behov så på så vis ligger ju beslutanderätten på den personen.

SR: Om man ser till hela HiQ-koncernen, finns det några tydliga direktiv där ovanifrån om hur ni ska ta beslut?

MH: Tydliga direktiven är ju återigen som sagt att... vi är ju en väldigt platt organisation, därav så är ju beslutsrätten oftast delegerad ganska långt ner, vi är inget toppstyrt företag och därför så är... jag tror att om man, för att man ska kunna delegera någonting så måste man även delegera mandaten att göra saker och ting. Och så fungerar det i det här företaget.

PC: Ser du några för eller nackdelar med att ha så här platt och... delegerat?

MH: Jag ser nästan enbart fördelar, jag kan nog inte se någon nackdel, så länge man har att göra med vettiga människor. Det man förlorar naturligtvis på att delegera beslutsrätten är att man förlorar kontroll, om man nu vill ha kontroll och kontrollstyrning blir mindre Annars så är det enbart fördelar som jag ser det. Du blir mycket mer effektiv, du får kortare beslutsvägar och man får fatta beslut om sånt som man kan. Oftast när man ska upp ett par nivåer och chefer ska fatta beslut om områden som de inte har någon aning om så blir det inte bra beslut. Så jag

kan enbart säga negativa saker om att ha en hierarkisk beslutsrätt istället för att ha det delegerat.

SR: Så det är en väldigt decentraliserad organisation på det sättet?

MH: Ja, absolut. Jag menar, allting, våra dotterbolag, vi är ett dotterbolag, har ju egen ekonomi, egen beslutsrätt och om vi vill göra ditten eller datten på våra konferenser är det oftast väldigt upp till var och en. Så det är verkligen decentraliserat.

SR: Om man ser på ett beslut som väl har blivit fattat, anser du själv att det får det stödet i olika grupperingar inom organisationen, så att det arbetas efter det?

MH: Ja det beror ju på vem det är som har fattat beslutet och hur beslutet är fattat naturligtvis. Men det finns ju... jag tycker det också är en styrka med att ha en decentraliserad eller en delegerad beslutsrätt är att man kan ju få input på sitt beslut, liksom på en annan nivå. För om det bara är en nivå upp att någon har fattat ett beslut då är det ju mycket enklare att få feedback på det beslutet, än om det är någon chef fem nivåer upp som har fattat beslutet, som sen tas emot negativt av hela organisationen.

SR: Om man ser till organisationens övergripande mål, långsiktiga mål, anser du att det råder en enighet om man kan säga så, om vilka dom här är?

MH: Vad menar du med mål?

SR: Att organisationen har ju vissa mål som man vill uppnå, visioner. Är alla medvetna om de här? Om hur de ser ut?

MH: Ja det tror jag. Sen är det ju naturligtvis också nedbrutet i en organisation så att... jag vet inte vad jag ska säga... om man tittar ur vårt perspektiv så tror jag att människor är väldigt medvetna om vad som håller på att hända och vad visionerna är och vad som försöker skapas, men om man tittar på hela moderbolaget, vad visionen är med moderbolaget så är det kanske inte lika tydligt, men det tycker jag är naturligt att det blir på det sättet. Det beror på om företaget är målorienterat eller visionsorienterat tycker jag. Det är lite beroende på hur man framställer företaget eller vad som är viktigt för en.

SR: Om man ser till metoderna för att nå dom hör målen, det blir samma svar där då?

MH: Ja. Absolut. Det tycker jag också. Att metoderna är också tydliga men att man med en delegerande struktur har lättare att påverka.

SR: Beslut som fattas, om vi säger för din egen skull, är det oftast du själv individuellt eller är det oftare i grupp som dom fattas?

MH: Oftast själv. Sen tycker jag om att beslut... jag gillar att man kan få människor till att känna sig delaktiga i beslut, om tid finnes. Men annars så ser jag inget behov av det. Så det beror på hur man jobbar, vi jobbar i projekt vilket är väldigt snabbt och dynamisk för att använda ett slitet ord. Men jobbar man i linjeverksamhet så kanske man jobbar på ett annorlunda sätt vilket gör att man fattar mer beslut i grupp för att man har mer tid att sitta och prata om saker i möten och ta väl avvägda beslut med rätt underlag. Här är det ganska mycket att man måste fatta beslut för att man måste, annars är man inte med på tåget.

SR: Gör ni någon uppföljning på besluten för att till exempel mäta resultat?

