



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Institutionen för informatik
2004-05-26

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Abstrakt

Denna uppsats presenterar en ny modell som belyser konsultens kritiska roller i verksamhetsutveckling. Modellen sammanfattar tre olika perspektiv (det rationella, det sociokulturella och det sociopolitiska) och är menad att öka förståelsen kring konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling samt hur dessa kan vara till hjälp för att öka insikten om hur klientens visioner, idéer och drömmar kan konverteras till verklighet. Modellen syftar till att belysa och empiriskt bekräfta följande fråga: *Vilka är konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling?* Med hjälp av denna modell samt en empirisk studie har vi kommit fram till följande distinkta slutsatser: För det första blir konsultens roll uppenbar i situationer som kännetecknas av bristande kunskaper och hög variation i klientens behovsbild. För det andra bör konsulten och klienten tillsammans utveckla klientens framtida verklighet. Konsulten bör lära klienten att bli arkitekt av sin egen verksamhet så att denne kan konvertera visioner, idéer och drömmar till en attraktiv verklighet. Enligt den empiriska bilden finns det ett stort gap vad gäller vad konsulten bör göra och vad denne egentligen gör. För det tredje kan konsultens roller i verksamhetsutvecklingens olika faser förstås i termer av lyssnare, skapare/arkitekt samt lärare. Genom en enkät har material insamlats från två olika organisationer och representerar såväl konsultens som klientens åsikter. Vår modell har visat sig vara lovande eftersom vi kunnat identifiera och bekräfta konsultens olika roller i verksamhetsutveckling i allmänhet och i IT-baserad verksamhetsutveckling i synnerhet. Därmed är vår förhoppning att modellen kan testas ytterligare i framtiden eftersom den innehåller aspekter som inte bekräftats genom denna utredning.

Nyckelord: Konsult, klient, IT-baserad verksamhetsutveckling, holism

Författare: Ellinor Günther
Peter Jaworski
Handledare: Fil dr. Thanos Magoulas
Magisteruppsats, 20 poäng

Förord

Vi skulle vilja tacka vår handledare Fil dr. Thanos Magoulas för hans stora engagemang, entusiasm och stöd under vårt magisterarbete. Vi vill även tacka biträdande forskare Joakim Svärdröm som med sina gedigna kunskaper varit till stor hjälp för oss under skrivprocessen. Vi riktar även ett tack till de företag vi fått möjligheten att genomföra vår studie på, Ikaros Datakonsulter och Volvo IT. I synnerhet vill vi då tacka Andreas Roesner på Ikaros Datakonsulter för all hjälp och allt engagemang. Sist men inte minst vill vi tacka våra kamrater som skrivit magisteruppsats samtidigt som oss. Deras stöd och inspiration har sporrat oss under de tunga stunderna!

Ellinor Günther & Peter Jaworski

Göteborg den 26 maj 2004

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Problemområde	2
1.2	Syfte med utredningen	3
1.3	Frågeställning och avgränsning.....	3
1.4	Disposition	4
2	Metodik	5
2.1	Uppbyggnad av vår utredningsmetod	5
2.2	Vetenskapsteori	6
2.3	Uppsatsens vetenskapliga synsätt.....	6
2.4	Kvantitativa och kvalitativa metoder	6
2.4.1	Kvalitativ metod.....	7
2.4.2	Kvantitativ metod.....	7
2.5	Vårt val av metod och tillvägagångssätt	7
2.5.1	Litteraturstudie	8
2.5.2	Egen modell.....	8
2.5.3	Empiri.....	8
2.5.4	Vår enkätundersökning	8
2.5.5	Resultat.....	11
2.6	Validitet och reliabilitet.....	11
3	Teoretiska bilder	12
3.1	Teoretisk organisationsmodell	15
3.2	Organisationers utveckling.....	16
3.2.1	Den rationella modellen	19
3.2.2	Den sociopolitiska modellen	23
3.2.3	Den sociokulturella modellen.....	26
3.2.4	Vikten av de tre perspektiven.....	29
4	Byggande av modell om konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling	33
4.1	Tolkning av teoretisk organisationsmodell	35
4.2	Tolkning av organisationers utveckling	38
4.2.1	Tolkning av den rationella modellen.....	39
4.2.2	Tolkning av den sociopolitiska modellen.....	41
4.2.3	Tolkning av den sociokulturella modellen	42
4.3	Tolkning av konsultens roll.....	43
4.3.1	Samarbetsformer mellan konsultorganisation och klientorganisation	43
4.3.2	Val av designprocess	44
4.3.3	Vår modell om konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling.....	47

4.4	Design av utredningsfrågor	51
4.4.1	Frågor som rör situationsanalys	52
4.4.2	Frågor som rör den arkitekturella design	57
4.4.3	Frågor som rör förändringsbeslut	60
4.4.4	Frågor som rör implementering	63
4.4.5	Frågor som rör utvecklingsmiljö	67
5	Fallbeskrivning	68
5.1	Ikaros Datakonsulter	68
5.2	Volvo IT	69
5.3	Fallstudie	69
6	Tolkning och diskussion.....	70
6.1	Situationsanalys.....	70
6.2	Arkitekturell design.....	71
6.3	Förändringsbeslut	72
6.4	Implementering	73
6.5	Utvecklingsmiljö	74
6.6	Sammanfattande bilder.....	74
6.6.1	Vem? En fråga om deltagande	74
6.6.2	Vad? En fråga om kritiska faktorer	75
6.6.3	Hur? En fråga om sunda metoder.....	76
6.6.4	Behovet av strategiska konsulter.....	77
7	Slutsats.....	79
7.1	Förslag till framtida studier	80
8	Referenser	81
9	Bilaga 1 Enkät.....	85
10	Bilaga 2 Resultat av den empiriska studien	111

Figurförteckning

<i>Figur 1. Uppbyggnad av vår undersökningsmetod</i>	5
<i>Figur 2. Matris som visar att frågeformuläret täcker vår modell</i>	10
<i>Figur 3. Magoulas tolkning av Dahlboms konceptuella ramverk</i>	15
<i>Figur 4. The Experiential Learning Model</i>	18
<i>Figur 5. Strategi för organisationsdesign</i>	19
<i>Figur 6. ABCE-modellen</i>	21
<i>Figur 7. Faser i IS-design</i>	23
<i>Figur 8. Fas för framtida IS-design</i>	23
<i>Figur 9. Systemdesign – participativ och baserad på ledningens och de anställdas perspektiv</i>	25
<i>Figur 10. Fyra faser i en organisations liv</i>	32
<i>Figur 11. Vår tolkning av det konceptuella ramverket</i>	35
<i>Figur 12. Grund för tolkningar av teorier</i>	38
<i>Figur 13. Vår tolkning av den rationella modellen</i>	40
<i>Figur 14. Vår tolkning av den sociopolitiska modellen</i>	41
<i>Figur 15. Vår tolkning av den sociokulturella modellen</i>	42
<i>Figur 16. Strategier för samarbete mellan konsultorganisation och klientorganisation</i>	43
<i>Figur 17. Relationen mellan klientens medvetenhet och konsultens kunskap i designprocessen</i>	44
<i>Figur 18. Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling</i>	47
<i>Figur 19. Idealiserad bild av migration från nutid till framtid</i>	49
<i>Figur 20. Vår modell med tillståndsdimensioner</i>	50
<i>Figur 21. Utredningsfrågorna i relation till vår modell</i>	51
<i>Figur 22. Vem</i>	74
<i>Figur 23. Vad</i>	75
<i>Figur 24. Hur</i>	76
<i>Figur 25. Behovet av strategiska konsulter</i>	77

