



# **Lunds DataCentral och Lunds Universitet**

---

## **Ett förhållande byggt på kommunikation och förtroende**

Kandidatuppsats, 15 högskolepoäng, INFK01 i informatik

<i>Framlagd:</i>	Juni, 2011
<i>Författare:</i>	Richard Gran Andreas Holmgren
<i>Handledare:</i>	Hans Lundin
<i>Examinator:</i>	Markus Lahtinen Paul Pierce

## Abstrakt

Titel	Lunds universitet och Lunds DataCentral: Ett förhållande byggt på kommunikation och förtroende
Författare	Richard Gran, Andreas Holmgren
Utgivare	Institutionen för informatik
Handledare	Hans Lundin
Examinator	Markus Lahtinen Paul Pierce
Publiceringsår	2011
Uppsatsstyp	Kandidatuppsats
Språk	Svenska
Nyckelord:	Lunds universitet, Lunds Datacentral, förtroende i organisationer, IT-avdelningens roll, IT-strategi, kommunikation, PICTURE.

Vår studie behandlar hur samarbetet mellan förvaltningen vid Lunds universitet och Lunds DataCentral påverkar den senares roll i universitetsorganisationen. Hur påverkar och stödjer de kommunikativa och förtroendemässiga förhållandena mellan organisationerna samarbetet? Detta har vi analyserat utifrån ett ramverk som behandlar områdena kommunikation, förtroende, styrning och strategi. Våra resultat kartlägger samarbetet i fråga och hur det påverkar LDCs roll inom organisationen samt hur situationen kan förbättras, och bidrar till forskningsfältet i stort genom anknytning till existerande teoribildning. Materialet som studien baseras på består av semistrukturerade intervjuer med individer från toppskiktet inom den ovannämnda förvaltningen samt från ledningen vid LDC.

Undersökningen målar upp bilden av en komplex samverkan, där meningarna går i sär i fråga om LDC:s verksamhetsfunktion och positionering som rådgivande expertnav i IT-frågor. Ett historiskt arv av uppfattad misskötsel av arbetsuppgifter, förhållanden som rådde för flera år sedan, visade sig fortfarande ha ett stort inflytande på förvaltningens såväl som den övriga organisationens syn på den interna IT-leverantören. Ett ständigt organisationsförbättrande arbete från LDC:s sida sker med avsikt att visa att organisationen som begick dessa gamla oförätter inte existerar längre, vilket syftar till att ge LDC större ansvar för fler av universitetets system, samt anlitas för fler projekt, i takt med att förtroendekapitalet ökar. Vi kan konstatera att en större inblandning av universitetsledningen i LDCs strävan att öka sitt förtroendekapital, samt ett större förtroende för LDC från den gemensamma förvaltningens sida hade hjälpt IT-organisationen långt på vägen.

## **Förord**

Tack till vår handledare Hans Lundin; för allt stöd, för snabba svar på frågor och för god och konstruktiv kritik.

Tack till våra intervjupersoner för att ni ställde upp på intervjuerna.

Slutligen, tack Emma Maltin för att du lånade oss din akademiska kompetens vid korrekturläsningen och utformningen.

## Innehåll

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problemformulering och frågeställning.....	5
1.3 Syfte .....	7
1.4 Avgränsningar .....	7
2 Teoretiska utgångspunkter .....	8
2.1 Kommunikation.....	8
2.2 IT-styre .....	9
2.2.1 Strukturer för IT-styre .....	9
2.2.2 Relationshantering inom organisationer.....	10
2.3 Förtroende i organisationer.....	13
2.4 Teoretiskt ramverk .....	14
3 Metod .....	16
3.1 Den semistrukturerade intervjun .....	16
3.2 Intervjuguide .....	17
3.3 Urval.....	17
3.4 Datainsamling och transkribering.....	18
3.5 Analys av data .....	18
3.6 Etiska aspekter.....	19
3.7 Studiens validitet och reliabilitet .....	20
4 Organisationen Lunds Universitet.....	21
4.1 Universitetsstyrelsen .....	21
4.2 Förvaltningen.....	22
4.3 Fakulteterna och institutionerna .....	22
4.4 Lunds Datacentral.....	23
5 Resultat.....	24
5.1 Kommunikation.....	24
5.1.1 Intervjuperson 1 & 2.....	24
5.1.2 Intervjuperson 3.....	25
5.1.3 Intervjuperson 4.....	25
5.2 Förtroende .....	25
5.2.1 Intervjuperson 1 & 2.....	25
5.2.2 Intervjuperson 3.....	26

5.2.3 Intervjuperson 4.....	27
5.3 Styrning .....	28
5.3.1 Intervjuperson 1 & 2.....	28
5.3.2 Intervjuperson 3.....	29
5.3.3 Intervjuperson 4.....	29
6 Diskussion .....	31
6.1 Kommunikation.....	31
6.2 Förtroende .....	32
6.3 Styre .....	33
6.3.1 Ansvarsdelegering .....	34
6.4 LDCs roll inom universitetet.....	34
7 Slutsats .....	36
7.1 Kommunikation.....	36
7.2 Förtroende .....	36
7.3 LDCs roll inom organisationen .....	37
Bilagor.....	38
Bilaga 1: Intervjuguide.....	38
Bilaga 2: Intervju 1, Intervjuperson 1 & 2 .....	39
Bilaga 3: Intervju 2, Intervjuperson 3.....	56
Bilaga 4: Intervju 3, Intervjuperson 4.....	64
Referenser.....	69

# 1 Inledning

## 1.1 Bakgrund

Samarbetet mellan IT-avdelningar och resten av organisationen är inte alltid välfungerande eller smärtfritt. Skilda åsikter kring IT-avdelningens roll i verksamheten kan orsaka oklara direktiv och missuppfattningar. Dyliga kommunikationsbrister är ett hinder som de flesta organisationer på något sätt brottas med. (De Haes & Van Grembergen 2004)

En given IT-avdelnings roll kan variera mellan allt från en renodlad driftroll till en utvecklande och direktivinitierande roll med stort inflytande över organisationens riktning i IT-frågor. IT-avdelningens inflytande kan vara väldigt tongivande för hela organisationens verksamhet och struktur. (De Haes & Van Grembergen 2004)

Kommunikation har visat sig vara av stor vikt för arbete med IT-relaterade frågor i en organisation. Främst vid fastställande och överenskommande om organisationens nuvarande och framtida ställning till IT. Det har även påvisats att organisationers IT-chefer prioriterar kommunikationen och samverkan mellan sin IT-avdelning och resten av organisationerna väldigt högt bland sina sysslor och ansvarsområden. (Johnson & Lederer, 2007)

Ett universitet är en väldigt komplex organisation och därmed en miljö där kommunikativa problem lätt kan uppstå. Med IT-utveckling och förbättringsarbete, som kan genomföras vid alla sorters organisationer för att förstärka olika falanger av en organisations operativa funktioner i åtanke, kan inte problem av denna art anses vara något annat än beklagliga. Men likväl verkar där finnas en klyfta i den mänskliga verkligheten hos organisationer som inte nödvändigtvis motarbetar, men försvårar detta arbete gällande implementering och nyttjande. Viljan till samverkan kan saknas, förtroendet för samarbetet kan vara bristfälligt och kommunikationen kan vara otillräcklig (Alter 2006). Universitetet har fler beslutsfattare, vilka har högre grad av självbestämmande, än i de flesta andra organisationer vilket gör att personliga åsikter och erfarenheter har stort inflytande vid samarbeten. Vi anser att en studie av förhållandena kan skapa ett underlag för ökad förståelse och framtida förbättringar, inom fältet organisation och för Lunds universitet i synnerhet.

## 1.2 Problemformulering och frågeställning

Vår delade erfarenhet av arbetsplatser i allmänhet är att kommunikationen som krävs för god samverkan ofta är komplicerad. Klyftan mellan ett optimalt samarbete och hur verkligheten ter sig, samt vilka faktorer som påverkar kommunikationen som ligger till grund för samarbetet, är nödvändig att brygga för en väl fungerande organisation. Oavsett om "klyftan" står att finna mellan individer eller avdelningar påverkar ungefär samma faktorer samarbetet. Individer kan t.ex. hysa misstro till varandra för gångna förseelser, eller aktivt välja att inte

samarbeta fullt ut med varandra på grund av strukturella förhållanden som t.ex. hierarkier. Samma situationer står att finna organisationer emellan. (Ward & Peppard, 1999)

Aktörer i ledningsposition har ett stort inflytande på dylika organisatoriska samarbetsförhållanden. Deras förmåga att kommunicera fel och brister, men även positiva förändringar och strategiska tillämpningar, samt att engagera sig i och skapa förståelse för de olika delarna av organisationen är viktig för att samarbetet mellan avdelningarna fungerar (Johnson & Lederer 2007). För att kunna förbättra suboptimala samarbetsformer, kommunikationsformer och förtroendebriter krävs en kännedom om och kartläggning av problemen.

Som nämnt i bakgrundskapitlet är klyftor och brister i samarbetet mellan IT-avdelningar och resten av organisationen ett vanligt förekommande fenomen som skapar problem kring IT-frågor så som utveckling, direktiv och ansvar. I fallet Lunds universitet och dess officiella IT-avdelning, Lunds DataCentral, manifesteras denna diskrepans i kommunikationen och samarbetsgraden som råder mellan olika aktörer i organisationen och LDC. Mest naturligt faller det sig att undersöka förhållandet mellan LDC och den del av organisationen som LDC svarar direkt till, nämligen förvaltningen. De aktörer som får representera organisationerna i fråga är personer i ledningsposition inom båda organisationerna, alla med inblandning i den strategiska diskussionen och utvecklingen.

Undersökningen ska kartlägga de kommunikativa och samarbetsmässiga förhållandena som råder mellan LDC och universitetets gemensamma förvaltning, och hur dessa påverkar nuvarande och framtida strategier. Stor vikt läggs här vid hur ense de olika intervjupersonerna är om de studerade områdena.

För att summera situationen har vi formulerat följande huvudfråga:

*Hur påverkar samarbetet mellan LDC och Lunds Universitets gemensamma förvaltning kring IT-strategi LDC:s roll inom universitetsorganisationen?*

Som komplement med syfte att undersöka orsakerna till denna situation lite närmre har vi även formulerat två underfrågor som stöd till huvudfrågan:

- *Vilken effekt har de kommunikativa förhållandena mellan aktörerna på deras samarbete?*
- *Hur uppfattas LDC:s förtroendekapital av aktörerna, och hur påverkar aktörernas syn på frågan samarbetet?*

### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att skapa en tydligare bild av hur samarbetet mellan Lunds DataCentral, Lunds Universitets IT-leverantör och universitetets gemensamma förvaltning, påverkar LDCs roll i universitetsorganisationen..

### 1.4 Avgränsningar

Lunds Universitetet är en omfattande och komplex organisation, med 8 fakulteter som i sin tur omfattar 63 institutioner (Figur 4.1), alla med olika grad av självbestämmande och inflytande över den egna organisationen. För att studien ska kunna genomföras på strategisk nivå, snarare än operativ, väljer vi att avgränsa oss på följande vis; intervjuer ska göras med personer på ledningsnivå i förvaltningen och på LDC, och således inte med ledningspersonal på fakulteter och institutioner. Därmed beaktar undersökningen enbart kommunikation och samarbete mellan LDC och förvaltningen, inte eventuell direktkontakt mellan LDC och fakulteter eller institutioner. Däremot tar vi hänsyn till LDC:s roll och plats i IT-strategin i förhållande till övriga organisationen.

Den del av uppsatsen som beskriver Lunds Universitets organisation behandlar förvaltningen, fakulteterna och institutionerna samt LDC. Trots att fakulteterna och institutionerna ej är föremål för vår undersökning, är deras närvaro nödvändig för att organisationen som helhet ska kunna åskådliggöras. Dock beskrivs inte övriga verksamhetsområden som t.ex. Studenthälsan eller administrativa serviceområden.



## 2 Teoretiska utgångspunkter

Detta kapitel redogör för den teoribas på vilken vi grundar våra resonemang, och utifrån vilken vi har utformat ramverket vi använt för att strukturera vår analys och diskussion. Vi går här igenom samarbetsdimensionerna kommunikation, styre och förtroende i organisationer. Nämnade dimensioner utgör grunderna för vårt ramverk, och är således de aspekter av samarbetet mellan LDC och den gemensamma förvaltningen vi valt att undersöka.

### 2.1 Kommunikation

Ett centralt tema för vår undersökning är kommunikation. Främst fokuserat på kommunikationen mellan huvudfigurerna i organisationen som utgör vårt undersökningsobjekt, Lunds universitet, nämligen rollerna som i praktiken fungerar som IT-chef och VD.

Kommunikation ligger till grund för allt samarbete och fungerar som det främsta verktyget för att stödja en delad vision, förhoppningar och uppfattning om var organisationen befinner sig i sitt IT-stöd, vart de är på väg och vad de ämnar uppnå i framtiden samt hur dessa mål kan uppnås. Inom ramen för kommunikation inkluderar vi alla kommunikationskanaler från möten och telefonkontakt till promemoria och e-mail. (Johnson & Lederer, 2007)

Peppard & Ward (1999) påvisar vikten av engagemang och förståelse från VD:ns sida gällande IT-organisationens verksamhet. Den klyfta som uppstår mellan en organisation och den IT-organisation till vilken IT:n outsourcas ger upphov till ineffektivitet, och en oförmåga att utnyttja IT:ns fulla potential som verksamhetsstödande resurs. Ward och Peppard menar att denna klyfta ofta kan förklaras med kulturskillnader och skilda viljor och visioner, men att detta bara är ett symptom på en större organisationsomspännande oförmåga att inse vikten av stöd och engagemang i, och för, IT-organisationens arbete. Relationen mellan IT-chefen och VD:n, specifikt om VD:n stödjer IT-chefens och IT-organisationens verksamhet och initiativ, är av stor vikt för dessa förhållanden. Centralt är VD:ns inställning till IT, samt vad teknologin kan göra och betyder för den övriga organisationen. Samtidigt framhålls att även IT-chefen har ett stort ansvar för att samarbetet och förståelsen maximeras. Dennes förståelse för verksamhetens nuvarande och framtida mål och behov är kritisk för att möjliggöra en dialog som leder till nyttomaximering.

För att uppnå IT-stödets fulla potential måste ledningen, såväl som andra ledareaktörer såsom IT-chefen, vara eniga om hur IT kan användas för att stödja strategierna. Risken att oenighet i frågan uppstår, med ej uppfylld potential som följd, ökar när processförbättringar som genomförts eller stöds med hjälp av IT saknar förankring i den gemensamma uppfattningen av organisationens IT och dess framtid. (Johnson & Lederer 2007)

Kommunikationens frekvens mellan IT-chefen och VD:n är kopplad till samarbetet och överensstämmande uppfattningar om organisationens IT-stöd och dess roll i framtiden. Hög frekvens leder dock inte nödvändigtvis till enighet kring ITs roll i nuet. Framförallt är kommunikationsformen avgörande för samförståndet kring IT-stödets framtid; sker kommunikationen via medier som de inblandade uppfattar som mer effektiva och fylliga uppnås oftare en djupare konsensus. (Johnson & Lederer 2007)

Resultatet av Johnson & Lederers (2007) undersökning visade att VD:n oftast är mer optimistisk och lägger större vikt vid IT-stödets roll i framtiden, samt dess position inom organisationen, medan IT-

chefen var mer försiktig, blygsam och ibland pessimistiskt inställd mot samma frågor. De båda rollerna visade sig dock vara överens om de olika kommunikationskanalernas betydelse för kommunikationens framgång, uppnådd förståelse och samförstånd. De mest givande formerna av kommunikation för att säkerställa organisationens nuvarande position var personliga möten, något som gav VD:n en markant positiv reaktion. Samma möten, samt till högre grad e-mail, var av högsta vikt för att säkerställa en överenskommelse om organisationens framtida mål. Framförallt reagerade IT-chefen positivt på skrivna meddelanden för att lättare förstå och skapa en träffsäker uppfattning om de uppsatta målen och vägarna dit. (Johnson & Lederer 2007)

## 2.2 IT-styre

### 2.2.1 Strukturer för IT-styre

I Sallé & DiVitantonio(2006) behandlas vilken direkt påverkan en organisations IT-struktur har på IT-styret. Optimalt fungerar IT och resten av organisationen i en symbios designad för att IT snabbt och effektivt ska kunna förändras, utvecklas och styras tillsammans med affärskraven för att bäst kunna stödja organisationen. En välfungerande symbios har en direkt effekt på responstiden för IT-stödet att förändras tillsammans med affärsmålen och kan därmed bäst utnyttja sina begränsade resurser för att uppnå detta mål. På grund av detta får styrmodellerna för IT-verksamheten en än viktigare roll på grund av kravet att beslut och direktiv måste ha en smidig och klar process för att kunna nå ut till relevanta organ och exekveras.

Sallé & DiVitantonio(2006) diskuterar vikten av att välja en lämplig styrmodell när IT används som en tjänst. Alltså när en IT-avdelning och dess tjänster ses som en produkt som erbjuds åt interna eller externa kunder därför att när förändringar i affärsmål uppkommer är det viktigt att reflektera dessa förändringar i de erbjudna tjänsterna. Detta ställer krav på beslutsfattandet i styrmodellerna i främst två områden. Nämligen beslut i IT-frågor ur både operativ och strategiska perspektiv.

Det existerar en stor mängd styrmodeller för IT i organisationer, Sallé & DiVitantonio (2006) nöjer sig dock med att fokusera på tre breda kategorier med utrymme för justeringar och variationer. De tre kategorierna för hantering av IT-funktioner och avdelningar är distribuerade kostnadscenter som ägs av affärsfunktioner, centraliserade kostnadscenter och interna vinstcenter. Som tidigare nämnts så finns det utrymme för organisationer att kombinera dessa olika kategorier för olika funktioner eller avdelningar snarare än att begränsa sig till en, som är den vanligaste vägen många organisationer väljer.

Den första kategorin benämns ofta som en feodal modell, där olika affärsfunktioner hanterar sin egen IT-strategi och skapar egna direktiv, ofta helt utan en IT-chefsroll eller i vissa fall en inflytandelös sådan. Denna styrmodell ger affärsfunktionerna all äganderätt över IT-resurser och budgetbeslut vilket får effekten att alla IT-direktiv är direkta resultat av beslut från affärsfunktionerna. Om denna distribution blir total genom en organisations alla affärsfunktioner kan det skapa problem, då förändringsarbete ger bäst resultat om den sker genom hela organisationen. (Sallé & DiVitantonio, 2006)

Den andra kategorin gynnar organisationen som helhet men kan skapa missnöje hos affärsfunktionerna och IT-avdelningen, då deras auktoritet och inflytande över direktiv här är minimal. I centraliserade kostnadscenter fattar organisationens ledning beslut kring vilka mål

IT:n ska uppnå, antingen inom hela organisationen eller relaterat till individuella affärsfunktioner. Ansvar faller sedan på organisationens IT-chef att på ett optimalt sätt allokera IT-resurser för att försöka uppnå dessa mål. Som beskrivet är den här modellen i stort behov av en väl strukturerad hierarki och ett klart flöde av ansvar och direktiv. Den kan benämnas som en federal modell av IT-styre. (Sallé & DiVitantonio, 2006)

Den tredje modellen av IT-styre går ut på att använda IT-avdelningen som ett separat företag placerat inom organisationen. Detta innebär att affärsfunktionerna måste köpa tjänster från IT-avdelningen, vars huvudsyssla blir att justera prissättningen. Denna modell innebär inte att IT-avdelningen blir ett helt vinstdrivande företag som kan sätta priser efter tycke, utan det finns strukturer och regler för detta framtagna av organisationsledningen. Det existerar även ramverk för affärsfunktionernas behov och hur de relaterar till deras plats i hierarkin. Med andra ord finns det en central andel IT-resurser som affärsfunktioner kan tillgodogöra sig. Om problem eller konflikter angående dessa uppstår, har organisationens IT-chef klara direktiv för hur affärsfunktioner ska prioriteras för att inte skapa större problem inom organisationen. På grund av detta måste även IT-avdelningen ges vissa rättigheter att kunna omfördela dessa IT-resurser vid behov. (Sallé & DiVitantonio, 2006)

## 2.2.2 Relationshantering inom organisationer

Kommunikation inom affärsvärlden hamnar ofta under vad som kallas relationshantering (relationship management) vilket är ett strategiskt område för att strukturera en organisations olika organ med syfte att främja kommunikation och samarbete, för att på så sätt optimera processer och resultat. (Coughlan et al, 2004)

Coughlan et al(2004) presenterar i sin artikel ett ramverk, PICTURE(Figur 2.1), för att kartlägga invecklade kommunikationssituationer som kan vara ineffektiva. Ramverket i fråga var ursprungligen menat som ett analysverktyg för mindre grupper och samarbeten, men deras studie visade på att det även kunde användas med större grupper och hela organisationer i åtanke. Användningsområdet är kartläggning av hur idéer och budskap distribueras och kommuniceras, samt hur förståelse skapas mellan intressenter både inom den teknologiska delen och den affärsmässiga delen av en organisation.

PICTURE är döpt efter dess fyra dimensioner, vilka översatt från engelska lyder *medverkan och aktiviteter, interaktion, kommunikativa aktiviteter* och *kravdefinition*. Intentionen med verktyget var inte bara att analysera budskap och kommunikation, utan även hur kontexten av ett givet budskap kan avgöra hur det mottages. (Coughlan et al, 2004)

Den första delen av ramverket fokuserar på vilka intressenter som väljs, för att främja denna kommunikation och för att undvika problem med förståelse. Vad som bör övervägas här är intressenternas kunskap och expertis, position i organisationen och deras ansvarsområden. (Coughlan et al, 2004)

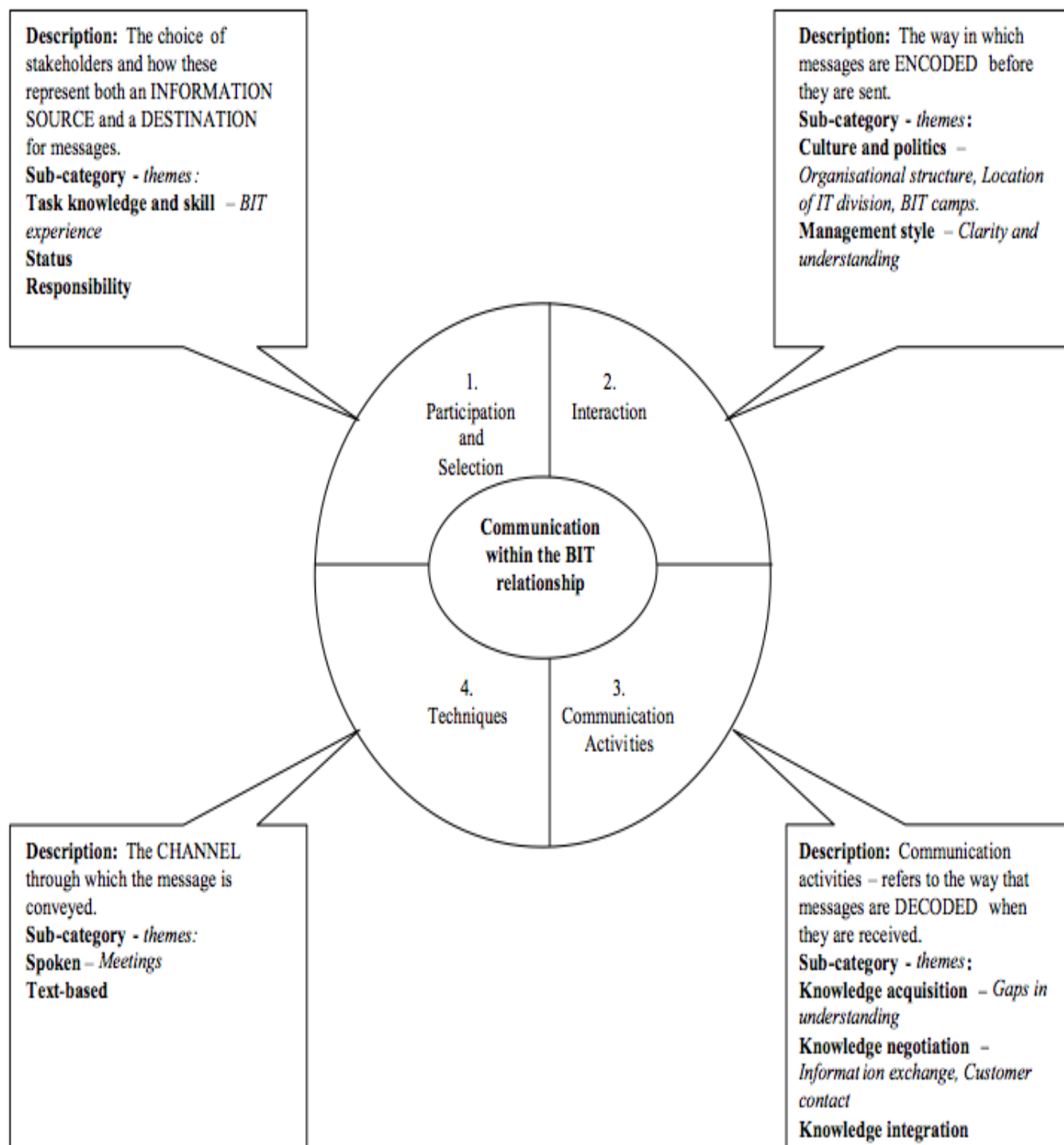
Den andra dimensionen behandlar hur kommunikationen äger rum och vad som påverkar den. Detta syftar mindre på de fysiska detaljerna av kommunikationen, så som vilket medium som används, och mer på hur meddelanden och beslut kommuniceras, tas emot och vilka yttre effekter som påverkar detta. Underkategorierna i denna del är Kultur och Politik i organisationen, samt Ledningsstrategi. Syftet här är att utröna hur olika individer påverkas av uppfattningar om varandra, sig själva samt företagets syn på dem, speglat i aktuella

företagskulturen. (Coughlan et al, 2004)

Det tredje området isolerar tre huvudaktiviteter vid kommunikation (Coughlan et al, 2004);

- *Kunskapsinsamling*, som syftar på hur mötet vid mitten mellan två eller flera intressenters olika kunskaps- och expertisområden fungerar för att skapa gemensam förståelse.
- *Kunskapsförhandling*, som handlar om hur kompromisser mellan intressenternas olika syn- och ståndpunkter i olika frågor uppkommer.
- *Kunskapsintegration*, den slutgiltiga aktiviteten där aktörerna skapar acceptans och kan fastställa att samarbetat kan fungera, samt att de uppsatta målen kan nå inom ramarna för samarbetet.

Den sista aspekten av PICTURE hanterar de kanaler som används inom en organisation för att nå ut med meddelanden, budskap eller för att kommunicera mellan intressenter. Problem som uppstår inom detta område beror på att olika kanaler lämpar sig bättre för vissa typer av kommunikation men sämre för andra. Kommunikation som sker via för den lämpliga kanaler benämns som "rik". (Coughlan et al, 2004)



Figur 2.1: Ramverket PICTURE (Coughlan et al, 2004).