MH: Ja. Det gör vi egentligen ganska kontinuerligt men inte särskilt strukturerat att vi gör någon undersökning som sträcker sig över någon längre tid. Vi brukar titta tillbaka i backspeglarna lite grann men inte bli fast i det, utan det är mer framtiden som är viktig inte så mycket bakåt i tiden. Man vill bara få en indikation om blir detta bra eller inte, blir det inte bra får vi ändra igen.

SR: Har ni någon särskild IT-avdelning?

MH: Ja det har vi, man kan säga att vi har en IT-ansvarig med ett par människor som jobbar med det för vårt projekt. Även så att HiQ Skånes IT-ansvarig finns i vårt projekt.

SR: Begreppet IT-styrning, är det något som existerar inom organisationen och som arbetas med?

MH: Du får nog förtydliga IT-styrning för mig om jag...

SR: Ja vi har ju ställt frågan så här eftersom...

MH: Ok, för att man ska veta vad det är i så fall?

SR: Ja.

MH: Nej, det kan jag inte påstå att jag känner till något om IT-styrning, det är inte det viktiga för vår del.

PC: Om vi återgår till när du tar beslut, så sa du att det var både på känsla och underlag, ser du några för och nackdelar med att jobba på det viset?

MH: Ja, absolut. Fördelarna som jag ser det när jag jobbar på det sättet är att man får både en del fakta och inte för... inte vänder och vrider och vrider för länge på saker och ting innan man fattar beslut, och sen tror jag även att det inte är något positivt om man gör det, jag tror inte beslutet blir bättre för att man tittar på fakta i två veckor, utan det gäller att skapa sig en uppfattning sen måste man fatta ett beslut och då gör jag det oftast på vad som känns rätt. Så jag tycker att det är bara fördelar att göra det på det sättet, om man säger att man bara fattat beslut på magkänsla hela tiden då kanske det hade blivit något negativt av den anledningen att man tappar fokus eller man inte har inget fundament att stå på, på sitt beslut. För att man jobbar inte på det sättet man tror att man jobbar.

PC: Jag tror det var allt. Då får vi tacka så mycket.

MH: Tack själv.

6.7 Bilaga 7 – Intervju 5 med IT-ansvarig

Intervju som utfördes i Lund den 20/12-2007.

1. SR: Kan du berätta vilka arbetsuppgifter du har, dina ansvarsområden?

XX: Ok, först och främst så jobbar jag som IT och driftansvarig. Ja, dom arbetsområden jag jobbar mest med här software maintenance, hardware maintenance. Det blir en del felsökning. Utöver det tar vi även hjälp av externa konsulter, och jag ser till att sköta kontakterna med dom. Och i det här fallet gäller det Sony Ericsson och så har vi ett annat företag som hjälper oss med IT-relaterade arbetsuppgifter. Och sen är det, eftersom jag jobbar just i det här projektet så har jag även en del kontakt med dom övriga avdelningarna eller vad man ska kalla det, till exempel Emma III, dom har ju suttit här hos oss men dom har flyttat ut på grund av utrymmesbrist, sen har vi ju admin också, jag menar dom har också en liten IT-miljö där så ibland hoppar jag in och hjälper till där också. Sen försöker jag också lära mig saker och ting. Alltså jag försöker avsätta tid för att lära mig nya saker. Så att jag har ett antal punkter som hamnar under inläring. Men först och främst, min absolut högsta prioritet är att se till att allt som har med IT fungerar, jag menar IT-driften, att allting är igång och att saker och ting inte... jag försöker förutsätta vilka fel som kan uppkomma. Det absolut viktigaste är att vi har en fungerande IT-miljö. Det är nummer ett, allt annat prioriterar vi lägre. Blir du klok på det svaret?

SR: Ja, det var precis det jag var ute efter. Fattar du själv några beslut gällande IT? Investeringar, inköp... om vi pratar om befogenheter att själv fatta beslut?

XX: Det är lite speciellt, eftersom HiQ är en ganska platt organisation, så att vi får väldigt mycket frihet men vi får också väldigt mycket ansvar. Men jo, det beror på, jag försöker fatta egna beslut när det gäller inköp och så vidare. Det är i så fall att investeringen handlar om ganska stora pengar, då tar jag alltid hjälp av någon innan jag fattar ett beslut, antingen en extern konsult som jag helt enkelt sätter mig ner och diskuterar med. För det är svårt att ha koll på allting så att ska jag fatta beslut inom ett område där jag känner mig lite osäker eller inte vet tillräckligt då tar jag alltid hjälp utav någon annan, ibland räcker det att jag pratar med någon på avdelningen, någon som redan vet, förstår liksom, kanske art director är det någon som förstår mycket bättre än vad jag gör, då sätter jag mig alltid ner och bollar lite idéer. Men ja, för mig är det än så länge fritt fram och göra vad jag vill och jag försöker göra det som är bäst för oss.

