



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för informatik

Interna business blindspots

Misslyckandet med att utnyttja och förstå vad organisationen redan vet

Kandidatuppsats 15 hp, kurs SYSK02 i informationssystem

Författare: Nils Grönvall
Johan Eklöf

Handledare: Björn Svensson

Examinatorer: Benjamin Weaver
Mirella Muhic

Intern business blindspots: Misslyckandet med att utnyttja och förstå vad organisationen redan vet

Författare: Nils Grönvall och Johan Eklöf

Utgivare: Inst. för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet

Dokumenttyp: Kandidatuppsats

Antal sidor: 96

Nyckelord: Beslutsfattande, business intelligence, business blindspots, informationssilos, informationspolitik, kognitiv påverkan.

Sammanfattning (Max. 200 ord):

Att fatta beslut begränsas på flera olika sätt. Vid dataanalys kan man begränsas av business blindspots. Business blindspots har definierats som misslyckandet med att ta reda på och utnyttja relevant information om sin marknads- och konkurrenssituation. Det är dock inte i bara marknads- och konkurrenssituationen det går att misslyckas med att ta reda på och utnyttja relevant information. Detta kan ske även på organisationers interna information och interna affärssituation. Denna uppsats tar konceptet om business blindspots till det interna perspektivet för att ta reda på de mest kritiska anledningarna till att interna business blindspots uppstår. Denna uppsats har genom sex kvalitativa intervjuer tagit reda på att beslutsfattare i organisationer upplever interna business blindspots i form av *strukturella begränsningar*, *kognitiv påverkan* och *teknisk begränsning*. Av dessa uppfattades de strukturella begränsningarna som mest kritisk. Därefter följer teknisk begränsning och till sist kognitiv påverkan.

Innehåll

1	Introduktion	1
1.1	Problemformulering	2
1.2	Forskningsfråga	4
1.3	Syfte	4
1.4	Avgränsningar	4
2	Litteraturgenomgång	5
2.1	Business blindspots	5
2.1.1	Outmanade antaganden	5
2.1.2	Företagsmyter	5
2.1.3	Företagstabuer	6
2.2	Orsaker till interna Business Blindspots	6
2.2.1	Strukturella begränsningar	6
2.2.2	Kognitiv påverkan	9
2.2.3	Teknisk begränsning	10
2.3	Teoretiskt Ramverk	11
3	Metod	16
3.1	Metodval	16
3.2	Urval	17
3.2.1	Intervjuobjekt	18
3.3	Genomförande	18
3.4	Intervjuguide	19
3.5	Undersökningskvalitet	21
3.5.1	Validitet	21
3.5.2	Reliabilitet	21
3.5.3	Etik	21
3.6	Analys	22
4	Resultat	23
4.1	Strukturella begränsningar	23
4.1.1	Toppstyre	23
4.1.2	Datasilos	24
4.1.3	Övrigt	26
4.2	Kognitiv påverkan	27
4.2.1	Tilltro till information	27
4.2.2	Personligt motiv	27

4.2.3	Erfarenhet.....	28
4.2.4	Övrigt.....	29
4.3	Teknisk begränsning.....	29
4.3.1	Datakvalitet.....	29
4.3.2	Funktionalitet.....	31
4.4	Annat.....	32
4.5	Rangordning.....	33
4.6	Sammanfattning av resultat.....	35
5	Diskussion.....	36
5.1	Strukturella begränsningar.....	36
5.1.1	Toppstyre.....	36
5.1.2	Datasilos.....	36
5.1.3	Övrigt.....	37
5.2	Kognitiv påverkan.....	37
5.2.1	Tilltro till information.....	37
5.2.2	Personligt motiv.....	38
5.2.3	Erfarenhet.....	38
5.2.4	Övrigt.....	39
5.3	Teknisk begränsning.....	39
5.3.1	Datakvalitet.....	39
5.3.2	Funktionalitet.....	40
5.4	Rangordning.....	40
6	Slutsats.....	41
6.1	Strukturella begränsningar.....	41
6.2	Tekniska begränsningar.....	41
6.3	Kognitiv påverkan.....	42
6.4	Framtida forskning och begränsningar.....	42
7	Bilagor.....	43
7.1	Transkribering av intervju 1.....	43
7.2	Transkribering av intervju 2.....	51
7.3	Transkribering av intervju 3.....	60
7.4	Transkribering av intervju 4.....	72
7.5	Transkribering av intervju 5.....	80
7.6	Transkribering av intervju 6.....	87
8	Referenser.....	94

Figurer

Figur 1.1: Marti, 1996, p.4.....	3
Figur 2.1: Davenport, Eccles, & Prusak, 1992, p.56.	7
Figur 2.2: Business blindspots i beslutsprocessen	11
Figur 2.3: Interna business blindspots arkitektur	12
Figur 3.1: Modell över öppenhet kontra slutenhet vid intervju. Jacobsen (2002).	19

Tabeller

Tabell 2.1: Teoretiskt ramverk.....	15
Tabell 3.1: Sammanställning av intervjuobjekt.....	18
Tabell 3.2: Intervjuguide.....	21
Tabell 3.3: Kodning av transkriptioner.....	22
Tabell 4.1: Sammanfattning av intervjuobjekt.....	23
Tabell 4.2: Sammanfattning av resultat.....	35

1 Introduktion

Vi är alla i grund och botten en beslutsfattare i varierande grad. Vare sig det handlar om medvetna eller omedvetna handlingar bygger detta på någon typ av beslut vi har fattat utifrån externa omständigheter (Saaty, 2008). När en beslutsfattare ska göra sitt beslut finns det en rad olika faktorer som påverkar som då sorteras efter en viss typ av given hierarki (Saaty, 1994). De främsta faktorerna som påverkar är vilken typ av omgivning, socialt sammanhang och politiskt sammanhang som beslutsfattaren befinner sig i (Saaty, 1994). De utgår i sin tur på tidigare kunskap inom området och/eller en analys av fördelar, kostnader och risker (Saaty, 1994).

Under de senaste två decennierna har det skett en explosionsartad ökning av business intelligence (BI) och leverantörer av BI-verktyg, då kombinationen av hanteringen av data blir allt billigare och organisationer har förstått fördelarna med ett välutvecklat BI-verktyg (Chaudhuri, Dayal, Narasayya, 2011). BI är ett samlingsord för en rad olika processer och applikationer för att samla och analysera data, som dök upp som term i slutet av 1980-talet för att underlätta själva beslutsfattandet (Davenport, 2008). De applikationerna kommer i denna uppsats hänvisas till som BI-verktyg. Enligt en undersökning av McKinsey & Company (Koller, Williams, Lovallo, 2017), där 1271 st. svar från personer med titeln *executives* kom in, svarade 36 % att organisationerna är mer framgångsrika i sitt avseende tack vare beslutsfattande utifrån analys av data genom ett BI-verktyg. Ytterligare en undersökning av The Aberdeen Group (Lock, 2016) visar ett samband mellan inköp av ett BI-verktyg och ökad effektivitet av beslutsfattande vid en enkätundersökning av personer i ledande roller i inom olika organisationer.

Information är data som har ett relevant syfte och som kan användas för beslutsfattande eller agerande (Liew, 2013). Enligt Hopkins et al (2011) använder varje organisation sig av något verktyg till att analysera information, trots detta finns det en markant skillnad på hur pass framgångsrika organisationerna blir. Att veta vad som hänt genom historien inom organisationen är inte längre tillräckligt utan nu handlar det mer om att ha full koll på vad som händer just nu, vad som är troligt att hända närmast och hur organisationerna ska agera för att få optimala resultat (Hopkins et al, 2011). En gemensam faktor för organisationer enligt Hopkins et al (2011) är hur hanteringen av information sker. En av orsakerna är att det ibland hålls inne på information för att personer inte vill dela med sig och det finns inte någon bestämd ägare av information (Hopkins et al, 2011).

Ibland misslyckas organisationer med att utföra rätt analys pga. business blindspots, hädanefter refererat till som BBS (Gilad, 1996). Gilads (1996) definition av BBS är misslyckandet med att ta reda på och utnyttja relevant information om din marknads- och konkurrenssituation. Det fokuseras alltså på den externa analysen och information om omvärlden snarare än den egna organisationen (Gilad, 1996). Den definition av BBS uppsatsen kommer behandla och använda är Gilads definition av BBS.

För att ta reda på varför man misslyckas med dessa typer av beslut måste man ställa sig samma fråga som Hans Rosling ställde i sitt TED Talk från år 2006 (*The Best Stats You've Ever Seen*, 2006); varför använder vi inte data vi har? Hans Rosling pratade om hur man misslyckades med att utnyttja offentlig data pga. tekniska brister och kostnader. I vår uppsats ligger fokus på hur organisationer misslyckas med att utnyttja data som redan finns inom organisationen trots att organisationen redan använder sig av etablerade applikationer för dataanalys och presentation. Alltså har det huvudsakliga problemet som Rosling (*The Best Stats You've Ever Seen*, 2006) tar upp redan behandlats i detta fall, tillgänglighet och teknik. Litteraturnomgången i vår uppsats pekar däremot på fler problem när det kommer till beslutsfattande inom organisationer. Roslings (*The Best Stats You've Ever Seen*, 2006) problemformulering är något förenklad och i vår uppsats är problemet mer komplext än att bara ha rätt teknik och information när vi pratar om analys och beslutsfattande inom organisationen. Vår uppsats handlar bland annat om att informationen ska nå den personen i beslutande position, att informationen kommer fram i rätt form och att informationen inte enbart används, utan används på rätt sätt.

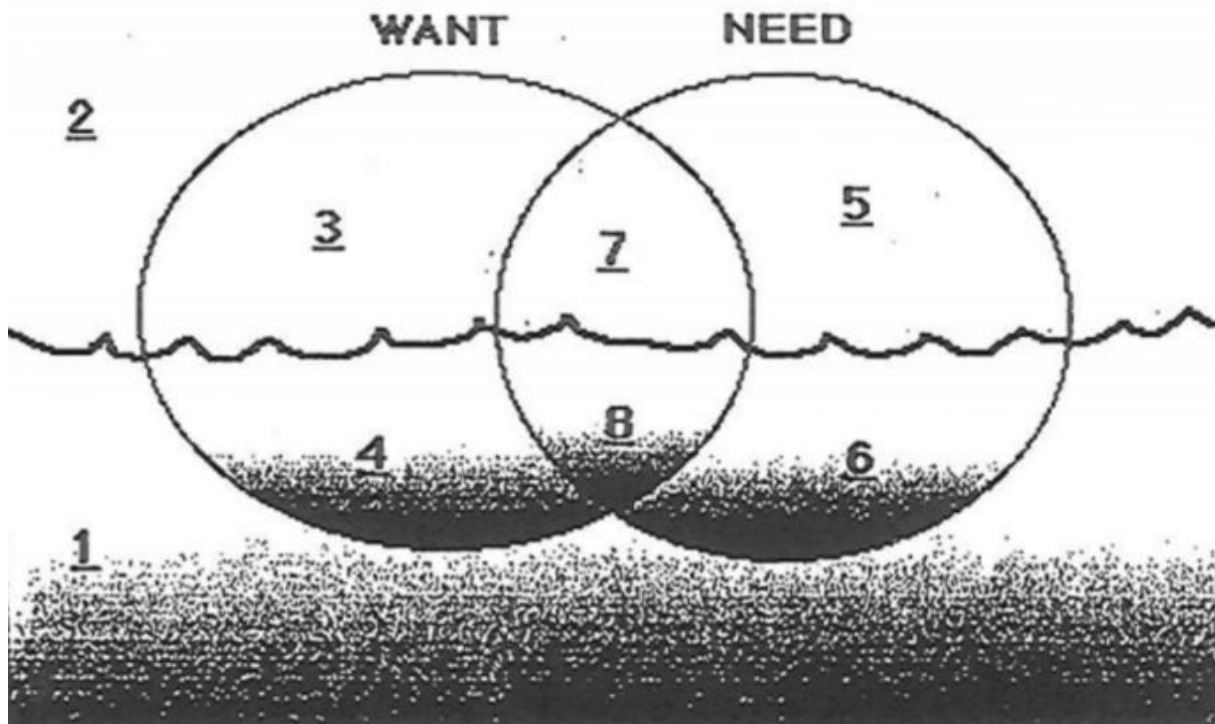
Uppsatsen kommer istället för att bara behandla Gilads tolkning av BBS även hantera interna BBS. Interna BBS är i vår uppsats misslyckandet med att ta reda på och utnyttja relevant information. Till skillnad från Gilads (1996) definition om BBS som fokuserar på organisationens marknads- och konkurrenssituation, fokuserar interna BBS på din interna information och organisationens interna situation. Med information som företaget redan besitter menas information som någonstans internt inom organisationen finns digitalt, men inte nödvändigtvis tillgänglig för alla.

1.1 Problemformulering

Enligt en undersökning av Michael Lock (Aberdeen Group, 2016b), där 70 stycken *data professionals* tillfrågades om vilka av deras arbetsuppgifter som är de största utmaningarna, anser 53 % av de tillfrågade att svårigheten att få tillgång till all information, t.ex. genom uppstånden av datasilos, som en nyckelutmaning. Datasilos kan betraktas som isolerad kunskap inom en viss avdelning inom en organisation, som av olika anledningar inte delas vidare inom organisationen (Wilder-James, 2016). Vidare tycker 34 % att otillräckliga resurser inom IT och/eller expertis för att stödja analytiska initiativ är en nyckelutmaning. 28 % tycker att datakvaliteten, antingen minimal mängd eller dålig kvalitet som påverkar för många beslut, är en nyckelutmaning och 24 % tycker att oförmågan att effektivt analysera olika data är en nyckelutmaning. Gilad (1996, p.1) säger att *top managers* tillgängliga information undantagslöst är partisk, subjektiv, filtrerad eller i otid. Ingen av dessa anledningar antyder att svårigheterna med att få fram rätt analytisk data och funktionalitet för beslutsfattande ligger i externa källor, utan snarare inom organisationen och med data som organisationen faktiskt har.

Forskningen som gjorts inom beslutsfattande kopplat till databehov har dock snarare fokuserat på data som ej finns tillgängligt inom organisationen. Gilads (1996) BBS berör marknadsanalys och brister med att kunna identifiera marknadsförändringar och konkurrenssituationer (Gilad, 1996). I artikeln *A Typology of Information Needs* (Marti, 1996), beskriver Marti hur en organisations informationsbehov ser ut. Område 1 i modellen (figur 1.1) behandlar intern data inom organisationen medan område 2 behandlar extern data. De två större cirkelarna behandlar vad organisationen behöver och vad den vill ha. Den cirkeln definierad som *want*

handlar om information som organisationen vill ha och efterfrågar men som organisationen inte behöver. Den cirkel definierad som *need* handlar om information som organisationen faktiskt behöver. I område 6 på modellen är området som skulle kunna betraktas som informationen man har och behöver men inte utnyttjar. Marti tar dock inte upp perspektivet om BBS på det området och fokuserar endast på BBS i område 5 (informationen du behöver men ej efterfrågar och ej har). Alltså endast BBS med information som organisationen ännu inte besitter. Martis (1996) modell är därmed inte komplett enligt oss.



Figur 1.1: Marti, 1996, p.4.

Gilads (1996) forskning kring BBS berör i dagsläget inte analys av interna situationer och beslutsunderlag kring information som finns internt. Vidare finns det dock forskning där det är likgiltigt hurvida felbeslut tas pga om informationen finns inom eller utanför organisationen. Exempel på detta är kognitiv forskning inom beslutsfattande där ingenting talar för något annat än att felbesluten kan tas trots att informationen finns inom organisationen. Chen & Lee (2003) pratar bland annat om att felbeslut kan fattas pga förutfattade övertygelser och egna motiv. Även strukturella anledningar som datasilos och informationspolitik berörs av Davenport (1992) som en anledning till att felbeslut fattas. Tekniska begränsningar kan genom funktionalitet (Dhar & Stein, 1997) och bristande datakvalitet (Yang et al, 2009) begränsa hur beslut fattas.

De tre områden *kognitiv påverkan*, *strukturella anledningar* och *teknisk begränsning* kombinerat med undersökningen av Aberdeen Group (Lock, 2016a) talar för att det finns ett problem där organisationer egentligen vet vad de behöver veta och att de använder sig utav ett BI-verktyg men ändå fattar felbeslut (beslut som inte ger önskad effekt). Men det finns alltså redan vissa förklaringar på varför felbesluten kan ske. Den tidigare forskningen som vi tagit upp har dock gjorts i väldigt skilda typer av områden. Denna forskning har dock ej tagit samman de olika typerna av anledningar och ställt dom mot varandra. Detta ämnar uppsatsen att

göra för att se vilka organisationer uppfattar som de mest kritiska faktorerna eller varför just dessa faktorer anses vara de mest kritiska ur organisationens perspektiv. Kognitiv påverkan, strukturella anledningar och teknisk begränsning tar heller inte upp problemet i denna form, utan snarare "råkat" hitta svar på det utan att ha det som huvudsyfte. Därför går det inte att veta om de stora anledningar som går att hitta i litteraturen faktiskt motsvarar det som företag och organisationer uppfattar. Det går heller inte att bedöma om områdena omfattar allt som företagen uppfattar. Det går inte att enkelt få en översikt och förståelse för interna BBS.

Inspirerat av Martis (1996) modell och Gilads (1996) forskning kommer denna uppsats ta konceptet om BBS till det område i Martis modell som berör den informationen som finns inom organisationen och som behövs men som ej efterfrågas eller används. Sedan kommer uppsatsen undersöka vilka problem som finns med interna BBS genom att intervjua beslutsfattare i olika organisationer.

1.2 Forskningsfråga

- Vilka anledningar till interna BBS, som uppstår trots användning av BI-verktyg, upplever organisationer som mest kritiska för beslutsfattande?

1.3 Syfte

Uppsatsen ska ta fram de mest kritiska anledningarna för misslyckande inom beslutsfattande trots att rätt information finns tillgänglig inom organisationen och BI-verktyg används. Resultatet ämnar att inom detta omfång ta reda på vilka begränsningar som finns vid beslutsfattande och användande av BI-verktyg samt vad som är mest kritiskt att tänka på. Detta genom intervjuer med personer i organisationer som aktivt använder BI-verktyg vid beslutsfattande.

1.4 Avgränsningar

Eftersom det är omöjligt att hantera alla eventuella orsaker till interna BBS kommer uppsatsen att hantera tre huvudsakliga block av anledningar som återkommer i litteraturen; *strukturella anledningar*, *kognitiv påverkan* och *teknisk begränsning*. Utöver det lämnas reservation för övriga block visar sig tydligt under empirin. Dessa bör dock vara väldigt påtagliga för att inkluderas. Anledningar som t ex dålig syn, trötthet eller en dålig kontorsstol kommer att uteslutas om det framkommer under intervjuerna. Nya anledningar inom blocken kan också tillkomma.

Beslutsfattande ska innefatta beslut som påverkar mer än bara beslutsfattaren. Besluten ska påverka organisationen eller andra personer i organisationen.

2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången kommer behandla den teori som finns om BBS och den teori som handlar om svårigheter som kan leda till interna BBS. Detta sammanfattas sedan i ett teoretiskt ramverk.

2.1 Business blindspots

När man läser om BBS så läser man antingen text skriven av Benjamin Gilad eller text där det refereras till Benjamin Gilad. Därför är det essentiellt för uppsatsen att behandla grunderna i Gilads forskning om BBS. Business Blindspots är misslyckandet med att ta reda på och utnyttja relevant information om din marknads- och konkurrenssituation (Gilad, 1996). Det finns tre huvudsakliga kategorier av anledningar till att detta sker: *outmanade antaganden*, *företagsmyter* och *företagstabuer* (Gilad, 1996). BBS berör som bekant i huvudsak konkurrensanalys, men en stor del av dess teori går att applicera även på interna BBS. Teorin för BBS ligger även till grund för idéerna om interna BBS. Detta kapitel sammanfattar orsakerna och konsekvenserna av BBS översiktligt och generellt baserat främst på Benjamin Gilads forskning. De delar som är applicerbara på interna BBS kommer även att integreras i kapitel 2.2 där de olika blocken för vår undersökning behandlas.

2.1.1 Outmanade antaganden

Gilads (1996, p.19) första lag om BBS lyder:

“Unchallenged assumptions underlie every corporate activity, from strategies to tactics to operating procedures”.

Ett outmanat antagande som är ett vanligt sådant är att mindre företag inte kan lära större företag om marknadsförändringar. Ledare för miljardföretag anser sig bättre än de som leder mindre företag (Gilad, 1996). Organisationer kan således misslyckas med att identifiera blindspots pga antaganden om vad som är nödvändigt att veta. Gilads (1996, p.22) andra lag om BBS lyder: *“Unless managers have the ability (cognitive, emotional and organisational) to perceive and then question their implicit competitive assumptions, they are not going to perceive the value of learning from experience”.*

2.1.2 Företagsmyter

Traditioner är något som stärks under framgångsrika år för ett företag men som förvandlas till företagsmyter (Gilad, 1996). En företagsmyt är när ett företag fortsätter med en metod för att den fungerat förut utan att det finns någon annan rationell anledning till varför man ska fortsätta nu (Gilad, 1996). Detta kan leda till felbeslut när den konkurrenssituationen förändras (Gilad, 1996).

2.1.3 Företagstabuer

Företagstabuer är ämnen eller ageranden som i en generell överenskommelse inte pratas om (Gilad, 1996). Till skillnad från outmanade antaganden kan företagstabuer vidstå attacker utan att de påverkas (Gilad, 1996). Detta kan ofta härledas till starka ledare med egna övertygelser (Gilad, 1996). Att bryta ett företagstabu kan leda till lönsam verksamhet (Gilad, 1996).

2.2 Orsaker till interna Business Blindspots

De blocken som kommer ställas emot varandra i frågeställningen är *strukturella begränsningar*, *kognitiv påverkan*, *teknisk begränsning* och *annat*. Detta kapitel kommer beröra teorin kring de anledningarna.

2.2.1 Strukturella begränsningar

Vid beslutsfattande finns det flera strukturella begränsningar att behöva ta hänsyn till som kan påverka beslutsfattandet. Tidigare forskning av Gillian (2008) har identifierat faktorer som spelar roll på hur organisationen påverkas av informationskultur. Davenport, Eccles och Prusak (1992) tar upp vilken maktfaktor information har blivit inom organisationer. Wilder-James (2016) och Ross (2003) pratar om att det kan dyka upp datasilos inom organisationer som påverkar hur tillgången på information ser ut för olika personer inom organisationen, något som Phil S Ensor redan pratade om 1988. *Strukturella anledningar* handlar om att se vilka förutsättningar det finns inom organisationen för hantering av information och data mellan olika personer och olika avdelningar. Rubriken *strukturella anledningar* omfattar i denna uppsats *informationskultur*, *informationspolitik* och *datasilos*.

2.2.1.1 Informationskultur

Författarna Curry och Moore (2003) har definierat informationskultur på följande vis:

“... the value of and utility of information in achieving operational and strategic goals is recognised where information forms the basis of organizational decision making and Information Technology is readily exploited as an enabler for effective Information Systems”

(Curry and Moore, 2003, p. 94)

När det kommer till informationskultur har Dr Gillian Oliver studerat tre olika universitet i tre olika länder i sin artikeln *Information Culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations* (2008) och kommit fram till ett par avgörande faktorer angående informationskultur som är gemensamt för de olika universiteterna och länderna som Gillian studerade:

- *Recognition and acceptance of societal requirements for managing information*
- *Recognition and acceptance of organisational requirements for managing information*
- *Attitudes to sharing information*
- *Utilisation of information technology*
- *Trust in written documentation*
- *Preference for low or high context communication*

(Gillian Oliver, 2008, "Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations", *Journal of Documentation*, Vol. 64 Iss 3 p 379.)

Vad som har format dessa faktorer enligt Gillian (2008) är det främst de rådande lagarna mot hantering av viss information, såsom copyright, yttrandefrihet och hantering av personuppgifter, som påverkat informationskulturen. Gillian (2008) påpekar dock att det finns en mängd faktorer som skiljer de olika universiteterna och nationerna emellan som i samband med den alltmer globaliserade värld vi befinner oss i kan det uppstå en viss problematik och söker därmed mer forskning inom det specifika området.

2.2.1.2 Informationspolitik

Från början var *information technology* ett sätt att motverka att information skulle vara tillgänglig enbart för en specifik avdelning inom organisationen och göra informationen mer flytande samt eliminera en existerande hierarki (Davenport, Eccles, & Prusak, 1992), men med tiden uppkom information till att bli en oerhörd maktfaktor inom organisationer. Enligt Davenport, Eccles & Prusak (1992) finns det olika typer av informationspolitik, författarna har delat in det i *technocratic utopianism, anarchy, feudalism, monarchy* och *federalism* vilket skiftar i varierande teknisk grad.

Table 1 Models of Information Politics

Technocratic Utopianism	A heavily technical approach to information management stressing categorization and modeling of an organization's full information assets, with heavy reliance on emerging technologies.
Anarchy	The absence of any overall information management policy, leaving individuals to obtain and manage their own information.
Feudalism	The management of information by individual business units or functions, which define their own information needs and report only limited information to the overall corporation.
Monarchy	The definition of information categories and reporting structures by the firm's leaders, who may or may not share the information willingly after collecting it.
Federalism	An approach to information management based on consensus and negotiation on the organization's key information elements and reporting structures.

Figur 2.1: Davenport, Eccles, & Prusak, 1992, p.56.

Davenport, Eccles, & Prusak (1992) menar på att denna typ av informationspolitik är djupt sammankopplat med hur företagskulturen ser ut och för att motverka all typ av informationspolitik gäller det att chefer inser vikten och betydelsen av information, identifierar vilken typ av modell som råder och aktivt försöka förändra kulturen och synen på information inom organisationen så att den fortsatt kan verka inom den *information age* som råder.

Gillian (2008) nämner även problematiken i att dela information intern inom en organisation då detta kan gå i strid mot de policys beträffande hantering av information och delning av information som organisationen satt upp. Ytterligare problematik vid delning av information internt är att personer inom organisationer inte litar på vad som händer med informationen när personen delar den vidare (Gillian, 2008). De deltagande nationerna i författarens studie var tre olika universitet beläget i Australien, Tyskland och Hong Kong vilket uppgav stora skillnader, då främst mellan Hong Kong mot övriga nationerna, vilken typ av förhållande universitetet i de olika nationerna har till informationsdelning (Gillian, 2008). Hong Kong har helt avsaknad av ett nationellt organ som styr huruvida information inom företag ska delas och hur policys ska sättas upp (Gillian, 2008).

2.2.1.3 Datasilosar

Datasilos härstammar ursprungligen utifrån *functional silo syndrome* som myntades av Phil S Ensor (1988), som beskriver en organisations olika avdelningar med specifika mål för varje enskild specifik avdelning och en avsaknad av ett gemensamt mål för hela organisationen.

Tidigare forskning av Jeanne W. Ross (2003) visar på att det kan vara en medveten strategi för den organisatoriska arkitekturen att använda sig av olika applikationer för olika avdelningar. Det resulterade i att applikationerna för varje enskild avdelning var väl utarbetade för att motsvara det krav på funktion för just den specifika avdelningen, men att applikationerna avdelningarna emellan inte kunde kommunicera med varandra (Ross, 2003). En konsekvens av detta var att det bidrog till ökade silos mellan avdelningarna och var extremt kostsamt med implementering, underhåll och uppdateringar av flera olika typer av applikationer (Ross, 2003). Ross (2003) påpekar även att redan när artikeln publicerades var *application silos strategy* en mer outdated typ av strategi.

I en artikel av Edd Wilder-James (*Breaking Down Data Silos*, Harvard Business Review, 2016) nämner Wilder-James att vid samtal med ett flertal CIO för olika organisationer är alla enkom positivt inställda till dataanalys, men korrelationen mellan att prata om att använda sig utav dataanalys och faktiskt utöva dataanalys är förhållandevis låg. Wilder-James (2016) påpekar ett antal olika typer av data silos som kan tänkas att uppstå som kommer att påverka dataanalys negativt. De faktorer Wilder-James (2016) påpekar är:

- *Structural*
- *Political*
- *Growth*
- *Vendor lock-in*

Wilder-James (2016) påpekar vidare att använda sig utav data är kostsamt och än mer kostsamt med eventuella silos inom organisationen. För att göra organisationen effektiv och motverka uppståndelsen av silos rekommenderar författaren en mer progressiv och pragmatisk tillvägagångssätt, men väljer att inte specificera sig mer än så, för att få organisationen i slutändan bli mer datadrivna och som effekt bli mer effektiva (Wilder-James, 2016). Det stora problemet här är att de flesta organisationer som berörs av det specifika problemet med silos är redan är alldeles för stora för att det lätt ska gå att åtgärda från scratch utan får mer göra det utifrån ett inkrementellt tillvägagångssätt (Wilder-James, 2016). Wilder-James (2016) pratar även om vikten av att skapa integrerade plattformar för hela organisationen med stöd från ledningen.

“Of course, if it was easy, it wouldn’t be important. Just as 80% of the work in any data analysis is data preparation, expect 80% of the work in becoming data-driven to be integrating your data, and making it available to meet the needs of your company as a whole.”