## 2.3 Förtroende i organisationer

Förtroende innebär att två eller flera parter förväntar sig vissa handlingar eller attityder från varandra, faktorer som utgör grundstenarna för olika sorters samarbete. Om förtroendet är högt visar det sig genom en föreställning, parterna emellan, om att den andre kommer utföra sina uppgifter efter bästa förmåga. Förtroende grundar sig som sagt i attityder mellan människor och prövas främst när risker och svårigheter från omvärlden uppkommer. Hur väl förtroendet klarar sig genom prövningen avgörs av hur väl svårigheterna hanteras. (Kramer, 1999)

Definitionen av förtroende i en organisationsmiljö blir mer komplicerad när försöks görs för att komma närmre dess kärna. Inom ämnet hittas flera olika uppfattningar av vad förtroende egentligen är. Det första perspektivet utgörs av etik, och behandlar förväntningen att motparten i ett samarbete agerar utefter en tydlig moralisk värdegrund (Hosmer, 1995). Den andra sidan av detta spektrum angriper frågan om förtroende från ett mer strategiskt och analytiskt perspektiv, i relation till samarbete och organisatoriska målsättningar. Denna sida definierar förtroende som en organisationspolitisk fråga, snarare än en moralisk sådan. För att bibehålla förtroendet i ett samarbete bör arbetet vara förutsägbart, och plötsliga överraskningar utgör hinder för denna strävan. (Burt & Knez, 1996)

Inom ramarna för vår studie är vi intresserade av två förtroendedrivande faktorer med hänsyn till vår forskningsfråga. Den första är det historiska arvets påverkan på förtroende mellan två eller flera parter. De inblandade parternas historia av interaktioner och samarbeten utgör grundstenarna för varje samarbete. Varje aktör bildar sig en uppfattning, baserad på denna historik, om hur denna och framtida kollaborationer kan te sig. Kramer(1999) visar att vid interaktion mellan två eller flera parter påverkas förtroendet negativt om inget gemensamt utbyte sker. Givetvis sker en positiv effekt på förtroendet när utbytet är gemensamt.

En aktör i en godtycklig interaktion har föreställningar kring den andra partens kompetens och arbetsinsats. Dessa föreställningar kan vara baserade på empirisk erfarenhet eller fördomar, men oavsett vad de bygger på får deras infriande antingen positiva eller negativa effekter på förtroendekapitalet. En insats som överträffar förväntningar har en positiv effekt på förtroendet, och vice versa. (Kramer, 1999)

Den andra förtroendedrivande faktorn vi fokuserar på är rollbaserat förtroende, vilket grundar sig i individers roller definierade utifrån gruppstillhörighet inom verksamheten. Individens personliga egenskaper, kompetens och prestationer är mindre intressanta för denna form av förtroende, utan istället är det uppfattningar och förväntningar på gruppen som utgör vad förtroendet baseras på.

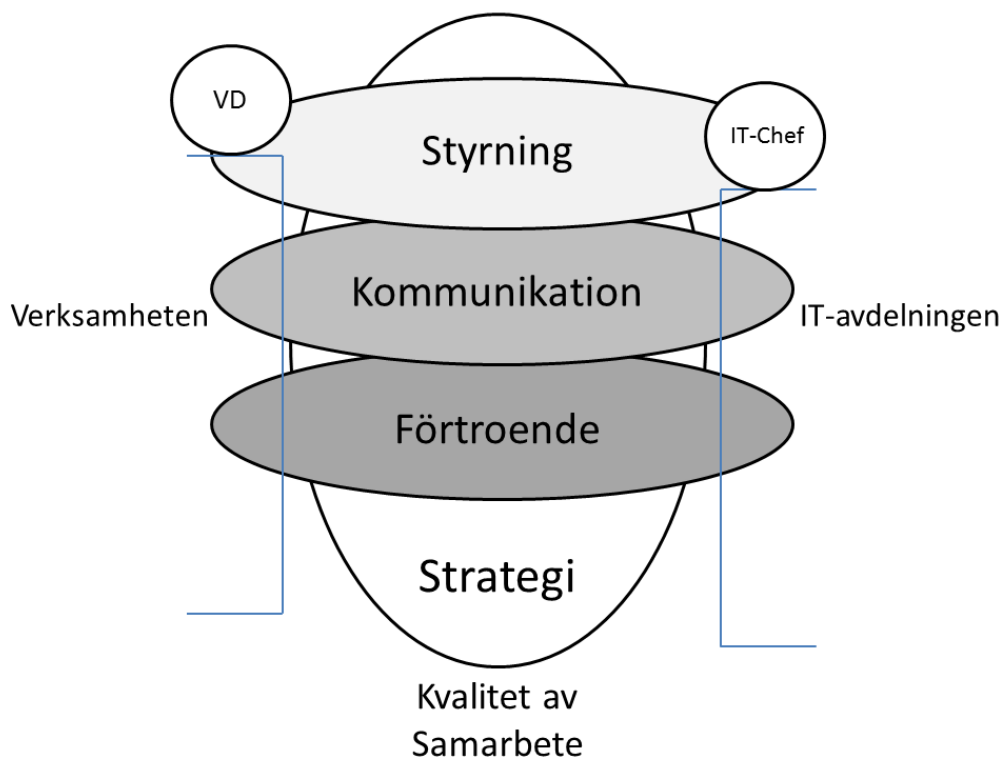
Förtroendet formas av uppfyllandet, eller det uteblivna uppfyllandet, av organisationens krav. Att kraven uppfylls utgör ett slags kvalitetssigill för personer som kan knytas till gruppen i fråga, medan misslyckanden skapar fördomar kring individer vilka kanske inte ens var en del av gruppen vid tidpunkten för bakslaget (Barber, 1983). Dessa förhållanden eliminerar delvis behovet för enskilda individer att bygga upp förtroendekapital, men problemen och farorna med denna sorts förtroende utgörs av missuppfattningar och fördomar. Om organisationen befinner sig i en kris eller svacka kan misstro uppkomma mot samma individer då det upplevs att de plötsligt inte uppfyller kraven, oavsett deras faktiska arbetsinsats. Den här formen av förtroende är alltså förhållandevis instabil. (Kramer, 1999)

De två största hindren för att skapa förtroende mellan parter är enligt Kramer (1999) misstänksamhet och misstro. Misstro uppkommer när en aktör inte längre litar på att motparten kan utföra sina arbetsuppgifter eller lösa problem. Detta förstärks när det föreligger en föreställning om att motparten agerar respektlöst eller är medvetet oaktsamt. Misstänksamhet baseras på uppfattade rivaliserande mål, samt beteende som uppfattas som oärligt. När dessa varningssignaler uppfattas av en aktör höjs kraven på den misstänkta parten. Den som hyser misstro och misstänksamhet är mer benägen att överväga alternativa alternativ till förslag framlagda av den misstänkte, och tenderar att ifrågasätta information från denne.

I slutändan är det lättare att skapa misstro i en organisation än det är att skapa tilltro. Dåliga nyheter har helt enkelt större genomslag än goda nyheter. Misslyckanden, eller en oförmåga att nå förväntade resultat, är mycket mer synliga för omvärlden än goda resultat. Vid skapandet av misstro kontra tilltro är det även lättare att peka på misslyckanden som konkreta bevis än lyckade resultat där förväntningarna uppfylldes. (Kramer, 1999)

## 2.4 Teoretiskt ramverk

Vårt ramverk (Figur 2.5) utgörs av en översiktlig modell vilken utgår ifrån fyra huvudkategorier, vilka tillsammans utgör grunden för en analys av kvaliteten av ett tänkt samarbete mellan en IT-avdelning och resten av verksamheten. Dessa komponenter är styrning, kommunikation, förtroende och strategi. VD- och IT-chefsikonerna är placerade i olika höjd för att indikera deras hierarkiska status i organisationen och därmed även deras inflytande på situationen.



Figur 2.2: Illustrerar vårt modifierade diagnosverktyg för att identifiera och kategorisera faktorer som påverkar roller och samarbete (modifierad efter Peppard & Ward, 1999).

En verksamhets strategi, och i det här fallet främst dess IT-strategi, utgör grunden som alla beslut och verksamhetsåtgärder bör vila på. Således måste samarbetets förankring i strategin beaktas vid analysen. Under strategi faller styrning, med vilket vi menar mer praktiska tillämpningar av strategin, t.ex. inordning av aktörer inom strukturer, auktoritetsutövning och ledarskap. Denna kategori har konstruerats efter teorier av DiVitantonio & Sallé (2006) som behandlar olika modeller av IT-styre inom organisationer.

Kategorin kommunikation utgörs av såväl formell som informell kommunikation genom en mängd olika kanaler. Grunden och verktyget för nästan allt samarbete anser vi är kommunikation, och således är detta en kritisk komponent att beakta. Den här kategorin har vi strukturerat utefter Johnson & Lederer (2007) och deras diskussioner om IT-chefer och VD för organisationers dialog och förståelse men även med Ward & Peppard (1999) och deras teorier om IT-avdelningens positionering och roll inom organisationer. Vi har även haft relationship management i åtanke när vi modifierat vårt ramverk. Både kommunikation och styrning har influenser från PICTURE-ramverket. (Coughlan et al, 2004)

Förtroende är den sista komponenten i vårt ramverk, och under denna kategori faller olika faktorer som bestämmer en aktörs förmåga och förtroende att faktiskt utföra sitt arbete effektivt och i enlighet med verksamhetsmålen. Den här komponenten grundar vi på bland andra Kramer (1999) som diskuterar teoribildning av flera författare kring ämnet.

Produkten av dessa komponenter satt i relation till de rent operativa samarbetsfaktorerna (såsom projekt etc.) resulterar i slutändan i en indikation på samarbetets kvalitet, samt en positionering av aktörerna i förhållande till varandra.

Ramverket (Figur 2.2) utgör grunden för vår intervjuguide, alltså vilka frågor vi valde att fokusera på och hur vi valde att styra samtalen, för struktureringen av vår resultatredovisning samt för vår diskussion och vilka teman den behandlar. Kort och gott ligger ramverket till grund för hela uppsatsen.



## 3 Metod

### 3.1 Den semistrukturerade intervjun

Vår studie ämnade analysera förhållandet mellan en IT-avdelning och övriga organisationen. Detta betydde att vi, för att få ett gediget empiriskt material, behövde ställa djupgående frågor till de intervjuade. Detta ledde oss till den kvalitativa undersökningsformen.

Metoden har ett flertal styrkor, utöver den rikare och mer djupgående informationen den är ämnad att ge upphov till. Den ger en bättre bild av motiven bakom handlingar, t.ex. förtroendefaktorer som kan ge upphov till undanhållande av information mellan aktörer. Intervjuns riktning kan anpassas efter hand som ny information kommer fram i ljuset, vilket gör att oväntade områden av stort intresse kan utforskas, något som inte tillåts av mer strukturerade metoder. Intervjuledarens bild av verkligheten hindras i viss utsträckning från att färga intervjun, genom att frågorna primärt ska vara öppna och leda till öppna svar, vilket leder till en intervju där de diskuterade ämnena inte är bestämda på förhand. (Bryman, 2002)

Således passar den våra syften, då vårt mål är att hitta motiv till rådande förhållanden i vårt undersökningsområde, t.ex. kommunikativa brister, förtroendeproblem och andra faktorer som kan vara svåra att få fram med exempelvis en enkät. Information samlad från dylika utgör ofta en ytligare bild av verkligheten än den vi var ute efter. Ett formulär är, på grund av sin icke-dynamiska natur, inte heller lämpat för att anpassas till intervjusituationen, för att på så vis kunna utforska intressanta och oförutsedda spår.

Givetvis har metoden även svagheter. Bland andra att metoden till en början är tidskrävande, då transkriberade intervjuer ofta blir omfattande, och den rena textmassan tar lång tid att analysera. Resultaten bygger till stor del på intervjuarens förmåga att komma på nya, intressanta frågor, alternativt välja rätt följdfrågor, under intervjuns gång. Intervjuaren har möjlighet att styra intervjuns riktning och den intervjuades val av svar via sitt kroppsspråk och undermedvetna signaler, t.ex. om denne tror sig veta svaret på en fråga och på grund av detta talar med ett ointresserat tonfall som får den intervjuade att fatta sig kort. Detta kan leda till att information kring t.ex. motiv missas. På grund av metodens öppna natur kan olika intervjuer utforska olika områden med olika frågeställningar, vilket kan leda till inkonsekventa och ibland missvisande resultat vilka kan vara svåra att generalisera. (Bryman, 2002)

Vidare föreligger även en validitetsfaktor som måste beaktas. Givetvis förutsätter vi inte att intervjupersonen har för avsikt att vilseleda genom sina svar, men faktorer såsom svårigheter med att minnas händelser som inträffade för veckor, månader eller år sedan kan göra att intervjupersonen erinrar sig förhållanden eller händelser på ett missvisande sätt. På samma vis kan nya händelser eller förändringar i värderingar få intervjupersonen att redogöra för åsikter och händelser som inte överensstämmer med förhållanden som rådde tidigare. (Bryman, 2002)

På grund av detta valde vi att, med hjälp av den semistrukturerade intervjumetodiken, hålla ett par intervjuer med väl valda intervju personer med målet att få djupgående svar, och kanske upptäcka saker vi förbiset, samt kunna justera intervjufrågorna för att bättre tjäna intervjun och riktningarna de kan tänkas ta.

Vi förberedde en intervjuguide som skulle utgöra stöd under samtalen, med ett antal huvudfrågor och följdfrågor/underfrågor. Frågorna ställdes inte i någon särskild ordning, utan följde samtalet. Guiden var till stor hjälp för att bibehålla ett mått av kontroll över intervjun, samtidigt som den lösa ordningen tillät ett mer levande och flytande samtal. Metoden att förbereda en intervjuguide anses vara till stor hjälp vid den valda intervjuformen. (Jacobsen, 2002)

### 3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden (Bilaga 1) delades upp i tre kategorier, med en huvudkategori med frågor som ställs till alla intervjupersoner oavsett organisationstillhörighet, och två underkategorier som ställs beroende på organisationstillhörighet. Frågorna knutna till tillhörighet är mycket lika varandra, men har olika riktning. Den första fokuserar på LU-representanters syn på samarbetet med LDC vid strategiska beslut, och den andra fokuserar på LDC-representanters syn på det egna arbetet vid strategiska beslut rörande universitetets IT.

Vid intervju 1 insåg vi att frågorna vi konstruerat främst fungerade som konversationsstartare, och ledde till en mer levande diskussion med progressivt djupare frågor. Således har vi förhållit oss ganska löst till frågorna, för att styra samtalen när ett ämne upplevs som uttömt. Till exempel återfinns inga frågor som direkt berör förtroende. Istället skrev vi frågor kring samarbetet som enkelt skulle kunna följas upp med t.ex. frågan "ligger förtroendefrågor till grund för dessa förhållanden?". Frågorna skapades dock med vårt ramverk i åtanke, och är således även kategoriserade efter områdena styrning och kommunikation, samt med frågor som resulterade i diskussioner om förtroende under "Allmänt om samarbetet". En uppenbar problematik sprungen ur vår lösa intervjuguide är de svårigheter med struktureringen av våra resultat som tillvägagångssättet resulterar i.

### 3.3 Urval

Vårt att notera är att vår första intervju fick karaktären av en gruppintervju, då intervjuperson 1 valde att inkludera intervjuperson 2 i samtalet. Den förstes syfte med valet var att göra intervjun rikare, och ge en rikare bild av deras samarbete med LDC. Det är dock viktigt att poängtera att vi inte gjorde detta val men valde att acceptera intervjuformen, då även vi såg förtjänster med tillvägagångssättet. Nackdelen är att intervjun som sådan blev svårare för oss att kontrollera p.g.a. dynamiken ytterligare en delagare resulterar i.

På grund av vår studies fokus så var även vårt urval av möjliga intervjupersoner tämligen begränsat. Detta beror främst på två anledningar. Den första var att vårt fokus med studien ligger på det absoluta toppskiktet inom organisationen, och därmed behövde vi intervjupersoner som är intimt involverade i beslut och diskussioner på den IT-strategiska nivån. På grund av vårt fokus på förvaltningen och LDC och inte alla sorters IT-relaterade beslut, så som på fakultets- och institutionsnivå, var vi begränsade till personer från dessa två organisationer. Intervjupersonerna är kontinuerligt involverade i diskussioner och arbete med organisationstäckande IT-projekt.

Skillnaderna mellan informanter och respondenter är att informanter har insikt i, och kunskap om, ett område eller en situation samtidigt som de inte är personligt involverade. En

respondent är som kontrast en person som faktiskt är personligt involverad i situationen eller frågorna som diskuteras (Holme & Solvang, 1997). Den andra begränsande faktorn i vårt urval utgjordes av vårt behov av respondenter i dessa frågor, snarare än informanter. Då vår studie bygger på kvalitativa intervjuer av få individer ville vi försäkra oss om att våra intervjupersoners insikt i frågorna var så djup som möjligt, och således behövde vi respondenter.

Vi gjorde ett aktivt val att inte inkludera, som ovan nämnt, personer från fakultets- eller institutionsnivå då vårt fokus var på det strategiska skiktet för universitetsorganisationen som helhet och inte de olika unika förhållanden som råder ute i organisationens olika avdelningar. Valet syftade till att bibehålla ett organisatoriskt perspektiv, snarare än ett fakultetsperspektiv. Detta för att hålla diskussionen inom det högsta möjliga skiktet för att exkludera mer lokala åsikter och relationer, vilka inte nödvändigtvis är gällande för organisationen som helhet.

### 3.4 Datainsamling och transkribering

För att sätta intervjupersonen i så trygga situationer som möjligt, och möjliggöra en öppnare och mer ärlig stämning under intervjuerna, fördes samtalen på platser som valdes av intervjupersonen.

De semistrukturerade intervjuerna fördes med intervjuguiden som stöd, men stort utrymme tilläts för spontana frågor då öppningar gavs, vilket gjorde att oförutsedda och intressanta områden kunde utforskas djupare. Frågorna hölls öppna så långt det gick, för att uppmuntra intervjupersonen att berätta om det de fann vara lämpligt utan onödig påverkan från intervjuledaren.

Samtalen spelades in med hjälp av en smartphone av typen Android. Kvaliteten på inspelningarna blev något lidande, då telefonens mikrofon var av låg känslighet, men detta överbryggades genom att justera volymen vid uppspelning av ljudklippen. En ljuduppspelare med funktioner för att sänka uppspelningshastigheten av klippen användes för att underlätta transkriberingen, som skedde i realtid. Transkriberingarna är fullständiga för att uppnå en tillräckligt god kvalitet, med andra ord är allt som sades under samtalen dokumenterat. Detta innebär ett mycket omfattande och rikt material, men då ingen gallring företogs blev textmassorna omfattande och tidsödande att analysera.

### 3.5 Analys av data

Problemet med transkriberade intervjuer är att det finns oerhört mycket information dolt bakom de stora mängderna text. Att tillgodogöra sig och analysera informationen är komplicerat och tidskrävande. Hantering av flera intervjuer och teman samtidigt resulterar i ytterligare komplexitet. Den transkriberade intervjun kan vara osammanhängande och svårläst, då det talade språket skiljer sig väsentligt från det skrivna. Det kan alltså vara problematiskt att hantera transkriptionerna, vilket skapar behovet av förenkling av informationen. (Miles & Huberman, 1994)

Förenklingen skedde i vårt fall genom en nedbrytning av transkriptionerna till datablock, vilka presenteras i kapitel 5, strukturerade efter områdena i vårt ramverk. Vi destillerade bort det vi uppfattade som irrelevant för vår undersökning från transkriberingen, vilket resulterade i material som hanterade främst vår forskningsfråga och dess underfrågor. Detta gjorde vi dels

efter att alla våra intervjuer var avklarade, men även under perioder mellan intervjuerna. Kategoriseringen av frågorna baserades på vårt ramverk (Figur 2.2). Den valda kategoriseringen av frågor och svar krävs inte endast för att göra materialet mer överskådligt, utan även för att underlätta jämförelsen av svar från intervju till intervju, och på så vis hitta likheter och skillnader dem emellan (Miles & Huberman, 1994). För oss var det viktigt att inte bara belysa var frågor och teman styrker teorier och slutsatser, utan även var de avviker.

### 3.6 Etiska aspekter

Intervjupersonernas anonymitet var viktig att bibehålla i studien. Den subjektiva uppfattningen hos intervjupersonen om t.ex. samarbetsformer kan skilja sig från officiella uttalanden kring dessa. Då vårt urval enbart består av fyra personer, är anonymiseringen av deras befattningar problematisk. Någon med kännedom om organisationerna LDC och Lunds universitet kan säkert, genom att titta på svaren och höjden på diskussionerna, gissa sig till identiteterna bakom intervjupersonerna, vilket de intervjuade är medvetna om. Vi har trots detta vidtagit åtgärder för att skydda identiteterna hos de intervjuade, genom att inte nämna dem vid namn, varken i transkriptionerna eller i uppsatsen. Deras befattningar inom universitetet namnges inte heller.

Informerat samtycke var en viktig komponent för oss vid intervjuerna, dvs. att vi inte försökte lura eller undanhålla information från intervjupersonen för att övertyga dem att gå med på intervjun. Det gjordes inga försök att maskera syftet med vår studie. Syftet med denna öppenhet var att låta intervjupersonerna själva fatta beslutet att ställa upp på intervjun, snarare än att försöka övertala dem.

Informationen man får ta del av genom sina intervjuer måste även den hanteras med en viss respekt för källorna. Vilka resultat man än når under en studie så kan man inte peka på enskilda personer, företeelser eller större grupper som problemkällor, utan att ha belägg för detta. Objektivitet i undersökningen är alltså kritiskt för att kunna formulera ett sakligt och användbart resultat. (Kvale, 1997)

Vid arbete med den semistrukturerade intervjuformen har frågorna per definition en viss grad av öppenhet. Intervjupersonen är fri att tolka frågan, och formulera ett subjektivt svar. Detta kräver att frågorna är utformade på ett sätt som stödjer metodiken, dvs. att frågorna inte är vinklade eller formulerade på ett sätt som styr intervjupersonens svar. Frågorna ska istället vara välformulerade och öppna, så att intervjupersonen inte leds till ett visst svar, utan är fri att formulera tankar efter dennes egna föreställningar. (Kvale, 1997)

Vid intervjuernas transkribering faller ett stort ansvar på personen som utför denna, nämligen att på ett objektivt sätt förmedla hur intervjun gick till och vad som sades. Att undvika att städa upp språket, eller att byta ut ord som passar bättre, är viktigt för ett verklighetstroget resultat. Oavsett dess estetik ska intervjun transkriberas och återskapas så nära verkligheten som möjligt, något som i vissa fall kan erbjuda skiftande kvalitet vid läsning men som är nödvändigt för att bibehålla intervjuens och forskningens integritet. (Kvale, 1997)

### 3.7 Studiens validitet och reliabilitet

En risk med hur studien är strukturerad, nämligen genom den kvalitativa materialinsamlingen, är att intervjuerna löper risk att vara ledande och bygga på egna värderingar, vilket kan utgöra ett hot mot svarens objektivitet (Kvale, 1997). Det var därför vår strävan att hålla våra intervjufrågor så objektiva som möjligt, med möjlighet för öppna svar, och med en balansgång mellan att inte försöka leda den intervjuade till särskilda svar men att samtidigt behålla ett starkt fokus i frågorna.

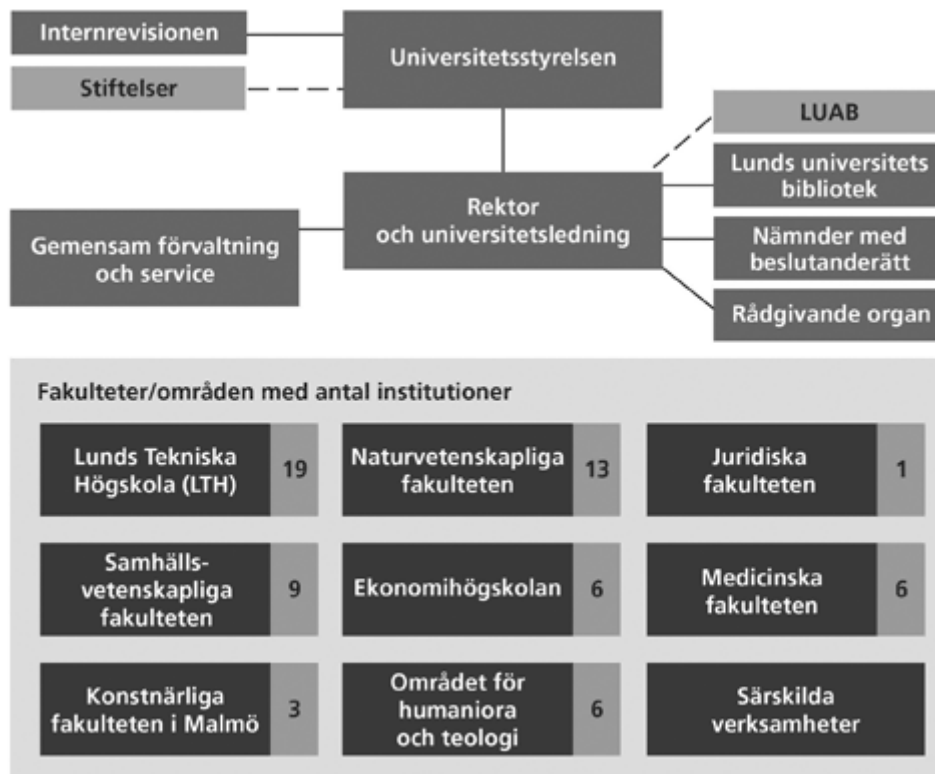
Rörande kvalitativ forskning råder det viss diskussion kring hur reliabilitet och validitet faktiskt uppnås, eller till och med om det bör uppnås i kvalitativa studier (Kvale, 1997). Utöver detta är det ibland svårt att bibehålla fokus på vad validitet faktiskt innebär i kvalitativt arbete. På grund av detta var vi noga med att hålla allt arbete tätt kopplat till vår valda teori. Detta var framförallt viktigt då vi behandlade individuella synpunkter och synvinklar i samband med intervjuerna

Ytterligare en begränsning i vår studie kan anses vara vårt ringa antal intervjupersoner. Detta överbryggas genom att de utvalda personerna som intervjuades besitter väldigt god insikt i organisationerna, något som ingår i deras arbetsbeskrivning och arbetsuppgifter. Därför väger deras uttalanden tungt.

## 4 Organisationen Lunds Universitet

Här följer en övergripande beskrivning av organisationen LU, till vilken vi har valt att förlägga vår studie. Organisationens olika beståndsdelar, samt deras uppdrag och befogenheter beskrivs. Slutligen redogör vi för LDC och dess plats i den övergripande organisationen, då vår analys kräver en mer ingående beskrivning av IT-avdelningen som grund.