SR: Om du skulle beskriva teknologin som ni använder här på er avdelning, skulle du kalla den komplex, enkel, stabil... måste ni förändra den mycket på grund av någonting?

XX: Jo, alltså, speciellt, om vi går tillbaka ett halvår, vi har ju växt väldigt, väldigt mycket. Alltså det går väldigt snabbt framförallt och den IT-teknologin som vi använde, den räcker inte till. Så vi har vart väldigt få personer på den här avdelningen och ja då behövde vi inte ha så särskilt avancerad IT-teknologi men vi har blivit så stora så nu försöker vi hinna ikapp den tillväxten som vi haft, så att hittills har den inte varit det, men nu är den det. För att, eftersom, förut hade ett antal få servrar som... där vi hade i stort sett allt. Vi hade alla applikationer, databasen, domänkontrollanter, fildelning, antivirus, säkerhet, det hade vi på ett antal få servrar. Men eftersom nu har vi blivit så stora så nu försöker vi komma ifrån det, och istället försöker vi ha separata servrar som endast styr en sak åt gången för att det har blivit... jag vill inte påstå att det är komplext men det har blivit alldeles för rörigt vilket gör felsökningen omöjligt. Det är alldeles för många beroenden mellan olika tjänster och applikationer och det gör att det blir jobbigt att drifta.

SR: Kan du säga något om organisationens omgivning, till exempel konkurrenter och sådant om det påverkar er teknologi mycket, om den måste förändras mycket på grund av det?

XX: Det beror på. Jo endast i dom fallen då... till exempel för länge sen så ville vi ha en applikation som tillåter att vi kan skicka över data till Sony Ericssons nätverk och spara data i deras databas. Och i ett sånt fall så måste vi anpassa oss till den teknologin som redan finns på Sony Ericsson, och det var en AS2 server. Och då var vi tvungna att skaffa en likadan bara för att vi ska kunna kommunicera med dom. Så att just i sådana fall så påverkar det oss ganska mycket, men i övrigt är vi isolerade. På det viset, jag menar vi får bestämma själva hur vi vill ha det och sen så har vi ju inte behov av allting. Vi köper och använder bara det som vi behöver. Det är ju ingen mening att ha något som vi inte kommer använda.

SR: Exakt. Dom här besluten vi pratade om innan, kan man säga då att situationerna som uppstår innan du måste fatta ett beslut, är det att ni behöver något nytt, eller förändra något, att det kommer inifrån organisationen, ett behov, och då måste du fatta ett beslut om att "vi måste köpa det här"?

XX: Precis, det är oftast, det utgår alltid från något slags problem eller någon slags förändring som vi vill genomföra. Det är oftast det som driver oss till ett beslut, och speciellt här i projektet, alltså det är väldigt mycket förändringar från vecka till vecka, alltså det sker många korta förändringar hela tiden och det är oftast... dom förändringarna är bra för oss och det är oftast dom som gör att vi hamnar i en beslutssituation.

SR: Är det någon skillnad på besluten? Du sa tidigare att om det är större beslut så diskuterar du det... men mindre så kan du fatta dom själv?

XX: Ja, alltså jag försöker alltid tänka på hur många personer som är inblandade i det här. För att vissa saker som jag gör berör endast HiQ här i Lund och andra beslut kanske HiQ i Stockholm och HiQ i Göteborg också, och jag menar då måste jag samarbeta med dom och det innebär att vi får ju diskutera fram en gemensam lösning som fungerar för oss alla. För att deras miljö inte ser exakt likadan ut som våran och det finns ju skillnader och ibland kan det förslaget som jag har, ibland får jag inte igenom det eftersom det ser annorlunda ut på något annat ställe och ibland kan det hända att dom har bättre förslag, och då accepterar vi det istället. Så det beror väl lite grann på hur många som är inblandade och jag menar då måste man tänka lite på ett annat sätt, jag kan ju inte bara göra som jag vill och inte ta någon hänsyn till dom andra parterna.

SR: Kan du beskriva ditt tillvägagångssätt när du fattar ett beslut, om det finns något speciellt som du går igenom?