Edd Wilder-James, Breaking Down Data Silos, Harvard Business Review, 2016

2.2.2 Kognitiv påverkan

Vid strategiskt beslutsfattande så begränsas beslutsfattare inte bara av den information som finns tillgänglig utan också av psykologi och övertygelser de haft redan innan de sätts i beslutssituationen (Chen & Lee, 2003; Donaldson & Lorsch, 1983; Bateman & Zeithaml, 1989). Gilad (1996, p.1) problematiserade en tidigare definition av management, att management är uppgiften att “stirra verkligheten i ögat” och ha modet att agera. Gilad (1996) menar att, för att kunna göra det måste de vara tillräckligt nära sanningen för att kunna stirra den i ögat, och de behöver inte bara stirra utan också faktiskt se vad som är där framför ens ansikte. Ibland räcker det alltså inte att informationen finns där, den måste även ses. I denna del avhandlar uppsatsen de kognitiva anledningar som finns att felbeslut kan fattas trots att data finns inom organisationen och BI-verktyg används. Rubriken *kognitiv påverkan* omfattar i denna uppsats teori om psykologiska faktorer som påverkar beslutsfattarens omdöme och förmåga att resonera rationellt. Den litteratur som behandlas är de som tar upp kognitiv påverkan sammankopplat med beslutsstödsystem eller strategiskt beslutsfattande. De olika faktorerna som identifierats är återkommande i litteraturen som berör beslutsfattande kopplat till beslutsstödsystem och strategiskt beslutsfattande. De faktorer som identifierats går under *kognitiv simplificering*. Fem kognitiva simplificeringsprocesser har identifierats.

2.2.2.1 Kognitiv simplificering

Forskning har identifierat flera olika simplificeringsprocesser inom beslutsfattande (Chen & Lee, 2003; Schwenk, 1984). Nedan är en beskrivning av de simplificeringsprocesser vi identifierat som tydligt kan ha en koppling till strategiskt beslutsfattande under användning av BI-verktyg.

Tillgänglighet

Det händer att människor lägger större vikt vid saker som nyligen inträffat eftersom det ligger närmre till minnet (Chen & Lee, 2003). På så vis kan man förminska och missa kunskap som hänt tidigare men som ändå kan vara avgörande (Chen & Lee, 2003).

Förankringsprocessen

Förankringsprocessen är inom strategiskt beslutsfattande när en individ måste göra en tidig bedömning på värdet av de viktigaste variablerna i en beslutssituation (Chen & Lee, 2003; Schwenk, 1984). När sedan ny data kommer in så måste användaren justera sin initiala bedömning (Chen & Lee, 2003; Schwenk, 1984). Dessa justeringar blir dock vanligtvis otillräckliga och leder till att den slutgiltiga bedömningen blir partisk mot den initiala bedömningen (Chen & Lee, 2003; Schwenk, 1984).

Partiskhet mot förutfattad hypotes

I stället för att försöka hitta ett svar eller en lösning på ett problem tenderar individer att, om det gjorts en initial bedömning, använda information som stämmer överens med deras tidigare tro för att bekräfta deras initiala hypotes (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011). Enligt Schwenk

(1984) har det visat sig att individer som haft en förutfattad hypotes tenderar att ta beslut baserat på den hypotesen trots att det funnits överflödiga bevis på att de har fel. Högt uppsatta beslutsfattare förnekar ofta sanningen eller vägrar att se den trots att bevis finns (Gilad, 1996). *Outmanade antaganden* (se 2.1.1) kan starkt kopplas till partiskhet mot förutfattad hypotes. En organisations outmanade antaganden är mer eller mindre detsamma som en förutfattad hypotes om hur verkligheten ser ut.

Resonemang med analogi

Ofta när beslutsfattare ska ta beslut jämför de nya problem med gamla fall där de tar lärdom av information, strategier och handlingar (Chen & Lee, 2003). Att resonera med analogi innebär användandet av enkla analogier för att försöka få en klarare bild av problemet (Schwenk, 1984). Det kan ofta innebära att man använder analogier från enkla problem på komplexa beslutssituationer (Schwenk, 1984). Detta kan hjälpa till med att skapa en tydligare bild och utöka tryggheten kring problemet (Schwenk, 1984). Det kan dock leda till att beslutsfattare har en överdrivet förenklad bild av problemet och kan göra att beslutsfattaren missar kritiska skillnader mellan problemen emellan (Schwenk, 1984).

Överdrivet självförtroende

Ofta har beslutsfattare överdrivet mycket självförtroende i sina omdömen (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011). Ju högre position en beslutsfattare har desto mer självförtroende har den (See et al. 2011). Att någon lutar för mycket på sina omdömen och övertygelser kan vara en indikation på att personer inte vet hur lite de vet och även om de personerna med högt självförtroende ofta är mer träffsäkra än en genomsnittlig person i sitt bedömande (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011).

Selektivt rådtagande

Top managers förlitar sig ofta på informationskällor inom en tät pålitlig cirkel (Gilad, 1996). Det sker enligt Gilad (1996) vid konkurrensanalys. Som exempel när stora företag inte lyssnar på eller tar lärdom av mindre företag eftersom de anses mindre professionella eller "i en annan liga". Samma fenomen kan även ske vid intern analys och informationssamling. Ju högre position en beslutsfattare har, desto mindre benägna är de att lyssna på information utanför dess egen bedömning, i synnerhet när en initial bedömning redan gjorts (See et al. 2011). Ju längre ifrån den innersta cirkeln av informationsgivare de kommer desto mindre benägna är de att lyssna (See et al. 2011).

2.2.3 Teknisk begränsning

Ett BI-verktyg behöver inte nödvändigtvis lösa alla de tekniska problem dataanalys innebär. För att kunna fatta beslut på informationen som finns inom organisationen måste adekvat funktionalitet finnas för just den typen av dataanalys (Dhar & Stein, 1997). Dessutom måste data ha hög kvalitet och de modeller och datalager som gjorts på den tillgängliga data måste vara korrekta (Yang et al, 2009). Om de inte är detta kan det verka som att den adekvata informationen finns, men den visar inte de facto sanningen (Yang et al, 2009). Litteraturen kring bristerna i funktionalitet är ej särskilt omfattande. Den litteratur som valts är helt enkelt den som hittats. Rubriken *teknisk begränsning* omfattar i denna uppsats *funktionalitet* samt *datakvalitet*.

2.2.3.1 Funktionalitet

Det finns begränsningar med olika teknologier. Ofta används bara en teknologi och därmed begränsas den mänskliga expertisen till begränsningarna i just den teknologin (Dhar & Stein, 1997). Det finns ingen teknologi som är ultimat för alla beslutssituationer utan det finns begränsningar i allt (Dhar & Stein, 1997). Vid optimering av datamodeller för analys kan viss möjlighet att tillgå specifik information försvinna (Chaudhuri, Dayal, Narasayya, 2011).

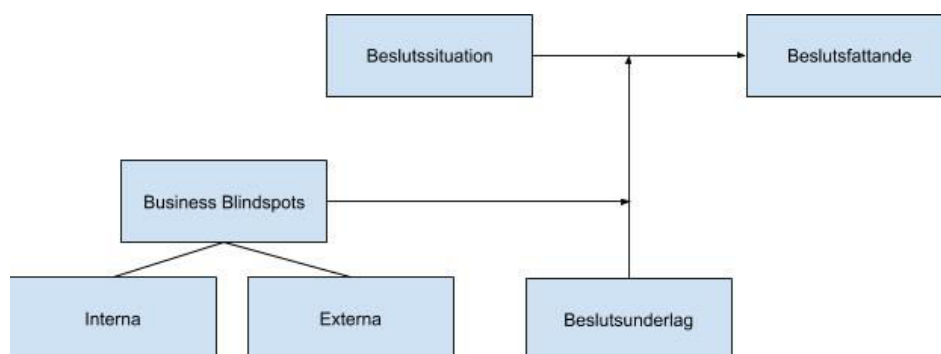
2.2.3.2 Datakvalitet

Att göra en bedömning av sin datakvalitet är kritiskt för beslutsfattande (Yang et al, 2009). Om ett företag inte får in fullständig och korrekt data kan det resultera i dåligt beslutsfattande (Yang et al, 2009). Detta kan ske genom att personer som matar in data inte har tillgång till adekvat teknik eller inte använder den korrekt (Yang et al, 2009). Data kan vara för komplex för att den ska vara enkel att hantera och avläsa (Yang et al, 2009). Olika system kan vara dåligt integrerade och därför innehålla olika definitioner och format för samma sak vilket leder till att den slutgiltiga data ofta inte blir fullständig eller korrekt (Yang et al, 2009). *Data Quality Metadata* (QM) är en serie mått på kvalitet på data (Shankaranarayanan & Zhu, 2012). Utökad nivå på QM har visat sig ge ökad prestanda vid beslutsfattande och brist på datakvalitet ger minskad prestanda (Shankaranarayanan & Zhu, 2012).

2.3 Teoretiskt Ramverk

Litteraturstudien kommer här sammanfattas i ett teoretiskt ramverk. Här presenteras de delar av litteraturen och de modeller som uppkommit under studien. Det teoretiska ramverket kommer ligga till grund för hur empirin utförs och hur intervjufrågorna ser ut.

Figur 2.2 visar BBS plats i beslutsprocessen. Pilarna antyder att objektet varifrån pilen kommer påverkar det den pekar på. BBS påverkar beslutsunderlagets påverkan på beslutssituationens påverkan genom att begränsa eller förändra beslutsunderlaget och bidrar därmed till misslyckad analys. Enligt Gilads (1996) forskning uppkommer dessa blindspots vid konkurrensanalys. Vår modell är utökad och särskiljer interna BBS och externa (konkurrensanalys). Denna uppsats fokuserar som bekant på de interna BBS som finns.



Figur 2.2: Business blindspots i beslutsprocessen

Under litteraturstudien har fyra olika block identifierats. *Strukturella anledningar, kognitiv påverkan, tekniska begränsningar* och *annat*. Dessa block representerar alla ett område som vars påverkan enligt litteraturen helt eller delvis stämmer överens med uppsatsens definition

av interna BBS. I figur 2.3 kan vi se en modell som beskriver den övergripande arkitekturen på interna BBS utifrån det vi identifierat i litteraturstudien. Det som visualiseras är de fyra olika blocken av anledningar till vad som i uppsatsen är definierat som interna BBS. Till höger om varje block är det blockets olika beståndsdelar med samma bakgrundsfärg och vertikala placering.

Interna Bussines Blindspots	<-- Skapar	Strukturella anledningar	Består av --	1. Informationskultur
		Kognitiva anledningar		2. Informationspolitik
				3. Informationssilos
		Teknisk begränsning		1. Tillgänglighet
Annat	2. Förankringsprocessen			
	3. Partiskhet mot förutfattad hypotes			
				4. Resonemang med analogi
				5. Överdrivet självförtroende
				6. Selektivt rådtagande
				1. Funktionalitet
				2. Datakvalitet
				1. Övriga anledningar
				2. Okända anledningar

Figur 2.3: Interna business blindspots arkitektur

Nedan följer en tabell med en sammanfattning av den teorin som ligger bakom alla komponenter av uppsatsens modell till interna BBS. Teorin i tabellen är baserad på teorin i litteraturgenomgången och är en samling av den relevanta teorin för att få svar på uppsatsens frågeställning. Utöver det som finns tillgängligt i litteraturgenomgången har vi även lagt till ett konceptuellt block som kallas *annat*. Detta block finns till eftersom uppsatsen inte omfattar alla möjliga orsaker till interna BBS. Andra, mindre block omfattas av detta block. Detta block omfattar också eventuella oidentifierade anledningar till interna BBS. Anledningar som organisationer känner till, men som litteraturen ännu inte identifierat.

<p>Strukturella anledningar</p>	<p>1. Informationskultur Attityden hos personer i en organisation mot användandet av information som grund till beslutsfattande inom organisationen för ett effektivt användande av ett informationssystem.</p> <p>Attityd hos personer i en organisation till benägenhet att dela med sig utav information, tilltro till skrivna dokumentation, användandet av information technology, preferens av hög eller låg kontextkommunikation, erkännande och acceptans för samhällskrav för hantering av information, erkännande och acceptans för organisatoriska krav för hantering av information.</p> <p>2. Informationspolitik Information som maktfaktor inom en organisation och attityden hos personen med informationen att dela med sig utav informationen.</p> <p>Delning av information internt måste ske utefter givna policys som organisationen satt upp. Det finns även en problematik med att personer inte litar på händelseförloppet för information efter de delat med sig utav det.</p> <p>3. Informationssilos Avsaknad av ett gemensamt mål och gemensam strategi vilket ger upphov till att avdelningar inom organisationen ej samarbetar effektivt med varandra.</p> <p>I redan befintligt stora organisationer är det väldigt komplext att åtgärda problemet och en väldigt kostsam process. Det enkla är att motverka från scratch i början av uppbyggandet av en organisation, men i de större befintliga organisationer är det endast ett inkrementellt tillvägagångssätt som fungerar för att råda bot på problematiken.</p> <p>Informationssilos kan uppstå när organisationen använder sig utav olika applikationer med olika funktioner för specifika avdelningar inom en organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Curry & Moore (2003) • Oliver (2008) • Davenport, Eccles, & Prusak (1992) • Gillian (2008) • Ensor (1988) • Wilder-James (2016) • Ross (2003)
--	---	---

<p>Kognitiva påverkan</p>	<p>1. Tillgänglighet Människor kan lägga större vikt vid närliggande händelser eftersom det ligger närmre till hands i minnet</p> <p>2. Förankringsprocessen Förankringsprocessen är inom strategiskt beslutsfattande när en bedömning måste göras i ett tidigt skede. När sedan ny information tillkommer behöver den bedömningen justeras, men den justeringen kommer påverkas av den initiala bedömningen.</p> <p>3. Partiskhet mot förutfattad hypotes När personer har en förutfattad hypotes tenderar de att leta efter information som stödjer den hypotesen snarare än att försöka lösa problemet. Information som stödjer hypotesen framhävs och information som motbevisar hypotesen filtreras ut.</p> <p>4. Resonemang med analogi Resonemang med analogi är när tidigare erfarenheter och information från tidigare situationer används för att få en klarare bild av ett problem. Det kan dock leda till att man använder information från ett enkelt problem på ett komplext problem vilket kan leda till att personer missar viktiga aspekter.</p> <p>5. Överdrivet självförtroende Beslutsfattare tenderar till att ha ett överdrivet högt självförtroende. Desto högre position desto högre blir generellt självförtroendet. Detta leder till att de värderar deras egna bedömningar högre än andras.</p> <p>6. Selektivt rådtagande Beslutsfattare tenderar till att värdera sin närmsta krets bedömningar högre än andra. Högt positionerade kan anse sig vara på en annan nivå och därmed bara lyssna på sig själva och andra liknande position.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chen & Lee (2003) • (Chen & Lee, 2003; Schwenk, 1984) • (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011; Schwenk, 1984; Gilad, 1996) • (Chen & Lee, 2003; Schwenk, 1984) • Chen & Lee, 2003; See et al. 2011) • (See et al. 2011; Gilad, 1996)
<p>Teknisk begränsning</p>	<p>1. Funktionalitet Ingen teknologi kan vara optimal för alla beslutssituationer. Ofta använder sig bara organisationer av en teknologi.</p> <p>Vid optimering av datamodeller kan viss analysmöjlighet försvinna.</p> <p>2. Datakvalitet Att ha hög datakvalitet är avgörande för korrekt beslutsfattande. Låg datakvalitet kan uppkomma via brist på tillgång och användning av adekvat inmatningsteknik. Låg datakvalitet kan också uppkomma av dåligt integrerade system där samma sak kan ha</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (Chaudhuri, Dayal, Narasayya, 2011; Dhar & Stein, 1997) • (Shankararayanan & Zhu, 2012; Yang et al, 2009)

	olika definitioner och format. Arbete med att mäta sin datakvalitet ger ökad beslutsprestanda.	
Annat	1. Övriga anledningar Underförstådda anledningar som kan ske vid enstaka tillfällen. Ett exempel på detta är fysiska förutsättningar, både kroppsligt och materiellt. T ex kan en skärm vara dålig eller så kan användaren av systemet lida av funktionsvariationer. 2. Okända anledningar Denna punkt är de anledningar som eventuellt finns men som inte behandlats av teorin.	

Tabell 2.1: Teoretiskt ramverk

3 Metod

Metod delen kommer beskriva utförandet och utformandet av den empiriska undersökningen. Här presenteras hur vi kom fram till metoden, hur metoden går till och hur empirin används för att besvara forskningsfrågan.

3.1 Metodval

En avvägning vi fick göra var att bestämma vilken typ av ansats vi skulle använda oss utav när vi samlade in vår data. De metoder som går att välja på är en kvalitativ ansats eller en kvantitativ ansats. En kvalitativ metod resulterar i ett mer öppet samtal där vi även får möjligheten att ställa följdfrågor (Jacobsen, 2002). Vi eftersträvar att den individ vi intervjuar ska komma med sin egen unika tolkning av de situationer vi efterfrågar, vilket den kvalitativa metoden ger upphov till (Jacobsen, 2002). Det negativa med en kvalitativ metod är att det var relativt svårt att få personer att ställa upp då det är en väldigt resurskrävande metod, vilket har resulterat i att vi gjort en intensiv utformning där vi använder oss av få enheter men många variabler, alltså få intervjuobjekt men med många frågor vid varje tillfälle. Det som är den kvalitativa undersökningens fördel avseendet för uppsatsens ändamål är att det ger en djupare kontext i relation till frågorna i vår intervjuguide från respondenten. Det ger oss även möjlighet till följdfrågor som kan tänkas dyka upp under intervjun. Vad som talade emot den kvantitativa undersökningen är att vi skulle mer eller mindre få en absolut avsaknad av det personliga perspektivet, vilket är det perspektiv vi eftersträvade att få. Med en kvalitativ undersökning kommer vi att kunna styra intervjun på ett sätt som inte är möjligt med en kvantitativ undersökning i och med att den frågeställning vi har är, i vårt tycke, alltför komplex för att kunna utvinna ett bra svar i en kvantitativ studie.

Den typ av frågeställning som uppsatsen har är en delvis utforskande och delvis förklarande, då den utforskar redan förklarade områdens relation till varandra. Jacobsen (2002) beskriver att en frågeställning kan vara beskrivande och förklarande, då beskrivande är mer beskrivande med hjälp av ett exempel. Med förklarande menar Jacobsen (2002) en undersökning som i idealfallet ska klargöra sambandet mellan fenomen. Det fanns tidigare forskning på de olika delarna som vi anser kan ge upphov till interna BBS, men denna forskning har alltid skett i separata forskningsområden och inte i den kombination som vi valt att utforska det i. Vad vi gjorde först var en litteraturgenomgång av den befintliga forskningen, främst med artiklar från de databaser som studenter vid Lunds Universitet har tillgång till samt böcker från Ekonomihögskolans bibliotek. Den litteratur som samlades in låg sedan till grund till det teoretiska ramverket som presenteras i kapitlet ovan, som sedan intervjuguiden är baserad på.

Med anledning av att de personerna som intervjuas har en stor geografisk spridning används olika metoder när det kommer till själva intervjun. I första hand kommer målet vara att utföra en fysisk intervju eftersom Jacobsen (2002) menar på att det är lättare att identifiera och fånga upp nyanserna och djupen i svaren. Med de givna förutsättningarna med den geografiska spridningen har det inte alltid varit möjligt till att genomföra en fysisk intervju. De främsta orsakerna är då att det inte varken finns resurser eller tid. Då har en telefonintervju genomförts istället. Vad vi har haft i åtanke under intervjuerna är vad Jacobsen (2002) menar på är intervjuareffekten, där personen som intervjuar en respondent ansikte mot ansikte kan färga och

leda in den i vissa resonemang samt att respondenten kan uppvisa ett mer onormalt beteende än vad respondenten vanligtvis gör. En lösning på problematiken föreslår Jacobsen (2002) är att genomföra telefonintervju, då det kommer att motverka det faktum att intervjuaren och respondenten befinner sig i samma rum. Telefonintervju saknar den aspekten, vilket kan upplevas både som positivt och negativt. Intervjuobjektet kan svara mer öppet i och med att det hela upplevs som än mer anonymt (Jacobsen, 2002) samtidigt som det underlättar vid en fysisk intervju att se om personen verkligen har uppfattat frågan på ett korrekt sätt. Det som i först hand är avgörande är dock möjligheten till att genomföra en fysisk intervju, då det är mer resurskrävande från alla parter involverade. Detta resulterade i en blandning av fysiska intervjuer och telefonintervjuer, vilket ur ett kritiskt perspektiv kan uppfattas som problematiskt. Varje enskild intervju utfördes av en förbestämmd intervjuare och förbestämmd sekreterare, något som inte ändrades under någon av intervjuerna. Detta för att varje roll då utförs bättre och mer självsäkert, som i sin tur har en positiv påverkan på intervjun.

3.2 Urval

För att intervjuerna vi kommer att genomföra ska gå att använda i vår uppsats ställer det vissa krav på urvalet av personer. Vi kommer endast att undersöka organisationer och beslutsfattare som aktivt använder BI-verktyg som underlag till sitt beslutsfattande. Uppsatsen kommer inte att begränsa sig till ett specifikt BI-verktyg, utan det krav vi har är att det faller inom ramen som ett BI-verktyg. Undersökningen begränsas ej av exakt hur detta BI-verktyg används.

Eftersom det finns svårigheter med att få tag i personer inom den kravbilden och det dessutom kan bli väldigt svårt att analysera för stora mängder transkriptioner (Jacobsen, 2002) har vi valt att intervjua sju st. personer från sex st. olika organisationer och branscher.

Vi har även valt att i den mån det är möjligt att välja personer från olika typer av branscher för att få en mer diversifierad urvalsgrupp. Detta betyder att vi vårt urval är en relativt heterogen grupp eftersom de har ett eller ett par brytegenskaper (Jacobsen, 2002) men ändå har liknande befattningar och relation till problemområdet. Vi har även till den mån det är möjligt valt personer med olika kön, olika erfarenhet och olika ålder för att försöka få det mer diversifierat för att i slutändan se om det finns något som skiljer de olika branscherna åt. Jacobsen (2002) nämner en metod där du kategoriserar eventuella intervjupersoner i undergrupper och därefter väljer en person ur varje undergrupp att intervjua för att då får en bredd på intervjuobjekten. Vi använde oss utav en variant av den metoden där vi medvetet valde personer inom olika branscher. Eftersom kraven på intervjuobjekten inte gav oss möjlighet att slumpmässigt välja personer så försökte vi istället få så brett spann av branscher som möjligt utan det slumpmässiga valet.

3.2.1 Intervjuobjekt

Här presenteras basfakta för de intervjuobjekt som urvalet lett fram till.

	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Org 5	Org 6
Bransch	Hälsa	Hälsa	Kommun	Energi	Fastighets-service	Fordonsindu-strin
Antal an-ställda*	4400	1000	24 000	1100	500 000 (9000)	3700
Roll	Enhets-chef	Ekonomi-chef	Controller/enhetschef & Controller	Verksamhetsut-veckling	Regionschef	Försäljnings-chef
Intervjuform	Tele	Tele	Fysisk	Fysisk	Fysisk	Fysisk

Tabell 3.1: Sammanställning av intervjuobjekt.

*Antal anställda i intervjuobjektets verksamma land inom parentes om organisationen finns i flera länder.

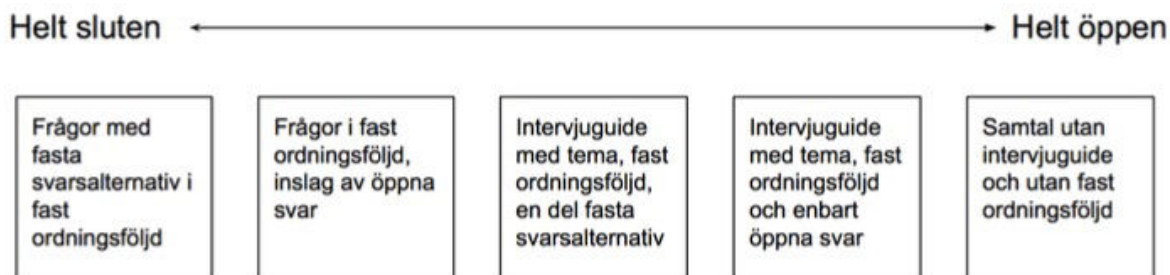
3.3 Genomförande

En testintervju genomfördes på en person som fick agera intervjuobjekt med en fiktiv roll och med ett fiktivt case. Detta gjorde att vi kunde testa hur intervjuguiden var i praktiken. Efter testintervjun korrigerades intervjuguiden en aning efter att ge en större möjlighet till att ställa följdfrågor. Något kritiskt till testintervjun var att den person vi valde att intervjua hade en helt påhittad roll och saknade relevant erfarenhet av beslutsfattande med BI-verktyg. Det gav oss trots det en bättre intervjuguide i slutändan och erfarenhet av att intervjua utefter den givna intervjuguiden.

Vid intervjutillfället eftersträvas en så naturlig inledning som möjligt där vi ber personerna kort berätta om sig själv, vad/om de har för utbildning och vilken roll inom organisationen de har. Intervjun fortsätter med en öppen fråga för att intervjuobjektets spontana tankar om interna BBS ska komma fram utan att ha blivit påverkad av våra personliga hypoteser och motiv. En liknande fråga ställs igen för att ta reda på om intervjuobjektet har flera anledningar till problemet. Efter det leds intervjun in på de olika blocken, *strukturella begränsningar*, *kognitiv påverkan* och *teknisk begränsning*. Även här ställs så öppna frågor som möjligt utan att peka på ett specifikt fenomen som orsakar problemet.

Efter detta kategoriserar vi in de olika anledningarna som identifierats under intervjun i *strukturella begränsningar*, *kognitiv påverkan*, *teknisk begränsning* eller *annat*. Vad vi gjorde i slutet av varje intervju var att utifrån det vi pratat om med intervjupersonerna och de anteckningar vi fört under intervjuens gång var att be intervjupersonen att rangordna utifrån vad de anser är mest kritisk till minst kritisk för just deras organisation. Vad som vi gjorde allt eftersom vi blev mer bekväma med intervjun var att utforma det mer tydligt i slutet och avgränsa det till de block som vi tagit upp i uppsatsen. Under de två första intervjuerna försökte

vi istället be intervjupersonerna rangordna vardera anledning, men de har vi nu istället kategoriserat in utifrån de block vi presenterat.



Figur 3.1: Modell över öppenhet kontra slutenhet vid intervju. Jacobsen (2002).

Intervjuerna är semistrukturerade, det finns en intervjuguide med ett tema med fast ordningsföljd som resulterar i princip genomgående öppna svar. Detta gör att vi landar i den ruta näst längst till höger i figuren ovan. Detta är en följd av att inte leda intervjun för mycket och då ge förslag på vad intervjuobjektet kan svara då det kan komma att färga svaren från intervjuobjekten. Svaren kommer då att helt bygga på erfarenheter, upplevelser och intervjuobjektens egen tolkning av frågan.

Intervjuerna spelas in digitalt för att kunna transkriberas i syfte att ge uppsatsen mer validitet. Varför vi har valt att transkribera intervjuerna är för att dels ge personen vi intervjuat möjlighet att återigen gå igenom svaren de givit oss, granska dessa svar och slutligen godkänna transkriberingen. Kommer de med ytterligare information eller ber oss göra korrigeringar i svaren åtgärdar vi detta, då det kan handla om sakfel vi missuppfattat under transkriberingsmomentet. Det kommer även ge möjlighet att ge ytterligare komplettering till frågorna vid behov.

3.4 Intervjuguide

Uppsatsens intervjuguide består av sex olika stadier. Bortsett från *inledning och bakgrund* samt *avslutning* är blocken kopplade till de olika blocken i vårt teoretiska ramverk. Intervjuguiden består delvis av färdigformulerade frågor för att starta varje stadie, därefter punkter som är kritiska att ta reda på för att besvara forskningsfrågan. Punkter eller frågor som är “in-draget” från kanten är följdfrågor och dess medverkan är beroende på svaret i föregående fråga. Text inom ** beskriver en metod för att hantera ett område i intervjuguiden.

Frågorna är öppet ställda för att inte påverka intervjuobjektet, som heller inte fått någon specifik information om innan vad vi kommer ta upp under själva intervjun för att inte påverka personen. Frågorna är baserade på de slutgiltiga interna BBS som de olika anledningarna från det teoretiska ramverket framkallar så att intervjuobjektet sedan kan svara på vad den (om den upplever problemet) tror orsakar problemet. Detta för att vi inte ska ställa en fråga där intervjuobjektet leds mot att svara så som teorin har förklarat det.

Under intervjun antecknas de blindspots som identifieras under tiden. Exemplet som intervjuobjektet har på detta blindspot antecknas också. Under avslutningen presenteras de anteckningarna för intervjuobjektet medan det får motivera hur den ställer dem emot varandra.

Frågor och punkter	Intervjustadie
<p>Ålder Utbildning Roll Arbetsuppgift Bransch BI-verktyg Användning av BI-verktyg</p>	<p>1. Inledning och bakgrund</p>
<p>Vad upplever du orsakar störst svårigheter för dig när du ska fatta beslut baserat på intern information? Beskrivning Konsekvenser Användande av BI-verktygs påverkan Övriga sätt att hantera problemet</p> <p>Upplever du några andra orsaker som orsakar svårigheter när du ska fatta beslut? *Anteckna alla svar och gå igenom nedanstående för varje upplevd orsak* Beskrivning Konsekvenser Användande av BI-verktygs påverkan Övriga sätt att hantera problemet</p>	<p>2. Öppen fråga (Tekniska begränsningar Strukturella begränsningar Kognitiv påverkan Annat)</p>
<p>Upplever du någon begränsning när ni använder ert/era BI-verktyg? Beskrivning Konsekvenser Övriga sätt att hantera problemet</p>	<p>3. Tekniska begränsningar</p>
<p>Upplever du att du har tillgång till all information du behöver inom organisationen? Orsak Beskrivning Konsekvenser Användande av BI-verktygs påverkan Övriga sätt att hantera problemet</p>	<p>4. Strukturella begränsningar</p>
<p>Upplever du att du är kognitivt påverkad när du fattar beslut? Beskrivning Konsekvenser Användande av BI-verktygs påverkan Övriga sätt att hantera problemet</p>	<p>5. Kognitiva anledningar</p>
<p>*Presentera anteckningar med identifierade blindspots* Vi har nu gått igenom ett antal olika ämnen som kan orsaka svårigheter med beslutsfattande baserat på intern information. Hur upplever du att de olika svårigheterna vi tagit upp ställer sig emot varandra? Avslutande tillägg</p>	<p>6. Avslutning</p>

Tabell 3.2: Intervjuguide

3.5 Undersökningskvalitet

3.5.1 Validitet

Eftersom intervjuerna är baserade på öppna frågor kan de ibland leda ut till ämnen som inte direkt mäter det som behöver mätas för att besvara forskningsfrågan. Ibland kan också intervjuobjekten tolka frågan på ett annorlunda sätt än vad som var avsett. Därför är det viktigt att se till att få in data som behövs. Överflödiga eller irrelevanta data sorteras ut i efterhand. Enligt Jacobsen (2002) är dock spontana uppgifter av högre validitet. Därför ger de öppna frågorna högre validitet. Om ledande frågor ställs får forskaren bara de svar den frågar efter (Jacobsen, 2002).