Organisationen (Figur 4.1) präglas av en decentraliserad struktur. Resurser tilldelas områden, vilka i sin tur själva ansvarar för budgetering och resursfördelning till operativa enheter. Dessa resurser disponeras sedan i stor utsträckning självständigt av de operativa enheterna, vilket gör att centrala beslut kan vara svåra att driva igenom. Detta har positiva konsekvenser i att enheterna själva kan satsa resurser på verksamhetsdelar som bedöms vara kritiska för den egna verksamheten, men även negativa på så vis att centralstyrd samordning är svår att uppnå. Just detta förhållande är centralt för våra resonemang kring samarbetet mellan LU och LDC. (Lunds Universitets websida)



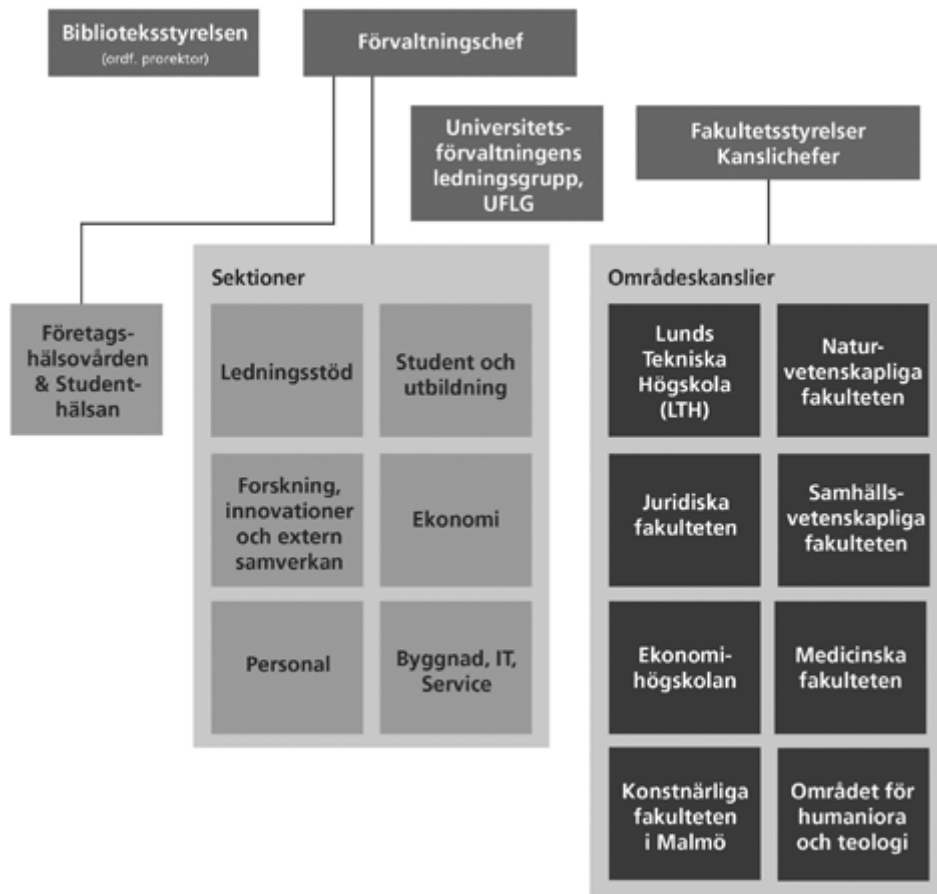
Figur 4.1: Översikt över Lunds Universitets organisation (Lunds universitets organisation)

### 4.1 Universitetsstyrelsen

Det övergripande ansvaret för universitetets verksamhet innehas av universitetsstyrelsen. Rektorn har främsta ansvaret för verksamheten, och svarar inför styrelsen. Styrelsen ansvarar för att universitetets uppgifter utförs fullgott, och utgörs av rektorn, tre lärare, tre studenter och åtta allmänrepresentanter

från olika delar av samhället. De senare tillsätts av regeringen. Syftet med studenternas närvaro är ökad transparens av beslutsfattandet. (Lunds Universitets websida)

## 4.2 Förvaltningen



Figur 4.2: Översikt över Lunds Universitets områden och sektioner (Lunds universitets förvaltnings websida)

Universitetsförvaltningen (Figur 4.2) utgörs av den gemensamma förvaltningen, som har hand om ett antal sektioner med olika verksamhetsstödande ansvarsområden, samt områdeskanslierna. Den gemensamma förvaltningen ansvarar för stöd till universitetet som helhet, till skillnad från områdeskanslierna som stödjer de egna områdesstyrelserna, institutionerna och övriga organ. (Lunds universitets förvaltnings websida)

Förvaltningschefen är den aktör som är direkt överställd LDC. IT-organisationens IT-chef svarar till förvaltningschefen, och har sitt rapporteringsansvar till denne. Det är även inom förvaltningen som universitetsorganisationens IT-kontor och därmed IT-strateg är lokaliserad. (Lunds universitets förvaltnings websida)

## 4.3 Fakulteterna och institutionerna

Universitetet har åtta fakultetsområden (Figur 4.1), vilka själva organiserar sin undervisning, forskning och ekonomi. Själva arbetet med forskning och utbildning, och således praktisk resursfördelning, utförs av institutionerna. Ordföranden i fakulteternas styrelser har titeln dekanus. Underordnade fakulteterna är institutionerna. (Lunds universitets websida)

Institutionerna är de utbildnings- och forskningsmässigt operativa enheterna inom universitetet. Styrelseordföranden kallas prefekt och innehar det högsta mandatet för beslut kring fördelning av resurser inom den egna verksamheten, och kan således fatta självständiga beslut kring sådana frågor oavsett rekommendationer från högre befattningar inom hierarkin (Lunds Universitets websida).

#### **4.4 Lunds Datacentral**

Lunds DataCentral är en intern IT-avdelning inom organisationen Lunds universitet. LDC är en självfinansierad IT-leverantör med universitetet som sin främsta kund, men hanterar även ett antal externa kunder. Organisationens uppdrag innefattar ägande- och driftansvar för universitetets gemensamma IT-resurser, men erbjuder även tjänster inom områden som arbetsplatsutrustning, applikationsdrift och utveckling, stamnät och fastighetsnät, systemutveckling och projektledning. Alla dessa tjänster kvalitetssäkras genom IT Infrastructure Library (ITIL), vilket syftar till att kvalitetssäkring vid alla tjänster från felhantering till implementering. LDC inrättades 1965 efter ett riksdagsbeslut och består idag av 84 anställda och omsätter över 100 miljoner kronor om året. På grund av det decentraliserade IT-styret, som inrättades vid Lunds universitet 1985, så är alla institutioner självbestämmande i dessa frågor. Trots detta är praktiskt taget alla universitetets organisationsenheter kunder hos LDC i någon utsträckning. Sedan 2006 har LDC ett utökat drift- och utvecklingsansvar i enlighet med ett rektorsbeslut. (LDC:s websida)



## 5 Resultat

Tolkningarna och resonemangen kring våra intervjuer grundar sig i det transkriberade materialet. De transkriberade intervjuerna är ordnat i tre bilagor namngivna efter de aktuella intervjupersonerna. Intervjuperson 1 & 2 valde att genomföra intervjun tillsammans, då de i mycket delar samma roll i samarbetet med LDC, såväl som övriga verksamheten, gällande IT. Således grupperades de båda ihop i Bilaga 2, liksom i vår resultatredovisning.

Undersökningen är strukturerad efter vårt ramverk (Figur 2.2), och ordnad efter huvudområdena "kommunikation", "förtroende" samt "styrning", vilka alla påverkar eller påverkas av den bakomliggande strategin. Våra intervjupersoner gav alla nyanserade bilder av samarbetet men framförallt uppvisade de intressanta skillnader i uppfattning om varandras avdelningar och de andra aktörernas syn på relationerna.

### 5.1 Kommunikation

Kommunikation utgör grunden för alla samarbeten, och är en kritisk faktor för att strategier ska kunna realiseras framgångsrikt. En välfungerande kommunikation mellan LDC och den gemensamma förvaltningens aktörer är på samma vis kritisk för att samarbetet dem emellan ska fungera.

#### 5.1.1 Intervjuperson 1 & 2

I intervjun beskrivs förvaltningens och LDC:s relation som en business-to-business relation. Då både förvaltningen och LDC består av IT-branschfolk utgör den gemensamma kompetensgrunden och relationsformen en samarbetsbrygga som möjliggör informellt samarbete i form av t.ex. varningssignaler för framtida problem.

*“Vi blir stoppade här av en av deras chefer i ledningen som var jättefrustrerad. [...] Du (till Intervjuperson 3), dra i det här. Stick in huvudet och kolla upp vad som har hänt [...] du har fått signalen att du borde göra någonting och sen får han göra vad han vill liksom.”*  
(Intervjuperson 1, bilaga 2, sida 54)

En stor del av samarbetet utgörs enligt intervjupersonerna av en bryggande insats från förvaltningens sida. De anser sig vara medlare mellan LDC och resten av verksamheten, och tar an sig uppdraget att sammanföra LDC-representanter med en mängd personer från organisationen. Detta för att enligt dem tenderar LDC att uppvisa ett IT-centriskt, såväl som ett icke kundcentriskt, agerande. Bristen på kundfokus från LDC:s sida tar sig enligt intervjupersonerna uttryck t.ex. i en misstro för kundens förmåga att formulera krav och behov, och en övertro på sin egen förmåga. Detta gör att förvaltningens roll som medlare anses nödvändig.

*“[...] och det hade ur ett IT-perspektiv varit oerhört tilltalande för dem om de hade fått bestämma. Men då hade det blivit så att säga LDC:s mål, IT-målbildning för utbildning och forskning. [...] du måste ha någon sorts, vad är det du kallar det för, sanity-check. Rimlighetskontroll, alltså acceptanskontroll som säger nej, korrigering, styr rätt.”*

(Intervjuperson 1, bilaga 2, sida 44)

Intervjupersonerna berättar att strategiska samtal sker med LDC:s ledning minst en gång i månaden, där framtidsaspekter och projekt, såväl som nuvarande problem och utvecklingsmöjligheter diskuteras. Akuta ärenden avhandlas via telefonsamtal eller mail.

Intervjupersonerna är överlag nöjda med kommunikationen med LDC, särskilt den direkta telefonkommunikationen. De upplever att de träffar intervjuperson 3 ofta i olika sammanhang. Mötena sker både personligen, eller i olika styrgrupper och ledningsgruppsmöten. De tjänsteansvariga på LDC kontaktas främst via telefon, om man bortser från kvartalsmöten där bl.a. uppföljning och annat behandlas.

### **5.1.2 Intervjuperson 3**

I intervjun framkommer att LDC:s och förvaltningens samarbete sker med LDC som utförare och förvaltningen, främst via Intervjuperson 1, som beställare av de centrala gemensamma systemen. Intervjuperson 3 är överlag nöjd med samarbetet och tycker att det fungerar utmärkt.

Intervjupersonen upplever även att kommunikationen mellan denne och intervjuperson 1 är rik och regelbunden. Intervjupersonen bekräftar intervjuperson 1 & 2s syn på kommunikationen som skiftande mellan regelbundenhet och struktur samt mer ad hoc-betonad och spontan. Det går att skönja en viss osäkerhet kring frekvensen och omfattningen av uppföljning kring de centrala tjänsterna.

### **5.1.3 Intervjuperson 4**

Intervjupersonen berättar att denne och intervjuperson 3 träffas på strukturerade, regelbundna möten åtminstone var fjortonde dag. Intervjupersonen berättar något senare i intervjun att de även ses vid möten tillsammans med sektions- och kanslicheferna varje fredag. Det framgår av intervjun att även intervjuperson 1 ofta deltar i dessa möten.

LDC och förvaltningen har enligt intervjupersonen kvartalsuppföljningar där framsteg och bakslag redovisas. Intervjupersonen uttrycker att denne inte lägger sig i intern uppföljning och liknande, utan enbart det som berör verksamhetsplanens efterlevnad och påverkan på LU. Kommunikationen mellan intervjuperson 1 och 4 beskrivs som mer frekvent än mötena, nästan daglig, och sker ofta via mail.

## **5.2 Förtroende**

I en organisation av Lunds Universitets storlek, komplexa struktur samt decentraliserade styre krävs ett gott förtroendekapital för att en verksamhet som LDC ska kunna ha inflytande över strategiska beslut, vilka de formellt inte är delaktiga i, och vara eftertraktad som leverantör.

### **5.2.1 Intervjuperson 1 & 2**

Det historiska arvet som LDC har efter sig beskrevs som ett gissel för verksamheten i dagsläget. Utan omskrivningar beskrevs en djup misstro mot LDC och deras verksamhet. Det pratades om personer ute

i organisationen, vilka på grund av personliga erfarenheter beslutat att inte samarbeta med LDC. Detta var så långt gånget, att när dialog om utveckling av ett nytt informationssystem vid en fakultet initierades, var det ett medvetet beslut att exkludera LDC från projektet. Detta beskrevs som en återkommande tendens vid flera olika institutioner och fakulteter.

*“Där finns nog en fast och djup misstro, ja. Det är mitt spontana svar”*

(Intervjuperson 1, bilaga 2, sida 50)

Anledningen till denna djupt rotade misstro är inget som kan återfinnas i dagens LDC, åtminstone inte i närheten av den grad som en gång gav upphov till denna misstro. Grunden lades för tio till femton år sedan då LDC hade en helt annan syn på sitt eget arbete, sin position i organisationen och hur deras kunder passade in i deras arbete. Organisationen och arbetet på LDC var helt enkelt allt för teknologiorienterat, och väldigt lite hänsyn visades till kunderna och användarna, vilket resulterade i svårhanterade system, och IT-lösningar som var allt för komplicerade för alla utom fackpersoner. Systemen var komplicerade till den grad att det försvårade det dagliga arbetet. En ovilja att göra något åt denna situation spädde på den groende misstron.

*“De började rätt långt ner i dyn och sen är det ju då rätt många som inte har, som valt att inte ha någon kontakt med dem överhuvudtaget utan deras erfarenhet är då 15 år gamla och då var det riktigt illa.”*

(Intervjuperson 2, bilaga 2, sida 50)

LDC:s verksamhet och arbetsmetoder beskrivs som väldigt förändrade, jämfört med för 10 år sedan. Det erkänns att mycket arbete har lagts ner på att vända trenden för LDC:s arbete, och att skapa ett starkare kundfokus, och därigenom även förändra synen på LDC ute i organisationen. Ansträngningen beskrivs som mycket lyckad, och LDC omnämns som en bättre organisation i dagsläget, vilken knappt kan jämföras med den gamla organisationen. Problemet, vilket gör att bilden av LDC och misstron mot organisationen kvarstår, är att omsättningen av personal är väldigt låg vid Lunds Universitet. Det är i stor mån samma personer som gjorde affärer med LDC för femton år sedan som sitter kvar på poster vid institutionerna och fakulteten. Efter att ha bildat sig den här negativa uppfattningen om LDC, och fattat beslutet att inte ha något vidare samröre med dem, förblir det så enligt intervjupersonerna. Medan tiden går, och saker förändras, glömmes man hur gamla dessa erfarenheter är, och de negativa erfarenheterna upplevs starkare än de positiva.

### 5.2.2 Intervjuperson 3

Bilden av det misstrodda LDC förstärks i denna diskussion, och det talas om att LDC sedan gammalt har rykte om sig att vara svåra att samarbeta med. Detta beskrivs dock mer som symptom vilka var gällande för hela IT-branschen för tio till tjugo år sedan. Fokus låg, som tidigare nämnts, på teknologin snarare än användaren, och detta skapade klyftor mellan IT-avdelningen och huvudorganisationen. Så även vid Lunds universitet, vilket behöver lång tid på sig för att förändra sin syn på LDC.

*“[...]historiskt har ju IT-avdelningen och även då LDC betraktats som ett gäng med vita rockar som springer omkring och håller på med en massa konstiga saker. [...] de hittar på lösningar som ingen kan använda men de är väldigt bra tekniskt säkert men det går inte att använda. Lite historia för hela IT-branschen egentligen ”*

(Intervjuperson 3, bilaga 3, sida 58)

Intervjuperson 3 har en uppfattning om den nuvarande synen på LDC, och på vilken nivå misstron ligger i dagsläget, samt hur mycket LDC har förändrats för att övervinna sina problem och låga förtroendekapital, vilken skiljer sig från den som presenterades i intervjun med intervjupersonerna 1 & 2. Intervjuperson 3 beskrev en process som gradvis går mot det positiva, ett litet steg varje dag, samt att institutioner och fakulteter som tidigare inte velat ha med LDC att göra hör av sig med allt tätare frekvens. Det diskuterades även vad LDC själva har gjort för att förändra de förhållanden i verksamheten som ursprungligen skapade den negativa trenden, vilken är på väg att försvinna. Verksamheten tog aktivt tag i sin egen situation för att processorientera sina leveranser, analysera och revidera sin syn på sig själva och skapa ett nytt fokus på kunden. Detta arbete påbörjades för fem-sex år sedan, men är en kontinuerlig process i verksamheten.

Att kontinuerligt förbättra synen på LDC ute i hela organisationen sågs inte som ett jobb som förvaltningen eller universitetsledningen bör ansvara för. Arbetet sågs istället som en långsam process, där LDC måste bevisa att de klarar av rollen av en IT-leverantör som kan möta alla de krav universitetets organisationsenheter kan ställa, samtidigt som resten av organisationen börjar lita mer på LDC och aktivt inkluderar dem i projekt. Det hela beskrevs som en mognadsprocess från båda sidor, en utveckling som är på väg åt rätt håll. Framförallt i LDC:s fall, då de blir allt mindre teknikorienterade, och fokuserar mer på att positionera sig i skiktet mellan teknologin och användarna. Vi får berättat för oss att LDC numera samarbetar med Samhällsvetenskapliga fakulteten och driver stora delar av deras IT. Det goda samarbetet och möjligheterna att driva systemen där kontrasteras mot system i verksamheten, där LDC:s inblandningsgrad varit låg under utvecklingsfasen.

### 5.2.3 Intervjuperson 4

Återigen bekräftas att de verksamhetsmål och arbetsätt, som var gällande för tio till tjugo år sedan inom LDC, ligger till grund för misstro i dagens universitetsorganisation. De hade, trots stor teknisk kunnighet och kompetens, en väldigt bristande servicementalitet, ett faktum som fick stora delar av universitetet att vända sig till andra leverantörer. På grund av detta beskrevs synen på LDC som varierande ute i organisationen, men att stora framsteg faktiskt har gjorts och fortsätter att göras. LDC beskrivs som en helt förändrad organisation nu jämfört med då.

*“Jag tror att det varierar, och det finns en historia i det här där förtroendet har varit lågt. Så är det. Men den ligger ju nu, som jag uppfattar det i alla fall, långt tillbaka i tiden.”*  
(Intervjuperson 4, bilaga 4, sida 67)

Optimismen angående LDC:s verksamhet i dagsläget, och deras framsteg sedan misstron grundades, var påtaglig. Kulturen beskrivs som förändrad, och detta tillsammans med en viss personalomsättning i LDC pekas ut som viktiga faktorer för denna förändring. IT-branschen som helhet har även den förändrats sedan dess, vilket påverkat LDC och människorna som jobbar där. Det uttrycks även en förhoppning att LDC:s framsteg inom den egna organisationen ska fortsätta. Verksamheten de driver blir alltmer framgångsrik, något som påverkar kundernas upplevelse av den positivt, vilket i sin tur främjar ett samlat IT-ansvar inom Lunds universitet. Ett positivt exempel som tas upp är att LDC nyligen fått ansvaret för den samhällsvetenskapliga fakultets IT-drift. En händelse som tros få en positiv effekt för LDC:s framtida position i verksamheten.

*“Den gemensamma förvaltningens IT har LDC skött länge va, men just det faktum att man har fått det förtroendet av en hel fakultet nu är ju jätteviktigt. Och det är någonting vi hoppas på, naturligtvis, att det ska visa sig för det tror jag är bra för LU att få en samlad IT”*

(Intervjuperson 4, bilaga 4, sida 67)

### 5.3 Styrning

Beslutsfattandet och det slutgiltiga ansvaret för strategiska vägval, både för den gemensamma och mer specifika IT-hantering utvid vid institutioner och fakulteter, är väl dokumenterat (Lunds Universitets websida). Lunds Universitet har ett decentraliserat styre som överlåter det slutgiltiga beslutsfattandet för IT-lösningar i, bland annat, prefekternas händer. Det gemensamma IT-styret ansvarar den gemensamma förvaltningen för. Vårt fokus i det här avseendet har varit hur LDC passar in i den här strukturen.

#### 5.3.1 Intervjuperson 1 & 2

Faktumet att LDC är bortkopplade från det faktiska beslutsfattandet, såväl övergripande i organisationen Lunds universitet som på fakultets- och institutionsnivå, kommunicerades klart och tydligt. Däremot ville båda intervjupersoner framföra att LDC faktiskt hade en klar och tydlig rådgivande roll inom i det närmsta alla strategiska diskussioner involverande IT.

*“Vi lyssnar på vad LDC säger men de är ju inte med i besluten.”*

(Intervjuperson 2, bilaga 2, sida 48)

Något som framgick under intervjun, och som berördes ett flertal gånger, var en uppfattning om att LDC:s agenda eller mål inte alltid var i fas med resten av organisationen. På grund av detta fanns en vilja att distansera LDC från beslutsfattandet kring strategiska målsättningar och planering. Dock framgick att rådgivning från, och öppna dialoger med, LDC kring förbättringsarbete, utveckling och projektledning var välkommet.

*“Det vill säga att LDC:s mål kan ju stå i konflikt med universitetets mål och gör det ganska ofta.”*

(Intervjuperson 1, bilaga 2, sida 41)

En av de viktigare anledningarna till denna distansering av LDC från IT-strategiska beslut var att man inte ville ge strategier och omstruktureringar, vilka skulle komma att påverka hela organisationen, ett för stort IT-fokus. Med detta i åtanke beskrevs dialog mellan förvaltningen och personal från institutioner och fakulteter utvid i organisationen som jämbördiga, eller till och med viktigare, än den med LDC som stöd för detta arbete. Man uttryckte behov av att fokusera på funktionaliteten sett ur användarnas, det vill säga studenters och anställdas, perspektiv. Det upplevdes då vara nödvändigt, för att inte kompromissa med fokuset på användarna, att inte släppa in LDC i beslutsfattandet.

### 5.3.2 Intervjuperson 3

Här kunde man skönja en mer positiv och optimistisk inställning till samarbetet avseende styrande och strategisk planering. Återigen fick vi det bekräftat att LDC inte har något formellt inflytande på beslutsfattandet, men att de informellt inkluderas i det strategiska samarbetet som rådgivare, eller till och med samarbetspartner.

*“... men det är klart att vi är rådgivande. Vi har, tycker jag, väldigt stort inflytande vad det egentligen blir för beslut. [...] Vi driver inte frågorna för sig utan vi gör det tillsammans.”*  
(Intervjuperson 3, bilaga 3, sida 60)

Intervjupersonen hade en helt annan inställning till frågan IT-fokus kontra användarfokus än vad tidigare beskrivits vara rådande på LDC. Intervjupersonen uttryckte en åsikt, vilken uppfattades vara delad med resten av universitetet, att IT inte ska stå i centrum på så sätt att det implementeras IT-lösningar enbart för självändamålet att ha en avancerad IT-struktur, utan teknologin ska hela tiden vara ett verktyg som stödjer verksamheten. Bilden av LDC som en verksamhet med huvudsakligen IT i fokus motsades. Även om ett sådant fokus beskrevs som ett historiskt arv, så beskrevs även ett arbete med syfte att förändra verksamheten till en mer användarinriktad sådan, en process som uppgavs ha kommit en god bit på vägen.

*“... vi ska ju inte bedriva IT för ITs skull va, utan vi ska ju vara ett stöd till verksamheten. Det är ju verksamhetens behov som ska upp...”*  
(Intervjuperson 3, bilaga 3, sida 58)

Den decentraliserade strukturen i universitetsorganisationen beskrevs som ett större hinder för förändring och utveckling, samt samarbetet mellan förvaltningen och LDC i frågor kring organisationens helhet, jämfört med faktorer som styret och relationerna. Det beskrevs som problematiskt för LDC att genomföra förändringsarbete på institutions- och fakultetsnivå som en konsekvens av detta styre. Dock inte på grund av felaktigt fokus från LDC:s sida, utan problemet uppgavs vara rotat i att LDC helt enkelt inte är bekanta med många IT-miljöer ute i organisationen, och därför har problem med att implementera och förändra IT-lösningar utifrån en, för dem, okänd miljö. Dylåka okända variabler gör det problematiskt att hitta lösningar som kan samspela med övriga universitetets system.

Intervjupersonen bekräftar att merparten av det direkta samarbetet är delegerat av intervjuperson 4 till intervjuperson 1 & 2.

Enligt den intervjuade pekar utvecklingen på att LDC får bidra till projekt med sin kompetens i allt större grad, och att de kommer in allt tidigare i projektens livscykel. Detta upplevs som viktigt, då projekt som saknar deras närvaro, alternativt projekt där de kommer in för sent i projektens livscykel, riskerar att bli svåra att samköra med övriga system.

### 5.3.3 Intervjuperson 4

Bilden av dialogen mellan LDC och förvaltningen förändras en del här. Dialogen beskrivs som god men problematisk för LDC, avseende det faktum att Lunds universitet är dess absolut största kund. Ansvarsbördan för eventuella svårigheter i samarbetet mellan LDC och

Lunds universitet beskrivs här som delat. Problematiken verkar inte enbart ligga hos LDC och av dem orsakade kommunikationsbrister, feljusterat fokus eller ovilja inför samarbete, åtminstone inte längre. Ett historiskt perspektiv av denna karaktär erkänns, men rollerna som aktörerna i detta utbyte har haft under de senaste åren beskrivs som skiftande, och i dagsläget är det Lunds universitet och förvaltningssidan som bör förändras och förbättras för att på ett mer optimalt sätt kunna möta LDC och dess expertis.

*“Och det ställer ju stora krav på beställarorganisationen, på kompetensen i beställarorganisationen. [...] Vi ska förstärka på den sidan kan jag säga [...]det behöver vi för att vara bättre beställare tror jag.”*

(Intervjuperson 4, bilaga 4, sida 66)

Samarbetet och dialogen mellan aktörerna beskrivs ändå som god. Respekten för kunskapen och expertisen inom LDC:s organisation beskrivs som hög, och de värderas som en viktig kunskapskälla vid rådgivning. Trots ett fokus på användaren snarare än IT i sig uttrycks en vilja att mötas på mitten, genom att bjuda in LDC till samtal för att vägleda, snarare än att leverera, för att låta teknologin möta upp efter bästa förmåga. Dialog och samarbete sker redan, men det finns en stark vilja att förbättra dessa ännu mer.

Vid frågor kring hur institutioner och fakultet önskas att se på, och använda, LDC uppges det vara önskvärt att alla ska använda sig av samma leverantör i största möjliga utsträckning. Vad som betonas i relation till denna diskussion är ett totalt ointresse av att på något sätt tvinga fram denna förändring, eller att leverera direktiv som styr organisationen i den här riktningen. Uppmaningar kan förekomma, men det är en förhoppning att detta ska uppnås genom att förbättra strukturen och kulturen inom organisation, såväl som inom LDC, för att på en mer naturlig väg producera samma effekt.

*“Vi ska ha en organisation som kan leverera, men det här med att tvinga fram det är en knepig väg att gå. [...] är man överens om innehållet och hur de ska se ut och så va, då är det mycket lättare att diskutera vem som ska leverera”*

(Intervjuperson 4, bilaga 4, sida 68)

Under intervjun framkommer det snart att intervjupersonens direkta operativa samarbete med LDC är litet. Det främsta direkta samarbetet sker via avstämningar samt utvecklings- och samordningsdialoger. Båda parter sitter med i olika utvecklingsgrupper. Det operativa samarbetet med beställningar och projektutformning, samt driftsbeslut, har intervjupersonen delegerat till Intervjuperson 1 och 2.