XX: Ja, den första frågan jag ställer mig är om det är jag som måste genomföra det här, alltså är det här ett beslut som jag ska fatta. Är det här beslut som jag ska genomföra. Så det blir ganska lätt att... eftersom vi har så mycket att göra så försöker jag, jag kan inte ta hand om alla uppgifter som jag får in utan jag försöker antingen ta hjälp utav någon annan eller delegera ut det till någon som kan det mycket bättre. Så det är ofta den första frågan jag ställer mig; är det här något som jag ska göra? Därefter tittar jag på dom olika alternativen. Låt säga att vi får något standardproblem med testcenter, vi har tittat på det nu på, ja för inte så länge sedan. Då försöker vi alltid ta fram flera alternativ på hur vi kan lösa det här problemet, det kan vara så att det här problemet beror på att det är fel i nätverket, med prestandan, att det är någon slags belastning där som gör att vi får sämre prestanda. Man kan även titta på databasen, titta hur applikationen är uppbyggd, hur kommunicerar applikationen med databasen? Hur skickar den queries? Kan man göra någon effektivisering där? Så kan man även titta på, kan man köpa snabbare hårdvara, löser det problemet? Så ja, vi försöker alltid ta fram ett antal

olika alternativ och därefter välja det som känns mest lämpligt. Och ibland kan man ha mycket bra idéer men som inte är möjliga att genomföra idag, för att, jag menar IT-miljön utvecklas ju, du har ju aldrig... alltså från början kan det ju se ut på ett visst sätt, men så småningom förändras det och beroende på var någonstans du är på den här linjen... alltså det påverkar lite grann dom här besluten också. Ibland kan besluten kännas att "ja men det här helt fantastiskt, vi gör det här". Men sen visar det sig att "vi är inte riktigt där än, vi kanske borde ta det andra alternativet istället". Så tar vi det tredje, kanske det bästa alternativet om ett halvår eller ett år, när vi befinner oss i ett annat läge.

SR: Kan du peka på något som är absolut viktigast när du fattar ett beslut?

XX: Absolut viktigast... alltså det absolut viktigaste är att det ger oss någonting, att det blir något slags mervärde på något sätt. Om vi nu ska investera pengar och tid i något så vill vi på något sätt att det ska löna sig, att det ska ge tillbaka någonting. Att en viss investering ska vara lönsam. Och det är oftast det jag brukar överväga, "hur mycket får vi för det här? Hur många timmar sparar vi in? På vilket sätt underlättar det här för oss? Vilka möjligheter ger ett visst beslut?". Så att vi vill gärna ha något utav ett beslut.

SR: Så du bollar några olika alternativ och försöker avgöra vilket som är bäst?

XX: Ja. För det är ingen mening att satsa tid och pengar på någonting som inte ger oss något.

SR: Om vi ta hela organisationen HiQ Skåne, kan du beskriva hur de här besluten om IT är delegerade, vem tar vilka beslut och sådär?

XX: Vi har ju allihopa som jobbar... eller jag brukar alltid... handlar det om mycket pengar, alltså är det små summor så är det inget att behöva diskutera men låt säga att det handlar om du vill köpa en server för 78 000 då pratar jag alltid med min närmaste chef. Alltså jag presenterar iden och argumenterar varför vi ska ha den här och det här kan det ge oss. Då säger hon... då brukar hon oftast hjälpa mig med ekonomibiten för att för det första så är jag inte särskilt bra på det, för det andra så är jag inte särskilt intresserad av det heller. Så att då brukar vi kolla att, var ska vi få pengarna ifrån, hur ska vi göra på ett sätt som är bra för oss. Ibland har vi ju möjlighet att, alltså det beror lite grann på vad det är vi gör,

ibland ska vissa saker bekostas utav kunden och ibland ska vissa saker bekostas utav oss. Och min närmsta chef brukar oftast ha bra koll på det.

SR: Så det finns inga tydliga direktiv som kommer ovanifrån om hur beslut ska fattas generellt när det gäller IT?

XX: Det finns ju inget som är... det finns ju ingen superdefinierad process, det har vi inte, men vi pratar en hel del med varandra, alltså det är mycket kommunikation. Men det beror också på att vi är inte så jättestor organisation till att börja med. Jag kan tänka mig att till exempel Sony Ericsson, dom har säkert en jättedefinierad process hur inköp går tillväga och har ett system där man till exempel lägger en order och så ska den här ordern godkännas av någon chef och därefter ska den skickas iväg och så vidare. Men vi är fortfarande en ganska liten organisation men vi börjar bli riktigt många nu så att... jag vet inte hur det kommer bli i framtiden.