För att resultatet inte bara ska vara en representation av en bransch intervjuas intervjuobjekt från olika branscher. Källorna har också god kunskap om ämnet eftersom det är beslutsfattarens uppfattning som efterfrågas och det är beslutsfattare som intervjuas. Enligt Jacobsen (2002) ska man lägga högre vikt vid källor som ej har några klara motiv till att ljuga. Eftersom intervjuerna är anonyma bör det inte finnas motiv till att ljuga. Det finns dock motiv i att skydda sig själv. Många av frågorna kräver att intervjuobjektet erkänner egna fel. För att intervjuobjekten ska berätta om detta påminns de under intervjun att det är anonymt. Enligt Jacobsen (2002) läggs även högre vikt vid data från förstahandskällor. Alla intervjuobjekt är förstahandskällor i denna undersökning.

3.5.2 Reliabilitet

Den kritik som går att framföra mot metoden med att ställa väldigt öppna frågor är att tolkandet av intervjuobjektens svar är helt upp till oss själva. Detta har stundtals medfört en svårighet att placera och motivera respondentens svar i en kategori. Det har varit ett flertal fall där det har kunnat placeras in i flera olika kategorier. Eftersom sammanställningen av det intervjuobjektet pratar om görs vid intervjutillfället baserat på anteckningar kan det ske misstag vid rangordningen. Detta leder i sin tur att slutresultatet blir svårt att tolka och jämföra med resultat från andra intervjuer. Vi har även genomfört både intervjuer över telefon och öga-mot-öga, vilket inte gett alla intervjuobjekt exakt samma förutsättningar för varje intervju. Vi genomförde varje intervju med samma roller för att få mer kontinuitet i intervjuerna som en reaktion på olika typer av utförande med intervjuerna.

3.5.3 Etik

Vad vi har kommit underfund med under arbetets gång med uppsatsen är att det är en aggressiv frågeställning där vi påpekar brister inom en organisation och insinuerar på att de gör felbeslut vilket gör att det kan uppstå problematik med att få personer att ställa upp på en intervju. Ett steg till att motverka det är att erbjuda anonymisering till intervjuobjektet. Eftersom urvalsgruppen är begränsad och det fortfarande skulle gå att identifiera respondenten är det full anonymisering vi erbjuder där all data om intervjuobjektet försvinner (Jacobsen, 2002).

Holme och Solvang (1996) betonar starkt att forskningen inte är värdeneutral. Oavsett hur forskningen sker, så är det alltid något vi gör med respondenterna som kan skapa förväntningar som vi inte tänkt åtgärda på något sätt. Respondenterna kan ha lämnat ut sig på ett sätt som de inte hade planerat och oavsett hur strikt vi följer anonymiseringskrav uppstår etiska frågor.

Som åtgärd på eventuell problematik får vi belysa vid kontakt med potentiella intervjuobjekt att vi är nyfikna och mest vill uppmärksamma om de anledningar vi har kommit fram till existerar inom organisationen. Om det inte existerar är det helt enkelt ett kvitto på att organisationen är i goda händer, annars kommer vi att belysa och uppmärksamma att organisationen har ett eventuellt problem de kan ta ställning till om de vill arbeta vidare med och åtgärda för att bli en bättre organisation.

3.6 Analys

För att få fram något ur intervjuerna så behövs en analysmetod. Jacobsen (2002) tar upp tre olika ting som analys av kvalitativ data rör sig om. Dessa är *beskrivning*, *systematisering* och *kategorisering* samt *kombination*.

Beskrivning innebär att data registreras och beskrivs så tydligt som möjligt utan att färga den (Jacobsen, 2002). I denna uppsats innebär det att de inspelade intervjuerna kommer transkriberas på ett detaljerat vis. Under intervjun förs anteckningar för att behålla djupet som finns vid intervjutillfället.

Vid *systematisering* och *kategorisering* ska transkriptionerna reduceras och systematiseras till mer överskådlig information (Jacobsen, 2002). Eftersom mängden transkription är stor i uppsatsen är det viktigt att den insamlade data blir systematiserad och kategoriserad. I denna uppsats är transkriptionerna systematiserade och kategoriserade så att de fyra olika blocken från det teoretiska ramverket; *strukturella begränsningar*, *kognitiv påverkan*, *teknisk begränsning* och *annat*, får varsin kod som placeras ut i den kolumn där det området behandlas. Tabellen nedan visar kod för respektive block.

Block	Strukturella begränsningar	Kognitiv påverkan	Teknisk begränsning	Annat
Kod	STRUK	KOG	TEK	AN
Beskrivning	Begränsningar i informations- och organisationsstruktur.	Mental påverkan på bedömningar. Den subjektiva bilden av verkligheten.	Tekniska begränsningar med funktionalitet och datakvalitet.	Begränsningar som inte passar in i övriga block.

Tabell 3.3: Kodning av transkriptioner

Vid *kombination* tolkas det och dras slutsatser av den systematiserade data (Jacobsen, 2002). I denna undersökning kommer diskussionen av data ske i ett format baserat på resultatets format. Detta för att enkelt kunna jämföra resultat och diskussion. Kopplingen till litteratur och anledningen till varför resultatet ser ut som det gör diskuteras.

4 Resultat

I resultatet kommer den insamlade data att presenteras. För att göra det enklare för läsaren kommer vi att benämna den första personen vi intervjuade som IP1, den andra personen vi intervjuade IP2 och så vidare upp till IP7. Under intervju nummer 3 var det två personer medverkande under intervjutillfället, så IP3 och IP4 är båda från samma intervju. Nedan följer en sammanfattning om hur vi benämner intervjupersonerna:

Intervjunummer	Bransch	Benämning
1	Hälsa	IP1
2	Hälsa	IP2
3	Kommun	IP3, IP4
4	Energi	IP5
5	Facility management	IP6
6	Fordonsindustrin	IP7

Tabell 4.1: Sammanfattning av intervjuobjekt

4.1 Strukturella begränsningar

4.1.1 Toppstyre

En återkommande begränsning är avsaknaden av makt för vissa typer av beslut. Detta upplevdes av IP1, IP3, IP4, IP6 och IP7. Det upplevdes att beslutsfattare med ännu högre position var med och styrde och begränsade beslut på en nivå som förhindrade den intervjuade beslutsfattaren att fatta beslut på dess nivå. IP6 upplever dock att den makten endast försvinner under perioder där det inte går så bra.

“Så länge det går bra så är det inga problem, då har du extremt stor beslutanderätt. Men så fort det inte går som enligt det du har sagt, då kan jag säga att då stryps det.”. (5:29).

IP6 upplever att IT-mognaden bland ledningen är väldigt låg och att det leder till bristande prestanda. Bristande investeringar i integrationer och prestanda leder till att BI-verktyget ej används för vissa delar av analysarbetet utan ersätts av t ex Excel.

“Man har en IT-mognad som är extremt låg, tycker jag. När jag pratar med IT-chefen att jag är helt säker att det här beror på att vi har så dålig uppkoppling här och jag är helt säker på att det beror på serverkapaciteten eller bandbredden, då idiotförklarar han mig”. (5:59).

“...jag har jobbat 10 år på IT-bolag och därför vet jag lite av det här va, att hade man stoppat in datan i systemet så hade det blivit bättre, “ja men det är jättejobbigt att bygga en integration”, men snälla du, för 10 år sedan när jag jobbade på ett IT-bolag så kunde vi bygga vilken integration som helst, det kunde ta tre timmar upp till tre dagar beroende på komplexiteten, för 10 år sedan. Alla integrationer går att göra och det kostar inte mycket pengar i förhållande till att jag ska sitta och plocka där och plocka där och plocka där och sätta ihop i ett Excelark.”. (5:59).

Vad flera av våra intervjuobjekt tar upp är att besluten inte alltid tas på rätt nivå utifrån vad personen är tillsatt till att jobba med. IP1 pratade om att stundtals får det strategiska arbetet prioriteras bort och det operativa arbetet får ta över. IP3 och IP4 pratar om vakanta chefspositioner vilket gör att den chefen över får “gå ner en nivå” och då får ta en mer operativ roll även där. IP3 och IP4 tar även upp att det kan finnas problem i ledarskapet med att delegera ansvaret.

“Just det här med att kunna driva mål och det är jätteviktigt, men att jag inte riktigt känner att jag har förutsättningen utan det blir fokuserat mest på personal och platser och det tar så mycket annan tid.”. (1:63).

“Och ibland har vi vakanser på olika nivåer, då går ju cheferna ner och jobbar på en annan nivå och ibland tycker man att det är mycket roligare att jobba på en operativ nivå och då ser man att det händer någonting, men egentligen borde man hålla sig på den nivån man blir satt att jobba på.”. (3:87).

“Det handlar mycket om ledarskapets kontrollbehov också. Om man säger en chef som har ett stort kontrollbehov vill gärna gå ner i organisationen och blir inte så strategisk. Dom som inte har ett sånt stort kontrollbehov delegerar gärna vidare och håller sig till den strategiska delen. Det är både bra och dåligt ju, men det är ju inte bra att gå ner för att du är för kontrollbehov.”. (3:93).

Något som IP1 var ensam om att ta upp var det faktum att det finns ett stort rekryteringsbehov men att det helt enkelt inte finns tillräckligt med personer att rekrytera. Detta försvåras även att IP1 inte alltid har den makt att faktiskt anställa någon utan att det i perioder låg i händerna på verksamhetschefen och direktören. Detta var dock bara under en period och makten återgavs.

“Ja alltså, det som jag kan känna som enhetschef som har varit det sista åren som har blivit lite bättre men ett tag fick vi ju inte anställa hur vi ville även om vi hade budgeten, fick vi inte anställa för då skulle det kontrolleras av verksamhetschefen och direktören och gå vissa steg och att vi inte anställde för många som egentligen har varit enhetschef tidigare. Nu har det börjat ramla över igen så att vi kan bestämma själva. Man känner sig väldigt styrd ibland och man borde kunna ha lite mer frihet.”. (1:28).

4.1.2 Datasilos

På olika vis upplevdes det att informationen inte fanns tillgänglig. Det uppfattades t ex bero på att informationen fanns utspridd över olika system och att personer ej var villiga att dela med sig av information. IP2 upplever att personer försöker hålla på information eftersom det kan uppfattas som känsligt att dela med sig av vissa saker till ekonomiavdelningen. Det finns

en oförståelse till varför det behövs. IP2 menar även att viss information är väldigt svår att komma åt och kräver specialkunskap. En konsekvens av dessa nyckelpersoner enligt IP2 är att det kan finnas en ovilja att släppa vidare informationen de personerna sitter på. Ytterligare en konsekvens enligt IP2 är att det kan leda till att personer inte allt får rätt information till kontakt och möten med t.ex. kund eller beställare.

“Det blir ju lite känsligt och det är inte alltid att dom tycker att vi på ekonomi ska se allting.”. (2:55).

“...vi har två olika två produktionssystem där man plockar ut uppgifter och det kräver rätt mycket specialkunskap och det är vissa personer som blir nyckelpersoner som sitter på information så att det, jag har tillgång till det men inte på ett enkelt sätt så att säga.”. (2:51).

“Det finns en ovilja att släppa iväg det..”. (2:53).

“Ibland är det svårt att begära rätt information. Att kunna vända och vrida på all information, vi har ju nytta av t.ex när vi träffar våra beställare att vi har allting på våra fötter för dom kommer ju med massa frågor om statistik och prestationer och då är det klart att vi hamnar i ett viss underläge, så att generellt sätt kan jag säga har vi varit inom den här förvaltningen varit dåliga på att knyta ihop dom olika perspektiven.”. (2:57).

IP2 pratar om att varje sjukhus inom organisationen kan ha sitt eget system, vilket kan medföra problem. Det finns planer om att på sikt ha ett mer enhetligt system som IP2 hoppas kommer att reducera de problem som existerar med användning av så många olika system.

“Det är väl mest att det inte finns samlat ofta, det finns väldigt mycket i våra system och det som är väldigt problem är att vi har väldigt många system inom organisationen och väldigt mycket information, så det gäller att dels har det varit att man inte varit överens om produktionsystemen inom vården utan man har haft olika journalsystem på olika sjukhus, ja varje sjukhus kan ha sitt journalsystem. Men successivt har man enats runt system, men det är rätt så stor och lång resa inom organisationen där man då har ett visst anställda, tror det är 17 st sjukhus så att det är mycket som ska samfasas så att säga och mycket pengar när man ska köra ihop det och det gör ju att det är en enorm mängd data som någonstans ska samlas i någon form av datalager eller vad man nu kallar det.”. (2:31).

IP2 fortsätter sitt resonemang med att det helt enkelt kan vara att personen som sitter på den informationen inte vet varför personen sitter på informationen eller vad syftet med informationen kan vara.

“...ibland tror jag också det handlar om att man inte riktigt förstår varför t.ex jag har informationen. Man förstår nog inte alltid syftet så att säga, dom tycker det här är för verksamheten och vi registrerar det vi kan och vi använder liksom för vår egen produktionsplanering och så vidare och dom ser nog inte dom här övergripande syftena alltid tror jag.”. (2:59).

IP3 upplever att sekretess kunde förhindra information från att nå fram. Exempelvis så har ekonomiavdelningen inte tillgång till allt pga. sekretess. Det anses dock vara information som ej är relevant för ekonomiavdelningen.

“Utifrån vård och omsorg så har man tillgång till all information men om man går över till ekonomiavdelningen så har inte dom tillgång till all information i vård och omsorg. Det finns sekretess, det finns ingen anledning för dom att se sektressinfo.”. (3:64).

IP6 upplever att det är svårt att få data tillgänglig på ett och samma ställe pga. bristande integrationen och funktionalitet. På frågan om all intern information IP6 behövde fanns tillgänglig svarades det:

“Nej, i och med att du inte kan få ut det på det sättet så kan man säga att det är samma sak som att jag inte har tillgång till det”. (5:26).

IP7 utvecklar det hela med att IP7 arbetar i en global organisation med kollegor utspridd geografiskt som kan försvåra kommunikationen.

“Men det är alltid ett problem när du är så global, det sitter någon i Schweiz, någon i USA, då blir informationen svår.”. (6:24).

“För att förstå marknader, sälj, för att förstå vad som krävs för produktion, alltså ha respekt för dom olika avdelningarna. Har du inte kompetens så tänker du bara på ett håll, alltså jag ska sälja. Du måste förstå varför problematiken är i produktion att dom behöver en viss sak eller vad det nu är. Det är samma där, du sitter så långt ifrån varandra där.”. (6:28).

4.1.3 Övrigt

IP7 ansåg att kommunikation var det viktigaste för att få till bra beslut. Oavsett hur de andra delarna fungerar är det kommunikationen som är det mest kritiska

“Kommunikationen är ofta den springande punkten till varför det inte fungerar.”. (6:30).

“Vi kan alltid ha vilken data och uppsättningar som helst, men har vi inte kommunikation och förståelse för kommunikation så fungerar ingenting.”. (6:51).

IP5 pratar även om att organisationen IP5 jobbar på har omorganiserats väldigt mycket sen det avknoppades från ett större bolag, vilket har medfört att kulturen inom organisationen inte riktigt följt med fullt ut på i dagsläget. IP5 menar på att kulturen inte har ändrats inom organisationen trots att det är ett mindre bolag i dagsläget och att det hela tiden sker nya regleringar inom branschen det befinner sig i.

“Alltså generellt kulturen inom energibranschen har varit och gått från att vara väldigt lite kontroll och uppföljning pga väldigt höga marginaler eller ekonomin som helhet till att, speciellt i vårt fall som har gått från ett väldigt stort bolag till en liten del till ett självständigt bolag som gör att man måste ha koll på hela ekonomin och projekten och risker, så mycket tror jag är kopplat till kultur och ledarskap.”. (4:22).

IP5 berättar även att i samband med all den omorganisation som skett inom organisationen och den befintliga kulturen är något eftersläpande gäller det att jobba med att få med alla på tåget med förändringarna som tillkommit. Det fungerar inte att enbart implementera ett system och sen tro att kulturen förändras och att alla hänger med direkt.

“Det är ju det här grundläggande att har du gjort ett bra förarbete och implementerat det på rätt så har du betydligt större chans att få ett bra genomslag. Sen handlar det om, genomslag är ett steg, sen handlar det om uppföljningen av det, att folk gör det på rätt sätt och följer upp att man aktivt arbetar med dom nya processerna och dom nya verktygen som finns, så man får det hela vägen. Det går inte bara att få dom att nu har vi lagt upp alltid men det fylls inte på, att kontrollera efterhand är ju liksom hur mycket man använder sig utav det.”. (4:49)

4.2 Kognitiv påverkan

Samtliga intervjuobjekt uppfattade att deras och andras beslut är kognitivt påverkade. På vilket sätt skiljer sig dock, och det är inte alltid som intervjuobjektet erkänner några stora brister i sitt eget beslutsfattande utan pekar snarare på andras. De två största gemensamma faktorerna har delats in i rubrikerna *tilltro till information*, *personligt motiv* och *erfarenhet*. Resten går under rubriken *övrigt*.

4.2.1 Tilltro till information

IP2, IP3, IP6 och IP7 upplever misstro till siffrorna eller en brist att förstå siffrorna. IP2 säger att den bristen på tilltro ibland kan leda till att man istället letar upp andra förklaring till varför det ser ut som det gör och motiverar sina beslut på det viset.

“...det är inte alltid man vill lita på siffrorna utan man vill gärna hitta andra förklaringar och orsaker som gör att man så att säga beror på det här”. (2:45).

IP3 upplever att man kan använda sig av olika källor och därför inte enbart litar på informationen från BI-systemet.

“Det finns ju massor med andra som påverkar runt omkring, man kan läsa tidningen, man kan ha hört i kafferummet.”. (3:70).

IP3 upplever att om det inte går att härleda vart siffrorna kommer ifrån så litar de inte lika mycket på dem. IP3 påpekar dock att användningen av QlikView har gjort det enklare att härleda information och därmed få en högre tillit till informationen.

“...vi har gått ifrån att använda ett tidigare verktyg som vi inte använder längre utan nu använder vi QlikView till 100%, då har vi gått ifrån det här med att man inte kan härleda information.”. (3:30).

4.2.2 Personligt motiv

IP2, IP3, IP4 och IP5 upplever på något vis att beslutsfattare, oftast inte personen i fråga, påverkas av vilka hypoteser de haft innan. Det kan vara t ex att man letar information partiskt för att kunna försvara sig eller bevisa en hypotes man hade sedan innan. IP2, IP3 och IP4 pratar främst om hur en förutfattad hypotes kan leda till att man söker efter viss information.

“...när man tittar på beslutstödsinformation, så söker man egentligen stöd för den hypotesen man har som man tror att det är”. (3:78).

“...man har sina förutfattade meningar om delar i organisationen och hur det fungerar och hur det gör att man tolkar siffrorna, antingen förställt eller för skarpt eller om man säger så.”. (2:65).

IP5 belyser snarare hur personer använder sig selektivt av informationen för att hitta förklaringar på varför något inte gått så bra som det borde. IP5 påpekar även att användandet av BI-verktyg gör att det faktiskt blir lättare att hitta den rätta förklaringen på grund av det underlaget det kan ge.

“...dom oftast letar fel för att kunna komma undan och ha en förklaring till varför deras kpi:er eller TG:s ser sämre ut än konkurrenten eller vad kollegan har.”. (4:26).

“Sätter man upp och tänker igenom det rätt och fyller i den informationen så kan man på ett helt annat sätt följa och få ett underlag till att korrigera en åtgärd. Kunskap driver det definitivt.”. (4:26).

IP3 och IP4 upplever att eftersom det är en politisk organisation så är deras politiska tillhörighet en faktor för hur de väljer att läsa av informationen och vilken information de väljer att få presenterat för sig.

“Sen så skickar vi det till våra politiker, sen kan ju dom tycka att dom ska ha en annan infalls eller komplettera den bilden med någonting med något som dom också har sett eller tycker”. (3:80).

“...dom som är majoritet kan säga så här, vi satsar mycket pengar på vård och omsorg men oppositionen säger att det är stora underskott och vanskötsel men dom som tycker det kostar mycket pengar säger att det är en hög ambition”. (3:119).

4.2.3 Erfarenhet

Av IP6 och IP7 anses den subjektiva bedömningen vara nödvändig. IP6 menar att erfarenhet är nödvändig för att kunna fatta beslut och att magkänslan är en nödvändig faktor.

“Ja, alltså jag skulle säga att du kan inte fatta beslut bara på fakta. Det är magkänsla”. (5:31).

“du kan inte bara fatta beslut utifrån siffror utan du måste ha erfarenheten och kunna tänka och se för att kunna fatta besluten och det är den subjektiva delen.”. (5:31).

“För min del, jag har väl den förmånen att jag har jobbat länge på detta sättet, så jag har ju argumenten eller motivationen att varför jag tycker och tänker, jag har lätt att se och förstå vad andra tycker och tänker om produktionen, jag anpassar mig till det, jag har inte, det är en rätt så enkel vardag för min del och jag får rätt så lätt igenom beslut på den datan jag grundar det på.”. (6:34).

4.2.4 Övrigt

IP1 upplever att den etiskt är påverkad av vissa beslut och kan begränsas av det.

“Ibland har det varit situationer att det till nästan på gränsen är att jag kan bara inte stå för det, då har jag nästan känt att jag får stiga av.”. (1:44).

IP5 berättar att de har avtal för att försöka komma runt den kognitiva påverkan i vissa besluts-situationer.

“Vi har ju t.ex stora nationella avtal som drivs av olika verksamheter, alltså Skåne, Småland, sen uppe i Norrland och Sundsvall där man har samma affärsmässiga förutsättningar, samma avtal, samma vad man ska göra, där har vi stor möjlighet att benchmarka emellan. Vilket också underlättar i argumentationen i säg, inom bland annat där har vi mycket längre avstånd mellan stationerna eller uppdragen och mer vinter och sådär, men kan man skala bort dom lokala förutsättningar så är affärsförutsättningarna exakt samma i och med att det är samma avtal bara att det är, det är ju ett sätt att komma runt det subjektiva.”. (4:36).

4.3 Teknisk begränsning

När det gäller den tekniska begränsningen har vi kategoriserat in det i två större problemområden som vi har identifierat både genom intervjuerna och även tidigare i litteraturgenomgången. Det är datakvalité och funktionalitet.

4.3.1 Datakvalitet

Ett genomgående tema i resultatet gällande datakvalitet är att intervjupersonerna upplever att det är en osäkerhet kring hur data egentligen är framställt, vilket blir mer tydligt ju större och mer komplex organisationen är. Hur detta ter sig är av olika anledningar, det vanligaste är att det inte verkar finnas några genomgående riktlinjer för hur organisationen i helhet ska registrera information. Även användandet av flera olika system bidrar till ökad osäkerhet då det inte är säkert att det går att kommunicera systemen emellan. Detta belyser IP2, IP3, IP4, IP5 och IP6 genom olika uttryck i intervjuerna. IP2 förklarar det på följande sätt.

“Det som är det svåra är egentligen att, dels kan det finnas en osäkerhet i grunddatan men också att vi har det på olika ställen mycket, att vi inte får det samlat egentligen ekonomi och produktionsdata t.ex, det blir ganska svårt och man får jobba ganska mycket för att flytta ihop grejerna helt enkelt manuellt idag”. (2:23).

“hos oss finns det en viss osäkerhet om hur man t.ex registrerar besök och prestationer och att man gör det på enhetligt sätt i organisationen.”. (2:25).

IP5 säger att det finns riktlinjer inom organisationen hur information ska fyllas i, men att det inte alltid följs ändå. Det försvåras även av att det finns begränsningar i systemet som gör att det inte alltid går att få fram rätt information. I samband med deras organisationsförändring medförde det även en viss problematik med att kunna se på historisk information och data.

“Det är väl ofta att det saknas information, trots att man har en process och rutiner för hur man ska fylla i information så fylls den inte i ordentligt. Vi har vissa begränsningar i vårt system att man inte kan få fram information på rätt sätt och vi har gjort organisationsförändringar som gör att man inte jämföra tillbaka i tiden på olika saker.”. (4:20)

IP2 belyser också vikten av att säkerställa att informationen är framtagen på rätt sätt för att bidra till minskad subjektivitet.

“Det tror jag det finns en sådan dimension i det faktiskt och mycket tycker jag iallafall i den här rollen att man måste få en bra dialog med verksamhetscheferna som kan hela verksamheten så man har väl den dialogen att man inte fattar besluten bara utifrån, dels är det naturligtvis så att det är förankrade och säkerställa att den information man har till beslut är riktig men det är efter andra så att säga att se vad som finns bakom och då måste man ha en dialog med verksamhetscheferna så förhoppningsvis gör det att, det kan ju bli ännu mer subjektivt och dom kan ju påverka, det är ju en komplex verksamhet och då måste man ha en väldigt tydlig förklaring liksom och vad siffrorna står för.” (2:65).

Det framgick i samtliga intervjuer att det i slutändan handlar det om att personerna inom organisationen faktiskt ska använda sig utav det system som finns och att det är ofrånkomligt att den mänskliga faktorn med att det är en person som matar in informationen. Två oberoende personer, IP5 och IP6, uttryckte sig på samma sätt med frasen “skit in, skit ut”.

“Det beror lite på vilket system du tittar på men det beror lite grand på, det beror på två saker. “Skit in, skit ut”, det finns. Det beror på att det är väldigt många som stoppar in saker.”. (5:37).

“Man säger ju “skit in, skit ut” på något sätt, och det blir ju aldrig bättre än vad man matar in.”. (4:47).

Hanterandet av säkerställande av informationen var det IP3 och IP4 som hade tydligast svar på då de dels framhävde användandet av QlikView som en framgångsfaktor men även att de hade personer inom organisationen som just kontrollerade detta.

“Vi har lättare att kontrollera indatan nu, jag tänker på olika personer inom organisationen som jobbar med, alltså dom går in och kollar och ser när fel och så går dom ut och påpekar det utåt så att säga att det här är fel. Vi har ju folk som hela tiden tittar på, från olika sätt utifrån andra synvinklar än vad vi gör.”. (3:37).

IP2 tar även upp problemet med att personen som registrerar datan kanske inte alltid tror att den kommer att användas, vilket antyder att personen kan slarva vid registreringen av datan. Detta åtgärdas med att göra personer inom organisationen mer medvetna att datan faktiskt används och skärper kraven vid inregistreringen.

“Den är ju naturligtvis ett stort problem utifrån slutgiltiga beslutsfattande, men jag tror också att mycket av den löses när man börjar komma ihop allting och presentera det och då skärper man kraven på inregistrering på något sätt va, man inser att man använder dom uppgifterna på något sätt va, det är nog mycket det som är problematiken tror jag va, att man inte tror att uppgifterna kommer att användas.”. (2:97).

Något som IP3 och IP4 tar upp är även att mängden data kan ha påverkan på kvalitén på data, det finns helt enkelt så mycket information och data samlat att det blir svårt att sälla ut den mest relevanta informationen.

“Det är ju också att vi har fruktansvärt stor datamängd, det är ju speciellt, det är ju alltså, det är ju hur mycket detaljer som helst.”. (3:111).

IP5 fortsätter på spåret med mycket information som kan reduceras vid smartare system, då det kan dyka upp att personer fyller i samma information på flera olika ställen.

“Att få människor att, sen har vi en bugg i systemet att olika system vilket gör att man kanske fyller i samma sak på många ställen, det finns liksom ingen helhetsbild. Vi har inget fungerande affärssystem som täcker in liksom fältbitarna och ekonomi- och ledningsbitarna. Man får plocka från olika.”. (4:22).

Även IP7 tar upp faktumet att information kan finnas på flera olika ställen och att det då blir förvirrande med vilken data som egentligen är rätt.

“Det blir framför allt störigt när, som vi har, så många olika ställen att hitta information och siffror på, sen är det ibland också vilken siffra är egentligen rätt? För när du matar information i systemet är det lätt att tappa saker någonstans eller du filtrerar i Excel på ett visst sätt.”. (6:36).

4.3.2 Funktionalitet

Samtliga av de personer vi intervjuat påpekade brister på BI-verktygens funktionalitet. Den vanligaste orsaken är att personerna upplevde BI-verktygen som trögjobbade och långsamma beroende på den mängd information som fanns tillgänglig. Det fanns flera olika anledningar till att det just var trögjobbade och långsamt, IP6 menade på att organisationen där IP6 arbetar på helt enkelt hade ett alldeles förlegat system.

“Vi har inte en modern systempark, jag har jobbat innan på ett IT-bolag och det vi hade där för 10 år sedan var moderna än det vi har här idag och det är inte det enda stora företag jag har varit i som det ut på det sättet.”. (5:16).