1 Introduktion

Organisationer är inte statiska företeelser då de ständigt befinner sig under utveckling. Detta innebär att det kontinuerligt pågår förändringsprocesser med såväl negativa som positiva effekter. Scott (1998) tolkar begreppet organisation som sociala strukturer som skapas av individer för att stödja samarbetet i strävan mot att uppnå specifika mål. Denna strävan gentemot gemensamt uppsatta mål ser inte likadan ut konstant utan förändras med tiden för att möta intressenters varierande krav och förväntningar. I många fall bedrivs organisationsutveckling och verksamhetsutveckling med stöd av konsulter. Enligt Hägerfors (1995) är ett av huvudsyftena med design av IS att förändra en organisation så att rätt information finns vid rätt tid och på rätt plats. I en IT-baserad verksamhetsutveckling är en av konsultens huvuduppgifter att designa ett funktionellt IS. Att detta ofta ses som huvudsyftet i en IT-baserad verksamhetsutveckling innebär inte att konsulten kan bortse från de andra verksamhetsdimensioner som påverkas av införandet av ett nytt system.

Ofta dras ett likhetstecken mellan förändring och utveckling. Detta behöver inte alls vara sant. En förändring leder i många fall inte alls till en utveckling utan snarare till försämringar i olika delar av en verksamhet. En förändring är ett moment i en utvecklingsprocess. Det är viktigt att klargöra hur en förändring påverkar exempelvis kulturen, strukturen, processer, kunskapsutveckling samt människor och deras intressen. Idag finns många olika modeller, metoder och tekniker för att utvärdera en förändring och dess inverkan på en verksamhet. Många av de modeller som finns presenterade i litteraturen är otillräckliga eftersom de inte tar ett holistiskt perspektiv i anspråk. Ett holistiskt perspektiv innebär att en värdering inte sker isolerat, det vill säga att hänsyn bara tas till en eller ett fåtal delar. Med ett holistiskt angreppssätt kan inte verksamhetsdelar analyseras avskilt utan aspekter granskas i relation till varandra. IS och intressenter kan inte analyseras enskilt eftersom dessa aspekter är tätt sammanlänkade. Enligt vår tolkning innebär ett holistiskt synsätt inte enbart en evaluering av förändringens slutgiltiga påföljder utan också en granskning av själva utvecklingsprocessen. Enligt vår tolkning kan en förändring inte anses vara lyckad om arbetsprocessen varit misslyckad. Nedan presenteras ett exempel på en utvecklingsprocess som varit lyckad och ett exempel där utvecklingsarbetet fått negativa konsekvenser.

Positiv utveckling

Ett exempel på ett lyckat utvecklingsarbete där konsulter rådfrågades är den förändring som genomfördes på Volvo Automobilers fabrik i Kalmar. Hedberg (1980) beskriver arbetet med införandet av datorsystem och förändringar i arbetsmiljön och de positiva effekter detta hade på de anställdas arbetssituation.

På Volvos fabrik i Kalmar genomfördes en förändring i arbetssituationen med en socioteknologisk¹ design som mönster. Arbetsgrupper skapades som i så stor utsträckning som möjligt skulle vara självförsörjande. Inom arbetsgrupperna fanns även möjlighet att byta arbetsmoment mellan de anställda som ingick i arbetsgruppen. Varje arbetsgrupp hade vidare ett eget lunchrum, egen bastu och egen ingång till fabriken. Detta skapade en känsla av självständighet och medbestämmande hos de anställda som i stor utsträckning, tillsammans med fackrepresentanter, ledning och konsulter, hade varit med och designat den nya arbetsmiljön. I och med att arbetsgrupperna blev självständiga krävdes att nya datorsystem

¹ Socioteknologisk innebär människoorienterat enligt http://europa.eu.int/comm/employment_social/social/ewon/newsletter/1sw_sw.pdf (2004, 20 februari).

infördes för att koordinera och kontrollera arbetet. För att få en helhetsbild över produktionen infördes tre datoriserade informationssystem för att stödja och betjäna arbetsgrupperna.

Den nya arbetsformen och införandet av datasystemen skapade en mer decentraliserad² organisationsstruktur där de anställda fick större medbestämmande. Exemplet visar på vikten av att konsulter är engagerade och förstår vad införandet av ny teknik har för effekter på en organisation. Om konsulterna uppfyller dessa kriterier och förändrar organisationen tillsammans med ledning, anställda och andra intressenter finns stora möjligheter att genomföra en positiv utveckling av en verksamhet.

Negativ utveckling

Ett exempel där förändringsprocessen lett till en negativ utveckling av verksamheten är fallet med Lenox Insurance Company (i fortsättningen kallat Lenox). Reimus (1997) beskriver fallet i sin artikel.

Diana Sullivan anställdes som CIO (Chief Information Officer) på Lenox för att tillföra verksamheten nödvändig kunskap inom IT-sektorn. Hennes primära uppgift var att leda arbetet med att skapa Lifexpress, ett system som möjliggjorde företagets mer än 10 000 agenter, utspridda över hela USA, att med hjälp av en dator direkt kunna skapa en profil av kunden (ekonomi, sjukdomshistoria etc.). Vidare skulle Lifexpress kunna jämföra Lenox priser och villkor gentemot konkurrenternas, samt generera alla nödvändiga dokument. Lifexpress skulle omvandla en process som innan tog mellan fyra till sex veckor att utföra till en process som tog ett par dagar och i vissa fall bara ett par timmar. Detta skulle enligt uppsatta mål göra Lenox marknadsledande.

Problemet var att under den tid som det tog att utveckla Lifexpress hade två konkurrenter redan implementerat och börjat använda liknande system. Istället för att vara marknadsledande med Lifexpress hade Lenox i realiteten hamnat efter sina konkurrenter som redan använde sig av liknande system. Lenox mångmiljoninvestering i Lifexpress riskerade nu att tappa sitt värde eftersom det inte hade haft den effekt som eftersträvades när systemet utvecklades. Mackenzie (1984) har i sitt ramverk just snabbhet i designprocessen som ett krav. Det gäller att snabbt arbeta fram ett designförslag eftersom det kan bli inaktuellt om processen tar för lång tid. Detta hade inte Lenox i åtanke då de skapade Lifexpress.

Fallet med Lenox visar hur viktigt det är att klargöra bland annat mål, ansvarsområden, tidsåtgång och finansiering av projekt. Eftersom Diana Sullivan själv inte visste, och den övriga ledningen inte klargjorde, vad hennes ansvarsområden och arbetsuppgifter innefattade hade hon ingen möjlighet att genomföra skapandet och implementeringen av Lifexpress på ett tillfredställande sätt. Att klargöra vad utvecklingen skall innebära och hur den skall genomföras samt vilka roller och ansvarsområden de inblandade skall ha, vare sig det rör sig om konsulter eller intern personal, är av yttersta vikt för att kunna lyckas.