SR: Ser du några nackdelar med att det ser ut så här idag, skulle du vilja ha en mer formaliserad...

XX: Hittills har det funkade bra, men nu har vi växt och blivit ganska stora så det är mycket möjligt att vi kommer behöva ha det i framtiden, så det är väl det som det handlar om. Så länge vi är få personer så hinner jag ju fortfarande kommunicera med alla som jag jobbar med, men så fort vi blir fler och så fort det är fler personer som börjar jobba med IT, vilket kommer ske så småningom så då kommer man ju definitivt behöva ha det. Men jag litar mycket på mina medarbetare och jag vet att de gör ett bra jobb så att... vi gör oftast dom beslut som är bra, så att jag ser alltid till att bolla idéer med andra innan jag fattar ett beslut, om det är något som är väldigt avgörande och bara genom att sätta sig ner och prata i fem, tio minuter så lyckas man ju identifiera dom problem och oftast kan man försäkra sig om att det beslutet som man ska ta är det rätta beslutet, och sen går man vidare med det.

SR: Ett beslut som du har fattat, eller kanske inte bara du, någon har fattat ett beslut, du eller din chef till exempel, är det så att alla grupperingar i organisationen stöder det här beslutet när det är fattat?

XX: ... HiQ är ju ganska annorlunda som ett företag. Dom tar verkligen flexibilitet till en helt annan nivå och det är sällan någon ifrågasätter ett beslut, eftersom dom flesta beslut som tas har att göra med någon slags förbättring, som är bra för oss, vilket gör att ingen kommer sätta sig emot ett beslut. Så att alla flesta beslut har med förbättringar att göra och jag menar det är klart att de vill ha det bättre. Och människor som jobbar på

HiQ är väldigt flexibla så att jag menar om det är någon som fattar ett beslut att "ok, från och med idag gör vi på det viset" så accepterar alla det och går vidare. Det kan också bero på att det är väldigt många unga människor som jobbar, på HiQ, alltså det är väldigt unga människor och de har lärt sig det här med flexibilitet och anpassning. Jag kan tänka mig att det är en helt annan historia om... jag kan tänka mig att du kan få ett helt annat svar om du ställer samma fråga i ett annat företag.

SR: Om man ser till HiQ Skånes mål och visioner, *vet alla* om dom här målen tror du?

XX: Det vet jag inte, alltså... jag har aldrig tänkt på den här frågan. Jag vet vad som är mina mål och vad den här avdelningen har för mål, men HiQ helt övergripande... jag kan inte svara på den frågan. Alltså, vi vill göra ett bra jobb helt enkelt, vi vill göra det bästa vi bara kan.

SR: Om man ser till avdelningen här som du jobbar på, så är det så att de flesta vet vad målet är?

XX: Ja, vi får hela tiden mycket information, åtminstone ganska mycket information, om vad som händer i företaget. Så jag tycker inte liksom att... de försöker alltid att... vi får information om vad det är som pågår i hela bolaget och som pågår i varje avdelning och varje ställe så att man har rätt så bra... vad man ska kalla det... framtidssyn eller framtidsblick, vad som kommer nästa kvartal, vad som kommer i kvartal två och så vidare, så att man har en... det är rätt så tydligt så att, och det är viktigt för att man ska kunna anpassa sitt arbete efter det.

SR: Vi var inne på det lite innan, men om man ser till metoderna för att nå målen på avdelningen, är alla införstådda med dom? Du sa något där om att alla accepterade en förändring, och det kan kanske ses likadant som metoder för att nå någonstans...

XX: Ja, och det måste man, och då är det ganska enkelt på ett sätt för att, jag ska förklara, och det är en rätt så viktig sak för oss för att vi ska kunna trivas med vad vi håller på med för det är mycket enklare om du tänker dig till exempel ett fotbollslag med en massa spelare på plan, och vi ska spela en match mot våra konkurrenter kanske. Och det är rätt så bra om någon kan styra alla spelare. Varje spelare för sig försöker göra det bästa. Och varje spelare, HiQ, försöker tänka liksom... om vi ska vinna den här matchen så är det upp till mig att göra mitt bästa. Så att varje spelare tänker att om vi ska vinna den här matchen så är det upp till mig och alla mina medarbetare har verkligen den inställningen. Men samtidigt