I vissa fall handlar det även om att personerna vi har intervjuat jobbar i en pressad arbetsmiljö där de måste ha information snabbt och det är inte alltid att funktionaliteten klarar av det. IP1 pratade om att i vissa stunder prioriteras helt enkelt vissa funktioner bort helt, då tiden inte finns att vänta på att systemet ska ladda all data. IP5, IP6 och IP7 behöver ibland komplettera BI-verktygen med användning av Excel då de befintliga system de har inte alltid har de efterfrågade funktionerna eller att de fungerar på det sättet intervjupersonerna vill.

“Sen använder vi extremt mycket Excel, vi tankar ut i Excel och sen kör vi det där och det är det jag menar att man ska egentligen tanka ut det i ett system där man kan köra runt allting samlat och får skärningspunkter va, men då får vi köra ut det i Excel och bygga egna sådana här rapporter.” (5:14).

“Mycket kopplat till att det är en ofullständig bild, vilket gör att det oftast blir en hel del handpåläggning, att man får fram delar men som ser man att det finns andra varianter och så

måste man koppla till det och så slutar det med att det enda sättet att sammanställa dom olika bilderna är i Excel med olika megamacron.” (4:20)

IP7 hade tidigare i en annan organisation än den IP7 jobbar på i dagsläget använt sig av ett BI-verktyg som hade de stöd som underlättade det dagliga arbetet avsevärt, men i dagsläget har IP7 tvingats gå tillbaka till att använda sig av Excel till vissa funktioner.

“Historiskt sett så behöver du bara fundera i år, vad är nya produkter, är marknaden på väg någon annanstans än den har varit dom sista 10 åren, det blir lite lättare. Det gjorde vi då på Lantmännen, en matematikfunktion egentligen. Då gjorde systemet historiskt så fick vi ett förslag som var väldigt, väldigt bra. Som vi gör idag när vi sitter med Excel, det är inte ohållbart men det går för mycket tid.” (6:20)

IP3 och IP4 hade relativt nyligen upplevt en omorganisation inom organisationen att de gick från totalt sex förvaltningar inom samma organisation till nu enbart två förvaltningar, vilket gjorde att de funderade över om det fanns en utmaning med att systemet skulle matcha den nya organisationsstrukturen.

“Vi kan ju säga som såhär att organisationen har omorganiserat sig. Vi har ju byggt verktyget utifrån den gamla organisationen, framför allt med sex förvaltningar som vi servar men från och med 1 maj så är det bara två förvaltningar egentligen. Mycket i den hierarkin, i den strukturen som var innan, är ju inte kvar utan den är förändrad. Vi vet inte riktigt hur det kommer slå igenom nu, för nu har det ändrats i organisationsträdet, då hoppas vi att dom här apparna hänger med och att dom inte är för hårdkodade så att....det blir för mycket fel.” (3:45).

I och med att det har skett en omorganisation upplever IP3 och IP4 att organisationen har utvecklat ett tydligt kompetensberoende av konsulter för själva utvecklingen av systemen.

“För man kan säga att när vi internt har kompetens som lär sig, så tappar vi dom ut till företagen. Och vi byter system hela tiden, iallafall med några års mellanrum. Organisationen ser inte likadan ut, vi måste ha kompetens hemma för att kunna ändra i appar och så vidare. Teknikutvecklingen är otroligt kompetensberoende, specialistkompetent. Specialister som måste kunna verksamheten och läsa verksamheten.” (3:104).

IP3 och IP4 fortsätter med att i och med den höga omsättningen på chefer så är organisationen i ett mer eller mindre konstant behov av utbildning av de nytillträdde cheferna.

“Att dom som ska läsa den här datan också, bygger upp sin kunskap på hur vår omsättning av chefer som också gör det, det är också en svag länk om man lär sig en sak och så slutar man så kommer en ny som ska läras upp, det är också att tolka dom här siffrorna.” (3:109).

4.4 Annat

IP5 upplever att en eftersläpning av information leder till att man får göra antaganden.

“Det vi lider ofta av är just det att vi har en ganska stor eftersläpning innan informationen kommer in, där man får göra vissa antagande. T.ex jobbar vi mycket med underentreprenörer

och samarbetspartners där vi får information i fakturor och information alldeles för långt efter.”(4:38)

Något som IP1 tog upp, som var kopplat till problematiken med att det inte fanns tillräckligt mycket kompetent personal att rekrytera, var att det då även blev konkurrens mellan avdelningarna inom samma organisation vilket kopplar till den avsaknad av makt IP1 kände vid rekrytering.

“Sen är det mycket med konkurrens, man konkurrerar mellan andra enheter, väldigt styrt vad det är för lön man kan sätta och vad som är okej och vad som inte är okej. Det är inte bara, även om jag har ansvaret för en avdelning så är det liksom inte bara styra hur jag vill när det är en sådan stor verksamhet.”. (1:28)

“Just faktan kan jag få hjälp med om det skulle behövas ta fram snabbt, så det är inte det största problemet utan jag får ta den tiden innan en diskussion för att kunna visa den faktan, utan det är ju det här med förutsättningen att jobba med det och det med makt, ja.”. (1:67)

4.5 Rangordning

I slutet av varje intervju rangordnade intervjuobjekten de olika block av anledningar som hade uppkommit under intervjun. Här presenteras resultatet av det för varje enskild intervju.

IP1:

1. Prioritering med statistik och mål. Det saknas förutsättningar för att jobba med det strategiska utan blir mer operativt arbete. Tolkas som strukturella anledningar.
2. Avsaknad av makt, vilket också kan tolkas som strukturell anledning.
3. Användandet av två olika system, gör det något mer trögjobbat vilket tolkas som en teknisk begränsning.

IP2:

1. Det vi tolkat som silos, att informationen inte finns samlat enhetligt för hela organisationen. Avdelningar kan klara sig fint självmant, men helheten kan bli lidande. Det finns även personer inom organisationen som anses vara nyckelpersoner när det kommer till hantering och tillgång till informationen. Detta tolkar vi som strukturella anledningar.
2. Tolkning utifrån den transkriberade texten är det den tekniska begränsningen med osäkerheten kring data och möjligheten att göra analys på detaljdjup i och med avsaknad av tid den näst mest kritiska punkten.
3. Tolkning som det kognitiva påverkan spelar roll och alltid finns med i bakgrunden, men att förutsättningen med att personen är medveten av att det existerar gör det inte till det mest kritiska och svår att bli av med och inte låta påverka beslutsfattandet.

IP3, IP4:

1. Den tekniska begränsningen med att det inte alltid går att säkerställa kvalitén på data hur den är framtagen, den tid det kan ta att ladda data vilket får konsekvensen att det kan bli svårt att lita på data.

2. Den strukturella begränsningen med att det är många olika nivåer i organisationen där det kan fattas beslut, att det kan bli vakanser inom chefspositioner och den tillgången till information intern.
3. Det kognitiva begränsningen är ofrånkomlig, men det finns en medvetenhet om denna från de personer vi intervjuat inom organisationen.

IP5:

1. Den strukturella begränsningen är mest kritiskt, då det handlar främst om ledarskapet och kulturen inom organisationen i och med en relativt ny omorganisation. IP5 berättar även hur informationen matas in och att det uppstår en delvis avsaknad av information, att det inte finns några riktlinjer i organisationen med hur informationen ska matas in på ett enhetligt sätt.
2. Den tekniska begränsningen, då främst med systemintegreringen och att de använder sig utav flera olika system som i slutändan påverkar beslutsfattandet med att information finns att hämta på så pass många olika ställen. Det handlar även om att de system de använder sig utav även måste visa på rätt information.
3. Den kognitiva begränsningen berördes relativt lite, men IP5 är medveten om att den existerar och att det är ofrånkomlig men i relationen med den strukturella begränsningen och den tekniska begränsningen är den förhållandevis inte lika kritisk.

IP6:

1. Under intervjun med IP6 var det verkligen tydligt att det var den tekniska begränsningen som var absolut mest kritisk i den organisationen IP6 jobbade i. Det handlade då framför allt att det var väldigt trögjobbat med de olika systemen. IP6 har tidigare jobbat inom ett IT-bolag och där användes det bättre teknik för 10 år sedan än i den organisationen IP6 jobbar för idag. Det var även stor vikt vid datakvalitén, som IP6 benämnde det med "skit in, skit ut".
2. Den kognitiva påverkan var även IP6 väl medveten om men att det inte går att undkomma. Just dess direkta påverkan på beslutsfattandet var inte speciellt stor enligt IP6.
3. IP6 upplevde inte någon större strukturell begränsning, därav minst kritisk. Den begränsningen som uppfattades berörde ofta tekniken i form av bristande investeringar.

IP7:

1. De strukturella anledningarna var det som IP7 rankade som mest kritiskt. Det IP7 då främst syftade på var de olika kommunikationsbristerna och uppståndelsen av silos i och med att det är ett globalt företag där IP7 jobbade ensam inom Norden. Det var även tydligast med att det var toppstyrt i och med att huvudkontoret låg i ett annat europeiskt land än Sverige.
2. IP7 upplevde även att de tekniska begränsningarna var tydliga med att de system de använde sig utav var omoderna och gjorde vissa moment onödigt tidskrävande. IP7 nämnde även problematiken med systemen att det inte alltid fanns de nödvändiga moduler till förhållande med vilka kpi:er de jobbade ut efter.
3. IP7 upplevde även likt övriga att personen var medveten om den kognitiva påverkan men att det inte gick att komma undan. Just i det specifika fallet med IP7 handlade den kognitiva påverkan mycket utifrån tidigare erfarenheter.

4.6 Sammanfattning av resultat

	Strukturella begränsningar	Kognitiv påverkan	Tekniska begränsningar
Intervjuperson 1	1	3	2
Intervjuperson 2	1	3	2
Intervjuperson 3 & 4	2	3	1
Intervjuperson 5	1	3	2
Intervjuperson 6	3	2	1
Intervjuperson 7	1	3	2

Tabell 4.2: Sammanfattning av resultat

5 Diskussion

Diskussionen kommer först behandla de områden som empirin visade och jämföra det med vad som fanns i litteraturstudien. Där görs också en bedömning om varför vissa saker uppkom endast i litteratur men ej i empirin och vice versa.

I slutet analyseras och diskuteras rangordningen baserat på företagets motiveringar och baserat på diskussionen om de olika områdena.

5.1 Strukturella begränsningar

5.1.1 *Toppstyre*

Ross (2003) pratade om att det kan vara en medveten strategi hos en organisation att ha olika system för olika avdelningar. Något som har visat sig är att flera av de organisationer som intervjupersonerna tillhör faktiskt har olika system för olika avdelningar. Detta märktes tydligast i organisationer som tillhör offentlig sektor, då främst inom hälsa. Enligt IP2 använder sig organisationen av olika system även på avdelningsnivå, men att det finns en vilja att ha ett mer enhetligt system för organisationen men att det tar tid. Det finns en viss problematik i att det handlar om offentlig sektor och hälsa i och med den sekretess som finns, något som IP3 och IP4 tar upp, men att organisationen kommer att tjäna på ett mer enhetligt system.

IP6 pratade även om att IT-mognaden hos ledningen var i IP6 tycke undermålig, men det kan även det tolkas som att det kan vara en medveten strategi från ledningen i organisationen. Det blir en typ av monarki som Davenport, Eccles & Prusak (1992) nämner, att ledningen inom företaget bestämmer förutsättningarna för informationen inom organisationen och att det inte alltid är att de lyssnar på vad personer under ledningen tycker.

Oliver (2008) säger att det kan finnas en ovilja att lämna ifrån sig av information, vilket IP2 berättar att det kan uppstå en ovilja att dela med sig av information från vad IP2 benämner som nyckelpersoner inom organisationen som sitter på en viss typ av information. Detta hör ihop med att IP2 även belyser att personerna inte vet vikten av den informationen de sitter på, trots detta benämner IP2 att de fortfarande är nyckelpersoner. Vad som inte framkom i intervjun är om nyckelpersonerna är medvetna om att de är nyckelpersoner till just den informationen och förstår sambandet mellan deras roll och vikten av informationen de har tillgång till. Vi tolkar det som att nyckelpersonerna vet om att de är nyckelpersoner men använder sig utav informationen de sitter på som en maktfaktor för att stärka sin egen roll inom organisationen, något som Davenport, Eccles & Prusak (1992) pratar om i deras artikel.

5.1.2 *Datasilos*

Wilder-James (2016) tar i sin artikel upp ett antal faktorer som kan spela in på datasilos uppkomst och påverkan inom en organisation vilket tydligt framkommer vid våra intervjuer. De bekräftar framför allt den faktorn som Wilder-James (2016) kallar för den politiska faktorn.

De intervjupersoner som jobbar inom offentlig sektor, d.v.s. IP1, IP2, IP3 och IP4, är politiken en stark faktor vilket ter sig fullkomligt naturligt. En effekt av att arbeta i politisk organisation, då även inom hälsa, medkommer en sekretess som gör att det uppstår datasilos vilket är en fullt naturlig orsak och då handlar det om att acceptans för strukturen inom organisationen som Oliver (2008) pratar om.

Vad som litteraturen inte tar upp med vad som IP7 uttryckte sig vara att det uppkommer datasilos i och med att IP7 jobbade i ett globalt företag och mestadels av kollegorna satt i andra länder. Det i kombination med stundtals bristande system gjorde att det uppstod problem med kommunikation. Det gav i sin tur problem med att personer inom organisationen inte hade full förståelse för hur organisationen fungerade fullt ut. Det borde rimligtvis inte vara ett problem i dagens så pass globaliserade värld att det ska spela någon roll i vilket land du jobbar, sen är det givetvis på individnivå att faktiskt ha den kunskapen om hur det enklast går att kommunicera inom en global organisation. Det kan vara att organisationen som IP7 arbetar på hade just den problematiken och att det inte är vidare utspridd annars, men IP7 var även en av få intervjuobjekt som arbetade i en global organisation där merparten av kollegorna var placerad i ett annat land.

5.1.3 Övrigt

IP1 tar upp problematik med att det helt enkelt inte finns personal nog att rekrytera och i en organisation som har ett enhetligt system anser vi att det går lättare att flytta personal mellan avdelningar. Det ska inte behöva vara en brist i en så pass hårt ansatt miljö rent personalmässigt att det ska bli ett hinder för att sköta den dagliga verksamheten.

5.2 Kognitiv påverkan

5.2.1 Tilltro till information

Enligt See et al. (2011) är beslutsfattare mindre benägna att lyssna på information utanför deras egen bedömning ju högre position de har. I resultatet framkommer det att det händer att man väljer sina informationskällor efter vad du mest litar på. Vid flera tillfällen nämns det att intervjuobjekten själva, eller andra, inte litar på informationen som de får tillgängligt i BI-verktygen. IP6 tog även upp en incident där BI-verktyget faktiskt visade felaktig information, IP6 berättade att magkänslan sa att informationen inte kunde stämma och vid djupare granskning av informationen visade sig att informationen var felaktig. Det har framkommit i resultatet att man inte alltid vill lita på siffrorna utan vill hitta andra förklaringar till varför något är som det är. Chen & Lee (2003) och See et al. (2011) menar att individer tenderar till att välja den information som stämmer in på deras förutfattade hypotes. En kombination av *selektivt rådtagande* och *partiskhet mot förutfattad hypotes* verkar ligga bakom problemet med tilltron till information. Partiskheten mot den förutfattade hypotesen leder till ett selektivt rådtagande där man kan välja att lyssna på vad man t ex hört i kafferummet istället för den information som finns tillgänglig i BI-verktyget. Enligt IP6 har det dock blivit svårare att förneka informationen eftersom användandet av QlikView har gjort det enklare att härleda var informationen kommer ifrån, och därav dess validitet.

Top managers förlitar sig på informationskällor inom en tät pålitlig cirkel (Gilad, 1996) och ju längre ifrån den innersta cirkeln av informationsgivare de kommer desto mindre benägna är de att lyssna (See et al. 2011). Det som skiljer resultatet från teorin är att det selektiva rådgandet inte nödvändigtvis består av en sluten cirkel. Inget i resultatet utesluter det, men bekräftar inte heller det. Snarare pratas det om alternativa källor som vad man läst i tidningen eller vad man hört i kafferummet.

5.2.2 Personligt motiv

I stället för att lösa problem tenderar individer att använda information som stämmer överens med deras tidigare tro för att bekräfta deras initiala hypotes (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011). Majoriteten av intervjuobjekten upplevde att personer påverkades på ett eller annat vis av deras egen bild eller motiv av ett problem. En skillnad mot litteraturen är att ibland letades information för att försvara något som inte gått bra sedan tidigare. Men i grund och botten är det samma koncept. Att använda information som stämmer överens med deras personliga motiv och tro.

Inte vid något av tillfällena var det någon som direkt erkände eller upplevde att just de själva hade detta problemet utan såg det snarare i andra. De som inte nämnde problemet alls var dessutom personer som satt i högre positioner än de flesta. Chen & Lee (2003) och See et al. (2011) säger att beslutsfattare har överdrivet mycket självförtroende i sina omdömen. Ju högre position en beslutsfattare har desto mer självförtroende har den (See et al. 2011). Det tyder på att det är möjligt att *överdrivet självförtroende* påverkar intervjuaren och självinsikten hos intervjuobjekten. Alla intervjuobjekt har någon form av beslutsfattande roll och ofta relativt högt i hierarkin. Att de som är högre upp i hierarkierna än andra dessutom inte pratar om problemet alls styrker den hypotesen ännu mer. Med andra ord är det troligt att överdrivet självförtroende råder under intervjuerna.

5.2.3 Erfarenhet

Två av de personerna med högst position och mest erfarenhet bedömer att erfarenhet och den subjektiva bedömningen är nödvändig för att kunna fatta bra beslut. De nämner även att de är bra på att läsa av siffror och göra bedömningar. Beslutsfattare har överdrivet mycket självförtroende i sitt omdöme enligt Chen & Lee (2003) och See et al. (2011). De har dessutom mer självförtroende ju högre position de har (See et al. 2011). Det är inte svårt att dra slutsatsen att deras bedömning av erfarenhet beror mycket på *överdrivet självförtroende*. Personer med högt självförtroende har dock högre träffsäkerhet i sina omdömen än en genomsnittlig person (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011). Så även om det onekligen finns negativa konsekvenser med ett överdrivet självförtroende kanske det är precis som intervjuobjekten säger. Det är nödvändigt med den subjektiva bedömningen och magkänslan. De positiva effekter som överdrivet självförtroende bidrar med kanske överträffar de negativa konsekvenser det ger. Det som åtminstone går att konstatera är att det finns både positiva och negativa konsekvenser med överdrivet självförtroende. Om det är en nödvändighet för beslutsfattare är omöjligt att dra slutsatser om baserat på materialet från denna uppsats.

5.2.4 Övrigt

Upplevelsen att etik begränsar beslutsfattande har inte uppkommit i litteraturen i denna uppsats. Uppgifterna om etik är för få i denna uppsats för att kunna dra några slutsatser kring det. I övrigt är det kanske bara bra att etik begränsar beslutsfattare.

Litteraturen har inte berört många sätt att komma runt den kognitiva påverkan i beslutsfattande. Däremot pratar IP5 om att de använder nationella avtal för att minska möjligheten att vara subjektivt påverkad vid beslutsfattande. Det är dock inte möjligt att avgöra effekterna av detta baserat på denna uppsats. Det är möjligt att avtalen också begränsar från att göra korrekta beslut samtidigt som de kan förhindra möjligheten att ta beslut baserat endast på en subjektiv bedömning. De intervjuobjekten som bedömer att magkänslan och erfarenhet är nödvändiga kan säkert uppleva att de blir begränsade av dessa avtal då den, enligt dem själva, nödvändiga biten av beslutsprocessen försvinner mer med användande av avtal.

Tillgänglighet, förankringsprocessen och resonemang med analogi är anledningar som inte uppkommit under empirin. Det kan bero på att det krävs en väldigt stor självinsikt för att inse inte bara att, utan hur man är kognitivt påverkad. Dessa är dessutom ganska detaljerade och specifika anledningar till hur beslutsfattande är kognitivt påverkat. Med öppna frågor är det svårt att pricka rätt på så pass specifika punkter.

5.3 Teknisk begränsning

5.3.1 Datakvalitet

Olika system kan vara dåligt integrerade och leda till att slutgiltiga data inte blir fullständig eller korrekt (Yang et al. 2009). Data kan också få sämre kvalitet genom att den ej matas in korrekt (Yang et al. 2009). Detta upplevs av intervjuobjekten som en faktor till varför beslut baserat på intern information kan vara svårt. De upplever att t ex de olika systemet är dåligt integrerade eller att inmatning av data inte sker korrekt. IP5 säger t ex att information inte fylls i alls eller på rätt sätt trots att det finns riktlinjer för hur man ska göra det.

Märkbart är att en stor del av anledningarna till att datakvaliteten är låg verkar bero på *strukturella begränsningar*. Ofta verkar det bero på datasilos och dåliga systemintegrationer som Wilder-James (2016) och Gillian (2008) pratar om. Anledningen till att detta ens uppkommer är delvis pga. att olika system används på olika avdelningar. Det kan leda till metadata i och med att en person kan mata in samma typ av information i flera olika system men med olika benämningar vilket i slutändan blir en onödig kostnad för organisationen.

Datakvaliteten har även en koppling till *kognitiv påverkan*. Vi diskuterade i 5.2.1 hur tilltro till information påverkar beslutsfattandet. Låg tilltro till pålitligheten i informationen ledde sedan till *selektivt rådtagande*. Men den låga tilltron är inte alltid utan grund. Eftersom det uppenbarligen finns ett problem med den rådande datakvaliteten kan det finnas en positiv poäng med att ifrågasätta informationens pålitlighet. Problemet är när datakvaliteten ofta är låg så verkar det påverka hur informationen bedöms även när den är hög.

5.3.2 Funktionalitet

Begränsningarna i funktionaliteten ledde ofta till att BI-systemen används mindre. Enligt Dhar & Stein (1997) finns det ingen teknologi som är ultimat för alla beslutssituationer. I empirin visar det sig att bristen på funktionalitet och långsamhet i BI-verktygen leder till att andra program behöver användas. I de flesta fall visar det sig vara Excel. Att omfånget för vad BI-verktyget kan användas till är så begränsat orsakar att analysuppgifter för beslutsfattaren tar mycket längre tid och att mängden information som går att analysera minskas kraftigt.

Flera gånger upplever intervjuobjekten att begränsningarna i systemen till stor del beror på *strukturella begränsningar*. Både ett toppstyre som begränsar investeringar och system som inte integreras. Så även om den tekniska begränsningen ofta upplevs som kritisk så ligger problemet egentligen i de strukturella begränsningarna.

5.4 Rangordning

Intervjuobjektens uppfattning är att de strukturella begränsningarna är det som orsakar störst hinder i beslutsfattandet. En stor anledning till detta verkar vara det breda omfånget av de strukturella begränsningarna. I intervjuerna har det uppkommit att flera av de tekniska begränsningarna som uppfattats beror på strukturella begränsningar. Att strukturella begränsningar leder till andra begränsningar utöver den egna påverkan kan vara en stor anledning till att det i slutändan är det som uppfattats som mest kritiskt. Att ingen av beslutsfattarna satt på allra högsta position kan ha påverkat denna placering en del. En märkbar del av de strukturella begränsningarna i empirin beror på toppstyret. Att stödet från toppstyret inte är tillräckligt.

Att de *tekniska begränsningarna* är det som upplevs som näst mest kritiskt är föga förvånande. Alla intervjuer upplevde tekniska begränsningar på ett eller annat vis. Ofta pekades det tidigt ut som en stor svårighet när man fattar beslut baserat på intern information.

Även om den kognitiva påverkan erkändes som ett fenomen av samtliga intervjuobjekt upplevdes den sällan som något större problem. Ofta utpekades den snarare som en nödvändighet för att kunna fatta bra beslut. Om intervjuobjektens upplevelser stämmer överens med verkligheten går att ifrågasätta. Ofta har beslutsfattare överdrivet mycket självförtroende i sina omdömen (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011). Det är inte omöjligt att överdrivet självförtroende lett till att det inte uppfattar hur de är kognitivt påverkade. Att någon litar för mycket på sina egna omdömen kan vara en indikation på att personer inte vet hur lite de egentligen vet (Chen & Lee, 2003; See et al. 2011). Så om man utgår från litteraturen är det tydligt att det finns en stor risk att kognitiv påverkan de facto har en större effekt på beslutsfattandet än intervjuobjekten upplever.

6 Slutsats

Forskningsfrågan som ställdes i inledningen av uppsatsen var:

- *Vilka anledningar till interna BBS, som uppstår trots användning av BI-verktyg, upplever organisationer som mest kritiska för beslutsfattande?*

Syftet med uppsatsen var att utifrån intervjuer med beslutsfattare som aktivt använder BI-verktyg rangordna vad de anser är de mest kritiska anledningarna för misslyckande vid beslutsfattande baserat på intern information. Efter en sammanställning av hur intervjuobjekten själva fått rangordna vad de anser vara mest kritiska utifrån deras svar i intervjun blev svaret att strukturella begränsningar var det mest kritiska, tätt följt av tekniska begränsningar och därefter den kognitiva påverkan. Det var tydligt att de intervjuade upplevde att det finns förbättringsmöjligheter i beslutsprocessen och användandet av BI-verktyg.

6.1 Strukturella begränsningar

Beslutsfattare upplever att strukturella begränsningar är mest kritiskt för beslutsfattande baserat på intern information och användande av BI-verktyg.

Beslutsfattare uppfattar det som att det inte alltid tycker att rätt beslut tas på rätt nivå, utan att en person vars arbetsuppgifter främst handlar om att jobba med strategiska beslut får jobba mer operativt. Vakanser inom organisationen gör att chefen på en högre chefsnivå får "gå ner en nivå", vilket blir ett steg ner från de strategiska besluten.

Beslutsfattare uppfattar en begränsning med att all information inte är samlad i ett enhetligt system, vilket skapar datasilos. Avdelningar inom en specifik organisation klarade sig självmant men med avsaknaden av ett tydligt systemtänk för hela organisationen. Det finns nyckelpersoner till viss information, vilket skapar datasilos i och med begränsad tillgång till informationen.

6.2 Tekniska begränsningar

Beslutsfattare uppfattar tekniska begränsningar som kritiska för beslutsfattande, baserat på intern information. Datakvalitet, brist på funktionalitet och långsamhet är de faktorer som gör att den tekniska begränsningen anses vara kritisk.

Data som inte håller tillräckligt hög kvalitet gör att vad som visas in BI-verktygen inte alltid visar verkligheten.

Den bristande funktionaliteten i BI-verktygen resulterar i att vissa analysmöjligheter inte finns. Detta kan leda till att beslutsfattaren måste bearbeta data själv i t.ex. Excel.

Långsamheten i systemen gör att beslutsfattaren inte kan göra en fullständig analys i pressade och stressade situationer.

6.3 Kognitiv påverkan

Den kognitiva påverkan upplevs av beslutsfattare som ett problem för beslutsfattande, baserat på intern information. Det uppfattas dock som mindre kritiskt än *strukturella begränsningar* och *tekniska begränsningar*. Kognitiv påverkan anses vara nödvändigt och oundvikligt. Den kognitiva påverkan som upplevs är: *tilltro till information, personliga motiv* och *erfarenhet*.

På grund av låg tilltro till information väljer beslutsfattare andra källor än de från sitt BI-verktyg. Beslutsfattare litar ibland mer på vad de hört i fikarummet än den information de får i sitt BI-verktyg.

Beslutsfattare upplever att de har personliga motiv när de fattar beslut. De letar information för att bekräfta något de redan tror sig veta om eller för att försvara sig när något inte gått som det ska. De har ett överdrivet självförtroende i deras bedömning av problem.

Erfarenhet är nödvändigt för att fatta bra beslut. Även om det finns en risk att beslutsfattare litar för mycket på sin erfarenhet så trumfar de positiva effekterna de negativa för att fatta beslut.

6.4 Framtida forskning och begränsningar

Denna uppsats tar upp interna BBS ur beslutsfattarnas perspektiv. Slutsatserna omfattar endast vad beslutsfattare upplever som mest kritiska. Eftersom konceptet om interna BBS så vitt vi vet är nytt, finns det potential att vidare forska kring ämnet.

Det är möjligt att undersökningar om området ur fler perspektiv än beslutsfattarnas kan ge en bredare eller annorlunda bild kring problemet. Utöver det så behandlar denna uppsats bara hur problemen upplevs. För att kunna bekräfta dessa upplevelser och för att vidare undersöka problemen går det att undersöka interna BBS genom case-studier. Där kan konkreta situationer där interna BBS uppstått analyseras för att ta reda på orsaken eller orsakerna till det och även komma med lösningar på problemen.