1.1 Problemområde

Fallen ovan visar exempel på att utvecklingsarbete både kan få positiva som negativa följder. Det är intressant att fundera på vilka faktorer som ligger bakom en utvecklings konsekvenser och vilken roll konsulten kan tänkas ha i detta arbete. I och med att konsultorganisationer ofta har en viktig roll vid förändringsarbete anser vi det vara relevant att deras roll i denna

² Att organisationen blev mer decentraliserad var inget krav och är inte alltid målet med en förändringsprocess av denna form.

komplexa process lyfts fram. I och med att det idag är vanligt med exempelvis outsourcing där interna konsulter blir externa³, förflyttas den kunskapsbas som tidigare fanns inom organisationen. Detta gör att konsulter som tidigare hade kunskaper om en verksamhet nu arbetar mot många verksamheter. För att konsulten skall klara av denna förändring måste även denne ändra sitt arbetssätt och besitta en bredare kunskap än tidigare. Det räcker inte att specialisera sig inom ett område utan konsulten måste ha kunskaper om exempelvis teknologi och om den aktuella verksamhetens situation. Verksamheter har idag ett större behov av strategiska konsulter, det vill säga, konsulter med kunskaper om holistiska frågor såsom interorganisatoriska frågor, globaliseringsfrågor och samordningsfrågor eftersom organisationers krav förändrats.

Det finns en rad argument till varför konsulternas rådgivning är nödvändig i verksamhetsutveckling. För det första utgår verksamhetens medlemmar i de flesta fall från sina uppfattningar och tidigare erfarenheter. Konsulterna däremot har kompetens att se framåt och skapa en attraktiv framtid. För det andra ser individer inom en verksamhet enbart på sin egen avdelning eller grupp, när en förändring skall genomföras. Konsulten däremot har kompetens att skapa och sammanställa den globala bilden. Konsulten förväntas alltså kunna hantera helheten. För det tredje har verksamhetens medlemmar inte grepp om själva utvecklingsprocessen och tar fram ofullständiga specifikationer. Konsulten förväntas ha kompetens för att hantera denna heterogenitet och föränderlighet och därmed skapa förutsättningar för ett begripligt och meningsfullt mönster för utveckling (Checkland 1995, Mackenzie 1984, Hedberg 1980). Detta innebär att det finns ett behov av att klargöra hur konsulter ser på verksamheter och verksamhetsutveckling, sina roller i verksamhetsutveckling och hur klienten ser på konsultens funktioner i denna utveckling.

1.2 Syfte med utredningen

Syftet med denna uppsats är att öka förståelsen kring konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. För att belysa denna problematik har vi för avsikt att skapa en modell som syftar till att klargöra de olika roller som konsulten bör anta under olika faser i klientens utvecklingsprocess. I förlängningen kan även denna modell utreda hur konsulten uppfattar sin egen roll samt hur klienten uppfattar konsultens roll i verksamhetsutvecklingen. Med hjälp av denna normativa modell kan vår förståelse förbättras vad gäller hur samarbetet mellan konsultorganisation och klientorganisation ser ut.

1.3 Frågeställning och avgränsning

Utifrån ovanstående syfte har vi formulerat en frågeställning för att utreda arbetet med IT-baserade förändringar i en verksamhet och konsultens olika roller i detta arbete.

- Vilka är konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling?

Vi avgränsar vår studie till att studera konsultens olika roller under klientens utveckling. Med detta menar vi de olika roller som konsulten anser sig anta samt de roller klienten anser att konsulten antar. Vi har inte för ambition att dra generella slutsatser kring konsultens roller utan vi eftersträvar snarare att utröna hur olika individer tolkar och formar sin verklighet.

³ En intern konsult är anställd inom organisationen medan en extern konsult hyrs in för att utföra ett specifikt uppdrag.

1.4 Disposition

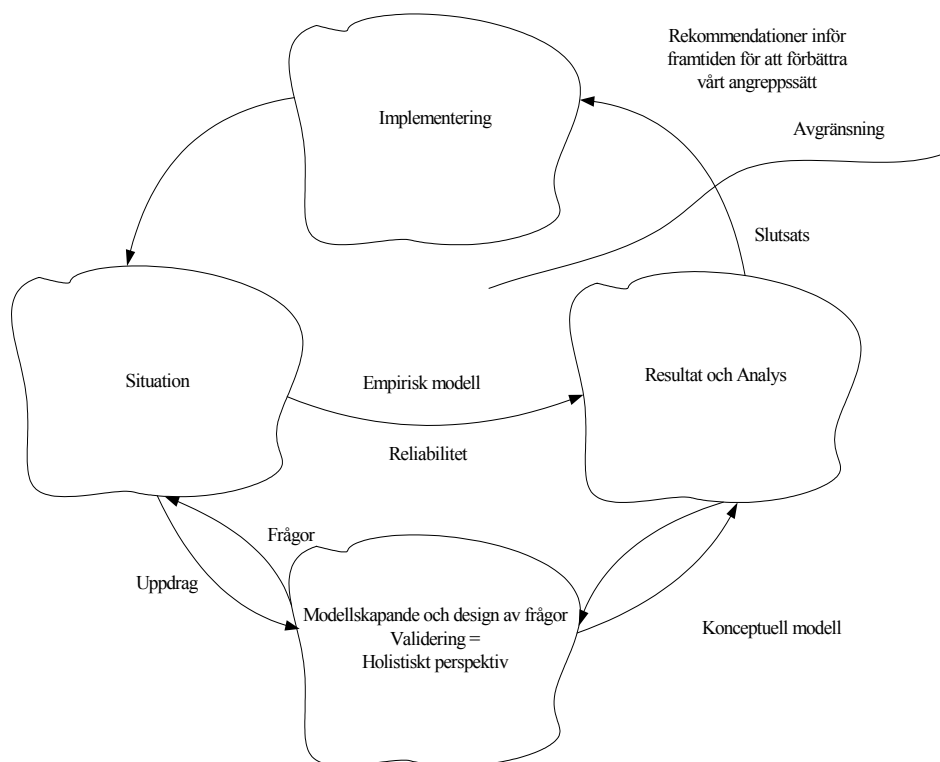
Metodik	I kapitel två beskrivs uppsatsens tillvägagångssätt metodmässigt. Vetenskapsteori, kvalitativa och kvantitativa metoder samt de metodologiska val vi gjort presenteras.
Teoretiska bilder	I kapitel tre presenteras den teoretiska grunden till vår modell.
Byggande av modell om konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling	I kapitel fyra beskrivs hur vi tolkat den teoretiska ramen och vi presenterar den modell och de utredningsfrågor vi skapat utifrån teorin.
Fallbeskrivning	I kapitel fem ges en beskrivning av Ikaros Datakonsulter och Volvo Information Technology (Volvo IT) där undersökningen skall genomföras.
Tolkning och diskussion	I kapitel sex tolkas och diskuteras de empiriska resultaten i relation till vår modell.
Slutsats	I kapitel sju redovisas de slutsatser som framkommit, samt förslag till framtida studier.