behöver vi ju någon som kan styra hela laget och då är det verkligen viktigt om vi ska vinna den här matchen att någon tar ett beslut någon gång att "nu springer alla åt höger". Gör hela laget det så är det oftast bra för oss. Om alla spelare gör hur dom än vill och springer över hela planen då kommer det bli ett stort kaos. Och det är just därför som det är viktigt att ha den här flexibiliteten och kunna bara bestämma att "från och med imorgon ska vi inte testa telefoner längre, vi ska göra något helt annat". Och jag tror att många här hade gått med på det. Så att... rent strategiskt är det jätteviktigt, speciellt... ja det är jätteviktigt och det är skönt på många sätt också, då känner man att också att man fungerar som ett lag, man kan undvika många diskussioner. Och det här är framförallt bra, jag tycker inte det är särskilt kul att sitta i ett möte i en timme och bara diskutera fram och tillbaka någonting. Så istället är det mycket enklare att, har alla den inställningen, då kan man ha en massa kortare möten på fem, tio minuter, man säger det man vill och pratar lite grann och... man behöver inte sväva iväg och börja diskutera saker som kanske inte är väsentliga för det jobbet man gör. Hålla det kort och koncist, det har visat sig funka väldigt bra för oss.

SR: Om vi går tillbaka till beslut. Fattas besluten oftast individuellt eller i grupp?

XX: Alltså både och faktisk. Det fattas beslut i grupp också för att ibland står vi inför ett stort problem som inte en person klarar av. Då kallar man på möte då, presenterar problemet "så här och så här ligger det till, jag vet inte riktigt vad jag ska göra, vad tycker ni?". Då tar vi och pratar och försöker komma fram till en gemensam lösning, oftast är det någon som har en bra ide på hur vi kan lösa det och då går vi vidare med det. Så det är nog både och, det kan ju hända. Ibland behöver man lite input, det är väldigt lätt hänt att man snöar in sig på sitt eget arbetsområde, alltså det man själv jobbar med och då ser man inte hur ett beslut som jag gör påverkar alla andra som jag jobbar med.

SR: Gör ni någonsin någon uppföljning av besluten som ni fattar här på avdelningen, mäter resultat på något sätt?

XX: Nej... eller jo då, det gör vi. Men jag gör inte det. För det jobbet som jag gör. Anledningen till det är att det är för lite tid, en annan anledning är att eftersom jag jobbar just med IT så märker jag det ganska snabbt. Har jag gjort ett fel någonstans så kommer det ju märkas relativt snabbt och då får jag ju respons via det att "här har jag gjort fel, det fungerar inte, nu gör vi om, vi gör det på ett annat sätt". Så försöker vi ju... om inte jag märker det själv så är det någon annan som säger till mig bara "XXXX

[Namnet på respondenten borttaget på grund av önskemål om anonymitet], det här fungerar inte riktigt bra, det ställer till för oss” och så förr eller senare så får man ju respons på det. Men självklart försöker jag alltid tänka innan ett beslut, försöker jag tänka, jag vill ju att vi ska bli effektivare, jag vill att vi ska bli bättre på det vi gör, självklart. Men jag har inte gjort några mätningar. Men det hade varit intressant tror jag faktiskt.

SR: Ja det är möjligt. Kan man säga att ni har någon särskild IT-avdelning här? Du nämnde något om att du kommunicerade lite med någon konsult... är det outsourcat en del?

XX: Ja, alltså, vi får ju extern hjälp, vi har ju ett annat IT-bolag som hjälper oss, som är experter inom olika områden. Behöver jag någon som är jätteduktig på Exchange till exempel då ringer jag och tar hjälp utav honom. Behöver jag någon som är jätteduktig på fiber till exempel, är det någon som är jätteduktig på art director för ibland ställs jag inför problem som jag inte klarar av att lösa på egen hand. Så att visst är det så, vi har dom som hjälper oss med IT-tjänster, vi har ju kunder, ibland måste vi samarbeta med dom och ibland kan vi ta hjälp utav dom för att dom har en hel del duktiga människor, som kan sin sak. Och vi ställer ju frågor till dom och vi gör ju besök och... ja det är klart, eftersom vi jobbar med områden som är ganska nära varandra så försöker vi lösa vissa problem tillsammans. Och sen har vi HiQ... jag menar, det här med HiQ, det beror lite på, eftersom vi har säljarna och administrationen, dom sitter i en annan lokal, sen har vi ju Emma III-utvecklarna, dom sitter också i en annan lokal. Men efter vi har flyttat så kommer vi sitta i en och samma lokal och då kommer vi vara tvungna att göra någon slags förändring när det gäller IT. För då kommer vi verkligen behöva ha en IT-avdelning på ett annat sätt i förhållande till idag.