7 Bilagor

7.1 Transkribering av intervju 1

Datum: 2017-05-05 10:00-10:30

U = Uppgiftslämnare

I = Intervjuare, Nils Grönvall

S = Sekreterare, Johan Eklöf

Nr	Person	Kod	Innehåll
1	I		Så, först och främst, så vill vi ha lite bakgrund om dig och vi kan börja med din ålder.
2	U		Jag är 48 år.
3	I		Ja, vad har du för utbildning?
4	U		Jag är legitimerad sjuksköterska och sen har jag även ledarskap 30 hp, sen har jag lite andra högskolepoäng efter min sjuksköterskeexamen men det är det. Magister i omvårdnad.
5	I		Vilken roll har du idag?
6	U		Enhetschef.
7	I		Vad har du för arbetsuppgifter på ett ungefär i den rollen?
8	U		Vad sa du, arbets..?
9	I		Arbetsuppgifter.
10	U		Jag ansvarar för en kirurgisk akutvårdsavdelning där jag har ca 60 anställda under mig. Sjuksköterskor och undersköterskor.
11	I		Vilket business intelligence-verktyg använder ni?
12	U		Nu får du säga igen, vad sa du?
13	I		Vilket business intelligence-verktyg använder ni?
14	U		Ja, jag har funderat på det så att. Vi har något som heter Cognos. Sen har vi månadsuppföljning där ekonomen lägger in från budget och jag lägger in personal som slutar eller börjar och hur mycket procent dom jobbar per månad så att det baseras också på budget. Sen har vi även beläggning med patienter på vårdavdelningen, då är det ett annat som heter Elvis. Men kan liksom få ihop dom här inputen från Cognos, men den här månadsuppföljningen är egentligen

			ett eget. Jag tänkte kolla vad det hette, men det är nog ett eget som dom plockar in uppgifter från Cognos om jag förstått rätt. Det är sånt som görs som inte jag ser så att säga, så jag kan mer gå upp i den här månadsuppföljningen och se.
15	I		Hur använder du den informationen du får där?
16	U		Ja alltså, jag använder mer då för hur mycket personal jag får ha och se hur många jag har anställda och jämföra det med budgeten, jag får liksom inte gå över budgeten och får inte anställa mer även om jag skulle om man får säga. Jag är ju arbetsmiljöansvarig för avdelningen. Ibland kan man känna att jag skulle vilja anställa mer personer och liksom göra egna variationer, men det kan jag inte göra utan måste följa min budget som är övergripande planlagt om man säger så. Sen kan jag ju följa det här med beläggning, för vi har ingen elektiv vård, alltså vi planerar ingen vård att vi ska ha in ett x antal patienter på dag eller en vecka utan det är akutvård som kommer utan att vi kan påverka, utan då är det intressant för mig att se att våra vårdplatser utnyttjas och kanske ibland kan dom ju utnyttjas för mycket i att vi ligger på för hög beläggning om man säger så, och det kan man ju påvisa genom arbetsbelastning och så. Så jag är ju ansvarig för arbetsmiljön och då får man använda sig utav att påvisa med fakta om man säger så hur läget är på avdelningen.
17	I		Vad uppfattar du orsakar störst svårighet till att fatta beslut baserat på intern information?
18	U		Vill du ta det igen? Hur uppfattar jag...?
19	I		Vad upplever du orsakar störst svårighet när du ska fatta beslut baserat på intern information?
20	U	STRUK	Ja alltså, öh, ja. Det var det att jag kan få in input och känna att det är svårt att påverka. Nu kanske jag babblar för mycket, men om man tänker på ekonomin på avdelningen, vad vi behöver handla och vad vi behöver göra för avdelningen och ibland så måste man ju bara göra vissa saker och vissa saker är svårt att spara in på, men är det större beslut så måste jag gå till min verksamhetschef som i sin tur kanske måste gå till direktören och då kanske man får ett nej, så jag känner väl egentligen att jag inte har så stor makt alla gånger. Jag vill kanske ibland mycket men jag får inte och jag ser saker på avdelningen som just arbetsmiljö och personal och sånt som jag skulle vilja ha input på att jag skulle kunna behöva göra åtgärder men att det inte går till exempel för det är mycket styrt kring regionen och hela sjukhuset. Det är en stor verksamhet.
21	I		Ja. Vilka konsekvenser har du upplevt att det har fått? Om du kan ge något exempel eller så.

22	U	STRUK	Konsekvenser, ja, det är väl egentligen att nu kanske det inte är kopplat till IT-programmet, men jag kan ju se vad för personal jag behöver och just nu behöver jag rekrytera mer och just nu finns det inte några att rekrytera och då går jag plus i budgeten för då ser jag ju att jag är minus i personalen och ser att jag behöver mer i personalen och det är en frustration då och det är inte något jag kan direkt påverka så mycket om man säger så när det är svårt att rekrytera. Men annars så om jag nu skulle vara fullrekryterad så ser jag ju det i budget och att jag har precis det jag får, men många gånger så kanske jag vill göra mer för min personal men det är ju väldigt styrt. Eller är jag ute och vimsar nu?
23	I		Nej, det är jättebra, det kan vara många olika, det behöver ju inte bara vara med IT så det är perfekt.
24	U		Och sen är det ju med att i min värld är det ju mycket med vårdplatser, hur många platser vi har, hur många patienter som kommer in och det påverkar ju personal med arbetsmiljö och så så att det är ju där min värld ligger i med rekrytering och patienter och med arbetsmiljö.
25	I		Upplever du att användandet av ett business intelligence-verktyg, eller något av dom verktygen du har pratat om, har förändrat hur den här situationen hanteras?
26	U		Jag har väl tyckt, att jag har varit enhetschef i 8 år, att det har blivit mer och mer tydligare och det har väl tagit fram mer tydlighet i systemen, men det är svårt för ibland får man lägga in manuellt och det tar tid med allting. Det som är liksom indata som man tänker på när patienter skrivs in och hur det görs med personal med sjukskrivningar och anställningar och när folk slutar och så det är ju sånt som kommer per automatik och det ser man ju rätt snabbt och tydligt.
27	I		Upplever du några andra svårigheter när du ska fatta beslut än det du pratade om precis? Du får nämna en eller noll eller flera, det är hur du själv känner.
28	U	STRUK	Ja alltså, det som jag kan känna som enhetschef som har varit det sista åren som har blivit lite bättre men ett tag fick vi ju inte anställa hur vi ville även om vi hade budgeten, fick vi inte anställa för då skulle det kontrolleras av verksamhetschefen och direktören och gå vissa steg och att vi inte anställde för många som egentligen har varit enhetschef tidigare. Nu har det börjat ramla över igen så att vi kan bestämma själva. Man känner sig väldigt styrd ibland och man borde kunna ha lite mer frihet. Sen är det mycket med konkurrens, man konkurrerar mellan andra enheter, väldigt styrt vad det är för lön man kan sätta och vad som är okej och vad som inte är okej. Det är inte bara, även om jag har ansvaret för en avdelning så är det liksom inte bara styra hur jag vill när det är en sådan stor verksamhet.

			Det är väl där frustrationen då jag många gånger kanske vill göra mer, jag ser problem men att det inte går liksom.
29	I		Jag förstår.
30	U		Sen har vi ju det med måttet av patientsäkerhet, då har vi sådana avvikelssystem och vi gör vissa mätningar per år från sjukhuset, hur man följer kontrollen och hur man följer patientsäkerheten men då är det ett annat system som någon annan sköter som man också kan följa.
31	I		Så, om vi går in lite mer på själva systemen ni använder, upplever du någon begränsning i själva systemen? En begränsning när du använder det rättare sagt.
32	U		Nej, det kan jag inte direkt påstå. Om man nu tänker på styrkort och mål och sånt så har vi fått ett nytt system, Praxis heter det kom jag på nu (skratt). Det är det man får nya system som man själv ska mata in i och då känner jag ibland att det har jag inte gjort än och nu är det redan maj och att jag hela tiden får prioritera min tid och det är ju sånt som egentligen borde prioriteras väldigt högt men att jag har inte dom förutsättningarna just att man hanterar att man följer mål och sånt som är upplagt och så. Så det är väl det att förutsättningarna för mig är inte alla gånger bra, men sen om det är andra system som andra lägger in kan jag inte känna att det är några svårigheter med det, men ibland kan det vara så att man måste göra flera klick och sen då om det är olika, Cognos är ett och Elvis är ett, att man måste gå in på olika ställen, jag skulle gärna vilja ha ett som täcker större om du förstår.
33	I		Upplever du då att vissa av systemen inte kan göra allt som du behöver?
34	U		Nej, utan det måste bli uppdelat på något vis, nu har jag en sida jag tittar på till exempel, då står det förläggingsrapport, patientsäkerhet, kvartalsuppföljning, verksamhetsplaner, styrtalsrapport och sånt där, dom är ju olika. Då är det lättare att gå in så, men att få en lättare syn om ni förstår vad jag menar. En mer visuell bild.
35	I		Har detta fått några konsekvenser för ditt beslutsfattande?
36	U	TEK	Nu får jag erkänna att när jag är anynom att om det är krångligt att gå in och titta att jag tänker "det gör jag sen, det gör jag sen" att jag inte riktigt kollar, att det handlar om prioritering och om det då tar lång tid och är krångligt så lägger man det lite åt hyllan, det kan jag erkänna. Men just med ekonomi så kommer min ekonom in och säger att vi ska få en månadsuppföljning och då har jag någon som driver mig ditåt om ni förstår. Att man blir påmind om att kolla detta och detta och då gör man ju det. Egentligen borde man vara mer aktiv själv känner jag.

37	I		Upplever du att du har tillgång till all information som du behöver som finns inom organisationen?
38	U		Ja, det tycker jag. Fast det är ju det då att jag måste bekanta mig mer med det och trycka fram allt, det är väldigt mycket att titta efter. Det är inte lättövergripligt om man säger så, jag skulle vilja ha det mer lättövergripligt.
39	I		Om du är intresserad av information från andra delar av verksamheten, har du tillgång till det då?
40	U		Ja, det har jag. Det tycker jag att jag har. Men det är väl aldrig att jag känner att jag inte har behörighet att gå in och titta på olika saker. Jag är väldigt prestigelös på det sättet och känner jag att inte kan ber jag om hjälp om det är något särskilt jag behöver få fram. Statistik och sånt där, det frågar jag om hjälp om. Det finns ju ändå hjälp att få.
41	I		Nu kommer ännu en sådan här kanske lite känslig fråga, upplever du att du är kognitivt påverkad när du fattar beslut?
42	U		Att jag är påverkad av det som jag ser, resultatet jag ser eller?
43	I		Alltså, att du själv mentalt påverkas på något sätt, av anledningar att jag inte vill leda svaren så kan jag inte riktigt ge några exempel.
44	U	KOG, STRUK	Precis, men när jag ska fatta beslut, alltså ja, jag känner mig ständigt, vad ska man säga. Jag är ju inte nöjd med vissa grejer jag måste fatta beslut för, det är ju sånt jag får leva med hela tiden. Otillräcklig, att jag känner att jag vill mer men att jag inte får vissa grejer om man tänker på arbetsmiljön t.ex. Det kan jag känna att jag känner ganska ofta. Ibland har det varit situationer att det till nästan på gränsen är att jag kan bara inte stå för det, då har jag nästan känt att jag får stiga av. För vissa grejer kan jag ju inte gå med på, men sen när man har fått den känslan har det inte blivit så (skratt). Det är tightare för personalen och det är tightare med att man trycker mer på personalen, där går min gräns själv för min känsla men just den här otillräckligheten och viljan att göra saker jag inte får, det kan ju både vara med lokaler eller pengar eller struktur, det är mycket politiska beslut. Ibland sitter man med en massa lösningar men det måste vara högre upp och då kan det blir att dom besluten inte tas och då kan man bli frustrerad, men det är en känsla man får leva med. Man får stå upp för personalen och vara lojal mot dom.
45	I		Men du upplever inte att du kan lura dig själv, så att säga?
46	U	KOG	Ja, det kan jag ju känna. Jag ser saker jag kan göra som jag inte kan. Jag har det mantrat att det är dom här förutsättningarna och vi får lära oss hantera det.

47	I		Upplever du att användandet av dom nya systemen, eller inte nya systemen utan dom system ni använder, underlättar på något vis under dom här svårigheterna som vi precis pratade om?
48	U		Ja, alltså man kan påvisa fakta så det blir ju väldigt mycket känslor hos en själv med när man tycker saker och ting och personalen tycker saker och ting och då gäller det att gå till fakta. Det är mycket, nu när jag är så nära personalen, att alla och det kan bli kris och det är jämt och dom här orden. Då gäller det att få ner fakta, vi har 28 vårdplatser på KAVA och vi har inte haft någon överläggning, vi kan bevisa att vi ligger på detta och vi borde kunna hantera detta om man säger så, med ren faktabevisning.
49	I		Har du några övriga sätt att hantera det problemet?
50	U		Vad sa du, om jag har några....?
51	I		Har du några övriga sätt att hantera det problemet vi precis pratade om?
52	U		Nej, det är med fakta isåfall.
53	I		Nu behöver jag och Johan en liten stund att sammanfatta några grejer vi har pratat om och sen ställa en avslutande fråga, så om du vill hänga kvar?
54	U		Ja, det kan jag göra.
55	S		Hur tycker du det känns nu då, är du fortfarande nervös?
56	U		(skratt) Nej nu är det lugnt, om ni känner er klokare och ni får använda er av det ni kan. Jag förstår att ni ute efter att skapa system som är lättare?
57	I		Framförallt vill vi utreda hur beslutssituationerna ser ut till förhållande till dom här grejerna och informationstillgång och informationspresentation och sånt där.
58	U		Ja, just det.
59	I		Men det involverar ju det.
60	I		Sådär, nu har vi sammanfattat det här nu till egentligen fyra huvudproblem som du har pratat om. Då har det varit delvis avsaknad av makt eller kraften att kunna göra det du vill, sen prioritering av arbetet, sen att ni använder er av flera olika program.
61	S		Sen den sista är det här med dom här kognitiva anledningarna, där går väl lite hand i hand med det här med maktgrejen med att du känner att du vill göra mer men att du inte har möjligheten.

62	I		Om du nu, efter vi har pratat om det här, skulle få ranka vilka av dom här problemen är mest kritiska, hur skulle du lägga upp det då?
63	U	STRUK	Ja, precis. Som vi sammanfattade det här med att prioritera kan man känna är så viktigt del egentligen med ledningen med fakta och få in den faktan och statistik. Just det här med att kunna driva mål och det är jätteviktigt, men att jag inte riktigt känner att jag har förutsättningen utan det blir fokuserat mest på personal och platser och det tar så mycket annan tid. Förutsättningen för det känner jag ju att man kan bli väldigt frustrerad över, för om man tänker bara på prioriteringen kan man ju tycka "det är väl bara för henne att prioritera", men just det här med förutsättningarna för att just kunna prioritera jag känner är den viktigaste delen.
64	I		Vad tycker du kommer efter den delen, som påverkar dig?
65	U		Vad var det mer ni sa?
66	I		Avsaknad av makt och sen där det med att ni använder er av flera olika program, och det där kognitiva som kan gå hand i hand med makten där.
67	U	STRUK	Just faktan kan jag få hjälp med om det skulle behövas ta fram snabbt, så det är inte det största problemet utan jag får ta den tiden innan en diskussion för att kunna visa den faktan, utan det är ju det här med förutsättningen att jobba med det och det med makt, ja. Dom är väldigt täta dom två, med förutsättning och makt som styr mig mest då. Men det var väl något nummer fyra med?
68	S		Vi såg nu när vi skrev upp det att punkt 1 och 2 var väldigt lika varandra så vi skulle bunta ihop dom till en så det var egentligen dom tre.
69	I		Sådär, har du något annat du vill tillägga?
70	U		Nej, nu tror jag nu att jag kunde förtydliga det där, så nu tror jag att det är bra.
71	I		Då är vi färdiga för idag.
72	U		Ni får höra av er om det är någonting.
73	I		Ja, absolut.
74	S		Det vi kommer göra nu är att vi kommer transkribera den här intervjun nu och skriva ner allt på papper och så kommer vi att mejla det till dig så du får godkänna allting. Vi kommer inte ta med någon information som kommer kunna avslöja vem du är eller vart du jobbar, utan vi kommer bara nämna att du är enhetschef och jobbar inom vården.

75	I		En grej som jag kom på att vi glömde fråga, hur många personer är ni inom er organisation, både inom din avdelning och helheten så att säga?
76	U		Oj, hur många personer, tänker du hur många verksamhetschef eller tänker du min enhet?
77	I		Både på din enhet och på hela ert sjukhus.
78	U		För min chef, verksamhetschef, är chef för både ambulansen, akutmottagningen och MAVA och KAVA, så det är en väldigt stor organisation så vågar inte säga. Och ambulansen är alla ambulanser inom Skaraborg, så det är en jättestor organisation. Så det är ju verksamhetschefen, sen ramlar det då ner till oss som enheter, så ambulansen har ju flera enheter och akuten är flera enheter och MAVA och KAVA. KAVA just är ett 60-tal.
79	I		Tack ska du ha för hjälpen.
80	S		Jag ska hälsa jättemycket från min syster också.
81	U		(skratt) Ja, tack så mycket.
82	S		Tack själv.
83	U		Lycka till nu och ha det så bra.
84	I		Tack själv, ha det så bra.

7.2 Transkribering av intervju 2

Datum: 2017-05-09 08:15-08:45

U = Uppgiftslämnare

I = Intervjuare, Nils Grönvall

S = Sekreterare, Johan Eklöf

Nr	Person	Kod	Innehåll
1	I		Då börjar jag spela in nu. Vi vill börja med lite bakgrund och sådär om dig, först och främst kan vi prata om vilken ålder du har.
2	U		Ja, jag är 56 år och 1 dag.
3	I		(hehe) Grattis i efterskott.
4	S		Grattis i efterskott.
5	U		Tackar.
6	I		Vad har du för utbildning?
7	U		Civilekonom från Örebro Universitet och ekonomisk linje på gymnasiet en gång i tiden.
8	I		Vad har du för roll idag?
9	U		Idag jobbar jag som ekonomichef.
10	I		Vilka arbetsuppgifter har du?
11	U		Dels har jag ju naturligtvis personalansvar, ledningsansvar, vår ekonomifunktion inom förvaltningen för 4 medarbetare, och sen jobbar jag med naturligtvis kopplat till boksluten och budget och om det övergripande ansvar, sen är det andra som gör det mesta jobbet. Sen ingår jag i ledningsgruppen för förvaltningen. Sen är jag med i beställningsarbetet, eller rättare sagt, jag träffar våra beställare runt vår överenskommelse, som vi träffar varje år. Sen finns jag med i kundrådet för regionen för interna servicefrågor och ekonomichefsgruppen för regionen. Det är väl dom stora delarna.
12	I		Ja, vilken bransch är det om du kan förtydliga det?
13	U		Vilken bransch?
14	I		Vilken bransch, ja.
15	U		Det är hälso och sjukvård-sektorn.
16	I		Ja, vilket business intelligence-verktyg används på er verksamhet och vilket använder du?

17	U		Idag har vi Cognos som verktyg för den här förvaltningen. Tidigare har jag jobbat med QlikView också.
18	I		På vilket sätt använder du det?
19	U		Det använder vi så att vi har de delar som finns kopplat till Cognos idag som är kopplat till förvaltningen är ekonomidelar och HR, det är väl det egentligen. Sen är det på gång att det ska komma in produktions- och verksamhetsdata i Cognos, men det är inte på plats ännu.
20	I		Okej. För att klargöra lite innan vi går in på nästa fråga, när vi pratar om intern information, då pratar vi om information som finns digitalt som finns någonstans inom verksamheten och det ska vara i hela verksamheten och inte bara en avdelning som du sitter på utan hela er organisation så att säga.
21	U		Ja, hela regionen.
22	I		Ja, precis. Vad upplever du orsakar störst svårigheter för dig när du ska fatta beslut baserat på intern information?
23	U	TEK	Det som är det svåra är egentligen att, dels kan det finnas en osäkerhet i grunddatan men också att vi har det på olika ställen mycket, att vi inte får det samlat egentligen ekonomi och produktionsdata t.ex, det blir ganska svårt och man får jobba ganska mycket för att flytta ihop grejerna helt enkelt manuellt idag.
24	I		Ja, du pratade lite om att datan, att du inte visste vad den visade säkert, eller hur menar du där? Kan du utveckla det?
25	U	TEK	Ja, alltså hos oss finns det en viss osäkerhet om hur man t.ex registrerar besök och prestationer och att man gör det på enhetligt sätt i organisationen.
26	I		Ja.
27	U	TEK, STRUK	Vi har sett att t.ex på sjukhusen, utifrån sin del i mätningen från det vi har gjort från vår tyngd, det finns någon form av kultur. Vissa saker bedömer man ju liksom tyngden i fall till fall och då blir det lite som en kultur för respektive sjukhus hur bedömningen ser ut. Det kan ge felaktiga beslut sen då.
28	I		Perfekt. Upplever du att det här på något sätt är enklare eller har påverkats på något sätt på att man använder BI-verktyg?
29	U		Det blir synligt på ett sätt när man får BI-verktygen vill jag påstå.
30	I		Du pratar lite också om tillgänglighet, på vilket sätt upplever du att informationen inte finns tillgänglig alltid?

31	U	TEK, STRUK	Det är väl mest att det inte finns samlat ofta, det finns väldigt mycket i våra system och det som är väldigt problem är att vi har väldigt många system inom organisationen och väldigt mycket information, så det gäller att dels har det varit att man inte varit överens om produktionssystemen inom vården utan man har haft olika journalsystem på olika sjukhus, ja varje sjukhus kan ha sitt journalsystem. Men successivt har man enats runt system, men det är rätt så stor och lång resa inom organisationen där man då har ett visst anställda, tror det är 17 st sjukhus så att det är mycket som ska samfasas så att säga och mycket pengar när man ska köra ihop det och det gör ju att det är en enorm mängd data som någonstans som ska samlas i någon form av datalager eller vad man nu kallar det. Det har pågått projekt i, ja, 10-tal år säkert där man första gången sa att nu ska vi får all produktionsdata samlad så att vi liksom kan vända och vrida på det ihop med ekonomi, men då föll det på att det blev för mycket. Men nu tror jag att man är på gång lite mer igen, så att det rör på sig.
32	I		Upplever du, alltså, var det är som har orsakat det problemet? Att det inte blivit riktigt integrerat eller sammansatt eller vad man ska säga.
33	U	TEK	Ja, det är svårigheten att integrera och mängden helt enkelt är problemet. Sen kan man säga att förvaltningarna i sig ibland får till sina delar om man säger så, ett sjukhus kan komma ganska långt, en enskild förvaltning kan få ihop sitt, men det är att få ihop hela organisationsbilden som det blir svårt och samtidigt som man vill styra från organisationen så att vi inte har olika BI-verktyg så att säga utan så att vi försöker hitta samma så att balansen och allt det där.
34	I		Men du upplever det, som jag tolkar det, så upplever du snarare det som att det är en ekonomisk faktor som gör att det inte har blivit full integrerat så att säga?
35	U		Ja, jag tror det är en ekonomisk faktor i botten plus så är det mängden och svårigheten att liksom veta ursprung strukturellt under det hela. Men det känns som att man har tagit ganska många steg framåt de sista åren här igen. Man inser väl vikten av detta eftersom som det är produktions. Ekonomi har man kunnat följa länge och HR har vi också bra koll på tycker jag, produktion kopplat till övriga dimensioner som är det är där som brister. Det inser vi att det är här potentialen ligger i verksamheten, frågorna kanske.
36	I		Har du några andra, nu har du redan tagit upp två, men upplever du några andra orsaker till svårigheter när du ska fatta beslut?
37	U		Vad ska man säga. Det är väl, ehm. För då tänker du på att fatta beslut utifrån att..?

38	I		Utifrån den interna information.
39	U		Utifrån att kunna integrera utifrån dom uppgifterna vi får fram utifrån dom BI-verktygen vi har, är det det du tänker på?
40	I		Ja, det som ska finnas tillgängligt inom organisation sen om du får det presenterat för dig eller inte, det kan vara en del av problemet.
41	U		Så att jag inte svarar helt...så du tänker utifrån det vi får fram utifrån BI-systemen idag?
42	I		Ja, eller rent allmänt utifrån den informationen som finns lagrad inom organisationen.
43	U		Varför det är svårt att fatta beslut utifrån det som finns helt enkelt?
44	I		Ja.
45	U	KOG, TEK	Jag tror fortfarande det är en viss ovana vid att, man hittar gärna förklaringar som, det är inte alltid man vill lita på siffrorna utan man vill gärna hitta andra förklaringar och orsaker som gör att man så att säga beror på det här, beror på det här, utan man kan liksom inte gå fullt ut på utan jag tror det är en ovana, professionen av liksom av att den kunskap man gör att man inte tycker det väger tyngre än det som kommer ut i form av siffror och annat faktiskt.
46	I		Upplever du någon begränsning när du använder ert BI-verktyg?
47	U	TEK	Det som kan vara ibland är att det kan vara att du får fram informationen på en övergripande nivå men det kan vara svårt att borra sig ner till detaljerna, rent praktiskt och liksom få det här att hänga ihop hela vägen, för det är ju mycket det som behövs och får man det här övergripande siffrorna i organisationen sen att göra hela analysen och lägga tillräckligt krut på det, det är det som är hela begränsningen. Alltså ibland, vi hinner inte med analysen tillräckligt mycket utan att det bubblar på framåt hela tiden. Det går inte riktigt till botten skulle jag påstå ibland.
48	I		Tror du att det är på grund av er tidsbrist eller på grund av brist i mjukvaran funktionalitet?
49	U		Jag tror det är, det handlar inte om mjukvaran utan det handlar mer om tidsbrist, sättet du hanterar uppgifterna ibland.
50	I		Vi pratar lite om vilken information du har tillgänglig och sådär, men upplever du att du har, alltså, även om du inte kanske får det presenterat i ditt BI-verktyg, har du tillgång till all information du behöver inom organisationen?
51	U	STRUK	Ja, eller ja, den finns men det är lite svår att få fram så att säga. Alltså, bara inom vår förvaltning så har vi ju, vi har två olika två

			produktionssystem där man plockar ut uppgifter och det kräver rätt mycket specialkunskap och det är vissa personer som blir nyckelpersoner som sitter på information så att det, jag har tillgång till det men inte på ett enkelt sätt så att säga.
52	I		Du pratar om nyckelpersoner som sitter på information, upplever du att du alltid får den information enkelt av dom eller upplever du att det kanske finns något..?
53	U	STRUK	Det finns en ovilja att släppa iväg det..
54	I		Precis, precis.
55	U	STRUK	Det blir ju lite känsligt och det är inte alltid att dom tycker att vi på ekonomi ska se allting.
56	I		Intressant. Hur tycker du att det har påverkat ditt beslutsfattande?
57	U	STRUK	Det gör ju att det blir, det blir ju svårare, det blir lite trögare att, det blir ju också någon form av misstänksamhet i det på något sätt och tyvärr blir det ju så att vi inte har den information kan vi ju få det. Ibland är det svårt att begära rätt information. Att kunna vända och vrida på all information, vi har ju nytta av t.ex när vi träffar våra beställare att vi har allting på våra fötter för dom kommer ju med massa frågor om statistik och prestationer och då är det klart att vi hamnar i ett viss underläge, så att generellt sätt kan jag säga har vi varit inom den här förvaltningen varit dåliga på att knyta ihop dom olika perspektiven. Ekonomin lever sitt liv, hur vi går mot budget, det är ju en sak men frågan är använder vi pengarna på rätt sätt, har vi tillgång till verksamhetens info va.
58	I		När personer håller på information, varför tror du att dom gör det?
59	U	STRUK	Ibland tror jag det handlar om tidsbrist och ibland tror jag också det handlar om att man inte riktigt förstår varför t.ex jag har informationen. Man förstår nog inte alltid syftet så att säga, dom tycker det här är för verksamheten och vi registrerar det vi kan och vi använder liksom för vår egen produktionsplanering och så vidare och dom ser nog inte dom här övergripande syftena alltid tror jag. Oftast är det nog ingen ovilja utan mer att det är ingen prioriterad del på något sätt utan man jobbar väldigt strikt mot patienten egentligen och det funkar, man har väldigt tydligt patientperspektiv ute på det sättet.
60	I		Sådär ja, innan vi går in på nästa fråga vill jag påminna dig bara om att det här är såklart helt anonymt.
61	U		Ja, det är bra.
62	I		Nä men det här kan vara lite känsligt för vissa i alla fall, på vilket sätt upplever du att du kanske subjektivt, eller din egen subjektiva

			bild, påverkar hur du fattar beslut eller hur du läser av information? Alltså din subjektiva bild ur verkligheten eller din psykologiska påverkan.
63	U		Den är svår (hehe).
64	I		Ja, vi vet (hehe). Självlärt är den det.
65	U	KOG, TEK	Det gör jag säkert va, att man har sina förutfattade meningar om delar i organisationen och hur det fungerar och hur det gör att man tolkar siffrorna, antingen förställt eller för skarpt eller om man säger så. Det tror jag det finns en sådan dimension i det faktiskt och mycket tycker jag iallafall i den här rollen att man måste få en bra dialog med verksamhetscheferna som kan hela verksamheten så man har väl den dialogen att man inte fattar besluten bara utifrån, dels är det naturligtvis så att det är förankrade och säkerställa att den information man har till beslut är riktig men det är efter andra så att säga att se vad som finns bakom och då måste man ha en dialog med verksamhetscheferna så förhoppningsvis gör det att, det kan ju bli ännu mer subjektivt och dom kan ju påverka, det är ju en komplex verksamhet och då måste man ha en väldigt tydlig förklaring liksom och vad siffrorna står för. Där förstår jag ibland att vi är dåliga på att så att säga fatta beslut för det blir liksom en tröghet i systemet, på gott och ont. Men ibland så blir det urvattnat också på det sättet. Men det är klart att man påverkar sina egna subjektiva delar på något sätt, den är svår att ta på riktigt.
66	I		Ja, jag förstår det. Därför är det ju svårt att prata exakt om vilka konsekvenser kanske som du har upplevt av det.
67	U		Ja, det blir väldigt svårt att säga (skratt).
68	I		Ja, det förstår vi också (skratt). Ja, det blir väldigt svårt att svara på. Sådär ja, nu har vi pratat en hel del om olika anledningar till varför det kan vara svårt att fatta beslut trots att informationen finns internt. Jag och Johan kommer behöva 30 sekunder ungefär för att sammanfatta lite grand, sen kommer vi att gå igenom dom olika svar som vi har identifierat under den här intervjun och sen vill vi att du ska diskutera lite hur du ställer dom mot varandra och kanske, eller att, att du ska rangordna vilka du tycker är mest kritiska.
69	U		Japp.
70	I		Så...om du låter oss ta 30 sekunder här nu så.
71	U		Absolut, jag går igenom mailen så länge.
72	S		Sådär, jag vet inte riktigt om vi...den och den går lite hand i hand. Den tredje där. Mm. Den och....