En något bristande delaktighet och insikt i de rent praktiska aspekterna av LDC:s samarbete med förvaltningen ansas under intervjun, men även en vilja att fylla igen kunskapsglappet.

*“För det har vi inte idag, vi har många verksamhetskritiska system som i alla fall jag känner, det är möjligt att det finns de som vet men inte jag, jag känner att jag vill veta mer.”*

(Intervjuperson 4, bilaga 4, sida 70)

## 6 Diskussion

Efter hand som vi genomförde våra intervjuer fick vi tillgång till ett rikt material, där vi snabbt identifierade tematan som anknöt till vår forskningsfråga. Åsikter och uppfattningar var delade angående en del frågor men överens angående andra. Vi har strukturerat upp vår diskussion efter vårt ramverk, men även med några övriga rubriker. Under den första rubriken, "Ansvarsdelegering", redogör vi för hur delegeringen av ansvar från intervjuperson 4 till intervjupersonerna 1 & 2 påverkar samarbetet samt LDCs förmåga att genomdriva IT-strategiska beslut. Rubriken "LDCs roll inom universitetet" knyter diskussionen närmre till vår huvudfrågeställning, och behandlar hur IT-organisationens roll ser ut. Vi diskuterar även hur situationen kan förändras och förbättras.

### 6.1 Kommunikation

Samarbetet och kommunikationen mellan LDC och intervjupersonerna 1 och 2 är till karaktären ett "business-to-business"-samarbete, med en förhållandevis god jämlikhet gällande kompetens. Denna kompetens utgör en miljö som tillåter ett informellt samarbete, utöver det rent operativa och formaliserade, som enligt intervjupersonerna 1 och 2 tillåter dem att kommunicera problem och brister i LDC:s tjänster innan problemen hinner bli för allvarliga. Det här samarbetet stannar dock vid "varningar", varpå LDC:s kompetens eller förmåga att hörsamma varningarna får avgöra om problemet avhjälps, och således diskuteras vid de regelbundna strategiska eller operativa mötena, eller inte.

En annan aspekt av deras samarbete är av en betydligt mer styrande karaktär, där förvaltningen agerar kommunikator mellan LDC och den övriga organisationen vid IT-strategiska frågor och diskussioner kring dessa. Intervjupersonerna 1 och 2 har en stark bild av LDC som IT-centriska samt tjänare av egna syften, och litar inte på deras förmåga att låta verksamhetens behov styra projekten. De förmedlar krav- och behovsbilder samt idkar kvalitetsstyrning, en funktion de kallar "sanity-check" eller "rimlighetskontroll", etiketter som ger en indikation på att de inte litar på LDC:s förmåga att utföra dylik kontroll på egen hand. Samtidigt förmedlade intervjuperson 3 en god personlig insikt i de vida varierande miljöerna för IT-kunskap, och behov runt om i organisationen. Denne var inte bara hänsynstagande till de olika situationerna och förkunskaperna som förekommer, utan uttryckte en vilja att kompensera eventuella brister, och arbeta tillsammans för att nå det stödet som var lämpligast för varje individuell verksamhet. Om detta inte fungerar i praktiken kan kommunikationen i sig tjäna till kvalitetskontroll, och kan vara nödvändig om LDC:s omdöme eller förmåga att se till den övriga verksamhetens bästa brister, men det ligger en fara i att inte låta LDC agera självständigt. Detta då IT-organisationens förmåga att tillsammans med kunden arbeta fram en kravbild och behovsanalys, och på så vis fostra denna förmåga och förbättra den bild av IT-centricitet som enligt intervjupersonerna 1 och 2 råder, inte ges utrymme att utvecklas vid alltför omfattande styrning. LDC som organisation kan även komma att lida av detta genom en påverkan av deras förtroendekapital.

Samtliga intervjupersoner berättar att de deltar i såväl strategiska möten med representanter från hela verksamheten, samt i möten av avstämningskaraktär. Frekvensen av mer spontan kommunikation mellan de olika aktörerna är hög. Särskilt kontakt via mail dominerar rent allmänt utanför de mer formella mötestillfällena. Mellan LDC och intervjupersonerna 1 och 2 är även frekvensen av telefonsamtal och personliga, informella möten, förhållandevis hög.



Allt detta tyder på att goda strukturer för kommunikation är på plats, samt att kommunikationsrutinerna är högfrekventa.

Sett utifrån ramverket PICTURE så måste kommunikationen, utifrån ramverkets (Figur 2.2) beskrivning av kommunikation som ett medel för kommunikation av beslutsfattande och direktiv, bedömas som god. Även hur rik kommunikationen är framställs i positiva ordalag. Framförallt mellan intervjuperson 1 och 3 tyder allt på att de har ett väldigt rikt utbyte, och särskilt intervjuperson 1 beskriver ett scenario då kommunikation i skriven form undanbads då risken för missuppfattningar var överhängande, något som tyder på god kännedom om både de avhandlade frågorna men även relationens natur. Metoderna för kommunikation av beslut och direktiv verkar fungera bra, då de nämnda intervjupersonerna dels samarbetar tillsammans i sina officiella roller, dels genom en del styrgrupper.

Alla intervjupersonerna uppger sig vara nöjda med kommunikationens frekvens och kvalitet, vilket tyder på en positiv inställning till kommunikation över lag mellan aktörerna. I enlighet med vår teorigenomgång borde detta indikera att intervjupersonerna, men främst Vd:n och IT-chefen, är överens om organisationens IT-vision inför framtiden. Denna vision går att förlänga till att gälla LDC, då den utgörs av en alltmer samlad IT för universitetet i stort, med centrala och distribuerade system som i allt större grad samverkar för IT som stödjer verksamheten. Denna vision delas enligt materialet av intervjuperson 3 och 4, medan intervjuperson 1 och 2 har vissa reservationer angående LDC:s förmåga att hantera den support som hade krävts för mer centraliserade IT-stöd. De verkar även ha reservationer för LDC:s förmåga att axla ett sådant ansvar i nuläget, en reservation som förvisso kan vara berättigad, då även intervjuperson 3 uttrycker att såväl förvaltningen som IT-organisationen ligger i mognadsfasen beträffande samarbete och verksamhet. Även detta går i linje med vår reservation om att frekvent och kvalitativ kommunikation, och samförstånd inför framtiden, inte nödvändigtvis innebär att man är överens om IT:ns nuvarande roll och betydelse i verksamheten.

## 6.2 Förtroende

Förtroendet för LDC inom organisationen Lunds universitet är avgjort sviktande. Detta är något som alla intervjupersoner är eniga om, trots skilda meningar om omfattningen. Misstro, och på vissa håll till och med misstänksamhet, förekommer på grund av historiska svek. I enlighet med vår teorigenomgång föreligger en aktsamhet mot att samarbeta med LDC på grund av denna misstro, trots ett aktivt arbete för att förbättra bilden av sin verksamhet som pågått i flera år, samt ett förändrat perspektiv på sina arbetsuppgifter och fokus. Detta följer även tesen att förtroende är mycket lättare att förstöra än att bygga upp, framförallt när det förvaltas illa. Ytterligare ett bevis för detta är att misstron mot LDC är betydligt mer påtaglig hos personer som befunnit sig under en längre tid vid Lunds universitet, en organisation som enligt intervjupersonerna präglas av låg personalomsättning. De har därmed själva varit del av verksamheten under tiden då denna misstro skapades. Intervjuperson 1 och 2 är exempel på detta då de verkar hantera LDC med en del misstänksamhet, särskilt gentemot deras agenda och mål. Detta står i kontrast till Intervjuperson 3 och 4 som har en mycket mer optimistisk syn på LDC, deras interna förbättringsarbete och var deras position i organisationen är idag. Eventuellt är dessa skilda meningar representativa för Lunds universitet som helhet, då förtroende är svårt att reparera. Intervjuperson 1 och 2 medger att det har förekommit stora förbättringar i verksamheten, men vidhåller fortfarande att misstron ute i organisationen är påtaglig och att de har en lång väg att gå. De intervjuades åsikter verkar främst gå isär när de

ska uppskatta hur mycket förändringsarbete LDC:s faktiskt genomgått för att förändra sitt fokus, från teknologicerat till användar- och kundcentrerat.

Misstänksamheten mot andra parter och deras intentioner är synonym med vad vår teori pekar på i relation till misstro i beslutsfattande, nämligen att samarbetet påverkas negativt, och att den misstroende parten blir försiktigare genom att överväga dolda motiv hos den andra parten. Detta resulterar i att hela beslutsprocessen blir mer utdragen, och eventuellt onödigt komplicerad. LDC:s situation stämmer även in på utgångspunkten att negativa exempel alltid är lättare att hitta än bra sådana, och lättare att bygga misstro kring. Som tidigare nämnt driver LDC ett aktivt internt förbättringsarbete, för att bättre kunna passa in i rollen som leverantör av Lunds Universitets IT-tjänster. Även om det långsamt förbättras, är det en lång process att bygga upp ett förtroende igen, men som tidigare nämnt förklarade intervjuperson 3 att det föreligger en mognadsprocess för båda parter som måste få ta sin tid. Om LDC fortsätter att leverera kvalitativa tjänster och produkter kommer även organisationens bild av dem förbättras över tiden.

### 6.3 Styre

Alla de intervjuade verkade vara överens om att det decentraliserade styret vid Lunds universitet utgör ett hinder för ett mer konsekvent IT-stöd genom hela organisationen. Att jämna ut lokala skillnader i stödet för LDC ute i organisationen framgår som en viktig fråga. Något som gjordes klart av alla de inblandade var att ett framtvingat centraliserat IT-ansvar inte utgjorde ett realistiskt alternativ. Snarare borde man anstränga sig för att genomföra fler gemensamma lösningar ute i organisationen, med hög kvalitet och god service, och på så vis få så många aktörer med i förändringarna som möjligt.

Diskussionen kring LDC:s roll i de strategiska besluten var något varierad. Det rådde konsensus om att LDC inte formellt var aktiva deltagare i beslutsfattandet, utan fungerade som rådgivare under processens gång. Deras roll bestod av att hjälpa till med beslutsunderlag, medan det slutgiltiga beslutsfattandet föll utanför deras ansvar. Deras rådgivande roll och dess inflytande bedömdes olika av de intervjuade. Intervjuperson 1 och 2 tyckte att LDC hade en roll som överskuggades av fakultets- och institutionsrepresentanter. Intervjuperson 3 tyckte att LDC var tätt kopplat till förvaltningen i samarbetet om beslutsfattande. Även intervjuperson 4 hade en liknande uppfattning, nämligen att LDC hade en väldigt viktig roll i processen och låg väldigt nära beslutsfattandet.

Lunds universitet är en speciell organisation som fungerar under annorlunda verksamhetsregler, jämfört med mer centralstyrda organisationer, och så därmed även deras IT-avdelning. I enlighet med de beskrivna modellerna för IT-styre faller LDC något mellan deras kategorier. Närmst besläktat skulle i LDC:s fall vara det interna vinstcentrumet, med skillnaden att LDC inte fungerar under vinstdrivande premisser utan ämnar producera ett nollresultat. Ytterligare en skillnad är att det inte förekommer något större organisatoriskt inflytande på prissättningen, utan LDC prissätter utifrån egna förutsättningar, men med intentionen att vara konkurrenskraftiga och gynna organisationen. Resultatet blir i slutändan något liknande det interna vinstcentrat, trots den tidigare nämnda nollresultatsvisionen. I övrigt finns likheter i form av den interna IT-avdelningen, som själv finansierar sin verksamhet. Detta betyder att konkurrenskraft är av största vikt, då organisationen Lunds

universitetet i högsta grad har rätt att gå till externa leverantörer med sina behov.

### 6.3.1 Ansvarsdelegering

Av materialet framgår det att intervjuperson 4 har delegerat en stor del av den operativa kommunikationen och samarbetet med LDC till intervjupersonerna 1 och 2. Det understryks samtidigt att intervjuperson 4 fortfarande äger den högsta beslutsauktoriteten kring IT-strategi och projektering. Fördelarna är uppenbara i att intervjuperson 4, i egenskap av strategisk ledningsaktör, arbetar på strategisk nivå och således inte har tid eller möjlighet att utföra de delegerade arbetsuppgifterna. Dessa arbetsuppgifter består av t.ex. projektering, övervakning, operativ styrning, beställning och annat. Delegeringen tjänar till att öka kvaliteten på arbetet, då intervjupersonerna 1 och 2, antingen på grund av delegeringen eller på grund av andra mer verksamhetsrollbaserade faktorer, besitter större insikt i den operativa verksamheten och således har större möjlighet att genomdriva strategiska mål och högre direktiv än intervjuperson 4 själv hade haft.

Dock har denna delegering även ett antal negativa konsekvenser för kvaliteten av samarbetet mellan LDC och förvaltningen. Intervjuperson 4 medger att resultaten av dennes operativa distans till samarbetet är en minskad kännedom om systemen och projekten i fråga. Dessa insiktsförhållanden måste rimligen även sträcka sig till operativa rutiner och arbetssätt. Enligt våra teoretiska utgångspunkter är Vd:ns engagemang i IT-avdelningens, i vårt fall LDC:s, verksamhet viktig för den övergripande organisationens förmåga att implementera IT framgångsrikt. Den är även viktig för att de nuvarande systemen ska kunna stödja verksamheten. En större operativ koppling i intervjupersonens arbete hade rimligtvis förbättrat möjligheterna till ett bättre samarbete.

Samtidigt framhålls det av vår teori att Vd:ns grad av positivitet till ITs roll inom organisationen, och i förhållande till dess verksamhet, är minst lika viktig, en stark positivitet som tydligt går att skönja i materialet. Detta följer ett av de mönster vi presenterar i vår teorigenomgång, nämligen att VD:n ofta är mer positiv till IT:ns roll och potential inom organisationen än IT-chefen är

## 6.4 LDCs roll inom universitetet

Intressenter, deras ansvars- och expertisområden samt hur dessa används för att bilda förståelse, främja diskussionen angående strategi samt brygga intressenternas intresseområden, är ytterligare en del av PICTURE-ramverket. Intressenterna i det här fallet inkluderar intervjuperson 3, men även personal från institutioner och fakultet. Målet med IT-strategierna, och således även dessa diskussioner, är att främja användarna och verksamheten snarare än teknologin. Det är måhända på grund av detta som intervjupersonerna 1 och 2 påstår att i relation till LDC är de andra intressenternas åsikter mer värda i frågorna. Den del

av frågan som avhandlades tydde på rådfrågning av dels en mängd olika intressenter, alla med olika bakgrund och ansvarsområden, dels av LDC, något som är förväntat vid organisationsvida förändringsarbeten. Frågan uppkommer huruvida LDC och deras kunskaper utnyttjas till fullo här. Det råder återigen delade meningar hos de intervjuade angående LDC:s förändringsarbete inom sin verksamhet, deras nyfunna fokus mot just användarna och kunden, samt ett stort intresse för en fungerande helhetsbild för IT-stöden genom hela organisationen. Beroende på vems uppfattning som ligger närmst sanningen så kan den rådande hanteringen vara korrekt alternativt suboptimal, varav det senare alternativet kan leda till att LDC:s fulla potential som IT-organisation och mellanskikt mellan IT och användare inte utnyttjas till fullo på grund av uppfattningar kring deras verksamhet.

## 7 Slutsats

I diskussionen, såväl som i uppsatsen i stort, har vi utgått från vårt teoretiska ramverk för att lättare kunna strukturera hur vi besvarar vår forskningsfråga tillsammans med underfrågorna. Så har vi också strukturerat våra slutsatser, med skillnaden att "Styrning" här flöt ihop så mycket med det sista avsnittet att vi valde att slå ihop dem. Här knyter vi ihop diskussionen om LDCs roll, och hur IT-organisationens roll påverkas av de faktorer vi valt att studera.

### 7.1 Kommunikation

Kommunikationen mellan LDC och förvaltningen avseende IT-frågor och strategi kan bedömas som god avseende frekvens, och rik gällande förståelse och utbyte. Den sker på ett informellt plan, såväl som på ett formellt, och aktörerna har ett stort utbyte av kommunikation som sker utanför formella möten. De har även en hel del telefon- och e-mailkontakt efter behov, för att stödja varandras arbete. Med deras utbredda kommunikation, samt hur rikt deras utbyte är, i åtanke kan man dra slutsatsen att av alla eventuella brister i det undersökta samarbetet så är inte kommunikationens frekvens eller fyllighet problemet. De nuvarande kommunikationskanalerna och kommunikationsformerna verkar stödja samarbetet väl, och är inte de främsta samarbetshämmande faktorerna i problemområdet.

### 7.2 Förtroende

Vår studie har tydligt påvisat att det har förekommit ett väldigt lågt förtroende för LDC och deras verksamhet. Ett välgrundat sådant, då det bygger på ett historiskt arv av låg samarbetsvilja, undermålig kundfokus och ett arbetssätt som inte fungerade väl med resten av organisationen. Vi har även kunnat påvisa att läget har förändrats signifikant sedan dess. LDC har i flera år bedrivit en omstrukturering av sin verksamhet för att bättre kunna möta kraven från organisationen, samt för att bättre positionera sig i skiktet mellan teknologi och användare. På grund av detta kan vi se en trend inom universitetsorganisationen, där förtroendet för LDC långsamt byggs upp med varje genomfört samarbete. Den gamla synen på deras verksamhet börjar alltså luckras upp, och personer samt organisationsenheter som tidigare av sagt sig allt samarbete med LDC börjar nu återuppta kommunikationen. Ett tydligt exempel på detta är att LDC ganska nyligen fått ett totalansvar för Samhällsvetenskapliga Fakultetens IT. Vad som är svårt att mäta är just hur långt LDC har kommit i sitt förbättringsarbete, och hur väl de har förvaltats sitt förtroende, då vårt transkriberade material är klucket i frågan. Detta kan vara en indikator på hur ojämnt fördelat förtroendet för LDC är ute i organisationen.

Av detta kan vi dra slutsatsen att LDC:s fortsatta utveckling i dagsläget hämmas av den föråldrade bilden av deras verksamhet, vilken fortfarande gör sig gällande i varierande grad hos personer ute i organisationen. Detta då den fortfarande i vissa fall resulterar i uteblivet samarbete, dialog och utbyte med LDC.

Förbättringsarbetet inom LDC, som avgjort är på rätt väg, gynnar den egna verksamheten i dess strävan att bli en bättre leverantör åt universitetet. Det gynnar även förtroendet för deras verksamhet ute i organisationen, och hjälper därmed organisationen som helhet mot en mer centraliserad, konsekvent och verksamhetsstödande IT. Således ligger det i

universitetsorganisationens intresse att främja denna utveckling, genom att i större grad anlita LDC i IT-frågor inom såväl institutioner och fakulteter, som inom övriga organisationsenheter.

### 7.3 LDCs roll inom organisationen

Det står klart att det decentraliserade styret inom universitet är suboptimalt för LDC:s verksamhetsutövning. Ett centralt styre, med standardiserade lösningar för verksamheten, hade gynnat användarna då deras IT-stöd hade varit mer samordnat och konsekvent. Allt förändringsarbete tar längre tid, och får fler variabler, på grund av denna struktur. Det decentraliserade IT-styret är grundläggande för hur organisationen fungerar, och är således svårföränderligt. Lösningen på problemen kring IT-styre består av "mjuka" förändringar, snarare än förändringar i organisationsstrukturer eller tvingande direktiv från ledningen. Trots att den gemensamma förvaltningen gärna hade sett ett samlat IT-ansvar kommer det skötas med hjälp av uppmaningar, och genom att låta mognadsprocesser ha sin gång, inom universitetet såväl som hos LDC, för att främja en vilja att samarbeta snarare än ett tvång genom förändrad struktur. Inom det gemensamma arbetet för IT-strategier och förändringsarbete står det klart att LDC har en rådgivande roll, oavsett om de i slutändan även får det praktiska ansvaret för att genomföra projektet eller inte. Återigen kan vi inte mäta graden av deras inblandning, eller hur deras åsikter och tankar mottas eller används, då vi inte har fått en konsekvent uppfattning ifrån de inblandade i frågan. Vad som kan avgöras är att de inte har något formellt inflytande på besluten, enbart en eventuell indirekt sådan.

Rollen LDC har i nuläget hos Lunds universitet kan spåras till den ovannämnda förtroendekrisen. Vi har även kunnat fastslå att kommunikationen och samarbetet mellan LDC och förvaltningen är frekvent och rik. Trots detta vill delar av förvaltningen hålla LDC på avstånd, och inte riktigt inkludera dem helt och hållet i den innersta kretsen för IT-strategier och förbättringsarbete. Det föreligger även problem som skulle kunna avhjälpas genom ett större personligt engagemang från personer i ledningsposition inom universitetsorganisationen. Från högre ort inom förvaltningen kommuniceras en önskan att samla IT-stödet för universitetet hos LDC, och främja ett ännu bredare samarbete avdelningarna emellan. Med den rådande åsikten från LDC att synen på deras verksamhet förbättras dagligen och med varje projekt de får, kommer vi till slutsatsen att LDC:s roll inom universitetet i högsta grad påverkas av deras samarbete med förvaltningen. Vad som hindrar denna roll från att expandera vidare, att bli en ännu mer betrodd samarbetspartner och därmed förbättra IT-stödet för universitetet, är delvis den ambivalenta inställningen gentemot LDC hos förvaltningen. Denna kan ses som negativ för LDC:s roll och hur de uppfattas inom Lunds universitet, då det sviktande förtroendet är beroende av en mognadsprocess inom organisationen. En mognadsprocess som universitetsorganisationen borde ge sitt fulla stöd.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1: Intervjuguide**

#### **Allmänt om samarbete**

Hur skulle du beskriva ditt eget och ledningens samarbete med LDC/LU? Vad fungerar bra?  
Vad fungerar mindre bra?

Vilka verksamhetsuppdrag samarbetar ni kring?

Vilka projekt har LDC anlitats för sedan starten av 2010? Löpande, nya.

-Kommentera individuella projekt, har de gått att genomdriva, har de fått avsedd verkan?

Har LDC något rapporteringsansvar?

-Om ja, beskriv rapporteringen och avstämningen?

Hur väl överrensstämmer LDC's arbetsuppgifter med verksamhetsmålen?

Be intervjupersonen att kommentera olika projekt. Dra upp standardarbetsplatsen (EGA) som exempel för att starta dialogen.

Vad anser ni om att LDC har fått ökat drifts- och utvecklingsansvar i relation till Universitetets decentraliserade IT-modell?

#### **Kommunikation**

Hur anser ni att kommunikationen mellan LDC och universitetsstyrelsen fungerar?

Beskriv via vilka kanaler kommunikationen oftast sker?

-Hur tät är kommunikationen?

-Hur ofta träffas ni personligen?

#### **Förtroende**

Hur tror du lunds universitet och alla dess delar upplever LDC?

#### **Frågor kring styrning till förvaltningen**

I vilken utsträckning rådgör ni med LDC vid utveckling av strategier och förändringsarbete relaterat till IT? Be intervjupersonen specificera och ge exempel på frågor som nyligen behandlats.

-Vilket inflytande har LDC på detta arbete? Har de rådgivande roll, eller bestämmande roll? I vilka frågor har de vilken grad av inflytande?

#### **Frågor kring styrning till LDC**

I vilken utsträckning rådgör ni med LU vid utveckling av strategier och förändringsarbete relaterat till IT? Specificera, ge exempel på frågor som nyligen behandlats

-Vilket inflytande har ni på detta arbete? Har de rådgivande roll, eller bestämmande roll? I vilka frågor har de vilken grad av inflytande?

## Bilaga 2: Intervju 1, Intervjuperson 1 & 2

IP 1: LDCs uppdrag är att ansvara för skrotet. Dom får inga pengar annat än för saker för dom gör.

Andreas: Precis, för beställningar och så.

IP 2: LDC är ju en struktur under förvaltningschefen som får ett uppdrag. Alltså hela förvaltningen får årliga uppdrag av förvaltningschefen och LDCs uppdrag är att leverera till kunderna det kunderna har beställt. I princip.

IP 1: Alltså deras uppdrag. Alltså LDCs uppdrag i förhållande till oss och hela organisationens, styrdokument är på tre rader. Medans då kanske då i sektion personal har sju sidor. Så LDCs uppdrag är, precis som Intervjuperson 2 säger, på beställares uppdrag leverera tjänster inom och sen så har de fem, sju olika specificerade områden med totalt generiska databastjänster, systemutveckling eller egen projektledning och några saker till. Så det är väldigt strikt beskrivet. Och sen så gör ju LDC det. Det vill säga delegerar för varje chefs uppdrag det dom ska göra och sen så i samma papper så går det uppdrag hit. Till det vi kallar IT-kontoret, att för organisationens räkning beställa ett antal saker. E-post, katalog, nät, säkerhet, infrastrukturnära tjänster och lite andra saker eller definiera LDCs servicedesk. Det är gemensamma tjänster för hela universitet som alla kan fritt utnyttja som man betalar i overheadpengar. Och det är då uppdraget som går hit som vi sen formulerar. Alltså ställer kravet på LDC att dom ska göra. Så styrningsmässigt så är jag systemägare för dom här gemensamma systemen. Ekonomichefen är systemägare för ekonomisystemen till tjänsterna. Och beställer i rollen som systemägare av leverantör, LDC eller annan. Att levera detta till organisationen. E-post är ett enkelt exempel, där beställde vi e-post till anställda av LDC och e-post studenter av google.

IP 2: Ekonomisystem redovisning av LDC, ekonomisystem faktura av visma.

IP 1: LDC är inte det som kallas preferred supplier. Att allting går till dom, det är den som har pengarna i enlighet med övergripande delegationsordning bestämmer vem som ska leverera tjänsten. Motsvarande chef för fakulteten. Om vi tar er själv som exempel, när ni sitter i delkomponenter. Kör nu Ehl egen e-post eller inte för anställda? Man kör egen bokföring för anställda.

IP 2: Dom kör nog fortfarande eget men är på väg över.

IP 1: Så att de anställda på ekonomihögskolan har en egen exchange-server som man kör där uppe. Det har dekanen på EHL tyckt vara den bästa lösningen för ekonomihögskolan. Vad gäller studenterna så har de hängt med i googlekonceptet.

IP 2: LTH har ju tidigare gjort så att de har haft en egen student e-post för att det är ju fortfarande så att vissa LTH-studenter som har kunnit ligga kvar i student-LTHs mail. Nu håller dom på att lägga ner den. För folk har på LTH tyckt var värt det.