SR: Är det några större beslut eller IT-investeringar i den här flytten som du sa?

XX: Ja, för att flytten, just flytten ger oss möjlighet att lösa en massa problem, som vi har i den här lokalen. Det är ett antal servrar som har blivit, vad heter det, obsolete... föråldrade, så att de ska ersättas. Vi behöver ett helt nytt nätverk, vi måste bygga upp allting innan vi kan börja flytta, för ingen kommer ju kunna jobba om vi inte har IT-arkitekturen på plats och den fungerar och vi hunnit testa den. Ibland är det mer lönt att köpa nytt, för då kan man göra jobbet i förväg innan man flyttar. Så vi har investerat en hel del, vi har köpt hittills 3 servrar till, så att vi har gjort en hel del faktiskt. Men dom besluten fattar jag

tillsammans med återförsäljaren, för att dom kan ge mig tips och råd när det gäller vissa saker, vad jag ska köpa för hårdvara, varför det ena alternativet är bättre än det andra. Det är svårt för mig att hålla reda på alla detaljer, jag har alltid en ide om vad det är jag vill uppnå men jag har inte alltid alla svar hur jag ska ta mig dit eller vad för slags hårdvara jag behöver.

SR: Tar ni hjälp då av de här IT-konsulterna då eller?

XX: Ja det gör vi.

SR: Begreppet IT-styrning, är det något som det pratas om när det fattas beslut, arbetas med det. Är det ett uttalat ord?

XX: Jag vet inte, kan du definiera det för mig?

SR: Vi ställde frågan så här för att då får vi reda på indirekt att IT-styrning, det är ingenting som är uttalat i organisationen. Men sen kan man ju bryta ner det begreppet, det handlar om att styra sin IT, att man vem ska ta besluten om IT och att IT ska stödja hela verksamheten istället för att kanske gå åt ett annat håll. Så ville mest bara fråga om det är ett uttalat begrepp i organisationen.

XX: Ja, alltså... det beror på. Ja och nej. För ibland, jag vet inte, jag känner mig lite grann, just min arbetsroll idag är lite kluven mellan dom här två olika sakerna för att ibland tvingas jag tänka helt strategiskt liksom ett halvår i framtiden, två år fram i tiden, hur kommer det se ut. Och ibland tänker jag på att jobba med de strategiska frågorna, men ibland sitter jag fortfarande och konfigurerar servrar och gör aktiviteter från dag till dag. Men jag har en person på HiQ, jag vet inte om du har träffat Henrik?

SR: Ja.

XX: Honom brukar jag diskutera en del grejer med och han brukar ha koll på det, när det gäller dom strategiska bitarna.

SR: Ok, det var allt jag hade. Tack för att du tog dig tid.

XX: Varsågod.

7 Referenser

Ashcraft, M. (2006): *Cognition*. Fourth ed., Pearson Education Inc., New Jersey: Upper Saddle River.

Barth, S., Marrs, R. (2007): *Intuition's role in making decisions*, Competitive Intelligence Magazine, Vol. 10, nr. 4, s. 28-31.

Benson, R J., Bugnitz, T. L. & Walton, W. B. (2004): *From business strategy to IT action: Right decisions for a better bottom line*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Bryman, A. (2002): *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl., Malmö: Liber ekonomi.

Carr, N. (2003): *"Does IT Matter?"*, Harvard Business Review, May 2003, Vol. 81 Issue 5, p41-49, 9p, Watertown Massachusetts, USA.

Cicero, M. T., (55 f.Kr.): *The Making of an Orator*.

Cisco Systems (2006): *One In Ten Small Business Leaders Rely on "Gut Feeling" IT Buying*. Online. Tillgänglig: URL http://www.cisco.com/web/UK/news/pdfs/2006/SMB_Phase1_FINAL_180106.pdf [2007, December].

Creswell, J. W. (1998): *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 403 pp.

Creswell, J. W. (2007): *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 395 pp.

Crona, P., Runander, S. (2007): *Projektstyrning av IT-projekt – Framgångsfaktorer och fallgropar*. Lunds universitet, institutionen för informatik.

Daft, R. (2004): *Organization Theory and Design*. South Western, Ohio: Mason.