2 Metodik

I detta kapitel skall vi klargöra den metodologiska grund undersökningen vilar på samt hur vi gått tillväga under uppsatsarbetet.

2.1 Uppbyggnad av vår utredningsmetod

Den modell vi illustrerar nedan visar hur vi byggt upp vårt uppsatsarbete. Modellen liknar Checklands (1995) SSM modell som vi använt oss av i uppbyggnaden av vår modell⁴.



Figur 1. Uppbyggnad av vår undersökningsmetod

I den första fasen som vi ovan kallar situation diskuterade vi, tillsammans med handledare, oss fram till vad vi egentligen ville åstadkomma med arbetet då vi fått fria tyglar från Ikaros Datakonsulter KB. Efter samtal med Ikaros Datakonsulter bestämde vi oss för att använda deras samarbete med Volvo IT i skapandet av ett reseadministrativt system som fallstudie. Därefter gick vi in i nästa fas som vi kallat modellskapande ovan. Vi genomförde en litteraturstudie för att klargöra uppdragets natur och utredningens problem. Vi fortsatte arbetet genom att studera teorier kring utvecklingsarbete, organisation och konsulter och skapade därefter vår modell som syftar till att klargöra konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Därefter designade vi vårt frågeformulär, som har vår modell som grund. Frågeformuläret flyttades därefter tillbaka till den första fasen i modellen eftersom grunden för arbetet finns i denna fas. Detta betyder alltså att vi gick tillbaka till situationsfasen för att få svar på våra enkätfrågor. I situationsfasen skapades den empiriska bilden som flyttas vidare till fasen för resultat och analys. In i denna fas kommer också vår modell. I resultat och analysfasen systematiserades först vår enkät och därefter genomfördes analysen som ledde oss fram till diskussion och slutsats. Vi har en avgränsning mellan

⁴ De olika fasernas aktiviteter finns beskrivna i kapitel 3.2.3.

resultat och analys, och implementering. Detta eftersom syftet med vårt arbete inte är att förändra de organisationer vi studerat. Vår modell förändras inte heller utan en diskussion och rekommendationer angående fortsatta studier med vår modell som grund förs. Det är viktigt att påpeka att vi arbetat iterativt, som Checkland (1995) förespråkar. I grova drag gick processen till som vi beskrivit ovan men i vissa fall gick vi fram och tillbaka mellan de olika faserna då nya tankar eller ändringar framkom. Vi hade kontinuerlig kontakt både med vår handledare Thanos Magoulas och med Andreas Roesner, konsult på Ikaros Datakonsulter, under hela arbetet.

2.2 Vetenskapsteori

Då forskning bedrivs finns ett bakomliggande vetenskapligt synsätt. Enligt Easterby-Smith et al. (2002) finns det två sådana filosofier som de anser påverkar det sätt som forskningsprocessen utförs på. De synsätt de beskriver är positivism och fenomenologi eller hermeneutik. Grundtanken i det positivistiska synsättet är att världen är objektiv, vilket gör att de delar av denna värld som studeras skall mätas genom objektiva metoder. Forskaren skall därmed vara värderingsfri, vilket betyder att de värderingar som denne innehar inte får påverka forskningen. Forskaren skall fokusera på fakta, formulera en hypotes och sedan testa denna. Är utgångspunkten istället en fenomenologisk eller hermeneutisk ses världen som socialt konstruerad och subjektiv. Detta betyder att forskaren då ses som en del av det fenomen som observeras och att denne alltid har värderingar som påverkar forskningen. Forskaren fokuserar på betydelsen av ett fenomen och försöker förstå dess innebörd.

Enligt Ranerup (2003) används det inom den positivistiska synen på forskning och kunskapsbildningen ofta ett deduktivt angreppssätt. Forskaren utgår från teori och skapar en hypotes om ett orsakssamband. Därefter bekräftas eller falsifieras de uppställda hypoteserna. Forskaren går bevisets väg, med teorier som stöd. Det deduktiva angreppssättet används vanligen inom kvantitativa metoder

Inom den fenomenologiska synen på forskning används ofta ett induktivt synsätt. Forskaren går upptäckens väg. Här bedrivs en mer utövande forskning utan föregående teorier och hypoteser. Innebörden hos olika fenomen eftersöks och forskaren försöker beskriva och tolka dessa utifrån det insamlade materialet som analyseras och kodas. Utifrån denna kodning kan forskaren skapa ett mönster. Därefter formas olika hypoteser och valet av teorigrund. Arbetas det utifrån detta angreppssätt används oftast kvalitativa insamlingsmetoder.

2.3 Uppsatsens vetenskapliga synsätt

Uppsatsens vetenskapliga synsätt är fenomenologiskt. Vi har använt oss av en deduktiv ansats då vi skapat vår modell eftersom vi utgått från olika teorier vi studerat. Modellen har skapats för att belysa konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Undersökningen vi gjort är mer induktiv eftersom vi gjort den som en slags granskning av konsultens roller i IT-baserad utveckling där den insamlade datan sedan tolkats. Vårt urval är litet och istället är undersökningen snarare djup än bred.

2.4 Kvantitativa och kvalitativa metoder

Valet av ansats, i detta fall kvantitativ eller kvalitativ, ger en grund för hur tillvägagångssättet skall se ut för att samla in material. Beroende på vilket slags resultat som eftersträvas lämpar sig dessa ansatser olika bra. Under en föreläsning om *Kvalitativa och kvantitativa metoder* (1999) framkom att kvalitativa metoder och analyser handlar om att ta fram egenskaper hos ett fenomen eller företeelse, se vilka innebörder människan lägger i detta och vilken mening det har. Forskaren strävar i sin undersökning efter att lösa frågor, beskriva, förstå och tolka. Människan ses i sin helhet i vardagsmiljön.

Kvantitativa metoder handlar om att få reda på kvantiteten, mängden, av ett fenomen exempelvis. Målet är också att se hur denna mängd fördelar sig och om det finns något samband mellan olika företeelser. Vanligtvis förknippas kvantitativa metoder med positivism och kvalitativa med ett tolkande synsätt. Enligt Easterby-Smith et al. (2002) innebär detta dock inte att undersökningen måste använda metoder som traditionellt används inom de olika synsätten.

2.4.1 Kvalitativ metod

Då en kvalitativ forskningsmetod väljs, finns ett antal tekniker att tillgå för att samla in material, menar Ranerup (2003). Ett av de vanligaste är att använda intervju som insamlingsmetod. Intervjun kan utformas och struktureras på olika sätt. Strukturerad enkät genom intervju, semistrukturerad intervju med en utvecklad, öppen frågemall och intervju med några få öppna frågor är några av de intervjutekniker en forskare har att tillgå. Enligt Kvale (1997) har den kvalitativa forskningsintervjun som mål att få nyanserade beskrivningar av olika aspekter av den intervjuades liv och vardag. Intresset är inte inriktat på att få fram siffror utan det är orden, det som sägs, som är det viktiga. Ett annat kvalitativt insamlingsätt är att utföra observationer, alltså att studera vad människor gör istället för vad de säger. Målet är att uppnå en detaljerad förståelse om de värderingar, motiv och arbetssätt som finns i den situation som väljs att studeras, menar Easterby-Smith et al (2002).