73	I		Den också...tvåan och fyran är båda tekniska. Eller den där är på gränsen....
74	S		Ettan är....
75	I		Den är silos....
76	S		Ja....trea och femman är väl samma....?
77	I		Ja. Så, är du redo?
78	U		Jajamen, ni klarade 30 sekunder tror jag (skratt).
79	I		Ja (skratt). Först och främst har vi identifierat det vi kallar datasilos eller informationssilos lite grand, att information inte finns samlad och vissa personer även kan vara ovilliga kanske att dela med sig av informationen eller kanske bara inte har gjort det.
80	U		Ja, precis.
81	I		Precis, det har vi då räknat som en punkt så att säga.
82	U		Ja.
83	I		Sen har vi osäkerheten med datan. T.ex. registrerarngar sköts på olika sätt och därmed kan bli datan blir rätt olika och sådär.
84	U		Japp.
85	S		Sen den då, samma.
86	I		Ja, sen det vi kommer välja att ha under samma punkt där är att få en övergripande nivå och att man inte hinner gå på detaljdjup som du pratade om, och det gör vi för att vi anser att det är tekniska anledningar och så har vi delat upp det i det här arbetet, så att om du kommer ihåg det att det är osäkerheten kring datan där och att inte kunna gå på detaljdjup sådär i analysen. Sen har vi då din egen subjektiva bedömning, det är så att vi tog in där också att inte lita på siffrorna fullt ut och det vi pratade om den subjektiva bedömningen. Så, om du skulle, efter vi har pratat om det här, vilket anser du vara det mest kritiska? Sen kanske minst kritiska.
87	U	TEK, STRUK	Mm, jag tycker nog att det mest kritiska är att vi inte har datan så att säga samlad på ett ställe.
88	I		Ja, och om du fortsätter där, hur ställer du det mot det andra, till exempel dom tekniska anledningarna?
89	U		Då tänker ni på...?
90	I		Då tänker vi på data.

91	U		Alternativen är..?
92	I		Vad sa du?
93	U	KOG	Ska jag ställa det mot dom två andra alternativen? Om man ställer det mot den subjektiva delen tycker jag nog att den fortfarande är den är mest kritisk, den är mindre vikt mot att vi inte har det samlat tror jag. Det är viktigare att vi först får det samlat, det är mindre del. Ska tänka på tvåan, där la du att vi inte kan gå på djupet va?
94	I		Precis, att ni har svårt för att kanske få, inte få detaljdjup i analysen och så där när ni använder programmet.
95	U	TEK	Jag tror att det ligger mycket i, att det handlar om att det är något man kan lösa. Att om man på rätt sätt får datan samlad så får man mer tid att analysera och komma djupare och djupare, egentligen finns grunddatan, eller ska finnas så vi kan vara på detaljnivå så det tror jag att man löser om man bara får till den första delen på något sätt.
96	I		Precis, och om vi pratar om det där med osäkerhet med datan, alltså att saker registreras på olika sätt och sådär.
97	U	TEK	Den är ju naturligtvis ett stort problem utifrån slutgiltiga beslutsfattande, men jag tror också att mycket av den löses när man börjar komma ihop allting och presentera det och då skärper man kraven på inregistrering på något sätt va, man inser att man använder dom uppgifterna på något sätt va, det är nog mycket det som är problematiken tror jag va, att man inte tror att uppgifterna kommer att användas. Man har sitt öga för patienter och det är det som är det viktiga, det är inte sådär att man ska plocka ut någon uppgift någonstans, man förstår inte riktigt sambandet. Följer man till exempel produktionen ganska tydligt och det presenteras och då får förstår man att det kollas och då blir man mer noggrann i sin registrering. Mycket handlar om att få ihop det och kunna få ut information som visar vad man pysslar med helt enkelt.
98	I		Så, har du något avslutande tillägg eller någonting du, några tankar?
99	U		Nä, inte rakt av utan jag tycker det är intressanta frågeställningar och intressant på att fundera på själv och vart kärnan ligger. Man är ju ganska medveten om vad det är för problem och man ser andra saker och ting och ser att saker går sakta men säkert framåt, men det går ganska trögt kring vissa delar. Det som annars så vore det, och hoppas att jag får se vad ni kommer fram till om vi säger så.
100	S		Ja, absolut.

101	I		Absolut.
102	U		Såatte, det är spännande hur, det är intressant att det finns ju ändå mycket BI-verktyg och man undrar ibland hur mycket det påverkar besluten av vilka anledningar som tar fram väldigt mycket som blivit någon action efteråt, det kan man fundera på.
103	I		Ja, men tack så jättemycket. Det har varit en superintressant intervju tycker vi.
104	S		Stort tack.
105	U		Tack så mycket själva, vi hörs vidare helt enkelt.
106	S		Det gör vi, det gör vi. Ha det så bra.
107	I		Ha det så bra, hej.
108	U		Hej.

7.3 Transkribering av intervju 3

Datum: 2017-05-10 09:00-09:40

U = Uppgiftslämnare 1

R = Uppgiftslämnare 2

I = Intervjuare, Nils Grönvall

S = Sekreterare, Johan Eklöf

Nr	Person	Kod	Innehåll
1	S		Nu tror jag att den är igång....
2	I		Ska vi sätta igång då?
3	R		Ja.
4	I		Vill du sitta med eller?
5	R		Ja, jag sitter med.
6	I		Så, till en början kör vi en liten bakgrundskoll. Vi kan börja med ålder?
7	U		51 år.
8	I		Utbildning?
9	U		Ekonom.
10	I		Vad har du för roll idag?
11	U		Just nu är jag controller och snart är jag enhetschef.
12	I		Vad har du för arbetsuppgifter? Lite kortfattat.
13	U		Kortfattat, jag tar fram beslutsunderlag, statistik. Jag jobbar i mycket utredningar till politiken för att dom ska kunna ta beslut. Det kan handla om avgifter, det kan handla om ny lagstiftning och så vidare. Allting som har en, som beror ekonomi. Mycket handlar om ekonomi. Ekonomi och verksamhet.
14	R		Och kvalitét.
15	U		Och kvalitét, men det är mindre.
16	I		Vi var lite inne på branschen där, om du kan förtydliga vilken bransch du rör dig inom.
17	U		Ja det är ju offentlig sektor vård och omsorg. Eller välfärd.
18	I		Vilket BI-verktyg använder ni? Eller vilka?

19	U		Vi använder framför allt QlikView. Men vi använder även Excel kan man ju också säga.
20	I		Precis. På vilket sätt brukar ni jobba med Qlik som exempel då?
21	U		Vi jobbar på det sättet att vi tömmer ju våra databaser varje natt och sen är det då ett antal användare som ska komma åt informationen, den uppdateras nattligen alltså, så kommer man ner till informationen utifrån vilket behov man har i dagsläget kan man säga. Det är så vi använder det. Sen använder vi det för att sammanställa underlag till rapporter och det kan vara rapporter som kan vara underlag till politiken men det kan också vara underlag för att veta hur nuläget ser ut just nu. Det kan komma frågor, det kan komma frågor från media till exempel. Det kan komma frågor internt från politiken, från tjänstemän. Så det finns både ett långsiktigt perspektiv och ett kortsiktigt.
22	I		Vad upplever du orsakar störst svårigheter när det ska fattas beslut på intern information?
23	U	TEK	Om det delas upp i olika verksamheter så vet vi inte alltid om informationen är framställt på samma sätt, om man redovisar på samma sätt.
24	R		Inputen alltså.
25	U	TEK, KOG	Det går att jämföra siffrorna egentligen eller underlagen. Ofta är det ju så att när den som får underlagen för beslut, eller ska tolka underlaget inte kan härleda var informationen kommer ifrån i grunden. Det är viktigt att kunna härleda till en källa. Vad informationen bygger på. Det kan vara ett problem, för om man inte litar på underlaget och kan härleda det till en källa så använder man inte det till ett beslut. Det handlar om tilltro till informationen bland beslutsfattare.
26	R		Och då tar man fram egna, då är man på fel väg va.
27	U		Ja, det finns jättemånga som tar fram alternativa underlag sen tidigare.
28	R		Vi försöker få in det att det är Qlik vi ska använda.
29	I		Vilka konsekvenser har det här fått?
30	U	STRUK, TEK, KOG	Tidigare fick det, vi kan säga såhär, vi har gått ifrån att använda ett tidigare verktyg som vi inte använder längre utan nu använder vi QlikView till 100%, då har vi gått ifrån det här med att man inte kan härleda information. Vi har väldigt mycket sekretess t.ex tidigare var det konsekvensen att man tog inte fram underlag, man fick kanske inte underlag och så fördröjde det besluten. Det är bara en hypotes att det kan vara på det sättet, men att man

			<p>egentligen inte vet vad man fatta beslut om. Idag kan man härleda beslut tillbaka till källan och då kan man också få snabbare beslut när man får tilltro till informationen. Innan har det varit en fördröjning när man ska fatta ett beslut.</p>
31	R		<p>Man kan ju säga att vi har jobbat väldigt mycket med kvalitets-säkring, att vi har så att säga grundmaterialet, alltså databasen, att vi vet att det är så få fel som möjligt där.</p>
32	U		<p>Nu tömmer vi hela databasen och pekar rakt ner i databasen, det gjorde man inte tidigare. Då rensade man och tvättade datan på vägen. Avidentifierade, man aggregerade upp det.</p>
33	I		<p>På vilket sätt känner ni att ni kan hantera det problemet? Vi har varit lite inne på det innan att ni har förändrat det lite.</p>
34	U		<p>På vilket problem tänker du på då?</p>
35	I		<p>Att datan inte är riktigt pålitligt och att det registreras på olika sätt.</p>
36	U		<p>Det här med att den registreras på olika sätt är ju en metodik man får föra ut att man jobbar på samma sätt, att man har policydokument som talar om att så här redovisar vi kostnader, så här redovisar vi intäkter och att man gör det på samma. Men det är ju bara att föra ut att man gör på samma sätt. Men sen när det gäller informationen så är det ju, nu kan man ju härleda tillbaka till källan och då kan man se ifall det är fel eller rätt. Det är det man inte kunde tidigare så nu är det mer transparent.</p>
37	R	TEK	<p>Sen har vi infört ett nytt verksamhetssystem också som gör det lättare. Vi har lättare att kontrollera indatan nu, jag tänker på olika personer inom organisationen som jobbar med, alltså dom går in och kollar och ser när fel och så går dom ut och påpekar det utåt så att säga att det här är fel. Vi har ju folk som hela tiden tittar på, från olika sätt utifrån andra synvinklar än vad vi gör. Tittar mer på grundmaterialet liksom. Dom kan ju systemet, själva verksamheten som tankas över till Qlikview. Innan var det mer komplext, det gamla systemet vi hade. Man kunde registrera hur som helst nästan (skratt). Nu har vi ett system med modul på annat sätt. Det gör också att många fel har kommit bort.</p>
38	U	TEK	<p>Men det är en viktigt grej det där i och med att man har tilltro till det verktyg vi byggt så använder man det är ute. Det är många användare som är inne dagligen och då hittar man fel. Ofta är det ett fel i datan, men då är det ofta fel i inputen att någon matat in fel, i källdatan då. Då kan man rätta tillbaka till källan och då blir det rätt hela vägen. Så var det inte innan, då kunde man inte se felen på samma sätt. Det blir liksom själv rättande i och med att folk använder det.</p>

39	I		Kan det ha varit ett större problem men att ni har börjat hantera det mer och mer eller?
40	U		Ja.
41	I		Intressant. Några andra svårigheter vid beslutsfattandet med den interna informationen som du upplever?
42	U		Nä, jag kan inte komma på någon.
43	I		Då går vi vidare till nästa.
44	R	STRUK	Det är ju det att det är många nivåer i organisationen, det är ju så att man tar beslut på rätt nivå så att säga.
45	U	STRUK, TEK	Vi kan ju säga som såhär att organisationen har omorganiserat sig. Vi har ju byggt verktyget utifrån den gamla organisationen, framför allt med sex förvaltningar som vi servar men från och med 1 maj så är det bara två förvaltningar egentligen. Mycket i den hierarkin, i den strukturen som var innan, är ju inte kvar utan den är förändrad. Vi vet inte riktigt hur det kommer slå igenom nu, för nu har det ändrats i organisationsträdet, då hoppas vi att dom här apparna hänger med och att dom inte är för hårdkodade så att...det blir för mycket fel. Men det är, vi ser nu när det blir fel så tar vi in det konsulter så får dom liksom, sitter dom och petar och sitter och tittar på det helt enkelt. Det är så vi utvecklar det faktiskt. Vi sitter alla samlade här uppe med utvecklarna.
46	I		Upplever ni någon begränsning när ni använder BI-verktygen?
47	U		Ja, det är ju....
48	I		Med det vi har varit inne på.
49	U		Det är ju kanske framför allt hur långt vi lagrar datan till exempel. Det kan vara ganska stora datamängder.
50	R		Det är ju stora volymer.
51	U	TEK	Vi tömmer hela datasystemet till 1 januari 2015 varje natt, så datamängden ökar ju hela tiden så att snart måste vi komma på, snart måste vi bygga upp någon typ att vi bara kanske tar in förändringsinformation varje natt och inte all information. Men den här trögheten, det är lite stressigt att ladda allting för det kanske tar 2-3 minuter att ladda allt. Tappar sen databasen, sådana grejer är inte bra. Det ska ju funka.
52	R		Det är sånt som skapar ett förtroende för ett verktyg, om det är så.
53	I		Upplever ni då att det påverkar beslutsfattande sen?

54	R		Nej, det tror jag inte.
55	U		Bara om man slutar använda verktyget.
56	R		Bara om det ser ut på ett annat sätt, att man inte går till något annat vid sidan om.
57	I		Ja, intressant. Upplever ni att ni har tillgång till all den information som behövs, som ni behöver inom organisationen?
58	U		Nä, inte fullt ut har vi ju inte det.
59	I		På vilket sätt?
60	U	TEK	Inte i verktyget, alltså vi utvecklar ju, vi har ju tre stora system som vi egentligen tittar på. Vi tittar på verksamhetssystemet, där finns ju alla som får hjälp av organisationen som får vård och omsorg, ca 22 000 personer. Sen har vi HR-system där vi behandlar lön och så vidare alla som jobbar finns, hur många timmar man jobbar, vilka tjänster man har, vilka lönkategori, sjukdomsbortfall och så vidare ligger i ett system och sen har vi ekonomisystemet där all redovisning. Där ligger även lönekostnader till exempel, även om det ligger i HR-systemet också. Begränsningen där mellan dom tre systemen som gör det jobbigt när vi försöker bygga mjukvaru, säg att vi vill bygga någon dashboard.....
61	R		*telefonen ringer, tar över ljudet på inspelningen för några sekunder och försvinner ut*
62	U	STRUK, TEK	...just nu blir det att, så här många timmar har jag jobbat den senaste tiden inom det här området, då blir det man har byggt organisationsstrukturen exakt likadant, man har inte gemensamma, det finns ingen röd linje. Det finns exempelvis inte kod som är exakt samma, som motsvarar samma sak i dom lika systemen, då måste man sitta och mappa ihop dom olika systemen för att vi ska kunna bygga det. Det har vi gjort, men det är ju en begränsning att dom här tre systemen inte fungerar samtidigt, på samma sätt. Exempelvis kostnadsenhet kan vara en resultatenhet istället, att den koden har, inte är samma kod i HR-systemet med personal som är anställd på det systemet istället. Det är en begränsning. Det är ett stort jobb att ändra, det är stora system. Vi är 20 000 anställda.
63	I		Men det är, i övrigt så har du, officiellt tillgång till informationen även om det kanske inte i praktiken...
64	U	STRUK	Ja, man kan få tillgång till den. Det finns ingenting som säger att man inte kan få tillgång till informationen. Det är inte hemlig eller sekretessbelagd på det sättet. Utifrån mitt perspektiv, om man

			säger, utifrån vård och omsorg så har man tillgång till all information men om man går över till ekonomiavdelningen så har inte dom tillgång till all information i vård och omsorg. Det finns sekretess, det finns ingen anledning för dom att se sektressinfo. Men vi har rätt att se allt, vad jag kan komma på.
65	I		Intressant, intressant. Så, jag vill passa på att påminna att det är anonymt för nästa kan vara lite småkänslig eller så, kräver en del självinsikt. Det är bara om en själv visserligen. Upplever du att du är kognitivt påverkad när du fattar beslut eller att din subjektiva bild av situationer och sådär påverkar ditt beslutsfattande?
66	U		Det är ingen enkel fråga (skratt).
67	S		Det är den svåraste vi har.
68	U		Ja, utifrån en kognitivt roll är det hur jag upplever just för tillfället.
69	I		Precis, din subjektiva bild så att säga.
70	U	KOG	Ja, alltså man påverkas väl, det är svårt att inte, att vara objektiv är svårt när man tar beslut. Alltså, anledningen är att man upplever saker på olika sätt och tar signaler från andra håll. Vi har ju inte bara ett informationsflöde som har BI liksom, det är ju inte det bara. Det finns ju massor med andra som påverkar runt omkring, man kan läsa tidningen, man kan ha hört i kafferummet.
71	R	KOG	Sen har vi en politisk påverkan också som...
72	U		Du menar, frågan är egentligen om man kan enbart hålla sig enbart till den informationen som man får ut av BI och bara dra slutsatser utifrån det?
73	I		Egentligen bara om det går att lita på bedömningarna man gör kanske. Alltså, din subjektiva bild och hur den påverkar hur du avläser informationen rättare sagt. Eller hur du bedömer.
74	U		Ehm...
75	I		Ja, det är en svår fråga verkligen (skratt).
76	U	KOG	Man kan ju inte bara ta beslut utifrån, det är ju bara en del utifrån beslutsunderlaget. Om man bara skulle..Man har ju tilltro till informationen om hur den har tagits fram så är det ju en viktig del, men det är ju inte allt. Det är inte den enda delen ju vid beslutsfattande. Du menar att man kan lita på informationen?
77	I		Ja alltså, det behöver inte vara egentligen. Det kan vara...jag vet inte komma med för mycket exempel för att leda fråga för mycket

			liksom, men det kan vara att man har en bild av hur något är innan, t.ex du kollar information utifrån din bild och inte för att lösa problemet. Till exempel. Det är egentligen mer ledande än vad vi vill ha, men den typen av.
78	U	KOG	Man har ju en bild av hur saker fungerar och den är jäkligt svår att komma ifrån, man har ju varit ute i verksamheten, man har läst rapporter, man har en bild av hur det fungerar och såhär borde det fungera, sen är det ju när man tittar på beslutstödsinformation, så söker man egentligen stöd för den hypotesen man har som man tror att det är och då kanske man kan, bilden kanske kan ändras av beslutstödsinformamtion, men man försöker ju ändå att genom information stödja den bild man har som man upplever att hur organisationen fungerar egentligen. Problemet, vad det nu är, har man kanske fått en helt annanstans ifrån, det finns problem inom organisationen, vi har låg kvalité, vi har höga kostnader osv, och så har man en hypotes själv som man kanske har fått, det kan vara dåligt ledarskap, det är kanske stor omsättning på personal osv och det är den bilden man försöker kanske föra fram till beslutsfattare och andra beslutsfattare med stöd av den som finns i beslutstödsinformationen, det är ju inte alltid den finns. Jag vet inte om det är svar på frågan, men det är ju, man har ju, äh jag vet inte.
79	I		Nä, men det är en känslig fråga, det är det. Det är ju omöjligt att få in hela omfånget liksom.
80	R	KOG	Men jag tänker på det, du gör ju ofta utredningar, då tar du ju ofta in underlag från olika system och sådär, precis som du beskrev på de andra bitarna också. Sen så skickar vi det till våra politiker, sen kan ju dom tycka att dom ska ha en annan infalls eller komplettera den bilden med någonting med något som dom också har sett eller tycker så att, det finns många bitar. Jag tycker du beskrev det bra med, och sen om det är objektivt eller lite objektivt, men man påverkas ju av den informationen, alltså den kunskapen man har är ju också en sorts databas om man tänker så. Sen om den är rätt eller fel, vem avgör det? Det får ju vem som helst avgöra men det är klart att det påverkar dom beslut man tar. Man kan ju inte bara, man måste ju, en siffra säger ingenting om man inte sätter relation till någonting och så vidare.
81	I		Intressant fortsättning man kan ta där, självklart så är man ju, nu när vi ändå har koll på att bekräftat att man är subjektiv på mer eller mindre liksom, konsekvenserna av det, finns det negativa konsekvenser som är uppenbara eller är de bara positiva konsekvenser också? Man behöver inte bara peka ut det som någonting negativt.

82	R	KOG	Det finns ju både och, jag menar, det du tycker är rätt tycker någon annan är något annat och en sådan stor organisation som den här så finns det oerhört många människor och mycket kunskap och ibland skulle jag vilja säga att kunskap kan vara en belastning också för att man kan för mycket om verksamheten och då tar man beslut utifrån kunskaps som man har långt ut, ibland kanske man måste man ta beslut på strategisk beslut. Är ni med på hur jag menar va, har man då varit med på hela resan så att säga, man har gått från, kanske har jobbat 20-25 år och samlat på sig oerhörd kunskap, då kan man, men det är ju inte säkert man har rätt uppfattningar om hur det fungerar där ute men man tar ändå beslut utifrån hur man tror det fungerar ute istället för att tänka på en strategisk nivå i en utvecklingsfråga eller vad det nu är för någonting. Det kan jag uppleva många gånger.
83	I		Intressant.
84	R		Att man liksom, men det går, sen går man tillbaka och man ser hinder va.
85	S		Sen är det klart, vi är också subjektiva nu när vi intervjuar och vi har ju vår del av uppsatsen som vi tror och vill ha svar på.
86	I		Man försöker ju jobba på det så gott man kan.
87	R	STRUK	Om man säger, om man ska utveckla, med det strategiska beslutsfattande borde man jobba mycket mer. Man borde jobba mer med dom termerna, vi har ju olika nivåer, vi har enhetschef, avdelningschef och förvaltningschef och sen har vi första linjeförman och sen. Och ibland har vi vakanser på olika nivåer, då går ju cheferna ner och jobbar på en annan nivå och ibland tycker man att det är mycket roligare att jobba på en operativ nivå och då ser man att det händer någonting, men egentligen borde man hålla sig på den nivån man blir satt att jobba på. Avdelningsnivå t.ex, då måste enhetschefen gå ner på sektionsnivå, då har det här strategiska tänkandet, då förlorar vi mycket på det om man ska göra så. Då har vi pratat om det på workshops och sådana saker och så ser det ut i verkligheten, så ser det ut på alla företag, det är alltid vakanser som är borta och någon får gå ner och backupa. Speciellt dom som är duktiga, dom blir ännu mer belastade och det är helt fel tänk egentligen. Att någon som redan sitter i skiten upp till öronen och "du som är så duktig, du kan väl ta lite mer" och då knäcker man den chefen som blir sjukskriven och kanske aldrig kommer tillbaka. Då är det viktigt att man, vad man har för roll, vad man har för ramar och vad man ska göra.
88	I		Det är intressant, om man läser mycket i litteraturen, då kanske det är ofta som vi har uppfattat problemet, snarare tvärtom. Att dom som är mycket högt upp, kanske tänker för mycket strategiskt och inte lyssnar på dom under.

89	R		Så kan det också vara.
90	U		Ja, så kan det säkert vara.
91	I		Men det är intressant att höra det här.
92	R		Jag tror det beror på vilken organisation du befinner dig i. Där har vi ett starkt fack i organisationen som också, som att, som man har bra dialog.
93	U	STRUK	Det handlar mycket om ledarskapets kontrollbehov också. Om man säger en chef som har ett stort kontrollbehov vill gärna gå ner i organisationen och blir inte så strategisk. Dom som inte har ett sånt stort kontrollbehov delegerar gärna vidare och håller sig till den strategiska delen. Det är både bra och dåligt ju, men det är ju inte bra att gå ner för att du är för kontrollbehov.
94	R	KOG	Framför allt som ledare är det bra om man har en insikt själv vilken ledare man är och vilka frågor man jobbar med, för ibland så tror man att man är strategisk men man jobbar operativt.
95	U	STRUK	Ja, vissa kan bli väldigt operativa. Sen tvingar nog det här, vi har väldigt mycket vakanser och omsättande av chefer så att, vissa tvingas ju gå ner och jobba operativ. Om vi har en chef som har fem sektionschefer under sig, och dom fem sektionscheferna har under sig 500 personal, så försvinner två sektionschefer så plötsligt flyttas ansvaret till enhetschefen som då får 200 under sig, så det kan ju bli ohållbara situationer också för vissa. Det kanske är en parentes.
96	I		Det är intressant.
97	S		Det är intressant.
98	I		Sådär, nu kommer vi in i slutskedet av intervjun och då kommer vi behöva ca en minut att sammanställa lite av det vi har pratat om hittills och så ska vi ställa en fråga till sen baserat på det.
99	R		Okej.
100	I		Sådär, nu ska vi ta oss ut här. Vi har pratat om en hel del olika anledningar som kan göra det svårt för beslutsfattande baserat på intern information och sådär, sen har vi delat upp det i tre kategorier som vi har pratat om. Det är då tekniska anledningar, strukturella anledningar och kognitiva anledningar. Tekniska anledningar som vi har pratat om idag är det som vi kallar datakvalité och hur informationen är framställd och sådär, vi pratade även om att man kan härleda sig själv till informationen och sådär samt hur lång tid det tar att ladda datan. Vi har även pratat om strukturella anledningar och det handlar om olika nivåerna i organisationen, hur det påverkar beslutsfattande och tillgången till informationen

			internt. Till sist har vi pratat om den kognitiva påverkan och det är ju då den egna vetenskapen då om den subjektiva bilden av världen. Om du nu, i efterhand när vi pratat om det här, får rangordna dom här vilka du tycker är mest kritiska, hur skulle då det se ut?
102	U		Mest kritiska, ehm, beror på lite vilken roll man har när man tittar på det här. Det är ju lätt att säga att den tekniska biten är den kritiska.
103	I		Prata om det perspektivet. Vi har andra intervjuobjekt som pratar om andra perspektiv så det får du göra.
104	U	TEK,	Den tekniska biten, alltså, att bygga dom här typen av system där man tankar data från olika tekniska, eller olika datakällor kräver väldigt mycket konsulter, iallafall kompetens. Antingen om det är i organisationen eller utanför organisationen. För när man tittar tillbaka till utvecklingstid, jag har ju jobbat med den här typen av frågor i 17 år, jag kan säga att det är nästan först nu som man har kommit så långt som man har gjort nu, även om tekniken fanns, QlikView fanns redan 2000 t.ex så är det hela tiden den här tekniska biten att få det att fungera hela tiden, att det finns en kontinuitet. För man kan säga att när vi internt har kompetens som lär sig, så tappar vi dom ut till företagen. Och vi byter system hela tiden, iallafall med några års mellanrum. Organisationen ser inte likadan ut, vi måste ha kompetens hemma för att kunna ändra i appar och så vidare. Teknikutvecklingen är otroligt kompetensberoende, specialistkompetent. Specialister som måste kunna verksamheten och läsa verksamheten. Jag har ju kontakt med andra inom andra företag i andra branscher hur man jobbar, det är ju, dom har en, vi har ju hur många olika verksamheter i vår organisation, jättemånga olika personalkategorier. Det är nog enklare i privat sektor.
105	R		Vi har en komplex verksamhet, det låter enkelt med vård och omsorg men det är en organisation som pågår dygnet runt som är behovsstyrd och så vidare.
106	U		Om man säger att vi slutar supporta, att vi slutar förvalta så rasar vi ganska fort. Jättefort.
107	R		Det gäller att hålla i hela tiden.
108	U	KOG	Sen om nästa bit då, vad man tar för beslut vad man säger utifrån vad man har, vad man har för beslut, det som man ser. Alltså, det handlar mycket om att vi sammanställer information som möjligt att sammanställa. Vi pratar om det här med kognitivt och subjektivt att man drar rätt slutsatser utifrån det man ser kanske. Vi sammanställer information som går att sammanställa. Vi kan inte lägga in subjektiva bedömningar i vår information, det finns inte. Då skulle någon sitta och tycka om saker, eller värdera det eller

			det här är viktigt och det här viktigt och det här är mindre viktigt och så. Det vi kan visa, vi kan visa att dom flesta som jobbar med det är information som är kvantitativt finns där liksom, det kan vi samköra på olika sätt.
109	R	TEK	Tekniken är ju viktigt där. Att dom som ska läsa den här datan också, bygger upp sin kunskap på hur vår omsättning av chefer som också gör det, det är också en svag länk om man lär sig en sak och så slutar man så kommer en ny som ska läras upp, det är också att tolka dom här siffrorna.
110	U		Bara för att vi kan se några diagram och så där, nyckeltal och så vidare, så är det inte alltid att personen som tar ut information förstår informationen. Göra något slag av analys bakom och det gör ju alltid någon person då, den analysen, det gör inte systemet för det är bara hårddata egentligen. Så jag tycker den tekniska biten är en begränsning, iallafall i vår verksamhet.
111	R	TEK	Det är ju också att vi har fruktansvärt stor datamängd, det är ju speciellt, det är ju alltså, det är ju hur mycket detaljer som helst.
112	U		Vi har mycket dimensioner, vi har köp och sälj, vi har brukarperspektivet, vi har sekretessen. Se har vi femton olika personalkategorier.
113	R		Det är många olika tjänster som ska utföras så det är oerhört komplext. Så det kan bli liksom, man kan minst tolka det, det kan bli tokigt alltså och man måste ha kunskap. Det gäller ju allt data, men det är ju svårt det här när det har så många parametrar.
114	I		Det känns ganska uppenbart att den här tekniska begränsningen är den största. Men om dom andra två som vi pratat om, hur tycker ni att dom ställer sig mot varandra?
115	U		Menar du dom här struktur...?
116	I		Dom strukturella, tillgången till datan och på grund av sådana anledningar och sådär.
117	U		Den är kanske inte, nä men det är isåfall nästa istället.
118	I		Den kognitiva.
119	U	KOG	Hur man tar till sig informationen. Vi visar ju hårddata, vi gör ju ingen värdering, vi lägger ingen värdering i systemet och det är viktigt att det sker maskinellt och inte på något annat sätt. Vi vet aldrig vad politiken och hur dom värderar informationen. Det kan vi se, vi har ju, alltså vi har ju, när man jobbar i en politisk stor verksamhet. Vi kan säga så här, någonting som för någon, dom som är majoritet kan säga så här, vi satsar mycket pengar på vård och omsorg men oppositionen säger att det är

			stora underskott och vanskötsel men dom som tycker det kostar mycket pengar säger att det är en hög ambition, man kan se det på två olika sätt och så är det med alla siffror och nyckeltal man tar fram. Man kan alltid tolka det på två sätt, både positivt och negativt, i den här verksamheten. Det finns inget sånt som heter vinst eller förlust utan det handlar mer om verksamheten, det handlar om inte om pengarna, vinsten.
120	I		Intressant, det här med att politik är inblandat så blir det kanske lite annorlunda hur den kognitiva biten fungerar i och med att det finns inlagt värderingar redan innan liksom, tänker den politiska värderingen.
121	U		Värderingen ligger hos den som läser.
122	I		Ja, precis.
123	R		Ja, precis.
124	U	KOG	Nu kunde man läsa i tidningarna, dom hade frågat brukarna hur dom tycker hjälpen dom får är, då ligger den här staden inte så bra, 82% säger att dom är nöjda och det är ju bra och alla är nöjda, men oppositionen säger att 82% ligger flera procent under rikssnittet och det är ju vanskötsel, man använder ju siffrorna, vi kan lika väl mycket lägga in det i QlikView också och kan söka, vi kan lägga in vad tycker hemtjänstgruppen om brukarna här, hur mycket kostar verksamheten. Då kan politiken lägga in sin värdering i det.
125	I		Superintressant. Vi har inte fler frågor, är det något mer ni vill tillägga så är det bara göra det isåfall, annars är vi ganska nöjda.
126	R		Vad bra.
127	U		Så får vi se om ni får ihop det.
128	I		Ja, det har varit intressant. Det har varit intressant.
129	U		Men ni skulle intervjua en liknande organisation?
130	I		Det har vi redan gjort.
131	U		Det har ni redan gjort? Okej. På vilken nivå är det på sjukvårdssidan?
132	S		Vi har intervjuat en enhetschef och en....
133	I		Vi kan stänga av intervjun nu Johan.
134	S		Vad sa du?
135	I		Vi kan stänga av intervjun nu.