Ehrlinger, J., Gilovich, T. & Ross, L. (2005): *Peering Into the Bias Blind Spot: People's Assessments of Bias in Themselves and Others*. Personality and Social Psychology Bulletin, vol. 31, no. 5, pp. 680-692.

- Grembergen, V.G. (2004): *Strategies for Information Technology Governance*. Online. Tillgänglig: URL <http://books.google.com/books?hl=sv&lr=&id=FzoXZHWL9hIC&oi=fnd&pg=PR1&ots=t6rQf1vIMr&sig=3hiaZDXqa2EMsgFRTvC-1tzbCAs#PPA39,M1> [2007, November].
- Hammersley, M. & Gomm, R. (1997): *Bias in Social Research. Sociological Research*. Online. URL <http://www.socresonline.org.uk/2/1/2.html>
- Hatch, M.J. (2002): *Organisationsteori – Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hansson, S., Arvidson, P. & Lindquist, H. (2001): *Företags- och räkenskapsanalys*. Studentlitteratur, Lund.
- Haverblad (2007): Online. Tillgänglig: URL <http://www.haverblad.se/> [2007, November].
- HiQ (2007): Online. Tillgänglig: URL <http://www.hiq.se/> [2007, December].
- HiQ (2006): *Årsredovisning 2006*. Online. Tillgänglig: URL <http://www.hiq.se/upload/HiQ/%C3%85rsredovisning2006/HiQ%202006%20SVE.pdf> [2007, December].
- Isaca (2006): Online. Tillgänglig: URL <http://www.isaca.org/> [2007, December].
- Israel, M. & Hay, I. (2006): *Research ethics for social scientists: between ethical conduct and regulatory compliance*. London: Sage.
- IT Governance Institute. (2003): *Board Briefing on IT Governance*. 2nd Edition, USA:IT Governance Institute.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Karlander, L. (2001). *Därför blir IT-projekt så dyra*. Stockholm: Svenska Förlaget.
- Kvale, S. (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.
- Machiavelli, N. (1517): *The Discourses*.

Marakas, G. (2003): *Decision support systems in the 21st century*. Pearson Education Inc. New Jersey: Upper Saddle River.

Luftman, J., Bullen, Ch., Liao, D., Nash, E., & Neumann, C. (2004): *Managing the Information Technology Resource, Leadership in the Information Age*. Pearson Education International, Upper Saddle River, N.J. ISBN 0 13 122721 1, 414 s.

Lundberg, A. (2007): Nicholas Carr – IT-världens Rushdie. CIO Sweden. Online. Tillgänglig: URL <http://www.idg.se/2.1085/1.115836> [2007, December].

Lundgren, K. (2007): *Draken i tiden: IT-nationen Sverige*. Stockholm: SNS förlag.

News (2007): Online. Tillgänglig: URL http://www.news.com/Does-Nick-Carr-matter/2030-1014_3-5317417.htm [2007, November].

Norris, N. (1997): *Error, bias and validity in qualitative research, Educational Action Research*. vol. 5, no.1, pp. 172-176.

Oltsik, J. (2003): *IT Governance: is it the answer?*. ZDNet Australia, Online. Tillgänglig: URL <http://www.zdnet.com.au/insight/0,39023731,20271444,00.htm> [2007, November].

Riksrevisionsverket (1999): *IT-utveckling inom staten 1998 – en översikt över 231 större projekt*. Bromma: Bromma-Tryck.

Seale, C. (1999): *The quality of qualitative research*. London: Sage Publications.

Thuren, T. (2004): *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Weill, P. & Ross, J.W. (2004): *IT Governance – How top performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Harvard Business School Press, Boston.

Weintraub, S. (1998): *The hidden intelligence: Innovation through Intuition*. Online. Tillgänglig: URL http://books.google.se/books?id=N6KkSBCUqPUC&dq=the+hidden+intelligence&pg=PP1&ots=2PB3qq65mL&sig=kJK_BHOIvoFc_xRdUwLNlXDhCXY&hl=sv&prev=http://www.google.se/search?sourceid=navclient&hl=s

v&ie=UTF8&rlz=1T4SUNA_svSE237SE237&q=the+hidden+intelligence&s
a=X&oi=print&ct=title&cad=one-book-with-thumbnail#PPR10,M1 [2007,
December].

Wild, R. (1998). *Naked hunch*. *Success*, vol. 45, nr. 6, s. 52-57.

Yin, R. (2003). *Fallstudier-Design och Genomförande*. Malmö: Liber AB.