IP 1: Så det uppdraget ger vi. Vi förhandlar ju då om i vår vanliga budget vilket då sker nu. Vi sitter i förhandling just nu och pratar om behoven inför 2012. Vi ska vara färdiga i Maj och sen ska det fattas beslut i styrelsen i september. Men då samtidigt så följer vi upp årets leverans och det ser ju lika olika ut beroende på vilken tjänst det är. Alltså beroende på hur kvalificerad eller hur mogen eller hur bra det fungerar det finns ju massa fall som styr det. Någonstans per kvartal har vi avstämningsmöten med det som då på LDC kallas tjänsteansvariga. Om ni kan systemutfallsmodeller eller systemfall så finns där en förvaltare av den tjänsten som jag är ägare för så att modellmässigt så sitter då LDC för vissa av dom tjänsterna på tre av fyra roller enligt systemutfallsmodellen. Så dom sitter på systemförvaltarrollen, IT-systemägare och IT-systemförvaltare. Det motsvaras då av deras egen interna organisation. Att dom har sin tjänsteansvarig dels fysiskt men även organisatoriskt placerat olika. De sitter på tredje våningen och sen sitter driftsfolket på första våningen. Så det ligger ju symbolik i det där. Och det gör det på alla tjänsterna, en del har uppföljning en gång om året för att det är bara check på att det är gjort. Sen så är där ju en bedömning som vi gör att det är en adekvat insats för adekvat peng. Volymmässigt rullar det någonstans inkluderat allt strax under 100 miljoner härifrån till LDC.



IP 2: Inte bara till LDC.

IP 1: Inte bara LDC nej, fel av mig. Härifrån rullar det någonstans strax under 100 miljoner men till LDC någonstans 65. Någonstans där.

Andreas: De har väl 108 som omsättning.

IP 2: Vi står för någonstans 65 av LDCs omsättning i varje fall. Alltså en väldigt stor del av vårt är ju nätkostnader och infrastruktur. Knappt 50 miljoner med kostnader för nätet ifrån SUNET. Vi är nu inne i husen och nät och allt sånt. Vi har en tre-delning på det. Vi har anslutsavgiften till SUNET som vi vänligt får talat om för oss så här stor, betala. Det är 15 miljoner och sen kostnader för vårt LUNET alltså stamnätet i kanalisation, i vägar i gångbanor och inne i fastigheterna, 249 fastigheter.

IP 1: 4 städer, 4 campus.

IP 2: Ligger på ungefär samma. Och sen inne i husen och trådlösa nät är lite över 20.

Andreas: OK, men då får vi, då lägger vi någon en annan fokus i just den här intervjun än vad vi tänkt först. Då har vi ju fått den frågan besvarad redan. Då lägger vi nog fokus på huruvida dom uppfyller sina verksamhetsmål eller inte.

IP 1: Alltså om LDC...

Andreas: Ja, Alltså om LDC uppfyller sina verksamhetsmål eller inte. Det är ju det som är en väldigt stor del av frågeställningen.

IP 1: Det där är ju en väldigt lurig fråga. Det är ju ett tvådelat möjligt svar på den frågan för du har ju en potentiel målkonflikt som du måste hantera. Det vill säga att LDCs mål kan ju stå i konflikt med universitetets mål och gör det ganska ofta.

Andreas: Jo precis det är ju lite det vi har. Alltså vi har ju rationaliserat bort många källor till den problematiken genom att vi har avgränsat bort fakulteten och institutionerna.

IP 1: Nej det är nog kvar.

Andreas: Den är ju kvar fast vi har ju utgått mycket från vad vår handledare har berättat för oss om prefekter. Han är föredetta prefekt. Han bland annat använder sig själv som exempel. Han gick emot direktiv från LDC för att han kände att jag har en bättre lösning och liknande och det är ju en stor problematik.

IP 1: Det är både och det behöver ju inte vara.

IP 2: Vi måste bara backa ett hack, alltså LDC ger ju inte direktiv. Dom har ingen rätt att ge några direktiv överhuvudtaget dom direktiven fattas ju i enlighet med delegationsordningen. Däremot så kan ju LDC ha förespråkade saker och ting och föreslå olika tekniska lösningar och levera det här är den tjänst vi väljer att levera i enlighet med det uppdrag vi har och sen kan du som kund välja att inte köpa det och kan köpa det någon annanstans. EHL har ju sysslat med det rätt mycket och köpt från ATEA och från andra ställen.

IP 1: Visst kan det uppfattas ut av prefekter som om det vore direktiv så där är ju er handledare helt rätt på det. Det handlar lite om med vilken, ibland självpåtagning och ibland vilken faktiskt roll LDC går ut med i organisationen. För det finns ju olika uppfattningar inom den strukturen om dom är, enkelt uttryckt, bara leverantör eller om dom också har något ansvar inför helheten. Och det där är generiskt för alla interna leverantörer. Det spelar ingen roll, jag har ju jobbat i både näringsliv och kommun och allt möjligt där samma fenomen uppstår att den här målkonflikten som man säger. Det var likadant på Tieto där våra interna tekniker hade en annan agenda, en annan prioriteringsordning. Alltså i vilken ordning de skulle fixa till datorerna än vi som satt på sälj och marknad. Det är ju en inbyggd konflikt.

IP 2: Det är samma klassiska att vården hade fungerat alldeles utomordentligt perfekt om det inte bara varit för dessa patienter. Och det är ju samma sak att IT hade varit absolut strålande och fungerat alldeles klanderfritt utan användarna som ställer till det.

IP 1: Som ändrar krav under resans gång och sådär.

IP 2: Inte kan acceptera en sju-årig IT-plan. Det där kommer vi fram till 2020 och går igenom saker och ting i god ordning.

IP 1: Det är legacyn från en klassisk vita-rock IT som ligger kvar i strukturen att service-desk är öppen onsdagar mellan halv nio och halv tio. Och man måste stå inom den streckade rutan för att få svar. Vi hade den diskussionen idag med vårt service-desk. Där jag beskrev deras agerande som precis det och dom blev ju tokiga, men det är ju det dom håller på med. Det var att användare skrev fel saker i inrapporteringsystemet. Nej, användaren skrev rätt saker, ni förstod fel. Det är ju det som går igen, för att komma tillbaka till målkonflikten, att vi har haft många diskussioner både med LDC, det är för mycket spott och spe här just nu, men dom är företrädare för ett fenomen. Det kunde lika gärna vara Magnus Vinberg och hans IT-folk på EHL.

IP 2: Det är samma sak.

IP 1: Det är samma sak, men IT vill rulla ut i den ordningsföljden och utbildningen vill inte ha det förrän hösten. Ni har ju skrikit hela våren över att ni vill ha det så snabbt som möjligt. Ja, men nu är det försent nu har vi tentor och examen nu måste vi göra det i det gamla systemet. Byt inte dator nu, vi tar det till hösten. Och då stämmer det med planen så att säga. EHL har bästa hanteringen för det där för dom ger doktoranderna, för dom har ett extremt smart sparningssystem eller hade i alla fall. Alla nya doktorander antagna för fyra år för att disputera får en ny dator när dom antas.

IP 2: Istället för att överta någon annans gammal så får dom en ny.

IP 1: Den bästa datorn får dom antagna. Hur länge tror ni dom datorerna håller?

IP 2: Hur många är intresserade av att byta dator det sista året?

IP 1: Dom håller garanterat i fem år. För att dom inte byter dator, som Intervjuperson 2 säger, inför dispositionen och inte gärna i början heller för dom behöver dom ha hela sina bibliotek och sånt där. Sparar massor av pengar på järn.

IP 2: Så om vi hoppar tillbaks till måluppfyllnad så är det ena ju inte måluppfyllnad som leveransuppfyllnad. LDC skriver ju en verksamhetsplan och den avrapporterar dom kvartalsvis till förvaltningschefen och där är vi inte inblandade utan det är Karin, stabchef, hanterar dom sakerna rätt mycket ur ett ekonomiskt perspektiv. Alltså resultat, uppföljning, budgetprojecering, helårsblaha och sånt ekonomiskt. Så den delen är vi inte speciellt mycket inne i huruvida LDC har uppfyllnad av sin egenfattande roll. Alltså omsättningökning och resultat.

IP 1: Genomförande av personalsattsningar och den typen av saker som berör arbetsledningen, ledningen, personalhanteringen på LDC. Det är inte intressant för oss.

IP 2: Utan att det vi kollar på är ju egentligen leveransuppfyllnad, i enlighet med de avtal vi har med dom. Leverar dom i enlighet med dom avtalen.

IP 1: Ta säkerhetsuppdraget det står där till exempel att det ska genomföras utbildningar de ska gå certifieringskurser.

IP 2: De ska hålla si och så många utbildningsdagar för systemadministratörer.

IP 1: Precis, och dom ska ju ha en återställningstid på hackade servrar och sånt att det ska rapporteras enligt vissa givna rutiner och såna saker. Gör ni det eller gör ni inte det. Det är deras leverans av säkerhetsuppdraget till organisationen. Sen följer vi upp inom organisationen att dom gör det.

Andreas: Hur ofta sker den rapportering, avstämningen?

IP 1: Beroende på tjänst, vi är tillbaka till nät det håller ju du.

IP 2: En gång i månaden ungefär.

IP 1: Det har ju varit en ganska massiv utbyggnad av lokala nät det senaste året som man dragit en del kostnaderna och budgeten följer ju upp på kostnadssidan och har ju nu fått ett projekt avslutat. Då ska man gå in i andra uppdrag och bevaka kostnadssidan.

IP 2: Alltså nya tjänster, nyetablerade tjänster dom kollar vi upp. Vi har ju rätt mycket kontakter ute med fakultetsföreträdare och institutionsföreträdare och bevakar kundnöjdhet och vad är det du upplever som problem med verksamheten och skjuta in det.

IP 1: Där finns ju perspektiv på det där också, om vi leker med affärstermer så har vi ju en business-to-business relation. Alltså IT till IT. Som man då följer upp med fakultetens IT. Och sen har vi en business-to-consumer, LDC då som leverantör mot användaren på en institution och fakultet som inte är IT. Där har vi ju större utmaning.

IP 2: Även när vi har haft träffar med studentorganisationer och kårerna så har det varit kårernas IT-folk som har kommit.

IP 1: Och det är ju en generell utmaning med den här strukturen att man vill gärna skilja på, i den här teorin, mellan ägarstyrning kontra kundstyrning. Alltså det är business-to-business som blir ägarstyrning och business-to-consumer blir kundstyrning och det där är svårt. För det är svårt att få en professor i ekonomi att föra ett vettigt samtal med teknikerna på LDC. Om man spetsar det.

Andreas: Hur brukar den kommunikationen fungera, brukar det bli förmedling där eller?

IP 1: Det blir väldigt ofta via IT-folket som tolkar vad lärare och forskare vill ha och sen så ibland så har vi ju lite gränsfall. Det är likdant på LTH, alltså tekniska kunniga, LTH är ju rätt spetsiga på tekniska områden och vet vad som händer och då blir det lite olika. Men ta HT, lektorn i kinesiska som ska ställa krav på sitt stöd gör ju det på ett annat sätt. Och det kräver mycket större flexibilitet från den som fångar upp synpunkterna det blir lätt att IT som hoppar på det och passar på att göra annat när man träffas.

IP 2: Utmaningen är ju också att det inte bara är så. För hade det bara varit så, så hade man ju kunnat rigga för det. Men vi har en fantastisk skicklig kille på mac-sidan som servrar, kopplar databaser, strukturer runt användning i som är en av våra vassaaste hjärnforskare uppe på BMC. Ett av våra potentiella nobelpris. Hans avkoppling från sin forskning, det är att sitta och rota i datorer och hans kompetensnivå inom datorer är också skyhögt, skyhögt över vad normala leveransstrukturerna är. Så det blir en utmaning att här kommer det en medicinare som kan mycket mer IT än IT, just kring hans specifika frågor då naturligtvis.

IP 1: Men det har vi ju på LTH väldigt mycket. Alltså när du rekryterar in kompetens till LDC så blir det liksom ett branschtugg i det där liksom att kunderna inte kan och kunderna förstår inte och kunderna har svårt att formulera behov. Och sen så blir de uppskickade till E-huset på LTH, ja vad kan dom på E-huset jo dom kan IT. Dom är rätt spetsiga på det där.

IP 2: Ja och på en helt annan nivå än vad som man överhuvudtaget pratar om en leveransstruktur.

IP 1: Om man då kommer från en leveransstruktur och pratar om, om ni nu har hört talas om den senaste grejen, ja jag skrev en avhandling om det för 15 år sedan. Gammal skåpmat, kom med något nytt jag inte vet. Sen att det är paketerat och produktifierat och det är sålt och det är beprövat det är något annat men hur det funkar det kan man. Och det där är ju universitetskontexten, det är det som gör de så kul.

Andreas: Och snårigt.

IP 1: Och snårigt och det blir liksom inte renlärigt.

IP 2: Men hade det varit renlärigt så hade det varit andra personer som suttit här.

Andreas: Vi bytar ämne något, lite mer känslig fråga kanske men ert samarbete med LDC. Hur det fungerar, hur väl kommunikationen fungerar det helt enkelt? Vi lämnar frågan ganska öppen, vad fungerar bra med kommunikationen och samarbetet och vad fungerar dåligt eller mindre bra.

IP 2: Det fungerar ganska bra, alltså det beror på. Du pratar om lika olika kommunikationer nu. Alltså dels så har vi regelbundet minst en gång i månaden som kallas strategisamtal med ledningen för LDC. Alltså med ledningen för LDC, chefer för drift och tjänster också vi två. Diskuterar kring vad är det som på gång och vad ser vi för någonting och försöker rätta till felaktigheter.

IP 1: Lite djungeltelegraf, alltså ge dom heads-up på frågor som vi vet att det här kommer ni att få skit för. Parera innan ni får skit för det. Alltså den typen. Vi träffar ju ledningen för universitet i olika sammanhang och de vet ju att vi för den här typen av samtal med LDC och då får vi koll över vad som har hänt. Ett telefonsamtal, är det akut så ringer vi till chefen för LDC eller så spar vi oss och tar det på avstämningen. Men alltså någon sorts produktivitet.

IP 2: Den kommunikationen fungerar väldigt väl. Dialogen med dom tjänsteansvariga fungerar också rimligt väl. Det är ju ett steg längre bort, det blir mer operativitet i det och vi egentligen rätt ointresserade den operativa hanteringen. Alltså att man gör det och vad man gör men hur man gör det är rätt ointressant. Det är dom mycket bättre på och det berör inte oss. Så där har vi ju lite mer perspektivproblem. Alltså det som för dom är i leveransen dom stora svåra problemen är rätt ofta, för oss, inte intressant. Så att där blir det liksom ingen konflikt kring den hanteringen men det är ingenting som vi inte hanterar. Det har ju skett enormt mycket på LDC, i deras synsätt. Framförallt i ledningsstrukturerna de senaste åren. Så en uttalad leverantörsambition skiljt från en stryrandeambition.

IP 1: Precis det som hanterar här. Fångar så att säga, när man kommer från en LDC just en ambition att styra. Vi kan IT bäst. Nu skall alla andra följa efter det vi har bestämt. Så har man sagt fast man har inte haft bestämmanderätten, någonsin egentligen.

Richard: Men man vill?

IP 1: Man vill väldigt gärna och det hade ur ett IT-perspektiv varit oerhört tilltalande för dom om dom hade fått bestämma. Men då hade det blivit så att säga LDCs mål, IT-målbildning för utbildning och forskning. Och det är liksom OK, om du har IT-fokus du måste ha någon sorts, vad är det du kallar det för, sanity-check. Rimlighetskontroll, alltså acceptanskontroll som säger nej, korrigerar, styr rätt.

Richard: Men en bra ingång till...

Andreas: Var det den här du tänkte på eller?

IP 1: Vi kan hoppa ni behöver inte följa, alltså mer att ni har möjlighet att veta.

Andreas: Vi ska se vilka, vi har fått svar på en hel del frågor utan att ställa dom nu.

Richard: Det är därför vi är lite förvirrade.

IP 2: Vi pratar mycket så att det är. Kanske ska lägga till så här att vi jobbar ungefär, tillsammans, ungefär halvtid med IT-frågor. Resten av tiden jobbar vi med universitetets generella utvecklingsfrågor och jobbar med lektorerna eller vart universitet ska gå i olika frågor kring utbildning och forskning och har på den här IT-hatten också för det men volymmässigt ganska liten. Vilket ju påverkar vilken volym vi har på insatsen vid avstämning för LDC då va.

IP 1: Det är ju ballpark figure, Lu då som alltså ni har ju sånt menar vi har 45 tusen studenter 6000 anställda, 6 miljarder budget. 250 lokaler, 4 campus, så där va. Har sammanlagt en halvtid i toppen som styr upp och följer upp IT-frågor.

Andreas: Det är blygsamt.

IP 1: Eller alldeles för mycket.

IP 2: Nej.

Andreas: Det kan vara för mycket också.

IP 2: Det beror på vilket perspektiv man har. Har du IT-perspektivt så är det blygsamt då är det alldeles för lite IT. Å andra sidan så är det lite svårt att säga att det som vi som individer är inne och riggar i och det universitet jobbar i med attraktiva studiemiljöer och starka forskningsmiljöer det har ju ändå någonstans i botten viss kunskap om IT med oss in i det.

IP 1: Det handlar ju mer om en så att säga organisationspolitisk komponent att om vi skulle driva ett IT-projekt för att få optimala IT-miljöer för studenter hade vi fått kalla handen och tvärtopp. Det är inte gångbart och det går inte att sälja, däremot att vi ska ha en attraktiv studiemiljö och vi ska främja mobila arbetssätt och vi ska främja dialog mellan studenter och möjliggöra utbyte mellan fakulteter inom utbildningen. Det är vi inne i satsning på och det får konsekvensen av att vi måste ha gemensamma resurser och vi måste ha gemensamma IT-tjänster vi måste ha en gemensam nätinfrastukturstruktur men vi säljer inte in nätinfrastrukturen, vi säljer de gemensamma arbetssätten.

Andreas: Det är ju en grej som för oss in på en fråga som vi faktiskt som vi hade tänkt ställa här. Angående ett litet nedslag.

IP 2: Till skillnad från andra svar på frågor som ni inte ställer.

Andreas: Ja, jo precis. Nej men alltså just det där är någonting den här standard arbetsplatsen, EGA. Som LDC har bland sina tjänster som dom vill leverera. På vår institution i alla fall så har de velat installera den väldigt mycket men vi är helt ointresserade. En liten kommentar på den liksom, just varför den inte har fått ett genomslag, eller snarare hur stort genomslag det har fått kan vi ställa som frågeställning.

IP 2: Det byggdes, alltså jag var medskyldig till det där en gång i tiden för snart tio år sedan, när den där togs fram. Tidigt 2000-tal, det var fullständigt kaos i hanteringen kring gemensamma förvaltningen. Riktigt illa alltså det var halva personalavdelningen var kontinuerligt utslagna av virus och lite sådär. Det måste göras någonting. Det här var före Microsoft släppte alla dom tekniska hjälpmedlen för att göra snabbare styrning av sånt och det var feltajmat med ungefär 9 månader. Det gjorde att alla de här sakerna fick utvecklas själv. Skrivs hjälp, plockas in konsulter som hade gjort det här på andra ställen. Och den designades med tanken att den här skulle kunna vara en universitetsplattform och dimensionerades lite för att den skulle kunna ha sån tillväxt. Fick aldrig det. Men det inlämpar att investeringskostnaderna för den som säkert hade varit mindre än hälften om vi hade haft turen och starta 9 månader senare. Fick slås ut på dom deltagande, alltså dom som köpte tjänsten och då blev tjänsten genomförelsevis för dyr. Taskig tajming och lite för stora ambitioner.

Andreas: Hur har den upgraderats sen dess?

IP 2: Knappt något.

Andreas: Det är så.

IP 2: Den, alltså vi har jobbat rätt mycket med att tillsammans för fakulteten se om vi kan hitta vad är det dom, den grund, vad är grundkraven vad är de kraven som väldigt många har. Vi kör, det kördes ju projekt fram till och med förra året som hette samordnat IT-stöd för Lunds universitet. Där man bland annat tittade på hur ska vi kunna samordna dom resurserna vi har och vad är vi det vi ska göra, ett problem som har funnits med dom

gemensamma lösningar som alla görs olika. Det är inte alltså, en fakulteterna är ju olika, utan avdelningarna är olika och individer gör olika. Och det gör att dom gemensamma lösningar som har tagits fram i många olika sätt ska på något sätt ska försöka passa till alla vilket innebär att det blir mellanmjölk och det blir kass och ingen vill ha dom egentligen och det funkar inte egentligen för någon. Utan det vi har diskuterat tillsammans är att dom som är kunder och leverantörer av oliak tjänster ska plocka fram vad är det som är universitets gemensamma lägsta nivå. Alltså sämre än så här får det inte vara, det är inte acceptabelt att det är sämre än så här när du är student eller anställd vid Lunds universitet.

IP 1: Det ska finnas ett work-app på en anställds dator, punkt. Det är inte förhandlingsbart. Hur det görs, annan fråga. Men att.

IP 2: Men att det finns en sån här lägsta nivå som man gör utan att samtidigt klippa topparna. Alltså, ni tänker vågrörelser det är så här det har sett ut på universitet iden gamla klassiska approachen är bulldozern man har tagit dom resurserna som har legat på topparna också har man skyfflat ner dom i dalarna så dom har fått ett jämt streck som ingen vill ha.

IP 1: Dom har höjt snittet.

IP 2: Man har höjt snittet, dom har lagt, man har harvat ut eländet jämt.

IP 1: Nu blir det att beskriva att du har haft en snitthöjning från den nivån till den nivån för det var lite mer ovanför det tidigare snittet än det var nedanför så du har fått en höjning men alla är lika missnöjda.

IP 2: Där har vi jobbat mycket med att försöka få in och sälja in den idéen att vi måste se till, alltså det är inte OK att dina arbetsmiljöer som anställd eller som student varierar oerhört mycket beroende på om du råkar finnas på en rik eller fattig institution. Alltså det är ett grundläggande krav hos oss. Alltså här har vi nu och håller på att resumera dom här kraven det kommer att fattas ett beslut ganska snabbt om ett antal som vi kallar baas-IT-tjänster där vi som på ett eller annat där vi ska ha en definierad gemensam lägsta nivå och i några fall ha en en gemensam leverantör. Nej det är givetvis ingen som vill ta sitt eget beslut för den är ju enkel. Men arbetsplatsdatorer är en sån, vad är lägsta nivån. Där måste vara backup det är inte OK att det står i tidningarna med jämna mellanrum att 16 års forskning har försvunnit för någon blivit av med sin laptop. Jo det fanns ju backup men den låg i samma väska som snoddes från baksätet från bilen på parkeringen. Det är inte OK, det är inte OK gentemot sina finansärer.

IP 1: Vi har ju 18-månaders intervaller så kommer dom, alltså.

IP 2: Det händer så ofta, inbrott hemma va och snor hela skiten och det är inte OK. Sett till kunder och universitets relationer med dom som varit forskningsfinansärer. Det är liksom lite synd för den här forskaren som måste komma och säga jo ni vet dom här 16 åren av forskning som ni har finansierat, vill ni göra det en gång till för jag blev av med grejerna. Att hitta vad som är den här lägsta nivån sen om vi kan hitta en gemensam lägsta nivå så kan vi också börja diskutera vem som skulle kunna leverera den här lägsta nivån. Och ni som vill ha mer, fine. Vill ni ha till mer gör det bättre, what so ever men alla får kostnadseffektivt hitta och hoppa på den här lägstanivån.

Richard: Vi hade ju kunnat ställa en fråga här, kan...

Andreas: Spelar den fortfarande in?

Richard: Den blinkar rött, så då spelar den in. Jag skulle fråga, det decentraliserade IT-ansvaret som alla institutioner har som vi ju var inne på innan, att de gör lite som de vill.

IP 1: Ja.

Richard: Vad anser ni då, som ni sa om man har turen att hamna på en rik institution eller inte och sen så har det ju stor påverkan på det stödet du har och, ja hur det ser ut på institutionen rent IT-mässigt. Tycker ni att det här

är fel, eller att det borde skiftas lite att kanske Lunds universitet som helhet borde få lov att gå in och säga till lite mer.

IP 2: Det där är en väldigt svår fråga därför att den handlar om hur vi styr allting. Det är ju, har man på sig sin IT-hatt så ja naturligtvis borde man få lov att gå in och styra IT och blabla IT är så viktigt. Men om man tittar på det varför är IT viktigare än utbildningen och forskningen. Vi har valt att ha den här styrmodellen för universitet vi har valt att ha en decentraliserad organisation. Alltså det pågår ju just nu ett projekt som heter fonesis, jag vet inte om ni känner till det, som handlar om hur universitet ska styras framöver som egentligen som konsekvens kommer ändra högskolaelagen och högskolefrågor där universitet får bestämma själv. Regeringen bestämmer inte längre om universitets interna organisation utan vi får bestämma det själv och en del av den interna organisationen är hur ser beslutsstrukturen ut. Så att där pågår ju ett stort projekt just runt de här sakerna och en utav dom som, sakerna som man argumenterar mycket för ute är ju just hur viktigt det är att man lokalt ska kunna fatta dom här besluten om utbildningen och forskningen vi måste kanske prata mer om det tillsammans men så länge vi väljer att ha en starkt decentraliserad modell med dekanerna och prefekterna och prefektansvar för allting så är det också rimligt att prefekterna har ansvar för IT. Precis som man har ansvar för lokaler och ekonomihantering och personalhantering.

IP 1: På toppen av det här har vi ju en väldigt alltid, på något vis, animerad diskussion om det andra spåret så att säga. Om man vill prata med det som om vi ska ha. Alltså jag har ju stor sympati för studentkravet om att det borde vara lika över organisationen så att säga. Det ska inte vara den dramatiska skillnad i studentkvalité som det är mellan, ja vi hade ett kul exempel det var för övrigt på EHL för några år sedan. Vi satt och diskuterade med en frustrerad, jag tror hon var ordförande för någon kår eller vad det var. Som läste liksom då nationalekonomi och orerade länge och väl över hur frustrerad hon var över hur olika, på NEKen var det ett sätt och på FEKen var det ett sätt på informatiken var det ett och på handelsrätt var det ett fjärde. Alan du som är dekan kan inte du fixa det här? Sen dess ajournerades mötet och de fortsatte diskussionen.

IP 2: Och det är det som litegrand har blivit Live.

IP 1: Live at Lund.

IP 2: Live at Lund.

IP 1: Det blev så att säga Alans respons på denna frustrerande student, inte bara, men det var liksom. Nej så kan det ju inte vara och då förfogade Alan T över så att säga sex institutioner på EHL där han försökte genomdriva en förändring av en hanterlig massa och försöka köra management på prefekterna och doktorerna för att driva den förändringen. Att det ska ligga på helheten med 75 institutioner och 8 fakulteter kan säkert låta sig göras men det tar mycke tid va.

Andreas: Men om man säger så som han gjorde där att han valde att själv utveckla eller att ta ansvar för Live at Lund. Anledningen till att han gjorde det och kanske andra institutioner kanske gör liknande och fattar liknande beslut är det ofta en kostnadsfråga. Alltså att de inte anlitar till exempel LDC.

IP 1: Nja, alltså kostnadssättet i det hela är ju att på totalen så finns där en oerhört, det är väldigt svårt med gemensamma satsningar att finansiera. För dom pengar tas ifrån utbildning och forskning och då tappar utbildning och forskningsfakulteterna kontrollen över pengarna till det gemensamma och då uppstår förtroendeskalet. Det hur ska vi som fakultet lägga upp då per student, sammanlagt tio miljoner gemensamt, hur vet man att det används till rätt saker och det blir bra. Om då dessutom den gemensamma resursen har ett historiskt arv av att vilja diktera hur det ska vara. Det blir lite svårt. Det är liksom en finansieringsfråga och förtroende från två håll. Möjligheten till framgång är begränsad.