7.4 Transkribering av intervju 4

Datum: 2017-05-11 14:00-14:30

U = Uppgiftslämnare

I = Intervjuare, Nils Grönvall

S = Sekreterare, Johan Eklöf

Nr	Person	Kod	Innehåll
1	I		Sådär, ska bara kolla så att den reagerar. Ja, perfekt. Så, vi vill börja lite med bakgrundsinformation, så din ålder?
2	U		42 år.
3	I		Utbildning?
4	U		Civilingenjör.
5	I		Vad har du för roll idag?
6	U		Verksamhets, projektleder, strategi och verksamhetsutveckling.
7	I		Om du skulle beskriva dina arbetsuppgifter övergripligt?
8	U		Framför allt detta att jobba med verksamheten i olika utvecklingsprojekt.
9	I		Vilken bransch verkar ni i?
10	U		Energibranschen.
11	I		Vilket eller vilka BI-verktyg använder ni er av i verksamheten?
12	U		Ja, det är ju flera stycken. Lime, alltså ska det vara namnen på typerna vi använder?
13	I		Ja, på BI-verktygen, alltså business intelligence.
14	U		Ja, vi har ju vårt CRM-verktyg som heter Lime, vi jobbar mycket med QlikView som är ett sammanställningsverktyg som vi använder. Sen har vi ju ekonomistyrningssystemen, både egenutvecklade och lite annat. Lots är ett egenutvecklat som vi har för prognoser och projektuppföljning. Vi har ett som heter Esab som, jag vet inte, jag tror det är utvecklat av oss själva för att liksom hålla ordning på hela ekonomistyrning med arbetsordrar och affärsdelen och hela den biten. Vi har A+, men det är mer redovisningssystemet som vette

			tusan om det är svar på det. Ja, men det är en massa olika, men det är liksom kärnan.
15	I		Då kommer det vara framförallt Qlik som vi..
16	U		Ja, det sammanställer mycket.
17	I		Ja, precis, det stora beslutsstöds. Hur använder du och ni er av det?
18	U		Mycket handlar om att sammanställa information i och med att vi har så många olika system, man drar fram informationen och sen så skapar man olika typer av rapporter beroende på vem som är mottagaren. I min förra roll, innan jag var föräldraledig, så satt jag på som affärsenhetschef för hela vår entreprenadverksamhet. Då hade man ett behov av att följa sin affär och sina projekt. Sen är det väldigt mycket på vilken roll man har, är man projektledare vill man se sin del. Är man enhetschef vill man se enheten. Affärsområdeschef vill se hela affärsområdet och sen så vill man se helheten. Det är lite olika, men Qlik används ju framför allt för att dra ut information, både att kunna se hur, ja man säger ju siffror och faktabaserad, men även göra olika typer av grafer och den typen för att kunna illustrera på enklare sätt. QlikView har ju vuxit explosionsartat inom det här bolaget för att på ett enkelt sätt få ut det.
19	I		Så. Vad upplever du orsakar störst svårigheter när du ska fatta beslut baserat på intern information?
20	U	TEK, STRUK	Det är väl ofta att det saknas information, trots att man har en process och rutiner för hur man ska fylla i information så fylls den inte i ordentligt. Vi har vissa begränsningar i vårt system att man inte kan få fram information på rätt sätt och vi har gjort organisationsförändringar som gör att man inte jämföra tillbaka i tiden på olika saker. Mycket kopplat till att det är en ofullständig bild, vilket gör att det oftast blir en hel del handpåläggning, att man får fram delar men som ser man att det finns andra varianter och så måste man koppla till det och så slutar det med att det enda sättet att sammanställa dom olika bilderna är i Excel med olika megamacron.
21	I		Ja, du pratade lite om tillgänglighet där. Varför tror du, eller varför är det inte tillgängligt alltid?
22	U	TEK, STRUK	Det är ju mycket på personligt plan. Alltså generellt kulturen inom energibranschen har varit och gått från att vara väldigt lite kontroll och uppföljning pga väldigt höga marginaler eller ekonomin som helhet till att, speciellt i vårt fall som har gått från ett väldigt stort bolag till en liten del till ett självständigt bolag som gör att man måste ha koll på hela ekonomin och projekten och risker, så mycket tror jag är kopplat till kultur och ledarskap. Man kommer från en värld där det inte har behövts till en värld där det extremt mycket behövs. Att få människor att, sen har vi en bugg i systemet att olika

			system vilket gör att man kanske fyller i samma sak på många ställen, det finns liksom ingen helhetsbild. Vi har inget fungerande affärssystem som täcker in liksom fältbitarna och ekonomi- och ledningsbitarna. Man får plocka från olika. Sen en hel del det. Det är en kulturförändring vi går igenom mycket, där vi har en ägare som ställer helt andra krav.
23	I		När du pratar om kulturförändringen då, menar du då inom t.ex mellan olika avdelningar eller menar du att folk inte skriver in information eller på vilket sätt?
24	U	STRUK, TEK	Både och skulle jag vilja säga, dels att vi har väldigt tung, haft ett väldigt tungt fokus på teknik, att skruva upp stolpen eller vad det nu är att lösa problemen tekniskt. Men att sen också ha personer som inte bara ser den tekniska lösningen utan också den ekonomiska hanteringen av det. Det är väl en fara när det är för mycket renodlade ingenjörer. Den kunskapen, eller den bristen på kunskapen, finns ju även hos chefer som också har kommit upp från det tekniska. Dom löser ju grejen, men dom har inte samma intresse och förståelse för att man ska lösa den ekonomiska biten i det. Sen jobbar vi med kunder som också kommer från samma värld, som andra företag i samma bransch och den typ av kunder som också har samma kultur, att inte ekonomin löser sig i slutändan men det vi nu ser med pressade marginaler och ökad konkurrens så måste det vara med från början liksom att ekonomin, att vi får ersättning och kunskap från början kring olika uppdrag. Mycket kultur och sen då systembiten som inte riktigt hängt med med dom kraven som ställs.
25	I		Det finns inga, nä. Den skippar vi förresten. Den blir för ledande. Upplever du att användandet av BI-verktyg underlättar det här problemet eller?
26	U	KOG	Absolut, det ökar förståelsen när man kan börja presentera, för oftast, där var jag med mycket som chef och nu mer på utvecklingssidan, att kunskap om när man kan se det. Det första och ofta när man är ute och jobbar med verksamheten och först när man presenterar det är att dom oftast letar fel för att kunna komma undan och ha en förklaring till varför deras kpi:er eller TG:s ser sämre ut än konkurrenten eller vad kollegan har. Men efterhand så inser man att sätter man upp och tänker igenom det rätt och fyller i den informationen så kan man på ett helt annat sätt följa och få ett underlag till att korrigera en åtgärd. Kunskap driver det definitivt.
27	I		Upplever du någon begränsning med användandet av ert BI-verktyg?
28	U		Nä, alltså, i och med att vi har en sådan stor fältverksamhet, man är ute utanför kontor när man inte har nätverkskabel utan vi jobbar mot att öka mobiliteten och börja använda telefon för att redan där börja mata in rätt information för att sen kunna ha det integrerat

			med vårt system. Just för att minska risken för att man glömmer bort eller man tar sig tid att åka in och skriva in det på en dator.
29	I		Vi återkommer lite till det med inmatningen ganska mycket. Intressant. Av den informationen som finns inom organisation, har du tillgång till allting?
30	U	STRUK	I princip, ja i och med den här rollen. Sen om vi ser från ett chefsperspektiv eller personalperspektiv så försöker vi se till att anpassa att dom har tillgång till den informationen dom behöver, så det inte blir för mycket så det blir lättare för högsta makt att se klart, som projektledare ser man sina projekt eller sin del som chef. Det gör det lätthanterligt. Men sen går det liksom, det är en aggregerings, som en pyramid på något sätt att ju högre upp man kommer desto mer information är det.
31	I		Så, nu kom vi in på den biten som kanske är mest känslig. Upplever du att du kan vara kognitivt påverkad när du fattar beslut eller att din subjektiva bild av verkligheten på något sätt påverkar ditt beslutsfattande?
32	U	KOG	Ja alltså, det är väl ofrånkomligt. Man utgår ju från sin, det är ett mänskligt beteende, men jag tycker att genom att jobba med kpi:er eller kontinuerliga mätetal på olika sätt, framför allt jobbar vi en hel del med att försöka se trender så gör det ju att det blir lätt att försöka göra en objektiv bedömning och objektivt beslut kring, så är det ju. Sen försöker vi att se historik och trender försöka förutse framåt också, så man kanske kan fatta beslut, eller vilken prioritering och aktivitet man ska göra för att få bäst utslag. Jag tror det handlar mycket om det också, att kunna prioritera mellan dom olika grejerna.
33	I		Ja.
34	U		Men visst, statistik går ju alltid att frisera (skratt).
35	I		Precis, sen så är det ju själva avläsningen liksom. Att man kan läsa det på, lite hur man vill kanske, inte bara kanske presentera det hur man vill utan även....
36	U	KOG, STRUK	Precis, därför gäller det ju att man försöker ha samma typer av mätetal. Vi har ju olika, alltså vi har ju olika branscher inom energibranschen som vi jobbar emot och försöker ändå hitta liknande nyckeltal för att kunna jämföra emellan. Vi har ju t.ex stora nationella avtal som drivs av olika verksamheter, alltså Skåne, Småland, sen uppe i Norrland och Sundsvall där man har samma affärsmässiga förutsättningar, samma avtal, samma vad man ska göra, där har vi stor möjlighet att benchmarka emellan. Vilket också underlättar i argumentationen i såg, inom bland annat där har vi mycket längre

			avstånd mellan stationerna eller uppdragen och mer vinter och sådär, men kan man skala bort dom lokala förutsättningar så är affärsförutsättningarna exakt samma i och med att det är samma avtal bara att det är, det är ju ett sätt att komma runt det subjektiva.
37	I		Upplever du några andra svårigheter än dom vi har pratat om när du ska fatta beslut baserat på intern information?
38	U	AN	Det vi lider ofta av är just det att vi har en ganska stor eftersläpning innan informationen kommer in, där man får göra vissa antagande. T.ex jobbar vi mycket med underentreprenörer och samarbetspartners där vi får information i fakturor och information alldeles för långt efter. Vi kanske har utfört ett uppdrag under en månad, sen kanske vi inte får in underlaget och fakturor förens kanske en månad efter och sen går det ytterligare en månad innan vi kan fakturera. Det är ju alltid det här, vi försöker ju korta ner det här i och med att jobba mer mobilt och få in information från våra montörer och även få med underentreprenörer och samarbetspartner i det här mobila tänket så att man snabbare får en helhetsbild snabbare utav den ekonomiska biten t.ex.
39	I		Intressant. Nu kommer vi behöva ca 1 minut kanske att sammanfatta det vi har pratat om nu för oss själva, sen efter det kommer vi att ta reda på hur du ställer dessa anledningar vi har identifierat emot varandra så ska vi försöka rangordna det som är mest kritiskt. Så vi kommer sortera in det i block så gott det går liksom, dom olika grejerna vi har pratat om så presenterar vi det för dig sen så pratar vi lite om det.
40	U		Får ta lite mer kaffe.
41	I		Ja, gör det.
42	U		Har ni fått ihop några block?
43	I		Ja, tre block har vi delat upp det i. Första är då tekniska begränsningar och det vi pratade om där är systemintegrering och sådär, även att saker visar rätt information och lite datakvalité och sådär, även vilka, det har vi inte pratat så mycket om men det innefattar även vilket funktionalitet verktyget har. Sen så har vi strukturella anledningar och det handlar, där tar vi in ledarskap, kultur, saknas information. Vi tar även in inmatningen av information där faktiskt, för vi tar det som en kulturell grej där. Sen så är det då den kognitiva påverkan som vi konstaterade var ofrånkomligt men svårt att komma till något mer konkret än så kanske. Så det är dom tre, då har vi redan pratat om vad du tyckte var det mest kritiska men såhär i efterhand när vi pratat lite om dom olika blocket och såhär, vad anser du vara mest kritiskt?
44	U		Det som är svårast för oss att få till?

45	I		Det blir en kombination av konsekvenserna, hur svårt det är att få till och hur mycket det påverkar er i slutändan.
46	S		För själva beslutsfattandet.
47	U	STRUK, TEK,	Man säger ju "skit in, skit ut" på något sätt, och det blir ju aldrig bättre än vad man matar in. På något sätt är det ändå individen det börjar med och även individen sen som har intresse att få ut underlag till beslut. Sen är det ju att det är så att vi har ett jädrigt gammal systemflora som inte är byggt för vissa av dom här grejerna och försöka få halvdant, vi var ju på gång med ett sådant där ERP för alltihopa och har förstudie kring att få ihop det men vi är inte där än, jag vet bara att när man började planera för det här så var det 2,5 år från att man började planera tills att det skulle vara igång, så det är ju en långa processer att ändra och då fångar vi upp utbildning och kulturförändring som en stor del av detta. Sen är det alltid, med entreprenadverksamhet, så finns det alltid latent att det är en föränderlig värld och då ingår det att man ska tänka lite utanför boxen och teknikförändring och alltihop vilket gör att det går inte heller att skapa en för strukturerad process, det måste finnas ett viss avvägande mellan att ha fasta block och fast kultur men ändå ha en flexibilitet. Men jag skulle nog säga att mycket, det kan ju vara världens bästa system men har vi inte rätt inställning och mindset spelar det ingen roll, så jag skulle ändå säga att det är en kultur och personal. Där handlar det ju mycket om ledarskap och ha en bra förändringsresa, dom här klassiska grejerna med att få med dom på båten och hela den biten. Det är ju människan mer än maskinen som är problemet (skratt).
48	I		Om du nu tar den, dom olika kulturella ledarskap och hela den biten som vi kallar för strukturella då, vilka konsekvenser upplever du av det här liksom? Som du har fått med beslutsfattandet.
49	U	STRUK	Det är ju det här grundläggande att har du gjort ett bra förarbete och implementerat det på rätt så har du betydligt större chans att få ett bra genomslag. Sen handlar det om, genomslag är ett steg, sen handlar det om uppföljningen av det, att folk gör det på rätt sätt och följer upp att man aktivt arbetar med dom nya processerna och dom nya verktygen som finns, så man får det hela vägen. Det går inte bara att få dom att nu har vi lagt upp alltid men det fylls inte på, att kontrollera efterhand är ju liksom hur mycket man använder sig utav det.
50	I		Ja. Så, det är intervjun, har du något annat du vill tillägga eller något du vill prata om?
51	U	TEK	Nä, inte mer än det ni har varit inne på och frågat om, det är ju affärskritiskt för vår verksamhet som ändå är en ständig förändring och det ställs nya krav och mycket i vår bransch handlar om att göra saker effektivare och öka produktiviteten. Man kan till en viss

		<p>gräns springa snabbare, och det har man försökt att hinna med mer, men sen kommer man till en gräns när man måste igenom olika systemstöd och beslutsunderlag för att kunna prioritera på rätt sätt, kunna lyfta det ytterligare en nivå. Det är helt affärskritiskt för oss, precis som kanske för Ericsson, med systemskiften, att förutsättningarna ändras och då har stöd som anpassar sig till det. Det är ju definitivt inte energibranschen i framkanten kan man säga, utan där är man ganska statistiskt som är ganska reglerat och mycket politiska beslut som styr. Tittar vi ändå på den utvecklingen som är kring allt, kring elbilar, kring smarta hem och sådana grejer så ställer andra krav i sin tur som ställer krav på oss som levererar dom här tjänsterna och entreprenörerna till dom. Man ser ju hur vissa bolag famlar efter vilken deras nya roll, ska dom gå tillbaka till att bara vara bulkleverantör av energi eller ska dom ta ett steg inom och liksom börja jobba med solceller och smarta elsystem där man har vuxit på ett annat sätt. Det kommer att krävas, det är ju någonting som den traditionella branschen går igenom. Vi pratade för några dagar sedan om hur bilbranschen hur kanske Volvo levererade var tredje eller var femte år till att leverera två nya modeller varje år och vilka krav det ställer på deras utveckling och hela organisationen och flöden av alltihopa. Det är ju kanske inte riktigt dit vi ska, men det kommer att krävas för i slutändan, för ren bulkleverans av det vi sysslar med, det kan ju polackerna göra billigare om vi måste hårdra. Vi måste hitta någonting, om det nu är kompetens eller i framkant på något annan bit som vi kan konkurrera med, då måste man ha dom här systemen. Det är tydligt och det är många som inte riktigt är med på det eller vill förstå det på något sätt. Vi håller på att implementera ett verktyg för våra projektmontörer, som ska använda en app för att rapportera allt och deras tummar är ju lika stora som skärmarna i princip så det blir ju svårt att få till. Men i vissa fall behöver det ju inte vara en åldersfråga, vi har unga montörer som tycker det var bättre förr även om dom bara har jobbat i fem år, sen finns det 60-åriga montörer som tycker att det här är kul och använder Facebook redan som har en användarvänlighet redan. Vi har inte råd med att dom ska skriva det på papper, åka in till kontoret, sen att montörerna sitter och knappar in. Dom måsten direkt kunna göra klart, fotografier kommer in direkt för att öka effektiviteten och spårbarheten hela vägen. Det är spännande. Man kan dra liknelsen till att jag hade en rörmokare hemma som gjorde någonting, sen när han var klar gick han ut till bilen och sin ipad och fyllde i alltihopa och hade en skrivare portalt som han skrev ut fakturan och la den i brevlådan innan han åkte därifrån. Här är det liksom ett underlag som ska skrivas in, så dagen efter ska det skrivas ut och skickas iväg i ett kuvert, det är asdyrt om man jämför med hur rörmokaren gjorde och att han fick med allt hur mycket material han använde.</p>
--	--	--

52	I		Det känns som att på dom typen av jobb ni ändå har, så känns det spontant som att det är ett ganska litet del av det arbetet så man har råd att göra det.
53	U		När vi ser....
54	I		Ja alltså, det är ju inte som att det tar 50% av deras tid....
55	U		Om dom gör det direkt nä....
56	I		Precis.
57	U		Ja det är ju marginal, vi snackar ju om att om man har 5% på EBT så är man bäst i klassen i entreprenörssvängen, 5%. Det vi kör med montörerna är att det är dom sista två timmarna på fredagen som vi tjänar pengar på, dom andra 38 timmarna på den veckan är bara för att täcka kostnaden. Då förstår man lite hur lite det krävs för att den här vinsten ska bli förlust, så det är en djävulsk press det där.
58	I		Det var en trevligt snack det här.
59	U		Ja, jag hoppas att det gav någonting.
60	S		Då stänger vi av den här.

7.5 Transkribering av intervju 5

Datum: 2017-05-11 16:00-16:30

U = Uppgiftslämnare

I = Intervjuare, Nils Grönvall

S = Sekreterare, Johan Eklöf

Nr	Person	Kod	Innehåll
1	I		Så, först och främst så går vi igenom lite bakgrundsinformation om dig och sådär. Så vi börjar med din ålder?
2	U		52 år.
3	I		Utbildning?
4	U		En juris kandidatexamen och sen har jag ett år på universitet i företagsekonomi.
5	I		Vad har du för roll idag?
6	U		Regionchef.
7	I		Om du skulle beskriva dina arbetsuppgifter översiktligt.
8	U		Oj. Alltså jag är ju regionchef för ett område som har tre distrikt med tre distriktschefer. Sen varje distriktschef har sex driftchefer så jag har 18 driftchefer då och kanske 45 teamledare och ungefär 1000 medarbetare och ungefär 1000 kunder, skulle jag tro. Någonstans mellan 700-1000 kunder. Extremt mycket uppdrag då. Så naturligtvis blir det väldigt mycket avtal, avtalsförhandlingar, kundarbete överlag. Det är väldigt mycket personalarbete som du förstår, allt ifrån fackliga förhandlingar till arbetsplatsmöten som man försöker vara med på och alla typer av möten med personal, medarbetarundersökningar, hälsa, systematiska arbetsmiljöarbete och sedan. Det extremt mycket kvalitet, miljö och arbetsmiljö rent generellt strategiskt för regionen. Vi har ju en kvalitet, miljö och arbetsmiljöplan som ska levas upp till så det är mycket uppföljningar kring dom, målen och har ett strategiskt arbete runt det. Det är väldigt mycket själv, för jag har ju tre säljare, så det är mycket sälj, att följa med, diskutera, kalkylera nya business, besluta om nya affärer, ska vi lämna eller ska vi inte lämna. Ungefär så i stora drag.
9	I		Vilken bransch är det?
10	U		Facility management.
11	I		Så, vilket eller vilka BI-verktyg använder ni?
12	U		Hur identifierar du det?

13	I		Dom verktygen som visualiserar data mer eller mindre och samlar ihop data och sen visualiserar det.
14	U	TEK	I min värld är det ett mer intelligent system än dom vi har, så det är därför jag ställer frågan. För vi har egentligen bara dom här, alltså jag är egentligen vad vid att man har massa olika system som man sen tankar ner i ett annat system som man kan köra runt datan och ta ut massa olika rapporter, det för mig är BI. Vi har olika system, vi har i grund och botten ett ekonomisystem där allting går in så att säga. Men vi har många olika system som förser det med data, vi har ett tidrapporteringsystem kan man säga, två olika som förser ekonomisystemen med data. Båda dom systemen använder vi för att även följa upp och se data. Vi har olika moduler in i det här systemet då med fakturering etc, vi har ett fakturahanteringssystem där du stoppar in men du läser även det du använder även data från det. Du har kalkyleringsprogram, egentligen statistikprogram för kunderna dvs vi lägger in all data om kunderna där, ja men det är så många kvadratmeter med den här avverkningsgraden, avverkningsgraden är hur mycket jag hinner hos den här kunden och städa beroende på hur det ser ut, där vi kör jättemycket mått och kpi:er i det systemet hur det ser ut. Sen använder vi extremt mycket Excel, vi tankar ut i Excel och sen kör vi det där och det är det jag menar att man ska egentligen tanka ut det i ett system där man kan köra runt allting samlat och får skärningspunkter va, men då får vi köra ut det i Excel och bygga egna sådana här rapporter.
15	I		Det finns ju, Excel har inbyggda BI-funktioner så det går ju under det också. Vad upplever du, okej jag ska först definiera ett begrepp för dig kom jag på. Vi kommer att prata om intern information, när vi pratar om intern information pratar vi främst om information som finns inom organisationen digitalt på ett eller annat sätt. Det kan vara hela organisationen och behöver inte bara vara det du ansvarar för utan även globalt. Så, vad upplever du orsakar störst svårigheter för dig när du ska fatta beslut baserat på intern information?
16	U	TEK	I vårt fall i vårt företag så är det för att du inte har det samlat i, vad ska man säga, moderna system kan jag uttrycka mig. Vi har inte en modern systempark, jag har jobbat innan på ett IT-bolag och det vi hade där för 10 år sedan var moderna än det vi har här idag och det är inte det enda stora företag jag har varit i som det ut på det sättet. Systemen är inte moderna, vilket gör att du inte kan använda informationen utan du måste tankat ut det och lägga in i ett Excelark och sen sätta ihop och analysera och tänka, det är det största problemet. Det är liksom ingen information som kanske egentligen är det du behöver i sin råa utseende kan man säga.
17	I		Exakt. Vad upplever du att det får för konsekvenser?

18	U	TEK	Det får olika konsekvenser. Dels lägger vi extremt mycket tid på att framställa och analysera något, jag glömde säga att vi har ett system som vi kallar Cognos som är ett BI-system här där vi tar ut våra rapporter men det är extremt tungarbetat, det är extremt svårt att göra. Jag vill t.ex titta över flera månader och hur det ser ut och jämförelsevis hur det ser ut för varje månad och jämföra med tidigare år och det kan du inte där, jag får tanka ut det i Excel och lägga ut det där och sådana saker. Men vad var det du sa nu?
19	I		Vad får det för konsekvenser?
20	U	TEK	Jo, det får konsekvensen att du lägger extremt mycket tid på att få ut informationen och bearbeta informationen för att få fram det du behöver ha för att analysera. Mycket tid, risken för fel är extremt hög, att det blir något fel när du gör detta för tänker du inte fullkomligt rätt så blir det fel eller så blir det här med människor och är dom involverade är det klart det blir fel ibland. Sen blir det också att du tar inte fram allt du egentligen behöver för att analysera för det är för tungjobbat. Så hade du fått mer sådana bra, färdiga och enkla rapporter och bygga så som du vill så hade du kunnat analysera din verksamhet bättre och ta bättre beslut för att styra verksamheten. Så att egentligen kan man säga att du blir mer styrd än att du lyckas styra och det du vill komma till är att du styr verksamheten.
21	I		Exakt. Upplever du, vi har redan varit inne på det lite grand, men om vi går in på det lite mer på just det området. Vilka begränsningar du upplever när du t.ex använder Cognos? Som ska vara ett BI-verktyg.
22	U	TEK	Den största begränsningen är att det tar lång tid. Varenda uppdatering kan jag sitta och liksom la la la la. Om jag då behöver analysera mycket som vid bokslut, så slutar det med att jag inte gör det för jag hinner inte sitta och vänta på det och då istället måste prata med folk eller tänka själv vilket är helt galet, det är det största. Det näst största är att du kan inte se, du skulle vilja välja att vad var motsvarande kostnad för föregående månad på samma bild, men det kan du inte. Då får man liksom jaha, skriva på en lapp vid sidan av, det var 500, sen ta upp nästa månad, det var 400. Det är alltså helt galet.
23	I		Verkligen. Vi har pratat en del om de tekniska bitarna nu. Har du några andra orsaker du upplever som orsakar svårigheter i samma situation? Alltså beslutsfattande på intern information.
24	U	STRUK	Nä, det vet jag inte egentligen. Nä, alltså du behöver ju systemstödet, sen är det ju allt det andra med strukturer i företag som kan göra att även om jag kan se det här så kan jag inte nå uppåt och fatta dom besluten än, det är ju en annan femma liksom, så nä.