2.4.2 Kvantitativ metod

Några av de tekniker forskare har att tillgå vid en kvantitativ datainsamling är intervjuer, enkäter, test/mätningar och observationer. Dessa tekniker är till stor del de samma som används vid kvalitativ forskning. Här är forskaren dock oftast inte ute efter att fånga den specifika individens tolkningar av ett fenomen utan mer generella tendenser hos en större grupp. Intervjuer används mest till marknadsundersökningar eller opinionsmätningar, enligt Easterby-Smith et al (2002). De är då mycket strukturerade och den som intervjuas ges inget stort utrymme för långa, oprecisa svar. Den som intervjuar har istället ett antal alternativa svar som denne kan styra in intervjupersonen på. Test/mätningar används för att ta reda på vad och hur en individ tänker. Här används oftast ja och nej frågor. Här ges alltså inte heller någon större tolkningsfrihet vare sig för den som intervjuas eller den som intervjuar. Observation används oftast som en kvalitativ teknik men kan användas kvantitativt genom att den standardiseras och systematiseras. Detta genom att en aktivitets natur eller process klassificeras vid varje observationstillfälle vilket leder till att forskaren med tiden kan mäta frekvenserna av varje kategori och räkna fram ett procenttal över alla observerade aktiviteter. Enkätundersökningar används om syftet är att undersöka en definierad grupp människors syn på ett fenomen. Detta material kan bearbetas statistiskt. Används detta insamlingsätt slipper forskaren problem med ”intervjuareffekt” som ibland uppfattas som ett problem i den kvalitativa forskningen. Kritik som riktas mot enkätundersökningar är att det ger en begränsad bild av människors synpunkter och uppfattningar eftersom de bara ges ett antal svarsalternativ och inte får möjlighet till att beskriva sina tolkningar.

2.5 Vårt val av metod och tillvägagångssätt

Vi har valt att använda oss av ett kvalitativt perspektiv i vår uppsats. Vår studie bygger både på data som vi själva insamlat i form av en enkätstudie och information som vi hämtat från tillgänglig litteratur, tidskrifter och Internet. I och med att vi använt en enkät, som enligt det traditionella synsättet anses vara ett kvantitativt tillvägagångssätt, kan det kvalitativa perspektivet verka egendomligt. Vi har dock inte för ambition att dra generella slutsatser kring konsultens roller utan vi eftersträvar snarare att utröna hur olika individer tolkar och formar sin verklighet. Enkätmetoden är för oss ett verktyg för att kunna analysera och tolka

respondenternas tankar. De graderingsskalor enkätundersökningen innefattar ger oss indikationer på hur de olika respondenterna ser på verkligheten. Vi använder oss därmed av ett kvalitativt perspektiv men en traditionellt kvantitativ metod. Enligt Backman (1998) är inte ett kvalitativt perspektiv synonymt med en kvalitativ metod. Vi har alltså valt att blanda ett kvalitativt perspektiv med ett traditionellt kvantitativt insamlingssätt. De frågor vi använt är strukturerade men utrymme ges för respondenten att avge egna svarsalternativ. Detta ger vår studie kvalitativa drag. Vi har skapat öppna alternativ i varje fråga för att ge respondenten möjlighet att beskriva egna tankar. Eftersom vi valt en mindre grupp som deltagar i studien ville vi ge utrymme för egna tolkningar för att ge studien mer djup eftersom en stor bredd inte uppnås på grund av svarsgruppens storlek.

2.5.1 Litteraturstudie

Enligt Backman (1998) måste tidigare dokumentation av det valda området studeras innan ett forskningsarbete inleds. Detta gör att rätt angreppssätt kan antas för att inte upprepa redan gjord forskning. I samråd med vår handledare genomfördes i början av vårt arbete litteraturstudier vilket gav oss en grund att stå på och gav oss en förståelse för problemområdet. Därefter fortsatte litteraturstudierna löpande under uppsatsarbetet eftersom vår modell, för att belysa problematiken kring konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling, skapats genom stöd och förankring i olika teorier.

2.5.2 Egen modell

Genom att knyta samman olika teorier kring utvecklingsprocesser och konsulter funktioner i detta arbete, har vi utformat en modell som påvisar de roller konsulter bör anta i verksamhetsutvecklingens olika faser. Modellen har som grund ett konceptuellt ramverk som visar på hur en organisations olika delar påverkar varandra och interagerar med varandra genom informationssystem. Denna grund ger modellen tyngd genom det holistiska perspektiv som uppnås. Detta perspektiv är viktigt att anta eftersom en förändring inte kan ses isolerat i en verksamhet eftersom samma förändring, vare sig det är medvetet eller inte, påverkar ett flertal organisatoriska förhållanden. Utifrån denna modell har vi sedan skapat, utifrån teorin, relevanta undersökningsfrågor. Dessa frågor syftar till att öka förståelsen om vilka roller konsulten antar i en IT-baserad verksamhetsutveckling. Modellen och i förlängningen undersökningen strävar alltså till stor del efter att öka förståelsen kring utvecklingsprocessers problematik vid samarbete mellan konsulter och klienter.

2.5.3 Empiri

För insamlandet av det empiriska materialet har vi genomfört en enkätstudie på Volvo IT och Ikaros Datakonsulter som tillsammans utvecklat ett reseadministrativt system. Denna utvecklingsprocess påbörjades i oktober/november 2000 och avslutades i augusti 2002.

2.5.4 Vår enkätundersökning

Vi har valt en enkät som teknik för insamling av data. Enkäten är omfattande och därför valde vi att genomföra studien med en liten grupp individer. Eftersom enkäten oftast har som mål att få en generell bild av en grupps åsikter fick vi tänka om lite då vi har ett kvalitativt perspektiv i vår undersökning. Enkäten används som ett verktyg för att strukturera insamlad data. Frågorna i enkäten har inte formen av en kvantitativ enkät utan har drag mot det kvalitativa. Vi efterfrågar individernas egna tolkningar och uppfattningar av verkligheten, inte objektiva fakta. Frågorna utformades med svarsalternativ enligt en skala 1-5 där ett tolkas som ett negativt svar och fem som ett positivt svar. Detta för att kunna dra slutsatser kring de olika respondenternas uppfattningar kring verksamhetsutvecklingens kvalitet. Easterby-Smith et al (1998) menar att en styrka med de ”slutna” svarsalternativen är att de

går snabbt att besvara och är enkla att analysera. Svagheten är att den data som insamlas kan anses vara ytlig. Vi har därför valt att även använda oss av ett öppet svarsalternativ på varje fråga och ett antal frågor där respondenten kan skriva i fritext hur hon/hon tänker angående olika faktorer. Enligt Easterby-Smith et al ger detta möjligheter att få fram oväntade perspektiv. Ett problem som uppstod sent i uppsatsarbetet var att en av respondenterna från Volvo IT valde att inte fylla i enkäten. Detta innebar alltså att respondentgruppen från Volvo IT från början skulle varit fyra personer vilket reducerades till tre. Från Ikaros Datakonsulter besvarades enkäten av fyra personer. Urvalet av respondenter togs fram i samarbete med Ikaros Datakonsulter och enkäten besvarades av en användare av systemet och två driftsansvariga på Volvo IT och tre konsulter och en chef på Ikaros Datakonsulter. Gruppen från Volvo IT skulle även innefattat en chef men denne valde alltså att inte besvara enkäten.