Andreas: Vi hade en fråga här som rörde...

IP 2: Sen har vi ju konsulterat mycket med EHL hur vi ska kunna rigga för Live för att det ska kunna passa in i strukturen.

IP 1: Det är ju inte så att vi vet, vi har ju en väldigt bra dialog, alltså han är ju lektor för nationalekonomi och ansvarar för Live. Jag har ju varit med från, ja du också, vi har ju varit med från första idéerna i Live och hur skulle vi göra och hur skulle det riggas och kan vi göra det här fråga vi oss. Det är klart vi kan, det är bara att köra. Alltså det är ingenting att vänta på. Alltså vi hör att där kommer ett stort projekt gemensamt snart. Ja men inte så, alltså det är en sån där sak man lär sig i stora strukturer att finns där kraft och pengar på en lokal enhet låtom rulla. För helheten lär sig så oerhört mycket av att rulla. Däremot kan vi väl då skriva lite grand och man kan använda en gemensam autentiseringstjänst och man kan använda av sig gemensam programversion man kan använda sig av att flytta över det enkelt. Alltså man kan göra sådana saker som ändå skapar en dialog mellan de olika parterna. Det är lite sånt.

Andreas: En fråga som vi tänkte ta tidigare men vi kom in på andra intressanta grejer. Helt i linje med spåret.

IP 1: Helt nytt spår som är helt oplogat.

Andreas: I vilken utsträckning rådgör ni med LDC vid utveckling av strategier och främjingsarbete tänkt till IT då.

Richard: Alltså när du pratade innan om att LDC ur ett IT-perspektiv gärna vill, hade velat vara där inne och styra och ställa.

IP 1: Alltså vi har ganska mycket diskussioner med LDC upplever jag ändå. Kring, vi kallade det ju lite vanvördigt i början för delprojekt teknik. Men så är det ett riggande av de stora övergripande projekten i andra roller som vi har här så ser vi ju, i och med att vi kommer ju egentligen från en IT-struktur båda två på något sätt i alla fall Intervjuperson 2 har varit i den strukturen länge, så handlar det ju om att få upp det men samtidigt så kan det inte vara för mycket dialog. För ska vi göra strategiska vägval så finns där alltid en risk att den interna leverantören, återigen, målmaximera själv och vi hade ju den diskussionen inte så mycket men vi hade det kring google. Men vi kan också levera en bra studenttjänst. Bara vi får lite mer pengar. Ja, men det är ju just det som är haket. Ni har rätt mycket pengar och ni vill ha lite mer, där kostar det ingenting. Men det kan inte vara seriöst. Vad gör ni om dom går i konkurs. Hur gör ni med juridiken? Hur gör ni med uppgifterna? Då kommer IT-leveransstrukturen med dom motargumenten, som egentligen inte är deras att fundera över om man är taskig va.

IP 2: Vi lyssnar på vad LDC säger men dom är ju inte med i besluten.

Andreas: OK, så dom...

IP 2: Vi lyssnar på dom, vi lyssnar på ...

Andreas: Så dom har en mer rådgivande roll snarare då eller?

IP 1: Teknisk kompetens. Teknisk genomförandekompetens. Bra rimligt, låter vettigt man kan göra så här och så här med konsekvens A och B. Man kan göra så här konsekvens C och D. Bra, kan vi göra en kombination av det, med lite D, lite D och B.

IP 2: Imorgon ska vi ha ett möte kring identitetshantering.

IP 1: Stil, i er värld.

IP 2: Problemen med lite Stil, med dom här sakerna. Definitioner och annat, då har vi bjudit in ett gäng hit som för övrigt ska ta upp vad det är för problemområden vi måste attackera kring det här för vi hade bjudit en massa representanter för ett antal av fakulteterna som har ett litet blandperspektiv, det är inte rent IT-folk. LTHare är lite det men att andra fakulteter...

IP 1: De är lite både och.

IP 2: Samhälls-IT mer. Vi har LDC och vi har ute ifrån arkitektur och vi har från grundansvaret...



IP 1: Säkerhet.

IP 2: Grundansvaret säkerhet och vi har från ett egentligen personalorganisationer va. Alltså så gör vi ofta, att vi bjuder in och dom får vara stöd åt oss och dom får höra vad andra har att säga ur alla perspektiv på det. Sen lyssnar vi på dom och när vi lyssnat på dom så skriver vi ihop någonting vad vi tycker.

IP 1: Det är mycket så och det är på något vis den gängse arbetsmetod har blivit mycket mer utkristalliserad till också att, alltså det har gått en tendens vi pratar internt att LDC gärna ville ha den här expertrollen och vara den som hade säget i det tekniska men vi är väldigt mycket mer måna nu om att faktiskt, alltså. Fakulteten är en lika stor, om inte större, kunskapsbas mot LDC så att säga va. Det stör väldigt mycket LDCs självbild dom tycker att dom är expertnavet men det här är ett sätt för, att, vårt bidrag till att faktiskt hela organisationen pratar med varandra och att man faktiskt får insikt i att den här professorn i medicin som ett exempel va. Att det finns djup kompetens ute på andra ställen som ju måste tas hänsyn till. Och då är det soft diskussioner här väldigt bra för sammanhanget och kan man ta upp frågor det här är något att tänka på det här, dom här synpunkterna är då från personalorganisationerna. Den här tidsplanen har vi då, projektet skulle passa rätt på den här, vad är det ni ser för avgränsningar som vi måste göra. Så har vi en diskussion om att formulera dom här frågorna och lite grand hur stort vi måste gå för att lösa frågan. Inte lösa frågan i diskussionen utan vilka kompetenser måste in och träffas för att lösa den här frågan. Så de bryter ner frågan i ett antal olika. Sen då har vi ändå kunnat kommunicera hur vi ligger gemensamt och vart vi ska det är det här, det vi säger nu framöver, katalogtjänst, så är det det här vi menar. Då delar vi ändå bild av, den här branschen är ju så full av akronymer, förkortningar och konstiga ord som egentligen man aldrig pratar om dess innehåll. Utan det är nästan lite, tittat snett på, om du frågar vad menar ni med management idag skiljt från igår? Men vet du inte det? Nej, det vet inte dom heller. Men man, det är inte riktigt OK att prata om det på det sättet. I och med på den här grejen va, det är väldigt viktigt att backa tillbaka. Vi hade en fråga, väldigt bra men alltså, hur var det du formulerade den vad är er tekniska målbild eller vad var det du skrev? Den var rätt bra formulerad, vi gjorde den i förmiddags nämligen. Hur ser den tekniska visionen ut? LDAP? Relationsdatabas? AD? Någonting annat, frågetecken. Det vi säger är detta vad ni ser framför er är detta AD, är det en ny LDAP, är det relationsdatabas är det tjock eller tunn? Alltså, innehåller den bara ramverk eller innehåller den också innehåll.

IP 2: Det är också för att ge oss en liten studie i meningen när folk argumenterar utifrån vilken världsbild argumenterar dom.

IP 1: För orden kan betyda så oerhört mycket. Så det håller vi på rätt mycket med vi inkluderar ju ändå någon sorts samstämmighet och sätter det som målbild. Det är vi inne väldigt mycket med.

Andreas: Har detta, hur har detta förändrats på något sätt sedan. På deras hemsida stod där att 2006 hade rektorn gett dom utökat ansvar.

Richard: I båda drift och utveckling.

Andreas: Ja, precis. Förändrar det situationen på något sätt?

IP 1: Alltså från beslutet så inrättades den här funktionen så att dom har ett drifts och utvecklingsansvar. Och utvecklingsansvar betydelsen håll nätinfrastrukturen på linjen. Alltså se till att nätinfra håller utvecklingskurvan det är det som avses i den skrivningen.

Intervuobjekt 2: Alltså fram till 2006 så ägdes infrastrukturen inte av LDC utan den ägdes av en central enhet som driftenheten som ansvarade för, alltså ägande, ansvaret för behandlingen och så vidare som drift. Sen ställdes skrotet i LDCs hall och så driftade LDC. Men det fanns inget ansvar på LDC att hålla sig uppdaterade om marknad och annat. Och den enheten lades ner 2006 också skapades den här, alltså direkt inom universitetsledningen. Den här datakommissionen och då flyttades ägandet av skrotet till LDC.

IP 1: Handlar mycket om avskrivningskostnader. Alltså det är ett gigantiskt avskrivningsbelopp va.

IP 2: Det är rätt många hundra miljoner som är lagt i det här.

IP 1: Och det är, ur ett företagsekonomiskt perspektiv, inte alltid så bra att den kostnaden ligger på toppen nära ledningen. Det är rätt bra att den ligger långt ut i strukturerna. Så även här. Alltså det gör ingenting. En kvarts miljard här i nätkostnad känns konstigt.

Richard: Något, en känsla jag fått är när du pratade om LDC innan också. Även nu när ni pratar om den här doktoranden, att ni säger att det var bra för LDC att prata med sådana här och inse att det fanns kompetens för IT på andra ställen också samt det här du sa om att dom har ju även sina mål som dom kanske väljer att fokusera på istället. En tillspetsad fråga kanske men finns där någon sorts misstro för LDC på något sätt, att så här... eller?

IP 1: Där finns nog en fast och djup misstro, ja. Det är mitt spontana svar. Om jag är riktigt ärlig så har dom under flera och mångårig verksamhet visat att misstron är befogad. Johan kommer bli skogstokig på det här. Alltså chefen på LDC. Men någonstans så accepterar han nog det ändå va.

IP 2: Dom har jobbat ganska hårt under dom senaste ungefär 3 åren.

IP 1: Dom har kommit oerhört långt från det. Men om vi pratar...

IP 2: Dom började rätt långt ner i dyn och sen är det ju då rätt många som inte har, som valt att inte ha någon kontakt med dom överhuvudtaget utan deras erfarenhet är då 15 år gamla och då var det riktigt illa.

IP 1: Och i och med att den här strukturen, alltså lite grand. Alltså vi har en extremt låg personalomsättning.

Andreas: Så det är samma personer?

IP 1: Det är inte så att vi byter ut halva personalen eller några stycken varje år.

IP 2: Och det gälle ju både personalen på LDC och dom som gjorde affärer med LDC för 15 år sedan.

IP 1: Alltså dom som var nydisputerade doktorander och studenter för 15 år sedan är fortfarande kvar som lektorer, dom är inte mer än 40.

Richard: Konflikterna dör inte så lätt med andra ord?

IP 1: Nej, alltså du kommer ihåg och sen så kommer du till slut inte ihåg om det var 1 år sedan, 5 år sedan eller 10 år sedan utan du kommer bara ihåg att det inte var bra. Så deras resa från då till nu är oerhört framgångsrik. Så skulle jag vilja beskriva det. Men samtidigt är förtroendet för dom lågt.

IP 2: Ja.

Andreas: Fanns där några speciella exempel som gjorde att förtroendet blev så lågt? Speciella uppdrag som de gjorde fel eller det var allmänt?

IP 2: Det var mest kasst. Alltså det var då...

Utomstående person: Det känns som ni behöver det efter så många sanningar.

IP 2: Det är bra, fan!

Andreas: Det kommer med i transkriberingen sen.

IP 1: Tystnad uppstod efter intag av Riesen.

IP 2: Det brukar vara ett bra sätt att få tyst på folk för de flesta klarar inte av att prata och käka Riesen samtidigt men vi har utvecklat den förmågan för vi klarar inte av att vara tysta så länge.

Andreas: Efter många års övning?

Richard: Är det någon sorts härskarteknik ni har att ni tar in folk sen ger dom Riesen sen pratar ni när dom har Riesen i munnen?

IP 1: Studenten genomskådar ju oss.

IP 1: Nej, men det är väl dumt att ta fram några exempel men alltså, det är ju så här att ledningen på LDC är oerhört medvetna om det här. Men det här är liksom som vi sa det är personer som jobbat länge i strukturen, jobbat länge med sina frågor och de kan sina frågor.

IP 2: Det tar lång tid att bygga upp förtroende. Även om du levererar en tjänst bra så måste du leverera den bra rätt länge. Innan du har suddat ut den här bilden. Och sen kan du råka ut för saker och ting som ligger utanför din egen beskyllan som gör att. Vi har haft en klassisk sak, det har funkade dåligt att köra Mac, vad är det nu heter, Mac-mail emot Exchange. Vad är det för skit, varje gång du skickade ett mail så fick den en bilaga till, den alltså dubbletade, 2, 4, 6 alltså var ju skräp och det fick ju LDC oerhört mycket kritik för att de inte löste. Ja, det var inte så mycket att lösa eftersom dom inte äger källkoden varesig till Mac OS eller till Exchange.

IP 1: Och varesig Apple eller Microsoft avsåg att göra några förändringar förrän nästa release. Som var sju månader bort. Ja, tror ni LDC fick mycket skäll under 7 månader? Ja, det fick dom.

IP 2: Och då blir, ja jag visste väl att det var kasst. Då blir det lite. Ja är man så där lite född i formsvacka så är det lite jobbigt ibland.

IP 1: Och sen har vi ett annat konkret exempel idag och igår och förrigår. Så håller dom på att uppgradera Exchangen från 7 till 10 och har ändrat lastbalanserartjänster och sånt. Det har gått trögt så in i vassen i nätet det har varit segt det har varit latency, telefonsynkningarna funkade inte. Alla blir tokiga. Du är inte bättre än din senaste leverans, kommer då också in va. Det är en sån, om vi säger så ur en enkel användares ögon en sån trivial sak som uppgradering av e-posttjänst då förstår man inte hur en e-posttjänst är riggad. Med dom 16 servrar som står och tickar för att den ska funka på ett bra, snabbt och effektivt sätt va. Det är en sån monsterinstallation.

IP 2: Och det är en av dom större. Vad är det den näst största Exchange installationen i Sverige efter region Götaland? Alltså mycket användare, så det är ju inte ett litet hobbyföretag. Om man tittar på det så. 122 anställda, ja jättebra vi byter e-posttjänst äh synd Pelle din funkade inte. Jaha. Lunds universitet byter, ja 700 pers som blir av med mailen.

IP 1: Det är som jag har haft problem med insatta studenter och google-mailen. Sveriges största införande av google apps på ett företag. 2000 konton. Då mailade jag redaktören på Kund i Stockholm. Senast jag kollade i vår logg har vi 135000 konton vänligen återkom, Intervjuperson 1. Det tog 3 minuter sen ringde han upp.

IP 2: Ops!

IP 1: Ops, sorry, det kommer ske en korrigering genast på webben.

Richard: Ja det är svår matte där.

IP 1: Ja det är svår matte, det är liksom så.

IP 2: Ja, det är liksom så de flesta vet sin egen verksamhet och då är det inte så stort och då är det inte så svårt.

Andreas: Ja, precis man tänker inte på hur stor organisationen är eller hur många användare det är.

IP 2: Ja vad är det fjärde, femte största myndigheten?

IP 1: Ja, något sådant.

IP 2: Och det är liksom efter försvaret, försäkringskassan och skatteverket och dom där.

IP 1: Polisen.

IP 2: Polisen och vägverket och dom där sen är det fem.

Andreas: Ja, man brukar inte se på det så.

IP 2: Nej.

IP 1: Så att, nej så att det...

IP 2: Så när det börjar svartna och börjar förstå att ja, OK, det är kanske inte så konstigt att inte allting alltid funkar. När det brakar till.

Andreas: Ja, vi har väl egentligen bara en stor fråga till som vi har förberett i alla fall och det är vilka projekt LDC har anlitats för sen starten av 2010, ungefär.

IP 1: Projekt...

Andreas: Löpande projekt sen tidigare, nya projekt som dom har fått utföra.

IP 1: Alltså vi har ju först ut det vi gör kring katalogtjänsten. Vi har ju deras ...

IP 2: Stopp, vad är det för typ utav projekt? Alltså som ni tänker på?

Andreas: Alltså det är både installationsprojekt, utvecklingsprojekt...

IP 2: Alltså det är IT-komponenten?

Andreas: Ja.

IP 2: Vi har ju både det som är projektmässiga utvecklingar utav tjänsterna dom befintliga tjänsterna.

IP 1: Typ den här navigeringen från 7 till 10 på Exchangen, går ju i projektform.

IP 2: Fast internt.

IP 1: Fast internt på LDC och dom gör det kostnadsmässigt inom sitt uppdrag det vill säga att dom kan hantera projektkostnaden.

IP 2: Dom slår ut det över åren.

IP 1: Dom slår ut det över åren och dom kan... Inkostnad, vår kostnad mot LDC för e-posttjänster är oförändrad det är snarare så att den ökar lite grand men den ökar inte lika brant som det hade gjort om det skulle varit kvar i den gamla tjänsten. Så det där kör dom ju.

IP 2: Vi har ju en hel del utveckling kring brandväggar. Vi har utvecklingsjobb som sker kring nätinfrastrukturen. Vi har utvecklingsjobb...

IP 1: VLAN-strukturen.

IP 2: Ja, vi har. Alltså hela nätinfrastrukturen hur vi. Idag kör vi core, två stycken core-noder. En på LDC, margaretavägen och en på södergatan, alltså backup. Den, distribuerad, projekt kring distribuerad routing. Vi kör projekt tillsammans med BMC kring 802.1X autentisering i alla nätuttagen. Vi kör ett projekt för det som heter net, utveckla net-tools som är ett sätt att få institutionerna att själva hantera nät och sina telefonkopplingar även fast det är ett centralt. Centralt övertaget så ska man själva kunna, liksom koppla i sina nät. Så genom applikationsprogramnätvara gå in i switcharna för att kunna fortsätta och ha quality-of-service. Central kontroll. Sen så har ju LDC bidragit. Ja, vi har telefoni. Dels så har vi bytt, precis hänvisningstjänst. Vi har bytt växelprogramvara till framförallt telefonisterna. Men det gäller ju även hänvisningar.

IP 1: Vi har arbetsplatsdator både Mac och PC som rullar. Alltså uppgraderingsprojekt för befintliga enheter.

IP 2: Vi har projekt som vi har stoppat. Inte på grund av LDC utan för telefonileverantör för fast och mobiltelefoni. Det har LDC projektledning för. Sen har vi ett antal projekt utanför det. Där LDC bidrar med projektledare in i. Bland annat vårt stora projekt med förmedlad närvaro som handlar om externwebb. Alltså nya studenter, nya anställda, forskningsfinansiärer, tredje man och externintressenter. En del som hanterar E-learningplattform...

IP 1: Live at Lund kringstrukturen.

Andreas: Är det en vanlig grej att LDC-representanter går ut i andra projekt som andra driver och hjälper till?

IP 2: Ja, alltså utifrån. En utav grejerna som gör att vi har ju bland annat har rikt utbyte är att vi bland annat jobbar med ledningsutvecklingsprojekt. Alltså det som är projektkontor, utveckling och följer kring dom här centrala utvecklingsområdena och då finns det, det som är det vanligaste kring sånt här centralt projektkontor och där lägger man projektledarna. Då anställer man projektledare men vi valde att inte göra det utan vi vi anställer projektledarna av LDC, då sköter LDC...

IP 1: Allt det praktiska.

IP 2: Alltså rekrytera och anställa.

IP 1: Arbetsledning, rekrytering och utveckling alltså den dagliga arbetsledningen och sen sitter vi på så att säga projektinnehållet alltså vad de ska leverera. Vi har koll på leveransen så håller LDC koll på att de mår bra och får lön. Annars måste vi göra både och, och då hamnar man alltid i effektivitetsträsket.

IP 2: Så där finns en projektledare, alltså huvudprojektledaren är lektor från medicin men han har biträdande projektledare och systemarkitekt som kommer från LDC. Ett utav delprojekten för externwebben är projektledaren från LDC.

IP 1: Vi håller på att starta ett nationellt gemensamt projekt kring lagring. Alltså digital e-arkivering.

IP 2: Digital långtidslagring framförallt utav forskningsdata.

IP 1: Det gör vi i samma lösning att vi har en proffsprojektledare så att säga, citattecken. Som anställs av LDC. För att det är liksom...

IP 2: Som är projekt och inte IT snarare.

IP 1: Som är projekt och inte IT så att säga. Det är så att säga den allmänna tendensen på det hela. Sen arbetsplatskoncepten, ja sen rullar det ju alltid lite upphandlingar kring skrivare och utskriftstjänster och alltså. Jag vet inte vad ni har på EHL just nu?

IP 2: Ja det är samma.

IP 1: Sätt in pengar och, ja det används lite olika nämligen.

IP 2: nej.

IP 1: Gör det inte det?

IP 2: Nej, det är nog bara juristerna som inte har.

IP 1: OK.

IP 2: Eller om dom har hoppat på nu. Den här gemensamma.

IP 1: Sådana här saker är det mycket dom. Det är ju tjänst. Återigen dom leverar en tjänst som man sen abonnerar på eller köper.

Andreas: Då är vi nästan färdiga här. Då är det bara sista frågan egentligen som är helt enkelt om ni kan beskriva vilka kanaler kommunikation oftast sker. Är det oftast personliga möten eller är det ofta telefon eller är det via mail. Alltså vilka kanaler använder ni med LDC.

IP 1: Jag skulle säga att telefon och personliga möten.

IP 2: ja.

IP 1: Lite grand beroende på, hur akut eller bråttom det är. Vi ses ju rätt ofta inom citattecken. Johan Johansson då chefen på LDC och någon av oss. Alltså det kan vara ledningsgruppsmöten, styrgrupper hit och styrgrupper dit.

Andreas: Hur ofta träffas ni då?

IP 1: Vi ses ju, ja.

IP 2: Flera gånger i veckan.

IP 1: ja, flera gånger i vec kan.

Andreas: OK, det är så tätt?

Richard: Men det är mest inofficiellt? Inte att nu ska vi prata om detta?

IP 2: Någon gång i månaden.

IP 1: Någon gång i månaden har vi bokade tider så att säga då vi har lite agenda och punkter som vi tog senast och vad har hänt med dom och vad är status idag. Så vi ändå har lite grand check på dom. I och med att vi vet om att vi ses så pass ofta så blir det ändå en snabbiterande fram och tillbaka. Alltså jag mailade Johan precis, kom över när du haft ett möte. Jag har lite saker jag vill säga som inte bör skrivas i mail för de kan missförstås. Då är det bättre att ses.

IP 2: För tjänsteansvariga på LDC så är det rätt, förutom då de här kvartals bi-monthly möten, så är det telefon ska vi säga det huvudsakliga. Det är den när någon av tjänsterna har fel av kategori 1 och 2 enligt sån här felkvalificering så ringer dom och talar om vad som har hänt vad är prognosen.

IP 1: Det handlar om att vi får, det är lite så chain of command, piskan viner. Vi har Malmberg vice-reaktor. Sven, vice-reaktor. Det funkar inte! Nej, vänta lite jag kollar. Per kommer inte springandes så ofta men det händer ju va. Han sitter ju där nere.

IP 2: Eva kommer aldrig springande utan det kommer ett mail eller ett samtal; Kom hit.

IP 1: Alltså det behöver ju inte vara dom utan dom används som roliga exempel. Vi blir stoppade här av en av deras chefer i ledningen som var jättefrustrerad. Då mailade jag Intervjuperson 3, eller jag ringde Intervjuperson 3 gjorde jag. Du, dra i det här. Stick in huvudet och kolla upp vad som har hänt, jag bara tycker att det låter konstigt. Jag har ingen aning. Jag tänker inte göra någonting, det är din huvudvärk men du har fått signalen att du borde göra någonting och sen får han göra vad han vill liksom. Tar vi dom som, tar vi upp dom frågorna sen när vi ses nästa gång om vi nu tittar tillbaka och backar tillbaka nu. Det får inte vara så att det kommer in den omfattningen av ärenden från fyra datorer som ni inte ser att dom fyra datorerna är ledningen och extremt ledningsnära datorer. Det vill säga assistenterna och sekreterarna till högsta ledningen. Det måste flagga hos er att det är dom fem. Fel hos dom här femton datorerna föranleder separathantering det måste ni kunna bygga in i er tjänst så att säga och det handlar inte om att jag ska betala för dom utan det är ren självbevarelsedrift hos er. Blir det för mycket så kommer någon annan lösa det problemet och då får man ha den sortens diskussion. Det är liksom som att slå in en öppen dörr och det förstår dom också men ibland måste man säga det. Eller hur?

IP 2: Mm.

IP 1: Det händer ibland.

IP 2: Det händer ibland att vi har dom diskussionerna.

Andreas: Ja, men kör.

Richard: Vi pratade ju innan om den här vendettan nästan mot LDC. Med dåliga erfarenheter från helt enkelt som hänger kvar. Hur pass mycket, om ni bara vill uppskatta, sätter det käppar i hjulet för till exempel då Live at Lund utvecklades att LDC får inte göra det och mycket institutioner gör att dom bara vi ringer nog inte LDC med detta och så här.

IP 1: Alltså Live at Lund hade ju sån komponent. Att jag kommer inte exakt ihåg hur det var.

IP 2: Det beror på vad du menar med käppar för det är ju ingenting som inte, det är ju ingenting som någon har tänkt göra som inte blir gjort för inte LDC är med. Man hittar andra vägar runt det. På något sätt. Men det innebär att det sker en massa saker som inte LDC är med på. Därför att det har blivit tjorv någonstans och det är ju förmodligen en hel del.

IP 1: Och det handlar ju mycket, man ska ju också. Där finns ju en komponent som inte har diskuterats och det är ju någonstans vart branschen i stort går kring den här typen av leverantörs, interna och externa leverantörsrelationer. Det påverkar ju så klart den lokala IT-teknikern på fakultet. Alltså vi kommer in på ditt uttryck mat och sov. Det vill säga när dom stora svepen i förändringar, när de liksom ta e-post som exempel. Från att varje fakultet driver sin egen e-posttjänst till studenterna så driver vi den gemensamt och sen så var där säkert dom som knappt hann lämna sin egen till den gemensamma förrän den försvann ut på stan och i nästa iteration så händer förmodligen samma sak med e-posten att vi sourcar e-posten för anställda och då kommer dom som driver e-post lokalt, där finns en tekniker som har en jättebra tjänst och världen på något sätt spinger ifrån dom i vissa frågor. Det är ju ett samhällsfenomen som man också måste ta in i din fråga så att säga. Det vill säga att där finns en serverkramartendens för man är rädd om jobbet och då är man inte alltid rationell.

Andreas: Nej.

IP 2: Rent, rent generellt i staten så går ju saker och ting mot källservicecenter för olika typer av funktioner det utgör personal och det finns ju rätt mycket starka tankar kring varför ska alla statliga myndigheter ha sin egen lönehantering. Spelar för fan ingen roll. Alla ska ha lön den tjugofemte sen spelar det ingen roll om det är samma företag som anställer och kompetensutvecklar och så där men löneutbetalningar behöver ju inte komma från det egna företaget det kommer ju från statskassan i alla fall. Finlands, Danmark har gjort så rätt mycket. Finland har ju samordnat allt sitt via. Dom kör all IT från någonstans utanför Helsingfors.

IP 1: Dom kör löner från Tampare och alla och alltså alla ekonomi någon annanstans va.