25	I		Upplever du att du har tillgång till all information du behöver som finns inom organisationen?
26	U	TEK, STRUK	Nej, i och med att du inte kan få ut det på det sättet så kan man säga att det är samma sak som att jag inte har tillgång till det då det är för svårarbetat.
27	I		Men du har officiellt tillgång till det? Även om du i slutändan....
28	U		Det jag behöver har jag, mer eller mindre det behöver har jag tillgång till, skulle jag vilja säga.
	I		Upplever du i övrigt att strukturellt, för det var du inne lite på, hur strukturen på organisationen och sådär påverkar beslutsfattandet?
29	U	STRUK	Ja, det gör det ju, i allra högsta grad så påverkar strukturen det. Vi är rätt så decentraliserade så man driver en region som mer eller mindre ett eget bolag. Så länge det går bra så är det inga problem, då har du extremt stor beslutanderätt. Men så fort det inte går som enligt det du har sagt, då kan jag säga att då stryps det. Men det är ju inget konstigt. Det är klart det påverkar strukturen, detta företaget är uppbyggt på ett sådant sätt att du har resultatansvaret ända ut på en driftchef.
30	I		Nu går vi in på, vi vill påminna om att det är anonymt för den här frågan kan vara lite känsligt. Du kan svara antingen hur du själv känner eller hur du upplever andras illusioner och sånt där också. Upplever du att du eller ni är kognitivt påverkade när ni fattar beslut? Alltså er subjektiva uppfattning av verkligheten påverkar beslutsfattandet mer än bara faktan så att säga.
31	U	KOG	Ja, alltså jag skulle säga att du kan inte fatta beslut bara på fakta. Det är magkänsla, det är egentligen det du frågar efter. Att vara chef handlar om att vara duktig på att analysera siffrorna och förstå dom och då brukar jag säga att jag älskar det här med siffror för dom talar till mig, jag kan se vad man ska göra, men du kan inte bara fatta beslut utifrån siffror utan du måste ha erfarenheten och kunna tänka och se för att kunna fatta besluten och det är den subjektiva delen. Dom två måste finnas och då fattar du ett bra beslut. Sen måste det finnas en tredje del, det måste finnas ett mått av risktagande och det är också en del av det subjektiva.
32	I		Har det någon gång påverkat på ett negativt sätt?
33	U		Att?
34	I		Att den subjektiva bedömningen...
35	U	KOG	Ja, men det är klart att den gör ibland. Det viktiga är att du tar ansvar för det och analyserar det och så att du begriper det till nästa gång.

36	I		Ja precis, så länge den insikten finns tills nästa gång så har du kommit en bra bit på vägen. Sådär, jag tänkte gå in på, upplever du att den informationen du får tillgänglig visar rätt så att säga? Att du får, att informationen, talar sanning så att säga och att datakvaliteten är hög.
37	U	TEK, KOG	Nej, inte alltid. Det beror lite på vilket system du tittar på men det beror lite grand på, det beror på två saker. "Skit in, skit ut", det finns. Det beror på att det är väldigt många som stoppar in saker. Den andra är att dom som tolkar och tar ut det, alltså systemen är för gammelmåddiga och öppnar upp för för mycket egna, ja men om jag gör såhär så blir det nog rätt va, där jag kan se att ja men det där kan inte stämma, då säger min magkänsla att det där ser fel ut och sen visar det sig i slutändan att jag hade rätt och systemet hade fel. Det är för systemet öppnar upp för att du kan göra så mycket fel. Så absolut.
38	I		Så, då har vi gått igenom det vi brukar gå igenom. Så nu ska vi göra en sammanställning av det vi har pratat om och sen ska du få rangordna det du tycker är mest kritiskt, det som påverkar mest vid beslutsfattande. Så, vad har vi Johan? Vi har en uppenbar. Det var mer än vad jag trodde, när vi började det här arbetet trodde jag inte att den punkten skulle vara så tydlig som den faktiskt var.
39	U		Ser ni att det är tydligt i mina svar också?
40	I		Ja, ovanligt tydligt, sen det här med "skit in, skit ut", vi hade en intervju för en timme sedan där en person sa exakt samma sak.
41	U		Ja, men det är den största faktorn faktiskt.
42	I		Hade ni någonting där?
43	S		Nä, inte riktigt.
44	I		Egentligen inte. Vi kan ta med den lite grand på det här. Så, vi har tre block som vi brukar dela in dom olika grejerna vi har pratat om i. Då är det då tekniska begränsningar, strukturella anledningar och då pratar vi om organisationens, det kan vara hur informationen finns tillgänglig inom organisationen och även möjligheten då som du har pratat lite om ifall du har den beslutsmakten du behöver eller vill ha, det kan gå in där under. Sen har vi då den kognitiva påverkan, som ja, hur subjektiv man är i det hela i bedömningen och hur man läser av data och sådär egentligen. Det känns som svaret är ganska uppenbart, men vilken av dom här tre tycker du är mest kritisk och motivering till varför?
45	U	TEK, KOG	Ja alltså, den mest, beroende på vad du egentligen frågar efter, men om man utgår från det här företaget nu så är det att förbättra det tekniska stödet, sen måste du ha chefer eller ansvariga som ska sitta

			och tolka detta som har magkänslan dvs kan läsa siffror, det kan inte alltid, vissa kan stoppa in den men kan inte tyda den, dom kan inte läsa siffrorna, dom förstår inte vad siffrorna säger baserat då på erfarenhet ta beslut och risktagande. Den tekniska är ju superviktig, så är det bara.
46	I		Det intressanta är ju att det finns några verktyg, men dom kanske är utdaterade och långsamma.
47	U		Menar du här?
48	I		Ja, om vi pratar om Cognos t.ex.....
49	S		Vet du vems telefon det här?
50	U		Var det inte er?
51	S		(skratt) Nej, det är inte våran.
52	U		Det är nog någon av.....
53	S		(skratt)
54	I		(skratt) Fick lite Harry Potter i intervjun också, perfekt.
55	S		Bra låt.
56	I		Vi pratar om att det finns t.ex Cognos som du har pratat om men att det absolut inte är tillräckligt ändå liksom.
57	U	TEK, KOG	Det är inte tillräckligt utifrån två faktorer, den främsta är att det tar för lång tid. Om vi säger såhär, jag ska gå in från en sida som visar min region och jag har tre kritik, då trycker jag på, det bara står sammanhang, så här mycket är intäkter, så här mycket är kostnader, så här mycket är TB, sen har jag då en för hela regionen med så här mycket intäkter, så här mycket kostnader och så här mycket TB, sen trycker jag på den på min på regionen, man kan göra så att man trycker på TB, då ska jag få en hel resultaträkning. Ibland kan jag sitta och rulla tummarna, jaha, det tar minuter. Tänk dig då om jag sitter och är superpressad och måste analysera mitt resultat och hitta vad i helsike är fel, jag har exakt två timmar att rätta det innan jag ska rapportera det uppåt. Då måste jag titta, då har jag bara tittat på innehavande månad, sen ska jag göra likadant för att backa alla månader för att se hur det var föregående månad och jämföra, bara tiden, sen har du det andra, jag skulle vilja kunna ta ut en rapport för resultaträkning april. Sen kommer januari, februari, mars, så skulle jag vilja ta ut en rapport så nu ser jag nu maskinkostnaderna, dom har bara ökat. Då ser jag ett fel, vi har blivit dubbelfakturerade, den typen. Det största problemet är att det tar för lång tid vilket dom säkert hade kunnat göra någonting åt, ökat serverkapaciteten eller bandbredden för det är oftast där problematiken ligger faktiskt.

			Men det lyssnar dom inte på. Det andra är att det är ju ett system som inte är up to date över vad beslutsfattare behöver idag för att kunna göra dom här analyseringarna anser jag, det finns bättre system för det. Jag jobbade med ett bättre system när jag jobbade för universitetet för 20 år sedan, där man kunde tanka in allting och jag kunde rabbla upp det hur jag ville va, det är dom två faktorerna.
58	S		Är det en fråga ni diskuterar mycket?
59	U	STRUK, TEK	Ja, sen blir det att, detta är ganska intressant, för då blir det det här med att nä men det kostar för mycket med ett nytt system och vi försöker göra att nä men tjabba inte om det nu att det kostar så mycket att det kan vi inte göra utan vi försöker göra good enough med det vi är, så drar vi massa projekt och sådant. Det är ju håll i huvudet så det bara skriker om det, så mycket timmar som alla vi lägger, för det första, för att göra någonting och stoppa in i Excel och göra egna moln för att försöka analysera det. Bara dom timmarna, sen kan du lägga till hur mycket gör vi då inte fel som påverkar besluten i felaktig riktning, alltså det är ju så dumt att det finns inte på världskartan, tycker jag. Man säger fel, det kan jag ju säga att jag har jobbat 10 år på IT-bolag och därför vet jag lite av det här va, att hade man stoppat in datan i systemet så hade det blivit bättre, "ja men det är jättejobbigt att bygga en integration", men snälla du, för 10 år sedan när jag jobbade på ett IT-bolag så kunde vi bygga vilken integration som helst, det kunde ta tre timmar upp till tre dagar beroende på komplexiteten, för 10 år sedan. Alla integrationer går att göra och det kostar inte mycket pengar i förhållande till att jag ska sitta och plocka där och plocka där och plocka där och sätta ihop i ett Excelark. Man har en IT-mognad som är extremt låg, tycker jag. När jag pratar med IT-chefen att jag är helt säker att det här beror på att vi har så dålig uppkoppling här och jag är helt säker på att det beror på serverkapaciteten eller bandbredden, då idiotförklarar han mig och då undrar jag vem som ska idiotförklara vem. För det var alltid det som var problematiken för systemet i sig, det kan vara hur mycket användare och hur mycket du köper så att säga, men det handlar ofta om det. Oftast handlar det om det, du kan iallafall öka det och då kan det fortfarande vara att prestandan är för dålig, men det blir iallafall bättre.
60	I		Det kan också ligga i mjukvarans teknologi.
61	U		Absolut och det är det jag menar med prestandan på något sätt va, men så här dålig prestanda som är här har inget system utan det har säkert med serverar, alltså man snålar in helt enkelt. Det är vad jag tror.
62	I		Så, är det något annat du vill tillägga? För annars har vi gått igenom det vi vill gå igenom. Tack ska du ha.

7.6 Transkribering av intervju 6

Datum: 2017-05-12 13:00-13:30

U = Uppgiftslämnare

I = Intervjuare, Nils Grönvall

S = Sekreterare, Johan Eklöf

Nr	Person	Kod	Innehåll
1	I		Sådär, vi brukar börja med lite bakgrundsinformation, så ålder?
2	U		47 år.
3	I		Utbildning?
4	U		80 högskolepoäng bara, lantmästare, Alnarp SLU.
5	I		Vad har du för roll i dagsläget?
6	U		Key account manager.
7	I		Översiktligt, vad innefattar det för arbetsuppgifter?
8	U		Marknad och försäljning rent strategiskt, sen är det utveckling av marknader, utbildning av säljare, hålla säljet gång, se till att man har nätverks eller andra strukturer. Prognostisering, business management generellt sett, om det räckte som svar.
9	i		Ja, det är ungefär det vi är ute efter. Vilken bransch?
10	u		Ja vad säger man, fordonsindustri och entreprenad.
11	i		Så, vilka analysverktyg och BI-verktyg använder ni inom organisationen?
12	u		Dom använder mycket SAP och sen har vi någonting vi kallar MSI, market system intelligence, jag tror det är eget system som man matar in data i. Sen är det mycket Excel cube som vi kör, inget sånt jättefancy vi kör.
13	I		På vilket sätt använder ni dessa?
14	U		Dels använder vi det för att mata in prognoser till fabriken sedan analyserar och sen gör en fast produktionsplan, eller ja inte fast men en produktionsplan efter det. Sen är det klart vi analyserar

			marknadsandelar, täckningsbidrag och försäljningsvolymerna i förhållande till budget är en stor del av det vi använder det till.
15	I		Vad upplever du orsakar störst svårigheter när du ska fatta beslut baserat på intern information? Som vi sa innan, intern information är det som finns globalt inom organisationen, det ska gå att lagra digitalt.
16	U	AN, TEK	Det svåra inom en säljorganisation är ju att få ihop prognossystemet, att få prognosen att sitta ihop med produktion. Att veta ungefär, den kan vara väldigt svår. Det finns ju att man kan använda marknadskurvor och försäljningskurvor historiskt sett som man kan lägga på så blir det väldigt likt men det blir väldigt känsligt ibland när man ändrar och sen förflyttas det marknader och ökar och så bygger man upp lager som kostar pengar. Det är nog det svåraste.
17	I		Vad upplever du orsakar dom här svårigheterna?
18	U	STRUK, AN	Kommunikation. Kommunikationsbrister, att man inte har samma vy alla utan man sitter och säljer sin, man säljer sin marknad och sin produktion och sin, sen har du management top som sitter och tycker att det är för högt eller lågt som går in och styr och ändrar, vilket i sig är ett problem. På mitt förra jobb Lantmännen så gjorde vi ett stort sales operation planning-jobb som blev väldigt bra tillslut men det tog 3,5 år innan det satt och då satt alla grupper samtidigt och gjorde en prognos för varje månad och då fick man in alla, alla var förberedda innan mötet och alla hade sina siffror innan mötet och då var det okej, då var det ingen som ändrade efteråt. Problematiken blir när man ändrar efter, om jag skickar in en siffra blir det svårt med återkoppling när man gör det en gång så är man överens, så har man ett handslag på vad man ska göra dom kommande fyra veckorna. Så oftast är det kommunikationen, att man verkligen håller sig till det beslut man har tagit, fyra veckor är så kort tid som vi hade där, men gör man en prognos längre naturligtvis men det blir fortfarande fyra veckor till nästa.
19	I		Vi har redan varit inne på konsekvenserna av det, men dom analysverktygen ni använder, upplever du att dom påverkar svårigheterna på något sätt på detta? Positivt eller negativt.
20	U	TEK	Ja, så länge som vi använder Excel så är det i min mening i stort sätt omöjligt att ha en kurva, en historisk samtidigt som, du måste ha ett system där du kan se historiska försäljningssiffror, när i tiden kom dom ordnarna. Kan du samla ihop data på 10 års försäljning så blir du väldigt exakt i din prognos. Då behöver du egentligen bara se att vi tror att marknaden är 1.1 idag så menar du att den är 10% upp, lägger du till 10% på året så har du en prognoskurva som är ganska exakt. Historiskt sett så behöver du bara fun-

			dera i år, vad är nya produkter, är marknaden på väg någon annanstans än den har varit dom sista 10 åren, det blir lite lättare. Det gjorde vi då på Lantmännen, en matematikfunktion egentligen. Då gjorde systemet historiskt så fick vi ett förslag som var väldigt, väldigt bra. Som vi gör idag när vi sitter med Excel, det är inte ohållbart men det går för mycket tid.
21	I		Jag tänkte säga det att du får jättegärna prata om tidigare erfarenheter också och inte bara...ja, men det gör du självmant.
22	U		Ja, jag tror det kan vara bra.
23	I		Har du några andra spontana svårigheter som du uppfattar?
24	U	STRUK, TEK	Nä, alltså, inte generellt, det är upp till var och en. Jag har väldigt lätt själv för att analysera siffror så just nu för att analysera mina områden, mina handlare, mina bonusar, budgetar och prognoser är det lite enklare för då kan jag göra ett eget system för dom, då blir det ju lättare. Men det är alltid ett problem när du är så global, det sitter någon i Schweiz, någon i USA, då blir informationen svår. Jag tror man behöver bättre system som är effektivare, tror jag.
25	I		Ja. Det har vi pratat om. Så, upplever du att du har tillgång till all information du behöver inom organisationen?
26	U	TEK	Ja, utifrån mitt sätt att jobba så har jag det men det är inte alla som har det, för det beror väldigt på vilken kompetens du har och vilken erfarenhet du har. Våra system är inte så bra, att du måste jobba aktivt med dig själv och förstå grunden i det. För min del ja, men företaget i diskussionen behöver man ha bättre.
27	I		På vilket sätt?
28	U	TEK, STRUK	För att förstå marknader, sälj, för att förstå vad som krävs för produktion, alltså ha respekt för dom olika avdelningarna. Har du inte kompetens så tänker du bara på ett håll, alltså jag ska sälja. Du måste förstå varför problematiken är i produktion att dom behöver en viss sak eller vad det nu är. Det är samma där, du sitter så långt ifrån varandra där.
29	I		Så det är it-support inom kommunikation?
30	U	STRUK, AN	Kommunikationen är ofta den springande punkten till varför det inte fungerar.
31	I		Men det, officiellt, finns tillgången då till olika information?
32	U	STRUK, TEK, KOG	All data finns som jag anser för att tillgodose vad man behöver för sitt jobb, ja. Men det gäller att förstå den och samla den själv, vi har olika ställen, vi har inte ett ställe.

33	I		Okej. Hur upplever du att din, och kanske andras också, din egna subjektiva bild av verkligheten eller dina egna beteelser och så där påverkar beslutsfattandet? Det kan vara positivt och negativt.
34	U	KOG	För min del, jag har väl den förmånen att jag har jobbat länge på detta sättet, så jag har ju argumenten eller motivationen att varför jag tycker och tänker, jag har lätt att se och förstå vad andra tycker och tänker om produktionen, jag anpassar mig till det, jag har inte, det är en rätt så enkel vardag för min del och jag får rätt så lätt igenom beslut på den datan jag grundar det på. Naturligtvis så får jag ju också synpunkter på att man kanske skulle höja den där eller göra annorlunda på si eller så eller någonting.
35	I		Men tror du att, hur informationen läses av påverkas av ens subjektiva bild?
36	U	KOG, TEK	Alltid så, den informationen jag skickar iväg beror ju på vad jag har matat för text eller för annan information för att dom ska uppfatta den på rätt sätt. Det blir framför allt störigt när, som vi har, så många olika ställen att hitta information och siffror på, sen är det ibland också vilken siffra är egentligen rätt? För när du matar information i systemet är det lätt att tappa saker någonstans eller du filtrerar i Excel på ett visst sätt. Det ser annorlunda ut beroende på hur du gör det, så ja, svårt för andra att ta beslut på det ibland ja. Men där har vi ett system, i och med att det är ett Schweiziskt företag, att vi har månadsrapporter vilket inte är så vanligt i Svenska företag, gör man den noggrant med sin prognos och du skriver i din månadsrapport utifrån hur du har jobbat den månaden och varför du har lagt den prognosen kontra den budgeten, så är det rätt enkelt men det kräver en del textjobb, där man kan egentligen på Lantmännen kan alla sitta i ett rum via länk och alla hade samma skärmbild och då var vi liksom överens på fyra timmar, nu kan processen vara lite längre och lite osäkrare.
37	I		Upplever du att alla dom här grejerna, eller vilka konsekvenser tror du att det har fått?
38	U		Hur tänker du då?
39	I		Ja men, som du pratade om, när folk filtrerar på sitt sätt?
40	U		Konsekvensen är ju den att antingen bygger man ju lager, nu pratar vi väldigt mycket prognos ju, antingen bygger man ett lager eller så har man tomt. Det är ju konsensus, konsekvensen av det och att du inte kan leverera i tid. Reaktionstiderna blir långa och du blir sårbar och tappar marknad ju. Nu pratar vi som sagt mycket prognos men så är det med all data, ju tillförlitliga och ju enklare desto mer förstår du desto snabbare beslut tar du.

41	I		Tror du eller upplever du att BI-verktyg, eller business intelligence-verktyg eller analysverktyg, kan hjälpa eller stjälpa i dom sammanhangen?
42	U		Det hjälper i dom flesta fall, alla siffror och all data som finns i stort sett som brukar se. Jag skulle vilja säga såhär, att har man klart för sig, vilket inte alla företag har, vilka kpi:er man mäter och vet vilka kpi:er man ska ha så tar man reda på vilken data man behöver för att läsa av dom kpi:erna och då kan man slänga väldigt mycket onödig data som vi inte behöver, vi kan sitta och glo på det för att det är kul men ingen i företaget ska sitta och glo på sånt som bara är kul. Vi har en kpi som har marginal, då vet vi att vi måste ha ett verktyg som räknar ut marginalen, vi behöver inte mer. Vi behöver liksom, det tror jag är viktigt att utgå från vilka kpi:er har vi och vilka behöver vi, ibland har vi alldeles för mycket kpi:er.
43	I		Hur tror du, den Schweiziska influensen påverkar, alltså om man jämför med ett svenskt företag kanske och dina erfarenheter av det, är det någon skillnad på hur man fattar beslut och organisatoriskt och så där? Du har varit inne på det lite själv.
44	U	STRUK	Ja, det är klart, nu är det ett familjeföretag också, det är mer managementbeslut än vad det är i ett svenskt, men samtidigt är det mycket högre i tak i ett möte än vad det är i ett svenskt möte och det är mer fritt fram men när det väl är bestämt så är det bestämt. Där är skillnaden mot ett svenskt företag. Jag har nog aldrig varit med om att man kan uttrycka sig så fritt om saker och ting och du tillåts att vara väldigt fri, men om man säger att när vår chef eller mötesledaren säger "okej, jag har hört vad ni säger" och bla bla och allt det där och sen "utifrån det jag har hört så gör vi så här" och då är alla tysta. Då är det ingen som snackar mer utan då är det så, det är inte så att någon ringer, jag upplevde det i svenska företag att man ringer kompisen efteråt för att "vad tycker du egentligen om det där?", det förekommer inte här utan då skulle du få gå på dagen. Har man tagit ett beslut så har man tagit ett beslut, då är man också beredd på att ta konsekvenserna, man är också beredd på att ändra. Där upplevde jag en stor skillnad, man kanske är mer toppstyrt och det är kanske en nackdel ibland. Vi svenskar har nog mer inflytande under så att säga hela tiden, här har vi inflytande under mötet och sen bestämmer man. Sen är det inte tid för så mycket annat, då är det resultat, punkt.
45	I		Intressant. Det vi kommer göra nu är att vi kommer försöka sammanfatta för oss själva lite grand det vi har pratat om, sen delar vi in det i olika block av anledningar som påverkar beslutsfattandet och så där, sen när vi har gjort det ska du få rangordna vad som är mest kritiskt enligt dig. Det kan du göra utifrån hur du har det nu

			och hur du har haft det genom tiden. Som du ger oss ca en minut, så du kan sitta kvar eller ta en kaffe eller något.
46	I		Så, dom tre blocken vi har delat in det i är tekniska begränsningar, strukturella anledningar och sen så då kognitiv påverkan. Dom tekniska begränsningarna har vi identifierat i den här intervjun prognos kopplat till produktion, historiskt data och sånt där, sen att det t.ex tog tid att få fram grejer och så där, vilka kpi:er som var relevanta och lite så där.
47	S		Det exemplet med marginalkostnad där.
48	I		Sen så är det då dom strukturella anledningarna, där har vi tagit in kommunikationsbrister, silos pratade vi om data silos och så där, det hörde vi lite om att man har det som man behöver kanske och så där men alla har inte tillgång till det kanske.
49	S		Sen att det är ett så pass globalt företag och ni sitter på olika platser.
50	I		Sen att det är toppstyrt kommer in under det. Sen kognitiv påverkan kom vi inte in på så mycket detaljer, så du får göra din värdering där men vi pratade om din erfarenhet och sådär hur det påverkar. Så dessa tre, om du fick välja vilket som var mest kritiskt av dom här efter att vi har pratat om det här.
51	U	STRUK,	Ja, då kommer vi till kommunikationsbiten, den strukturella biten. Vi kan alltid ha vilken data och uppsättningar som helst, men har vi inte kommunikation och förståelse för kommunikation så fungerar ingenting. Det är väl det man kan säga till er studenter också under ert arbete, ta det med er, kommunikation är all framgångsarbete, det är kommunikation det handlar om. Förståelsen också, inte bara att man pratar om det utan att man ser till att alla förstår vad det handlar om.
52	I		Om du då fick ställa den mot den tekniska biten och den kognitiva påverkan?
53	U	TEK	Den tekniska begränsningen, jag menar, har du inte den tekniska biten blir det jobbigt generellt.
54	I		Ja.
55	U		Var det rätt så eller?
56	I		Ja, då tror jag vi har en bra rangordning där. Så, det är det vi brukar gå igenom, har du några avslutande tillägg eller något du vill prata om?
57	U		Nej, det är lugnt. Det är alltid intressant att prata affärer, nu var det inte så mycket sånt men.

58	I		Ja, vi försöker avgränsa om till uppsatsen omfång så att säga.
59	U		Är ni nöjda så är jag nöjd.
60	I		Ja, det är vi absolut.

8 Referenser

- Bateman, T, & Zeithaml, C 1989, 'THE PSYCHOLOGICAL CONTEXT OF STRATEGIC DECISIONS: A MODEL AND CONVERGENT EXPERIMENTAL FINDINGS', *Strategic Management Journal*, 10, 1, p. 59, Complementary Index, EBSCOhost, viewed 23 May 2017.
- Burstein, F, W. Holsapple, C, Bennet, A, & Bennet, D 2008, 'The Decision-Making Process in a Complex Situation', *Handbook on Decision Support Systems 1* p. 3 n.p.: Supplemental Index, EBSCOhost, viewed 23 May 2017.
- Chaudhuri, S, Dayal, U, & Narasayya, V n.d., 'An Overview of Business Intelligence Technology', *Communications Of The Acm*, 54, 8, pp. 88-98, Science Citation Index, EBSCOhost, viewed 23 May 2017.
- Chen, J, & Lee, S 2003, 'An exploratory cognitive DSS for strategic decision making', *Decision Support Systems*, 36, 2, pp. 147-160, Inspec, EBSCOhost, viewed 23 May 2017.
- Curry, A, & Moore, C 2003, 'Assessing information culture—an exploratory model', *International Journal Of Information Management*, 23, pp. 91-110, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 23 May 2017.
- Davenport, T, Eccles, R, & Prusak, L 1992, 'Information Politics', *Sloan Management Review*, 34, 1, pp. 53-65, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 April 2017.
- Davenport, T, & Harris, J 2013, 'Competing on Analytics: The New Science of Winning', *Smart Business Pittsburgh*, 20, 6, p. 15, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 17 April 2017.
- Donaldson, G, & Lorsch, J 1983, *Decision Making At The Top : The Shaping Of Strategic Direction*, n.p.: New York : Basic Books, cop. 1983, Library catalogue (Lovisa), EBSCOhost, viewed 23 May 2017.
- Ensor, P, 1988, 'The functional silo syndrome', *AME Target*, 16, 16.
- Gilad, B, 1996, 'Business blindspots: Replacing your company's entrenched and outdated myths, beliefs and assumptions with the realities of today's markets', *Probus Publishing Company*.
- Holme, I, Solvang, B, & Nilsson, B 1997, *Forskningsmetodik : Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*, n.p.: Lund : Studentlitteratur, 1997 ; (Lund : Studentlitteratur), Library catalogue (Lovisa), EBSCOhost, viewed 2 May 2017.
- Hopkins, MS 2011, 'Big Data, Analytics and the Path From Insights to Value', *MIT Sloan Management Review*, 52, 2, pp. 21-22, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 24 April 2017.

- Jacobsen, D, Sandin, G, & Hellström, C 2002, *Vad, Hur Och Varför : Om Metodval I Företagsekonomi Och Andra Samhällsvetenskapliga Ämnen*, n.p.: Lund : Studentlitteratur, 2002 (Lund : Studentlitteratur), Library catalogue (Lovisa), EBSCOhost, viewed 27 April 2017.
- Koller, T, Williams, Z, & Lovallo, D 2017, 'The finer points of linking resource allocation to value creation', *McKinsey & Company, New York*. Tillgänglig på: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-finer-points-of-linking-resource-allocation-to-value-creation> [Tillgänglig vid: 23 maj 2017]
- Liew, A 2013, 'DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships', *Business Management Dynamics*, 2, 10, pp. 49-62, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 20 April 2017.
- Lock, M, 2016a, 'A BI Blessing from above: the impact of the executive touch', *The Aberdeen Group Boston*. Tillgänglig på: <http://aberdeen.com/research/11934/11934-rr-executive-supported-analytics/content.aspx> [Tillgänglig vid: 23 maj 2017]
- Lock, M, 2016b, 'The Hybrid Data Warehouse: Fluid, Flexible, and Formidable', *The Aberdeen Group, Boston*. Tillgänglig på: <http://www.aberdeen.com/research/12567/12567-RR-hybrid-data-warehouse.aspx/content.aspx> [Tillgänglig vid: 23 maj 2017]
- Marti, Y-M 1996, 'A Typology of Information Needs', *Advances in Applied Business Strategy, supplement 2A*, pages 121-131.
- Oliver, G 2008, 'Information culture: exploration of differing values and attitudes to information in organisations', *Journal Of Documentation*, 64, 3, pp. 363-385, Inspec, EBSCOhost, viewed 4 April 2017.
- Rosling, H. 2006, 'The Best Stats You've Ever Seen', *TED Talk*, [video online], Tillgänglig på: https://www.ted.com/talks/hans_rosling_shows_the_best_stats_you_ve_ever_seen?language=sv [Tillgänglig vid: 23 maj 2017]
- Ross, J. W, 2003, 'Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning in Stages', *MIT Sloan Working Paper No. 4314-03; Center for Information Systems Research Working Paper No. 335*. Tillgänglig på: <https://ssrn.com/abstract=416180> eller <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.416180> [Tillgänglig vid: 23 maj 2017]
- Saaty, T. L 1994, 'How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process', *Interfaces*, 24, 6, pp. 19-43, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 April 2017.
- Saaty, T. L 2008, 'Decision making with the analytic hierarchy process', *Int. J. Services Sciences*, Vol. 1, No. 1, pp.83-98.
- Schwenk, CR 1984, 'Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-making', *Strategic Management Journal*, 5, 2, pp. 111-128, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 April 2017.

- See, K, Morrison, E, Rothman, N, & Soll, J 2011, 'The detrimental effects of power on confidence, advice taking, and accuracy', *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 116, pp. 272-285, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 12 April 2017.
- Shankaranarayanan, G & Zhu, B 2012, 'Data Quality Metadata and Decision Making', *2012 45Th Hawaii International Conference On System Sciences, System Science (HICSS), 2012 45Th Hawaii International Conference On*, p. 1434, IEEE Xplore Digital Library, EBSCOhost, viewed 24 April 2017.
- Stein, R, & Dhar, V 1997, 'Seven methods for transforming corporate data into business intelligence' , pp. 126-148, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wilder-James, E 2016, 'Breaking Down Data Silos', *Harvard Business Review Digital Articles*, pp. 2-4, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 April 2017.