Vi presenterade enkäten, förklarade utformningen och vad de olika faser vi identifierat innefattar, för de som skulle medverka i studien på Volvo IT och Ikaros Datakonsulter. Därefter fick respondenterna individuellt fylla i enkäten. Trost (1986) menar att det är viktigt att de tillfrågade får besvara enkäten i lugn och ro eftersom irritation i omgivningen kan påverka svaren. Undersökningen genomfördes i mitten av april 2004.

Enkätens omfattning beror till stor del på att vår modell har ett holistiskt perspektiv. Eftersom alla faser och hela det organisatoriska perspektivet i en utvecklingsprocess belyses genom enkäten får detta som resultat att enkäten blir omfattande. För att säkerställa att alla områden av vår modell täcktes in skapade vi en matris som visar att det holistiska perspektivet efterlevs i frågeformuläret. Siffrorna i matrisen visar de frågor i formuläret som behandlar de olika aspekterna i modellen⁵.

⁵ Alla enkätfrågor med svarsalternativ presenteras i kapitel 4.4.

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling
- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

	Situationsanalys	Arkitekturell design	Förändringsbeslut	Implementering
Intressenter	2	18	27	36, 49, 52, 53
Mål	15	22, 21	28	43, 47
Organisation	As is 7, 6, 8, 16,14	As could be 26	As can be 34	As became 41, 42
Aktiviteter	3, 9	17	35	37, 38, 44
Konsulter	1, 11	23	31	45, 48
Metoder	5	20	30	40
Språk	4,12	19, 24	29, 32	39, 46
Vem beslutar vad? Vem informerar vem?	13	25	33	50, 51
Miljö	10, 54, 55			

Figur 2. Matris som visar att frågeformuläret täcker vår modell

Då alla fält i matrisen var täckta ansåg vi oss färdiga med enkäten. Trost (1986) menar att när enkäter skapas formuleras frågorna ofta utan samordning. I det slutgiltiga formuläret är det mycket viktigt att ordningsföljden är nogga genomtänkt. Om enkäten lämnas ut utan att frågorna ligger i bra ordning blir läsaren irriterad och hakar upp sig. Innan enkäten lämnades ut till respektive företag kontaktade vi därför tre personer med kompetens inom områden som konsultarbete, uppsatsskrivande och skapande av enkäter. Dessa bildade en kontrollgrupp⁶ som gick igenom enkäten och gav oss förslag till förändringar. Efter ett antal ändringar i enkäten gav denna kontrollgrupp oss ett godkännande av enkätens utformning, fullständighet och relevans.

⁶ Kontrollgruppen bestod av tre personer från Institutionen för informatik Dessa var Joakim Svärdröm (biträdande forskare), Maria Bergenstjerna (universitetsadjunkt) och Håkan Enquist (biträdande forskare).

2.5.5 Resultat

Då vi fått in våra enkäter var vi tvungna att organisera den insamlade datan. Backman (1998) menar att det gäller att få ordning på den insamlade datan för att få en bra överskådlighet av resultatet. Vi har systematiserat det empiriska materialet i tabeller där alla frågor och svar från respondenterna finns redovisade. De frågor som kan besvaras fritt finns också redovisade. Vi presenterar även medelvärden för hela respondentgruppen och medelvärden för respondenter från Ikaros Datakonsulter och Volvo IT. Då vårt urval är relativt sett litet används dessa medelvärden inte i analysen utan vi koncentrerar oss där på de individuella respondenternas svar och ibland olika gruppers svar. De medelvärden som presenteras skall enbart ses som en indikation på hur studien kan komma att se ut med en större grupp av respondenter. Eftersom enkäten systematiserats i tabellform och är omfattande har vi valt att placera denna del som bilaga två.

2.6 Validitet och reliabilitet

Enligt Ranerup (2003) används begreppen validitet och reliabilitet för att diskutera trovärdigheten i den forskning som genomförts och i det resultat som kommit fram. Dessa element är viktiga att belysa då en undersökning utförts eftersom det visar på en medvetenhet om studiens möjliga brister. Validitetsbegreppet innebär att forskaren har i åtanke om studien verkligen mäter det forskaren vill att den skall mäta. Det handlar om att använda rätt instrument vid rätt tillfälle. Alltså att visa hur säkert det är att mätning sker av det som avses. Reliabilitet handlar om pålitlighet och rör hur säkra mätmetoder som används på det man undersöker.

Vår studie grundas på en modell som skapats utifrån beprövade teorier vilket leder till att modellen kan sägas ha hög validitet. Då sedan empiriskt material samlas in används detta för att se vilket stöd modellen får. Om empirin inte stödjer modellen i hög grad innebär inte detta att modellen är felaktig utan snarare att ytterligare utredningar bör göras. Detta angreppssätt stämmer överens med det metodologiska synsätt som Hedberg och Jönsson (1976) arbetat fram. På grund av det lilla urval vår studie grundar sig på blir undersökningens reliabilitet låg. Det begränsade urvalet beror på att det enbart var ett fåtal konsulter på Ikaros Datakonsulter som var delaktiga i projektet samt att få personer på Volvo IT kunde ta sig tid att besvara vår omfattande enkät.

3 Teoretiska bilder

I detta avsnitt presenterar vi de teorier, modeller och tekniker som berör organisationskoncept och organisationsutveckling. Detta för att kunna skapa en egen modell som klargör konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Vi inleder med en kort historik över synen på IT-baserad utveckling inom organisationer och synen på konsulter del i detta. Vi fortsätter med att presentera begreppet organisation ur ett informatikperspektiv. Därefter beskriver vi hur organisationer utvecklas.

Historik

Inom den IT-baserade verksamhetsutvecklingen har det genom åren funnits ett antal synsätt och ansatser på vilket som är det effektivaste sättet att genomföra IT-baserad verksamhetsutveckling. Vi kommer nedan att kortfattat beskriva en del av dessa samt hur konsultens roll har tolkats under årens lopp.

Isolerat kontra integrerat synsätt på systemutveckling och verksamhetsutveckling

Traditionellt sätt har verksamhetsutveckling och systemutveckling bedrivits som oberoende processer. Kompetensutveckling betraktades inte alls som en viktigt eller kritisk process. Detta isolerade synsätt på organisationsutveckling råder även idag och detta återspeglas i såväl metoder, modeller och teorier för konceptualisering av utvecklingsprocessen. Med andra ord innebär detta att systemet ses som en isolerad del av verksamheten. IS/IT-systemet lever och verkar som en egen del av verksamheten men utan inblandning från övriga delar⁷. Det integrerade synsättet å sin sida som, på senare tid, har aktualiserats mer och mer över hela världen och som återspeglar den svenska skolan innebär att IS/IT-system ses som en integrerad del av verksamheten och att verksamhetsutveckling, kompetensutveckling och systemutveckling utgör olika sidor av samma mynt. Med andra ord är IS/IT-system en del av en verksamhet och bör därför utvecklas och förändras i samma takt och i samklang med verksamhetens övriga delar⁸.