IP 2: Det har hänt en hel del kring statliga myndigheterna. Där är ett antal statliga myndigheter som har gått samman sig. Det kommer ganska tydliga styrsignaler från regeringen att ni måste se till att samverka kring olika stödtjänster alltså det som inte är direkt, alltså på regeringska medborgartjänster. Alltså det som inte är mer mervärde utan bara administration kring och det kommer ju givetvis få konsekvenser för oss också. Vi har projekt som startade, nu. Det startar nu. Oklart vad det har för direktiv egentligen nu håller det på att försöka rota. Som SUNET har startat för att gå igenom, vad var det software-as-a-service, platform-as-a-service, infrastructure-as-a-service, molnet. Alltså att SUNET skulle bli någon sorts molnleverantör för hela Lunds universitet. Vilket som naturligtvis kommer få konsekvenser för dom som leveranterar IT och tjänster vid universitet och högskolor.

IP 1: Och vi som då strategiskt tänkande säger varför skulle dom få skala på det när inte amazon och google får skala på det. Alltså vad är det som får mig att gå till SUNET som är någon sorts nationell 8 miljoners mindre än San Francisco-dist i storlek. Jag tror mer på google. Men alltså har du väl tänkt tanken och gjort det ett steg så tänker ju SUNETs tekniker lika proprietärt som tekniker på institutioner. Alltså och det är det som är vårt jobb att lite bråka med nationella och internationella aktörer just i det här va. Vi hade paradexemplet när google

tydligt hade problem med sin tjänst. Dom tappade 3 mail eller något. Vilket var 0.008 procent av den timmens auktionerade trafik.

IP 2: Alltså det var liksom så många nollor före så det var bara löjligt.

IP 1: Och det jämförs då med quality of service på våra tjänster som är ju liksom, det är på hela procentenheter.

IP 2: Två år sedan som google tappade en serverhall.

IP 1: Ja.

IP 2: En hel serverhall som brann upp för dom. Dom tappade inte en transaktion. Nehej, OK.

IP 1: Skulle väl hämt lite mer om magistratsvägen skulle brunnit upp. Förmodligen va. Så att alltså, det är alltså den strategiska bakgårdens stora pil någonstans. Sen kan vi göra våra småpilar och göra taktiska vokader med servrar och konsulera serverhallar och sånt. Nu har vi konsulterat tre serverhallar va, och nu finns dom någon annanstans.

Andreas: Spelar den in?

Richard: Klart morsan skulle ringa.

Andreas: Är du säker? Fick jag en neuros här, spelar den in?

IP 2: Den har inte spelat in någonting.

Richard: Men den tickar ju.

Andreas: Den tickar faktiskt. Jisses, gud. Fick enorm svettning där.

IP 1: Men, ja...

Andreas: Ringer ett argt samtal till din mor sen.

IP 1: Ni får hem och renskriva och fundera och återkomma med liksom kompletterande frågor på mail eller fysiskt. Hör gärna av er och boka tid för vi kan vara borta i tre dar liksom så vi är anträffbara.

Andreas: Ja, men det är jättesnällt.

IP 1: Ni är jättevälkomna att komma hit och snacka liksom.

Richard: Jag kan ju stänga av den nu.

Andreas: Vi kan ju avsluta med att ni säger era namn till den, det glömde vi nämligen göra i början.

IP 2: Intervjuperson 2.

IP 1: Intervjuperson 1.

Andreas: Yes.

Richard: Nu, om du vill göra det.

IP 2: Får äran att stänga av bandaren.

Andreas: Fast nej det vill jag inte för då kommer jag givetvis trycka på cancel. Givetvis kommer jag göra det. Så.



### Bilaga 3: Intervju 2, Intervjuperson 3

Andreas: Ja, vi kickar igång det här bara helt enkelt. Vår första fråga är hur skulle du beskriva ditt eget och ledningens samarbete med LU då helt enkelt med kansliet. Vad fungerar bra vad fungerar mindre bra?

IP 3: Det beror på, vad menar ni med ledning?

Andreas: Ja alltså helt enkelt med kansliorganisationen i allmänhet. Men Karl till exempel.

IP 3: Mmm.

Andreas: Och John.

IP 3: Nu har jag väldigt olika kontaktytor när vi pratar IT-folk. Pratar ni om kanslierna om ni menar fakulteternas kanslier?

Andreas: Nej, utan mer universitetsledningen.

IP 3: Mer förvaltningen? Förvaltningen ja. Så har ju jag och Karl vi träffas ju regelbundet och har väldigt mycket dialog så vi vet vad det är som händer. Till stor del så är vi utförare och han är beställare av de centrala gemensamma IT-tjänsterna. Det tycker jag att vi har ett utmärkt samarbete.

Andreas: Finns det någonting som inte fungerar så bra, finns där några samarbetsformer som är svårare än andra?

IP 3: Alltså problematiken kring det här är väl snarare i så fall det de-centraliserade ansvaret som gör att det finns mycket att ta hänsyn till för att man ska kunna nå fram. Det kan man säga.

Andreas: Vad kan det vara till exempel?

IP 3: Ja, miljöerna ser so oerhört olika ut ute på institutionsnivå och på forskningsgruppsnivå. Vi har ju inte, vi har fullständig kontroll härifrån på förvaltningen och några till. Vi har snart, snart har vi stora delar av S-fak som vi levererar all IT till dom. Och där är det ju lättare för oss att göra en förändring för där vet vi hur det ser ut. Men ska vi göra en förändring i en av de här övergripande IT-tjänsterna som finns då måste vi liksom ha in input från alla liksom. Vad kommer detta innebära och det måste liksom funka på alla andra ställen sen också. Och då blir det mycket svårare om man inte har kontroll.

Andreas: Så det kan bli problematiskt att komma utifrån så att säga. Till in i dom här systemen i dom här till exempel om, ja det var väl något snack med säkerhetsgrejerna på det nya humanistcentrat. Att det skulle vara någon sorts säkerhetsanordningar där med passerkort och så där som är knutet till STIL. Är det någonting som ni har varit inblandade i?

IP 3: Nej inte mycket kan jag säga.

Andreas: Men du känner igen?

IP 3: Ja vi pratar ju om att införa ett mer gemensamt passersystem. Men det är inte vi som driver det utan det är LU-byggnad och säkerhetschefen som driver det projektet. Men sen ska det ju då kopplas till STIL och till LUCAT.

Andreas: Precis, kommer ni träda in där?

IP 3: Vi är ju mer i lite grand och det står ju det centrala står ju här i källaren va.

Andreas: Mm.

IP 3: Vi tar ju fram lösningar hur det ska fungera. Om det ska användas ur studentens synvinkel. Det påverkar inte vi så mycket. Det är inte vi som liksom vi försöker inte låta tekniken styra men vi kan ju sätta upp en teknisk lösning och säga så här ska det vara och så här ska ni använda det. Men det brukar man oftast få i nacken så här va, så här funkar ju inte verkligheten.

Andreas: Finns där något speciellt ärende som blivit så som du tänker på?

IP 3: Det är väl snarare så att IT fungerat så i tidigare, nu börjar man mer vända på att det är verksamheten som driver förhållandet istället. Och där är vi med och hjälper till naturligtvis och är skiktet mellan teknik och verksamhet.

Andreas: Har den förändringen märks av rent konkret?

IP 3: Mmm, det tycker jag nog. Vi kommer mer och mer in tidigare i verksamhetsprojekt idag. För i princip alla projekt som har någon form av teknisk kompetens i sig. Mer eller mindre i alla fall. Och har vi inte kommit in i det förrän, ja säg var så goda här har ni, kör det. Då kan det vara så att det inte alls passar. Säkerhetsmässigt till exempel som ni var inne på, det passar inte i vår arkitektur kring övriga system. Det kan inte prata med dom andra systemen som det var tänkt att det skulle göra. Är man med från början kan man liksom vara med och påverka, missa inte det missa inte det där måste vi också ta hänsyn till. Och det har vi blivit mycket bättre. Vi kommer in tidigare i projekten nu än vad vi gjort tidigare.

Richard: Vad du sa om med att ni fick in ett IT-perspektiv och sen så fick ni det i nacken som du sa. Är det någonting som ni, underlättar det som ni säger att ni kommer in tidigare i projekten att det blir mer passande lösningar och sånt där.

IP 3: Ja, alltså vi ska ju inte bedriva IT för ITs skull va, utan vi ska ju vara ett stöd till verksamheten. Det är ju verksamhetens behov som ska upp och sen får man se vad är det vad behöver verksamheten egentligen. Jo ni behöver detta här jo hur löser vi detta då. Då är teknik en komponent i det men där finns ju andra komponenter också. Och är vi med då tidigt och kan identifiera vad är det för typ av komponenter som detta är för någonting så kan vi lättare komma till rätta med totallösningen så att säga.

Andreas: Öppenheten, alltså det har blivit mer öppet i de här nya projektformerna?

IP 3: Ja, det har det blivit.

Andreas: Att, upplever du att dialogen har blivit bättre om man säger, det är svårt att sätta fingret på.

IP 3: Ja klimatet har blivit mycket bättre och det handlar ju om mycket om förtroendefråga. Att man, historiskt har ju IT-avdelningen och även då LDC betraktats som ett gäng med vita rockar som springer omkring och håller på med en massa konstiga saker. Med hålkort och grejer va. Som ingen förstår, dom hittar på lösningar som innan kan använda men de är väldigt bra tekniskt säkert men det går inte att använda. Lite historia för hela IT-branschen egentligen va. Men då är det att det kräver ett förtroende att verksamheten kan tro på att vi faktiskt inte bara levererar teknik utan vi även levererar det här skiktet att det faktiskt fungerar när det väl kommer ut. Det är en av våra stora uppgifter just nu tycker jag, det här pedagogiska att visa att vi kan agera tolkar om man kan uttrycka det så.

Andreas: Men upplever du att, hur länge har du suttit förresten som din roll?

IP 3: Denna rollen har jag haft i ett och ett halvt år lite drygt. Ja det blir två år efter sommaren.

Andreas: hur länge har du varit här på LDC?

IP 3: Efter sommaren blir det fem år.

Andreas: Men under dom fem åren att det kontinuerligt har förändrats?

IP 3: Hela tiden.

Andreas: Till vilken grad skulle du vilja säga att det har förbättrats?

IP 3: Oj...

Richard: Vi kan kanske annars ställa den jag lade in nu sist...

Andreas: Den kan vi ju faktiskt ta, vi bara sticker in en fråga här. Den där då tänker du?

Richard: Ja, hur. Det är kanske lite en abstrakt fråga men för att återknyta till vad du pratade om innan. Hur tror du att Lunds universitet med alla dess delar med fakultet och institutioner och så vidare? Hur tror ni eller hur tror du att dom upplever LDC nu?

IP 3: jag tror alltså bilden som jag har och det är naturligtvis min högst personliga bild är att den har blivit mycket bättre de sista åren och det blir bättre för varje dag egentligen. Och det är ju efterhand som vi visar att vi kan leverera det dom önskar. Så det har, historiskt har det nog varit det inte varit så där väldigt bra förtroende för verksamheten. Men det känns som vi har öppnat upp miljöerna och förtroendet det ökar. Sen finns det säkert delar som fortfarande har väldigt lågt förtroende. Det finns vissa då som har väldigt gott förtroende för oss och vi har väldigt bra samarbete med och den delen ökar hela tiden. Det är mognadsgrad och mognadsförhållanden också. Vi kan ta bara ett exempel; vi hade när jag började här för snart fem år sedan så träffade jag ledningen för S-fak och de hade lite rörigt i sin IT de visste inte riktigt hur dom skulle göra. Så jag var där och pratade och lade upp ett förslag vi kunde lösa och fixar allting till dom och det ser ut ungefär så här. Jaha sa dom, tack sa dom men så efter ett tag nej tack. Så bildade dom en liten egen intern IT-verksamhet och serva sig själva lite. Så tog det nu tre år till i höstas då kom frågan upp igen. Vi är för små vi klarar inte att fixa det med någon kvalitet. Kan ni hjälpa oss? Då sparkade vi egentligen igång det här igen va. Och nu kör vi va. Så det är, dom behöver mogna. Verksamheten behöver mogna samtidigt som jag inte säger att de är omogna va så är det massa saker som måste passa ihop och det tar lite tid. Också förtroendefrågan naturligtvis.

Andreas: Det kanske är en lite känslig fråga men var upplever du att förtroendet alltså är lägre?

IP 3: Det har jag ingen som jag kan direkt sätta fingret på så där alltså någon person eller organisation i sig. Det finns ju en del som har mer egen IT-verksamhet än dom andra har. Och det är klart då dom är det oftast svårare att komma nära för dom kör ju sitt va. Men samtidigt så börjar det öppna, ibland kommer där en signal från någon som man inte trodde var intresserade överhuvudtaget. Tills dom kommer och verkligen börjar prata.

Andreas: Men upplever du att det är någon sorts förtroende, eller inte förtroendekonflikt utan intressekonflikt som kan ligga bakom?

IP 3: Alltså det ligger ju lite i sakens natur naturligtvis när man kommer ner på enskilda individer. Så det är klart att det finns, att det är en del i det hela att där ligger en liten intressekonflikt. Det kan man inte sticka under stolen med. Men sen hur pass stor och drivande den är det kanske inte är så mycket men att det är en liten del i det. Det är klart, det är ju naturligt i sådana här saker.

Andreas: Så du tycker snarare att det är en kulturell fråga kanske att en del om man säger institutioner eller fakulteter som har en stor IT-drift gärna vill behålla den för så har vi alltid gjort?

IP 3: Ja alltså lite så är det. Där är många delar och det är en del. Och det behöver inte vara en IT-organisation utan det kan vara att de har en gubbe eller gumma som springer och fixar allting som prefekten verkligen litar på.

Richard: I ert, om vi hoppar tillbaks några frågor. Ert samarbete då med kansliorganisationen och då Karl och dom...

IP 3: Ni menar förvaltningen då?

Richard Ja, förlåt förvaltningen.

IP 3: Med kansli blir liksom områdeskanslierna ute va och det är därför jag frågar.

Richard: Ja, vi har fortfarande lite svårt lite så här svårt att få grepp om organisationen.

IP 3: Nu säger jag ingenting för då har ni det på band.

Richard: Ja, det här arbetet eller om man ska säga när ni pratar då sinsemellan, vad, hur skulle du beskriva din position i den diskussionen då som representant för LDC. Är den då rådgivande eller hur pass hur går dialogen, ja vilket sorts inflytande skulle du vilja säga att ni har på deras beslutsfattande?

Andreas: Deras rent strategiska beslut.

Richard: Ja.

IP 3: Ja alltså vi fattar ju inte besluten.

Richard: Nej.

IP 3: Det gör vi ju inte, men det är klart att vi är rådgivande. Vi har, tycker jag, väldigt stort inflytande vad det egentligen blir för beslut. Alltså vi har en god miljö mellan oss och det blir mycket att vi är överens om saker och ting innan vi liksom går vidare. Vi driver inte frågorna för sig utan vi gör det tillsammans.

Andreas: Du upplever att ni har en ganska god dialog?

IP 3: Absolut.

Richard: Gäller detta även för projekt som sen slutligen inte går hit? Vad det nu än kan vara för sorts... där LDC inte blir huvudleverantör eller hur man ska säga.

IP 3: Ja, alltså det här som vi gör här det är inte något självändamål med detta. Utan vi ska leverera stöd till verksamheten.

Richard: Hur det än må se ut liksom?

IP 3: Ja, alltså om sen inte de här grejerna hamnar i källaren här, det kan jag tycka bara det blir så effektivt och kostnadseffektivt och kvalitativt som möjligt. Och att det hänger ihop med helheten. Så att man inte ser det som en enskild liten del. Jag kan däremot kan jag se att jag hade gärna sett att det hade kommit hit. Att vi här tar fram det mesta, om vi pratar om vår leverans, vi gör bedömningen ska vi själva köpa in kompetens, köpa skrot och ha det i källaren eller vi ska köpa det som en tjänst av någon annan. Då kan vi ändå se till att det hänger ihop med allting annat. Det är något som jag försöker prata en hel del om så att inte verksamheten springer och köper själva tjänster ute på stan då blir det så va att det blir lite hackat. Svårt att få det att hänga ihop till en helhet. För dom ser inte den när dom är ute och det har jag full förståelse för, vad det får för konsekvenser på andra saker. Kanaliserar man det här igenom om vi hade blivit leverantörer för även den typen. Dom behöver inte bry sig om det står här eller om det står någon annanstans att vi liksom var det kommer ifrån va.

Andreas: Men upplever du som det är något som de olika aktörerna fortfarande gör är att gå ut fullt och köpa istället för att konsultera er först?

IP 3: Alltså det brukar lösa sig, ni nu kommer vi med tidigt så blir det en bra lösning. Annars finns det fortfarande så att då springs det också köps det ett system från någonstans. Och då finns där en risk att vi inte säkrar upp det tillräckligt. I säkerhetsfrågan till exempel, för där har vi ju liksom kompetensen sitter här va. Så finns där säkert folk ute som är jätteduktiga men det är ju omöjligt att begära att någon som inte sitter här där vi har de centrala tjänsterna ska kunna ha kontroll på vad det kan ha för konsekvenser. På dom centrala tjänsterna, det är omöjligt.

Richard: Den du har markerat.

Andreas: Är det jag som har markerat den?

Richard: Mmm.

Andreas: Jag sitter och markerar i texten medans jag lyssnar. Nej det var inte den jag hade tänkt ställa. Beskriv vilka kanaler kommunikationen oftast sker mellan, då mellan er och förvaltningen. Är det oftast alltså personliga samtal, är det mail eller är det telefon?

Richard: Även är det, till exempel om det är möten är det då officiella möten som ni bokar in eller är det bara improviserade grejer när någonting händer helt enkelt?

IP 3: Mmm, det beror helt, då pratar vi relationen mellan LDC och John och Karl? Det är det ni menar?

Andreas: Eller förvaltningschefen.

IP 3: Ja, för det är ju lite olika. För John och Karl agerar ju lite grand utifrån förvaltningschefen. Även om då Marianne är min direkta närmsta chef. Men hon har ju i mångt och mycket delegerat den frågan till oss respektive IT-kontoret. Sen vår kommunikation mellan det kan vara mail, det kan vara telefon, det kan vara att vi springer på varandra och pratar. Och sen har vi regelbundet i alla fall en gång i månaden att vi sitter i princip en halvdag och kollar vad har vi för öppna case och vad gör vi för någonting. Så det är hyfsat strukturerat. Det är inte bara ad hoc.

Andreas: Har, hur omfattande är LDCs rapporteringsansvar? Hur ofta måste ni rapportera, hur ofta måste ni avstämma och sker detta då oftast till Karl och John då eller?

IP 3: Det är lite grand olika det där va, vi bygger vår modell här på olika affärsområden. Vi har ju inget bidrag för det första så vi måste liksom sälja våra tjänster. Och det gör vi utifrån en tjänstemodell att när en tjänst går in i ett affärsområde och sen är det affärsmålet som vi sen budgeterar mot och sen följer vi även upp mot affärsmålet och där är det tjänsteansvariga som har det ansvaret. Och då kan det ju vara olika mottagare av den här tjänsten. Om vi pratar om de stora centrala tjänsterna så är det Karl som är den mottagaren. Och där görs det uppföljningar med jämna mellanrum. Jag kan inte säga exakt vad dom har för frekvens på det just nu faktiskt. Jag vågar inte säga om det är om vi gör riktiga uppföljningar halvårsvis. Det viktiga är egentligen att vi nu, inför budgetsvängen att vi har en överenskommelse vad som ligger i budgeten inför 2012. Och det är, då är vi mitt inne i det nu. Då är det dialog mellan tjänsteansvariga och affärsmålsansvariga och då beställaren, Karl. Som är huvudansvarig för det där. Sen rapporterar vi ju vårt resultat varje kvartalsvis, eller vi följer upp det månadsvis men jag rapporterar för förvaltningschefen då kvartalsvis. Hur det har gått och men då är det mer ur ett ekonomiskt perspektiv och vad vi håller på med då inte i detalj.

Richard: Jag hade velat hoppa tillbaks lite igen. Vi måste be om ursäkt då våra frågor är lite väl spridda men du sa att förtroendet eller vad man ska säga för LDC hade ökat dom senaste åren sen du började här. Är det något som har diskuterats här i huset rent specifikt att där var någon sorts klyfta eller som man var tvungen att ta sig över eller om det har skett organiskt?

IP 3: Nej jag förstår vad du menar. Nej här har skett en jätteutveckling på LDC de sista fem, sex åren. Det var ju min företrädare när han kom hit. Så var det första han såg liksom att det var lite kaosartat om man ska uttrycka sig lite så. Det kan vara starkt ord men det fungerade dåligt i alla fall så där inleddes det ett arbete att processorientera hela vår leverans. Att titta på vem är kunden vad är det för service, vad är service för någonting. Att liksom lyfta frågan internt här. För att få upp kvalitén helt enkelt hur man hanterar både människor och teknik. Det var ganska teknikintensivt tidigare. Medan man mer tittat på det att vem är vi egentligen till för. Så det startade han upp där och drev väldigt framgångsrikt tycker jag. Och då ska man ha med sig att då var där ungefär 40 personer som jobbade här. När jag kom för fem år sedan lite knappt så var vi väl 50, då hade vi börjat växa. Det sista året nu så har vi nog växt med 20 personer. Det är för att vi liksom, S-fak vi har ju tagit över den personalen som är där ute. Vi plockar in växeln, sitter här från någon månad tillbaka. Vi har även då fått upp det här med projektledare. Tidigare tog man ju mycket projektledare ute från verksamheten och körde då IT-projekt. Dom var ju projektledare, dom var jättekompenta. Men dom hade liksom inte erfarenhet av att leda projekt och

projektstyra. Så vid stora projekt så sa man ja men jag fixar projektledarna så vi har ju växt litegrand med det där så vi har ju ett antal heltidsprojektledare och dom är ju proffs på det helt enkelt.

Andreas: OK.

IP 3: Och det har ju gjort att vi har fått in en massa nytt blod då också va. Så försvunnit lite något folk som varit här länge. Pensionsavgångar. Så har vi då fyllt på med, vad ska vi kalla det, ungt friskt blod. Men med mycket, med erfarenhet utifrån andra liknande verksamheter. Privata näringslivet, konsultjobb kan de ha haft tidigare. Så de har skapat mycket nya sätt att se på det. Och det har gjort, bidragit. Det är den helheten helt enkelt.

Richard: Ett kulturskifte då?

IP 3: Ja, precis.

Andreas: Nu går vi över lite till det rent, det ni faktiskt gör vad man säger. Ert arbete. Hur skulle du säga LDCs arbetsuppgifter stämmer överens med era faktiska verksamhetsmål om man säger tycker du att dom projekt ni anlitas för överensstämmer med det er verksamhet faktiskt ska göra. Får ni lov att uppfylla dom verksamhetsmålen?

IP 3: Ja, det tycker jag.

Andreas: Hur, skulle du kunna kommentera något projekt som du, som ni kanske inte fått lov att genomföra som ni borde fått genomföra enligt era verksamhetsmål? Det är ju till exempel den här, det är ständig grej som vi har fått höra från vår handledare i alla fall, det här med standardarbetsplatsen. Det här med att den aldrig fick det genomslaget den borde fått och så vidare. Skulle du kunna kommentera den lite grand kanske?

IP 3: Ja, vad ska jag säga... Jag var ju inte med när det startade.

Andreas: Ja det var väl en nio år sedan eller?

IP 3: Ja. Så jag vet inte riktigt hur man sålde in det. Grejen var ju då att det var förvaltningen som satt i en jättedålig miljö. Både rent produktiv och även säkerhetsmässig aspekt. Så att den lösningen i sig är ju jättebra. Nu börjar den bli lite gammalmodig. Men den är liksom trygg och säker för oss som använder den. Klart det alltid finns någon som tycker att den inte funkar men den absoluta överväldigande majoriteten är ju oerhört nöjda med den tjänsten. Så egentligen borde den vara applicerbar för alla på hela universitetet. Om man gått in och lagt ut, att alla har en EGA-arbetsplats. Det är det enda som behövs. Men nu kan man inte göra så, det är alltså inte ens i dom mest standardiserade miljöer med störst krav på sig funkar det va, för det finns alltid en del som inte kan använda det som standard. Alltså 80-20 brukar vara ganska klassiskt då. Men 80-20 hade vi lätt kunnat fixa här med en standardiserad arbetsplats, det är min bestämda uppfattning. Sen finns det ju delar av det här med det kulturella som vi har varit inne på varför det inte fått genomslagskraft skulle jag vilja påstå. Man säger att det är dyrt men vi jämför äpplen och päron va. Dyrt är det för att vi ska ha täckning för alla våra kostnader. Vi måste ta betalt för strömmen. Strömmen är inte en IT-kostnad ute på fakulteten. Det är en annan kostnad. Så att det blir liksom, vi jämför inte samma saker riktigt. Tyvärr.

Richard: Då ser det dyrare ut än vad det egentligen är, eller vad man ska säga?

IP 3: Ja, eller rättare sagt så är det så att vi visar vad det egentligen kostar. Jag skulle hellre vilja uttrycka mig så. Det är mycket lättare att det döljs kostnader ute i verksamheten. Till exempel lokaler, ström sådana saker va. Vi har ju, för dom det täcks ju på lite annorlunda sätt här än vad det görs på lite andra ställen.

Andreas: Ja, givetvis skulle inte hyra av lokal under kostnad för IT, om man säger på fakulteten.

IP 3: Nej precis, men här måste vi ha täckning för det. Och det är rätt mycket pengar va. Vi har liksom vår overhead, vi har, min lön ska ju finansieras på något sätt vi har ju några administratörer här också. Vi tar ju med allting, allt det tunga. Det är nog inte så många på universitetet som har så bra koll på vad sina kostnader som vad vi har. Och kan dela in det på olika delar så där.

Andreas: Men upplever du att den här skilda synen på kostnader att den kan spela in?

IP 3: Jaja, klart.

Andreas: Tror du den har stor inspelan på, på om till exempel fakulteten upplever att ni är dyra?

IP 3: Ja, visst. Det har den. Det är liksom, pengar är rätt så stor komponent är det naturligtvis. Sen är det en enkel sak att ta till, om man använder som försvar också.

Andreas. Alltså för att säga vi har, vi har en bättre lösning själva.

IP 3: Ja, den är mycket billigare.

Andreas: Är den ofta billigare, eller hur är det?

IP 3: Ja, det beror hur du jämför.

Andreas: Ja.

IP 3: Ja, givetvis.

Richard: Med ert sätt, nej då va eller?

IP 3: Nej jag ska inte säga det, men det vi levererar jag menar på är ju i alla fall genomtänkt och det är bra standard, bra kvalitet på det.

Richard: Hur går, hur arbetar ni för att försöka få, ja det är kanske lite tillspetsat va men att få dom att förstå. När ni för sådana här diskussioner hur pass mycket försöker ni kommunicera er syn på just det här med pengarna och förklara att det inte är, att det finns dom här olika synsätten på det.

IP 3: Ja alltså det är ju något man måste försöka ta fram. Så fort det blir en diskussion så får man försöka ta upp det och prata om det. Sen är det ju inte helt svart och vitt det heller. Så vi går ju inte ut och slår folk på fingrarna ni har fel liksom va. Då har man inte så mycket framgång.