Arkitekturellt synsätt på systemutveckling och verksamhetsutveckling

Informationssystem av olika slag existerar för att förse människor i en verksamhet med information och beslutsunderlag. Vidare utför informationssystem verksamhetsmässiga handlingar. Ansvaret för dessa handlingar ligger i verksamheten. Samtidigt utvecklas informationssystemen av olika intressenter, för olika verksamhetsgrenar med olika syfte, med användare som har olika kompetenser, arbetsstilar, kommunikationsstilar och som motiveras på olika sätt. För att tillgodose alla intressenters mål bör informationssystemens användning, utformning, utveckling, avveckling, och management samordnas på ett bra och överblickbart sätt. Ett instrument för att uppnå överblickbarhet är just arkitekturkonceptet. Inom informatik förekommer en rad olika arkitekturbegrepp såsom, verksamhetsarkitektur, strategisk arkitektur, produktarkitektur, IS-arkitektur, informationsarkitektur, affärsarkitektur, mjuk arkitektur, hård arkitektur med mera. Alla dessa arkitekturkoncept kan delas i informationsbaserade arkitekturer respektive aktivitets- och handlingsbaserade arkitekturer. Det krävs med andra ord, för att uppnå ett positivt resultat med en förändring, att det finns en bakomliggande arkitektur. Med arkitektur menas här ett sätt att organisera en social verksamhet med hjälp av information, informationssystem, informationsbaser, regelbaser, informationsteknologi. Arkitekturen kan anta olika former men dem som är mest

⁷ För mer utförlig läsning angående isolerat synsätt hänvisar vi till Lederer och Salmela (1996) samt Boody, Boonstra och Kennedy (2002).

⁸ För ytterligare läsning om integrerat synsätt se bland annat Jones (1995) och King (2000).

dominerande anges i termer av principer, standards, modeller och metoder för att vägleda organisering av en verksamhet utifrån informations och kunskaps perspektiv⁹.

Skolor inom IT-baserad verksamhetsutveckling

Genom åren har ett antal skolor varit dominerande inom IT-baserad verksamhetsutveckling och vad informationssystem har för funktion inom verksamheter. Dessa är:

- **Systemskolan:** Magoulas (2003) karaktäriserar denna skola som en skola som utgår från antagandet att informationssystem är en integrerad del av verksamheten. Organisationen ses som ett system där delarna ständigt påverkar varandra och en grundläggande princip är avgränsningen. Skolan präglas av holistisk vetenskaplighet och varje handling skall leda till helhetens bidrag och skall grundas på sunda beslutsunderlag. Beslut är den process som omvandlar information till handling samt information är kunskap som kommuniceras genom språket. Dessa två grundläggande premisser formar varje socialt system. Med socialt system menas att såväl helheten som helhetens delar, det vill säga människorna, har mål. Det finns ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan alla delar som verkar för att förverkliga helhetens målsättning och helheten som verkar för att förverkliga delarnas målsättningar. Detta förhållande är odelbart och reflekteras just i samarbete, samförståelse och motivation av alla de intressenter som tillsammans skapar begreppet system. Management i detta sammanhang blir försök att eliminera osunda och irrationella konflikter, förhindra dåligt utnyttjande av resurser samt hantera eller konvertera olika slags konflikter till harmoni. Mål, styrning, beslut och information är fyra kritiska begrepp som karakteriserar de teorier som tillhör systemskolan. Dessa utgör grunden för att härleda motsvarande fyra olika strukturer som tillsammans bildar organisationens systemstruktur¹⁰. Ett exempel på en verksamhet inom systemskolan är Kapp Ahl som med sina cirka 120 butiker verkar på främst på den skandinaviska marknaden men som har tillverkning i såväl Europa som Asien på grund av marknadens turbulens. Anledningen till detta är att om tillverkningen fokuseras till en plats kan hela verksamheten kan drabbas av katastrofala effekter. Därmed har Kapp Ahl valt att en stor del av tillverkningen skall grundas på säkerhet och därmed betala lite dyrare för detta, medan resten av tillverkningen kan genomföras i länder med billigare kostnader, men också större osäkerhet. Informationssystemen utgör i detta sammanhang odelbara delar av verksamheten som syftar till att förse aktörerna med bästa beslutsunderlag för hantering av osäkerheten.
- **Processskolan:** Enligt Magoulas (2003) grundas processskolan på samarbete mellan två eller flera oberoende organisationer där informationssystemen utgör grunden för integration av en såkallad värdekedja och som är oberoende av respektive organisationsstruktur. Med andra ord en kedja av organisationer som syftar till att tillgodose kunden önskemål genom effektiv och samordnad samarbete. Trots att där är fråga om flera organisationer är en värdekedja hierarkiskt organiserad, det vill säga någon av organisationerna måste ha ansvar för att samordna såväl verksamhetens bedrivande som utveckling. En processorganisation som byggs upp på processkolans grunder kan exemplifieras med Volvo Parts och dess 1200 leverantörer och mer än 1000 agenter som förser kunder med reservdelar¹¹.

⁹ Litteratur om detta har bland annat skrivits av Brancheu och Wetherbe (1986) samt Sowa och Zachman (1992).

¹⁰ För mer litteratur om systemskolan se Langley (1998) och King et. al (2001).

¹¹ För mer litteratur om processskolan se Hoffman (1988) och Neo (1988).

- Resursskolan: Magoulas (2003) skriver att resursskolan grundas på samarbete mellan två eller flera organisationer där verksamheten består av ett fåtal kärnaktiviteter som kan tillhöra de samverkande organisationerna. Det som karaktäriserar resursskolan är kunskap och kunskapsutveckling. Det finns självklart andra slags resurser som tillsammans utgör resurskonceptet men utifrån informatiksynpunkt ligger intresset just i informations och kunskapsresurser. Vissa av dessa resurser kan vara i ”tacit” form (människans förmågor och kompetenser) medan andra finns i explicit form (modeller, metoder, principer, regler etcetera) som finns beskrivna i böcker eller som finns tillgängliga i databaser, kunskapsbaser, dokumentbaser med mera. Resursskolan utgår från principen att verksamheten på ett dynamiskt sätt kan skapas vid olika situationer genom att på ett relevant sätt kombinera dem berörda kärnaktiviteterna. IKEA utgör en typiskt exempel på en resursskola. IKEA saknar såväl leverantörer som en fullständig produktionsprocess. IKEA tillämpar vad som kallas ”Do it yourself” teknologi där kunden själv deltar i de sista produktionsmomenten. IKEA har specialiserat sig i modulariserad produktdesign, det vill säga design av produkter som inte säljs färdigmonterade i affär utan produkten monteras ihop hos kund. De olika produktkomponenterna kan produceras av olika leverantörer i hela världen. I princip har ingen leverantör koll på hur den slutliga produkten ser ut. Slutligen paketeras de färdiga modulerna och säljs till kunderna. Utan effektiv användning av informationsteknologi skulle IKEA-konceptet inte vara så framgångsrikt som det är. IKEA utgör ett familjeföretag som har varit framgångsrikt över hela världen och utifrån principerna inom resursskolan sysselsätter IKEA leverantörer över stora delar av världen. Just de långsiktiga relationerna med leverantörerna reflekteras i resursskolan¹².
- Nätverksskolan: Grundas enligt Magoulas (2003) på samarbete mellan olika organisationer som tillsammans utgör ett så kallat nätverk av relationer. Nätverksorganisationer är fullständigt beroende av informationsteknologi och informationssystem. Till skillnad från resursskolan kan nätverksskolan omfatta olika slags organisationer och även konkurrenter. Ett bra exempel på nätverksorganisation är DELL som tillsammans med flera andra hårdvaru- och mjukvaruleverantörer verkar för att tillgodose kundernas önskemål och behov på bästa möjliga sätt. Karaktäristiskt för nätverksskolan är organisationernas oberoende, därmed utgörs ledarskapet av representanter för de inblandade organisationerna¹³.