Richard: Utan ni tar den dialogen när den kommer?

IP 3: Ja. Det är ju så att man ska försöka växa och försöka se på det. För ibland kan vi ju också ha bilder som inte heller stämmer överens. Men kan man ha en dialog ja då kan vi säkert komma vidare i frågorna. Så det är jätteviktigt. Kommunicera och då skapar vi förtroende, så kommer vi tillbaka till det. Vi har ju inte den här styrningen idag. På universitetsövergripande, att gå in och peka va. Det funkar inte.

Richard: Men skulle du säga att det går in lite i det vi pratade innan om förtroende och så där att dom inte riktigt att ute i organisationer att man inte riktigt förstår hur LDC fungerar. Till exempel med det här med pengarna och så vidare.

IP 3: Det spelar in. En del har nog rätt bra koll på hur det funkar här men sen så jag hade ju gärna varit ute och mässat vår, vår verksamhet mycket mer än vad jag får möjlighet att göra. Sen förstår jag ju att dom kanske inte ser IT som det viktigaste när man kommer ut till forskningsfolk va. Men dom som jag får möjlighet att prata med och förklara så här funkar det så brukar man oftast bli ganska imponerad. Att man ser att vi faktiskt har tänkt till va.

Richard: OK.

Andreas: Där, när var det 2006? Fick väl ni utökat drifts och utvecklingsansvar, eller framförallt utvecklingsansvar kanske. Det var en inskrivning i policyn där. Ja nu har jag ju inte det exakta citat men du vet vilket jag menar?

IP 3: Jag tror jag vet vad du menar.

Richard: Ett rektorsbeslut.

Andreas: Ja, ett rektorsbeslut att kring LDCs utökade ansvar kring IT och liknande. Anser du att det beslutet om man säger har fått stor inverkan på er verksamhet?

IP 3: Jag kan inte läsa direkt ur minnet vad det står i det beslutet. Men att det har en viss påverkan har det naturligtvis.

Andreas: Ja, för att du sa ju att du har varit här i fem år så då har du ju varit under hela den perioden i så fall. Känner du att det har ökat succesivt att när du jobbat här så har LDC fått ett ökat ansvar inte bara förtroendemässigt utan rent verksamhetsmässigt?

IP 3: Det var inte det här med centralt funktionsansvar för lokala nät va? Utan det var mer ut...

Andreas: Det var nog mera övergripande. Vision.

Richard: Det gick väl inte där också? Det var något med, har jag för mig, att databashallen som stod här eller under LDC men som inte ägdes av LDC som ägandet överfördes till LDC sen också. Som där var sådana komponenter i det också har jag för mig.

Andreas: Vi är inte proffs det kanske hörs?

IP 3: Ja, det är ingen fara. Ja alltså säg så här för att svara på frågan, det är nog en del i det. Men att rektorn säger så innebär ju inte per automatik att vi får ökat förtroende ute i verksamheten. Men det är en del av det att där finns i alla fall ett incitament att vi kan driva vissa frågor lite grand och vara hyfsat tydliga i det. Men det är inte där vi, så som kulturen ser ut på universitetet så är det inte så man når framgång egentligen va. Utan det är att man skapar ett förtroende helt enkelt.

Andreas: Fast det är kanske ändå någon slags indikation på att ökat samarbete det önskas helt enkelt?

IP 3: Ja, precis.

Andreas: Från förvaltningen och liknande.

IP 3: Hade dom sagt tvärtom så hade vi ju haft en uppförsbacke naturligtvis.

Andreas: har du några fler spontanfrågor för jag tror vi har jobbat oss igenom alla nu?

Richard: Nej.

Andreas: Nej, ja då var vi ungefär ja då var vi ganska klara faktiskt.

IP 3: OK.

Richard: Väldigt raka och bra svar, tack så mycket.



## Bilaga 4: Intervju 3, Intervjuperson 4

Richard: Hur skulle du vilja beskriva kommunikationen och samarbetet mellan LDC och resten av universitetsorganisationen,

Andreas: Och framförallt din del av verksamheten.

IP 4: Och när ni säger min del av verksamheten då tänker ni på den administrativa verksamheten, den gemensamma förvaltningen.

A: Mmm.

IP 4: Ja alltså vi har mycket, vi träffas ju ofta får man ju säga, alltså Intervjuperson 3 då som leder verksamheten på LDC är ju ja dessutom han är ju en sektionschef och därför liksom direkt underställd mig. Så vi ses ju och följer upp hans verksamhet. Jag menar, verksamhetsmässigt och resurserna hur de används och så vidare va. Sen så ingår ju också Intervjuperson 3, och det är ju väldigt viktigt då, jag har ju möten med alla sektionschefer. Regelbundet, åtminstone var fjortonde dag. När vi diskuterar gemensamma frågor för hela gemensamma förvaltningen. Och det är ju klart att IT-frågorna är en viktig del av detta, systemfrågor och så vidare, som ju påverkar de andra cheferna inom förvaltningen, alltså cheferna för sektioner, ekonomipersonal och så vidare. Student och utbildning. De har ju ett ansvar, dels för sina verksamhetsprocesser, alltså ekonomiprocesser, ekonomiprocesser, men också för de system som ju är kopplade till- och används som viktiga verktyg av processerna.

Så det är ju klart att det kommer upp mycket sådana diskussioner om vi har problem kring system. Nu är ju inte det huvudtanken, det ska ju finnas en annan struktur när man ska diskutera system. Det har vi ju, en systemförvaltningsmodell som vi använder som är ganska nyligen beslutad, men som ska ta hand om det med förvaltningsgrupper och uppdelat ansvar och så. Men det blir ju ändå ett forum där man diskuterar om det dyker upp saker. Sen är det ju också viktigt: Intervjuperson 3 är ju också med i den andra, vi har en annan gruppindelning där vi har både sektions- och kanslicheferna så att vi också når ut till områdesadministrationen. Och vi ses ju varje fredag va. Och det är ju samma sak där, när det är problem med något, allt från e-post eller om det är något annat. Så det är ju klart att Intervjuperson 3 får ta emot de här synpunkterna va. Så är det.

Sen från tid till annan, så, så, vid de här olika typerna av möten så är ju också Intervjuperson 1, som är vår IT-strateg, och har i dagsläget liksom jobbar också mycket med IT-frågorna, deltar ju ofta i sådana här möten som vi hade häromdagen nu då för hela den här sektions- och kanslicheferna. En riskvärdering, kring våra system, t.ex. och det kom ju upp många viktiga saker där om hur vi utvecklar våra system, gör vi det på ett bra sätt, får vi då fram system som är de som vi behöver och liksom och hur påverkar det Lunds Universitet om vi inte gör det, va? Om vi inte har ett bra system för våra publikationer, eller om inte LUBAS fungerar så vi kan presentera våra kursplaner. Ganska förödande för LU. Om webben går ner när det är ansökningar, alltså det är alltihop det här va. Så det finns ju många ställen där de här frågorna diskuteras. Tycker jag.

Andreas: Hmmm.

IP 4: om det var ungefär så du undrade.

Andreas: Jo, jo det var ungefär...

IP 4: Det var en översikt.

Andreas: Jo det är jättebra. Vid de här mötena ni har där LDC närvarar, alltså då Intervjuperson 1. I vilken, i vilken grad rådfrågas LDC i övergripande strategiska frågor och liknande gällande IT? Har de en rådgivande roll i utformningen av de strategierna?

IP 4: Alltså här har vi ju provat, eller jag tror, nu har ju inte jag, jag har ju varit på LU sen 2007 och jag har ju förstått att här har ju rollerna varit, varierat över tid. Jag menar vad är det att vara utförande, och vad är det att vara beställare? Den här relationen är ju knepig, men jag tror den är särskilt knepig när man är en utförarorganisation som LDC ju ändå är. De serverar ju, de utför tjänster och säljer ju faktiskt till Lunds universitet. Men de har ju egentligen bara en kund, de är ju inget företag utanför som vi köper av. Då hade relationen ju varit tydligare. Men de är ju väldigt beroende av oss som kund. Även om de ju också säljer till andra kunder, andra högskolor och så, men i huvudsak är det mest Lunds Universitet. Och det där har vi ju diskuterat mycket, det gör ju att de har en annan roll ändå, som utförare, än vad det normalt kanske skulle vara. Och det ställer ju stora krav på beställarorganisationen, på kompetensen i beställarorganisationen. Och den är ju inte alltid lätt, jag menar där sitter ett par personer i dagsläget. Vi ska förstärka på den sidan kan jag säga, med någon som är systemstrateg va, vi håller på med det och har en utlysning på gång. För det behöver vi, och det behöver vi för att vara bättre beställare tror jag.

Men vi vet också att det finns otroligt mycket kompetens på LDC, så självklart så används den kompetensen på de här diskussionerna. Det blir ju inte en ren, vi sitter liksom och funderar på vad vi behöver och skickar en beställning och inte lyssnar på vad de säger: ”Nej, nu tänker ni väl ändå fel va”. Och vi har ju ganska nyligen också efter vi gjorde den här stora, vi gjorde ju en, en, ett projekt som hette Samordnat IT. Om ni inte har läst dem så borde ni ju läsa allt detta, för det var ju ett jättejobb som gjordes då av den förra LDC-chefen som då var projektledare. Och där, resultatet av den har ju varit att man har skapat en gruppering som man kallar Sam-IT, alltså samordnat IT, och där sitter ju fakultetsrepresentanter och där sitter LDC va, och tanken är ju att den gruppen ska vara den som tar fram förslagen till hur våra tjänster ska se ut. Alltså paketera tjänsterna. Och det är ju en viktig sak i det här va, och då kommer ju LDCs kompetens och alla de här andra IT-ansvariga som finns ute på områdena och så, all den kompetensen ska ju tas in då istället för att vi, så att liksom de kan forma tjänsterna för det är ju inte lätt för oss som beställare. Annars så besitter vi inte den kompetensen så att vi sitter och paketerar, vi vet ju ungefär vad vi vill ha va, vi vill ha en dator som fungerar och det ska vara enkelt att göra det här och det här va. Men de vet ju mycket mer om sånt, och här kommer de ju definitivt in i de här frågorna.

Niklas då, Lövgren, som ju ganska nyligen då också har, han finns ju på LDC va, och nu ganska mycket i anslutning till webbprojekt då, men han är ju systemarkitekt. Och det är ju en otroligt viktig funktion för att se när vi då, ja, dels med de system vi då har men också när vi står redo att skaffa ett nytt system inte gör misstaget. Så jag tycker att de har en viktig roll, men jag förstår frågan för att jag vet ju att det är en, det är lite knepigt med skillnaden mellan utförare och beställare. Men vi måste samarbeta mer, och jag uppfattar att det här samarbetet fungerar mycket bra. Intervjuperson 3 och annan kompetens hos honom jobbar mycket med Intervjuperson 1 och Intervjuperson 2 i nuläget, då till exempel för att komma fram med bra förslag.

Andreas: Om du skulle beskriva LDCs rapporteringsansvar gällande nya projekt, gångna projekt, löpande projekt, strategiska beslut och liknande, hur tätt är det rapporteringsansvaret? Hur ofta brukar ni stämma av och så här?

IP 4: LDC är ju väldigt duktiga tycker jag, de gör ju en verksamhetsplan för året va, och sen har ju jag kvartalsuppföljningen med Intervjuperson 3 kring den då, där de talar om hur långt de har kommit med olika saker som de arbetar med. Sen finns det ju säkert saker i deras interna arbete som han, som chef för en stor organisation har ansvar för, som jag ju inte lägger mig i. Men sånt här som är utvecklingsarbete för Lunds Universitet, det kan ju vara det här med att få in det nya epostsystemet eller en uppgradering. Det står ju i verksamhetsplanen. Och när vi går igenom de här kvartalsuppföljningarna så framgår det ju utav dem hur långt man har kommit i de här olika delarna. Är det halvfärdigt eller nästan klart och så vidare. Och då redovisar man också ekonomin kring dessa sakerna.

Andreas: Om du skulle summera vilka, exakt vilka verksamhetsuppdrag samarbetar förvaltningen och LDC om? Vilka områden, är det främst i drift, är det främst i utveckling, vart ligger...?

IP 4: Svårt att säga, främst det är klart att driften av våra system är en jätteviktig bas i det här. Sen är det ju väldigt olika i vilket skede man är i systemen inom de olika sektionerna. Vad som är i behov av utveckling. Och sen är det ju lite varierat om det är LDC som gör den utvecklingen eller om det är ett system som vi har från

någon annan, som ju innebär att, att, jag menar det är ju inte alla system som vi äger och har på det sättet, och då kräver det att den utvecklingen sker av dem som levererat systemet. Och då kommer ju LDC in på något sätt, men inte alls på samma sätt som när de själva utvecklar. Men den här utvecklingen som vi håller på med LUBAS t.ex. som är med våra kursplaner och det. Där är ju LDC, de har ju ett väldigt tätt samarbete med student och utbildning kring allt vad som måste hända med LUBAS som är någon studentportal som man har gjort där och så. Medan den studentportal som EHL har skapat har ju ett annat företag skapat. Så det är ju väldigt olika med olika system. Vi står ju inför utveckling inför Primula och där är jag faktiskt osäker på hur stora delar LDC kommer göra, för det är ju ett sånt här personalsystem. Så det är ju, det är klart att driften av systemen alltid är en viktig del. Det är ju där som den här, som jag uppfattar, den här systemförvaltningsmodellen har varit så viktigt. För det blir ju en tydlighet va, vad är det tekniska systemansvaret och vad är det innehållsmässiga systemansvaret, så man får en tydlig beskrivning av det vad gäller systemen. Och de här förvaltningsgrupperna kring systemen så man tydliggör ansvaret inom olika delar. Så det har ju känts viktigt att få fram det, men det är ju i sin linda. Och jag har sagt att den person som vi måste anställa nu, som mer systemstrateg, kommer ju få en viktig roll i att hålla ihop systemägarna, sektionscheferna, och samla de här grupperingarna så man har en överblick över våra system på kort och lång sikt. För det har vi inte idag, vi har många verksamhetskritiska system som i alla fall jag känner, det är möjligt att det finns de som vet men inte jag, jag känner att jag vill veta mer. På kort och lång sikt vad vi står inför, när behöver vi byta vilka system och så vidare. Vad har vi inte som vi borde ha?

Richard: Med tanke på EHL och vårt system där som inte utvecklades av LDC; har du någon uppfattning om hur delar av organisationen t.ex. ute på fakulteter och institutionsnivå, hur de uppfattar LDC?

IP 4: Jag tror att det varierar, och det finns en historia i det här där förtroendet har varit lågt. Så är det. Men den ligger ju nu, som jag uppfattar det i alla fall, långt tillbaka i tiden. Där man upplevde att det här inte var en serviceorganisation. Man gjorde väl saker, och driftade säkert system, men var definitivt inte serviceorienterad. D.v.s. man kunde komma ut till kunden och göra saker utan att lämna någon lapp om vad man gjort. Inte tänka på kunden va. Men här har vi ju jobbat så otroligt mycket med dem och det är helt andra människor som jobbar på LDC idag än det var för 20 år sedan. Inget ont om dem men det var en annan tid. Därför tror jag och upplever att förtroendet ökar hela tiden, och har blivit något helt annat idag än det har varit. Bara det faktum att nu samhällsvetenskapliga området låter LDC ta över driftsansvaret för all deras IT. Det är ju verkligen en fjäder i hatten.

Andreas: Skedde det nyligen?

IP 4: Det skedde vid årsskiftet. Jag är jätteglad för det. Den gemensamma förvaltningens IT har LDC skött länge va, men just det faktum att man har fått det förtroendet av en hel fakultet nu är ju jätteviktigt. Och det är någonting vi hoppas på, naturligtvis, att det ska visa sig för det tror jag är bra för LU att få en samlad IT. Man kan göra mycket mer, man kan ha mycket bättre service och beredskap och allt möjligt om vi samordnar det här på ett annat sätt. Men det måste ju finnas ett förtroende annars kan man inte göra det va, då blir det bara misstänksamhet.

Richard: Men har du känt, du har ju varit här sedan 2007 sa du, har du känt på att förtroendet har ökat under den tiden du har varit här också?

IP 4: Jag tror faktiskt det, jag tror det. Jag tycker att det går hela tiden märker man att, och just såna här steg är otroligt viktiga att... Ja.

Andreas: Det bristande förtroendet som du ser ligger främst bakåt i tiden, berodde det främst på kommunikationsbrister eller berodde det på inriktningen hos LDCs strategi och liknande? Deras vision, om man säger, vart låg den främst?

IP 4: Jag tror det. En bristande förståelse för kundens behov. Tror jag att det låg i. Jag tror att det var duktiga människor, de var IT-kunniga och tekniskt kunniga, och de gjorde säkert bra saker. Men man såg inte vad behöver mottagaren av de här tjänsterna. Man såg det inte så, man paketerade det inte i tjänster. Man jobbar på ett helt annat sätt idag, och där tror jag att när Johnny kom in... Ska vi se, för ungefär sex år sedan, så kom ju

han utifrån. Han hade jobbat ute i företag, minns inte vilket nu, där hade man ju haft en helt annan... Klart är man ett IT-företag, klart att man måste vara kundinriktad. Självklart. Men alltså, det var inte så va, det var en annan tid på det hela taget. Nu kommer vi ju ut på det hela taget med den gemensamma förvaltningen och allt det vi gör. Jobbar mycket med tjänster, beskriva det är det här vi kan erbjuda va, och det kostar så här och så här mycket. Och det tror jag är bättre för alla, det blir mer tydligt att "det är det här man gör". Mer avgränsat, det här ingår och det här ingår inte, och så här mycket kostar det, och då är vi överens om det.

Richard: Här från förvaltningen och på strategisk nivå, ser ni helst att fakulteter och institutioner osv köper sina tjänster av LDC, eller att bara att de köper det som är bäst och billigast oavsett vart det kan komma ifrån? Och om ja, är det något ni försöker pusha dem till att göra eller?

IP 4: Alltså jag vill inte pusha va, utan jag vill att det ska bygga på att man tycker att det är bra. Därför har vi inte tagit några beslut om att man måste eller så, däremot har man gjort det på andra universitet. T.ex. Göteborg då, att det ska vara en leverantör och så. Utan jag hoppas ju nu på att när det nu, som jag ju tror och hoppas på, fungerar väl på det samhällsvetenskapliga området så blir man intresserad va. För att jag tror att det är mycket bättre om vi har en gemensam organisation som är duktiga på det här och så behöver man ute på områdena inte bekymra sig för det. För IT för oss, som ni sa inledningsvis, är ju inte vår kärnverksamhet utan något som ska stödja vår verksamhet och det vi vill göra. Det ska rulla och gå. Och då känns det att får man en duktig organisation som ser till att det rullar och går problemfritt för alla så tror jag att det är väldigt bra. Då behöver man inte hålla på med att, för bara med det här att upphandla och hålla på inom varje område, det är ju en jätteapparat va att följa upp de här avtalen osv. Vi ska ha en organisation som kan leverera, men det här med att tvinga fram det är en knepig väg att gå. Då går man in i det arg från början, det är svårt. Så nu hoppas vi på den här vägen, och den här Sam-ITgruppen där man börjat då att ge gemensamt med alla fakulteter utforma de här tjänsterna. För då är man överens om innehållet och hur de ska se ut och så va, då är det mycket lättare att diskutera vem som ska leverera då. Så jag tror på den vägen.

Richard: Har det ens varit en diskussion, för övrigt, ifall man skulle göra LDC till enda leverantör?

IP 4: Alltså, när vi hållit på med det här projektet då, som heter Samordnat IT-stöd, då fanns det en oro i organisationen att vi skulle komma med ett sånt förslag och fatta ett sådant beslut. Då fick vi tydliggöra halvvägs in i projektet att det inte var ambitionen, att vi letade efter ett sätt att få det här att fungera. Jag tror på samordning, att vi, men ta sånt här med beredskap t.ex. Är vi samordnade allihop så har vi råd att ha mycket bättre support. I princip 24/7 och helger och så, men ska var och en köpa upp detta så är det klart att det blir något helt annat. Så att. Mmm.

Andreas: Om vi gör ett litet hopp till ditt personliga samarbete med LDC då, vart ligger era kontaktytor om man säger, och vad har du delegerat över till t.ex. Intervjuperson 1s del av administrationen?

IP 4: Ja alltså Intervjuperson 1 och Intervjuperson 2 har ju ansvar för att göra den här gemensamma beställningen då va, av e-post och ett antal bastjänster som universitetet beställer. Och det är ju det de jobbar med, och det är övergripande system. Så det är ju deras roll inom förvaltningen. Och det pratar jag ju ofta om med dem. Och sen ses vi ju också, och Intervjuperson 3 deltar ju också i många sådana här IT-relaterade projekt. Så vi sitter ju ofta i styrgrupper, också gemensamt, och där kan jag inte nämna alla exakt, men där jag kanske sitter som ordförande och där både Intervjuperson 1 och Intervjuperson 3 finns med. Så det finns också sådana forum där man liksom med en annan struktur bestämmer om saker eller utvecklar saker. Men annars är det klart att det är den här typen av frågor som jag sa, med att beställa IT och så, som ligger på... Jag beslutar ju om ett uppdrag till sektionerna och till sektionscheferna i den gemensamma förvaltningen. Och i det uppdraget som ligger till den sektionen som heter ledningsstöd finns det ju ett uppdrag till förvaltningsstaben och där finns utvecklingsstrategen och där framgår vad de ska göra inom det här området.

Andreas: Om bortser från de här schemalagda, strukturerade mötena där ni stämmer av och diskuterar inriktningar och liknande, hur tät är den övriga kommunikationen? Alltså om man tänker telefonsamtal, mail, vart ligger tonvikten? Är det ofta informella möten?

IP 4: Tänker du möten med Intervjuperson 1 och Intervjuperson 2?

Andreas: Ja dels Intervjuperson 1 och Intervjuperson 2, men även mot Intervjuperson 3. Givetvis.

IP 4: Det är klart att när det dyker upp, jag får en fråga som jag känner mig osäker kring eller inte vet hur vi ska hantera, så mailar jag väl Intervjuperson 1 inte dagligen men i det närmaste. Ganska ofta som det dyker upp sånt här, och det är klart att jag vill förhöra mig om hur de ser på olika saker. Och när jag åker på nationella möten och folk berättar hur de gör på andra universitet. Jag vet så klart inte alla detaljer, men jag frågar dem hur vi gör och så kan man ställa det i relation till man behandlar och resonerar kring. Och man kan också berätta, nu har jag hört det här va, är det någonting vi har nytta av på Lunds Universitet, nu är det här på gång och så. Så vi har ju täta sådana här kontakter, det har vi ju.

Andreas: Om man tittar på LDC och deras arbetsuppgifter kontra deras verksamhetsmål... För de har ju en uttalad vision om både drift, nyutveckling och liknande. Systemunderhåll och så. Hur tycker du att deras faktiska arbete stämmer överens med deras verksamhetsmål?

IP 4: Jag har varit väldigt nöjd måste jag säga, den redovisning som jag då får kvartalsvis och det som Intervjuperson 3 skriver, nu vi gjorde årsuppföljningen och vad man ska säga, så tycker jag... Man lyckas ju givetvis inte med allt, men vem gör det, man har ju höga ambitioner va. Jag känner mig i dagsläget väldigt nöjd med LDC. Tycker att det verkar som om de har fått in väldigt mycket kompetenta människor som jobbar där. De har ju ökat på väldigt mycket och det har varit nödvändigt.

Som sagt, jag uppfattar att man har vuxit och man har varit noggrann ändå med dem man har anställt. Man har hittat många duktiga projektledare på många sätt, så man har ökat sin kompetens. Och har jobbat med kulturen, för det har varit en viktig sak som man har haft som sitt interna arbete. Och strukturerat om tydligare i en mer kundorienterad organisation.

Richard: En snabb fråga till bara också, du som är närmsta chef till Intervjuperson 3, är det någonting ni då här låter dem sköta, själva den här kulturförändringen och sånt där, för att få ökad tilltro till LDC, låter ni de sköta det själva eller är det någonting som kommit från universitetsledningen också?

IP 4: Nu vet inte jag, det här hade Johnny startat innan jag kom hit. Riktigt hur det initierades vågar jag inte säga, men det här är något som vi starkt uppmuntrar naturligtvis. Men Intervjuperson 3 är en duktig chef, Johnny var en duktig chef, de hanterar, alltså jag delegerar väldigt mycket till sektionschefen, jag blandar mig inte i. Det är bara när något inte fungerar. Men det är klart att man alltid välkomnar till diskussion kring hur de arbetar, det är ju roligt att höra hur man lägger upp ett sånt arbete. Men man blandar sig inte i med mer än att man, nej jag hör av mig till Intervjuperson 3, det gör jag ju om jag hör eller får signaler någonstans ifrån om att man är missnöjd. Då tar jag naturligtvis upp det med honom. Vi måste ju lyssna på signalerna. Man måste skynda sig att återkoppla till den fakulteten eller institutionen. Vad är det som har gått snett här i vår kommunikation och så... Men det är ju inte för att blanda sig i utan för att hjälpa till och fånga upp signaler.

## Referenser

- Alter, S. (2006). *The Work System Method: Connecting People, Processes, and IT for Business Results*. Lightning Source, Inc. UK.
- Barber B. (1983). *The Logic and Limits of Trust*. Rutgers Univ. Press: New Brunswick, NJ.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.
- Burt R, Knez M. (1995). Third-party gossip and trust. Se Kramer & Tyler (1995).
- Coughlan J, Lycett M, Macredie R.D. (2004). Creating the Collaborative Organisation: The Promise of Relationship Management. *In Proceedings: HICSS'04*.
- De Haes, S. Van Grembergen, W. (2004). 'IT Governance and Its Mechanisms'. Information Systems Audit and Control Association Inc., *Information Systems Control Journal* Vol. 1.
- Holme, I.M., Solvang B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.
- Hosmer L.T. (1995). *Trust: the connecting link between organizational theory and ethics*. The Academy of Management Review Vol. 20, No 2.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Johnson, A.M., Lederer, A.L. (2007). The Impact of Communication between CEOs and CIOs on their Shared Views of the Current and Future Role of IT, *Journal Information Systems Management*, Vol. 24, No. 1.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in organizations: Emerging perspectives, Enduring questions. *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp 569-98.
- Kramer R.M., Tyler T.R., eds (1995). *Trust in Organizations*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund : Studentlitteratur.
- Lunds Universitets förvaltning (uppd. 2009-06-29):  
<http://www5.lu.se/o.o.i.s/3041>
- Lunds Universitets organisation (uppd. 2010-03-05):

<http://www.lu.se/om-lunds-universitet/organisation>

Lunds DataCentrals websida (uppd. 2011-05-06) :

<http://www ldc.lu.se>

Lunds Universitets websida (uppd. 2010-03-05):

<http://www.lu.se>

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Peppard, J. Ward, J. (1999). Mind the Gap: Diagnosing the relationship between the IT organization and the rest of the business. *Journal of Strategic Information System*, Vol 8, pp 29-60.

Sallé, M, DiVitantonio, G. (2006). Business Service Management: The Impact of IT Governance Models on IT Management Policies. *IEEE International Conference on Services Computing (SCC'06)*.