Konsultativt kontra lärande synsätt på IT-baserad verksamhetsutveckling

Traditionellt finns två synsätt på vilket förhållningssätt konsulter bör ha mot klient i en IT-baserad verksamhetsutveckling, det konsultativa och det lärande. I en artikel skriven av Allio (2003), där Russell L. Ackoff intervjuas beskrivs dessa båda synsätt. Ackoff beskriver i Allios (2003) artikel konsulter med konsultativt synsätt som gurus som anser att deras standardlösningar ordnar alla sorters problem som en verksamhet kan tänkas ha. Istället för att försöka öka kunskapen hos de berörda inom verksamheten trycks färdiga standardlösningar in. Konsulten försöker inte att hitta problemet och sedan lösa detta, utan tror att standardlösningen är ett fullgott alternativ. Med denna inställning finns en stor risk att problemet som konsulten anlitas för att lösa inte alls löses utan nya problem kan istället tillkomma.

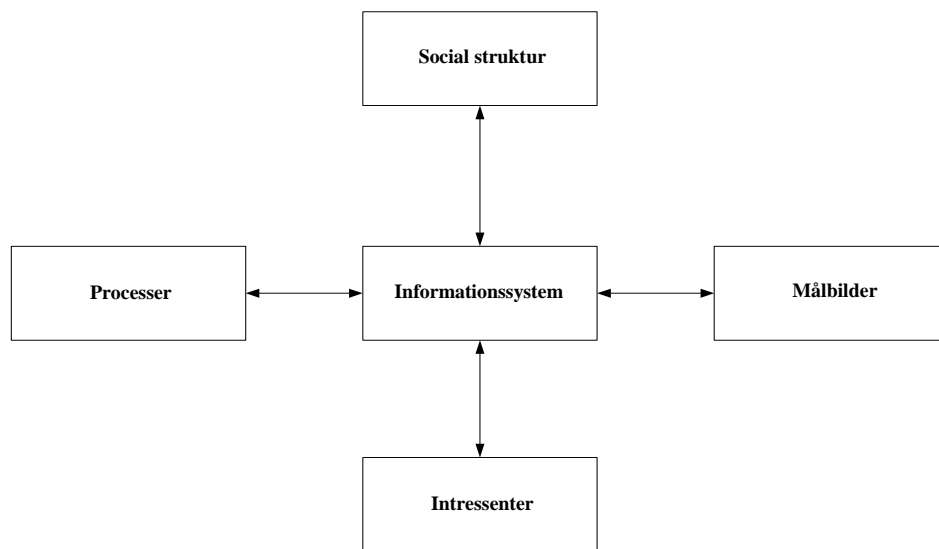
¹² Se även Hansen et. al (1999), Teece (2000) och Westhead et. al (2001).

¹³ Exempel på litteratur om nätverksskolan är Watson et. al (1998) och Levy et. al (2000).

Ackoff fortsätter med att beskriva den lärande konsulten som en konsult som behandlar problem liksom luckor i interaktion mellan delar, mellan delarna och helheten samt helheten och dess omgivning. Hittar man dessa luckor lyckas man skapa förutsättningar för en fungerande helhet. För att lyckas med denna ansats måste konsulten ständigt arbeta i en lärandeprocess. Detta är ett synsätt som delas av bland andra Checkland, Hedberg och Mackenzie vilka ligger till grund för vår modell¹⁴.

3.1 Teoretisk organisationsmodell

Andersson och Olsson (2003) beskriver i sin uppsats Dahlboms och Mandahls (1994) konceptuella ramverk. Denna organisationsmodell kan användas för att dela in användandet av informationsteknologi i olika dimensioner. Modellen innefattar dimensionerna organisation, infrastruktur, aktiviteter och mål. Magoulas har utvecklat detta konceptuella ramverk vidare och givit informationssystem en egen central dimension. Den dimension som Dahlbom kallar infrastruktur väljer Magoulas att omvandla till intressentdimensionen, organisation till social struktur, mål till målbilder och aktiviteter till processer (T. Magoulas, personlig kommunikation, 20 februari, 2004). Denna definition av organisationens olika delar har ett mer informatiskt perspektiv eftersom just informationssystem får en viktig roll. Organisationsbilden ligger till grund för oss då vi skall utveckla vår modell. Detta eftersom de dimensioner som tagits upp i modellen är essentiella delar av en verksamhet och måste hanteras i organisationsutveckling.



Figur 3. Magoulas tolkning av Dahlboms konceptuella ramverk

Magoulas definierar faktorerna nedan:

Intressenter: Detta är de människor som påverkar och påverkas av hur organisationen fungerar.

¹⁴ För mer litteratur angående konsulters arbete se till exempel Hammer och Stanton (1994) och Davenport (1998).

Social struktur: Beskriver hur intressenterna skall samspela. Denna struktur styrs av de värderingar och förväntningar intressenterna har.

Processer: Processer är de aktiviteter som existerar i en verksamhet. Processer omvandlar input till output.

Målbilder: Denna dimension ger uttryck åt det förväntade tillståndet, det läge individerna i en organisation vill uppnå.

Informationssystem: Informationssystemen fungerar som en central del av verksamheten. De sammankopplar de olika dimensionerna och försörjer dem med relevant information. Informationssystemen ger även stöd till att uppfylla intressenternas mål genom att informationssystemen kan sprida de mål och värderingar som är viktiga i verksamheten.

Ovanstående organisationsdimensioner kommer att ha en viktig roll i skapandet av våra tolkningar av organisationers utveckling och är ett underlag i vårt modellskapande. Det finns andra modeller som beskriver organisationers olika dimensioner. Bland annat Mintzberg (1983) har skapat en modell för de olika sektorer han anser ingå i en organisation och vilka organisationsstrukturer som kan härledas ur dessa. Eftersom vi eftersträvar ett holistiskt perspektiv tänker vi inte använda oss av Mintzbergs tankar eftersom informationssystem och dess betydelse för en verksamhet inte har en framträdande roll.

3.2 Organisationers utveckling

De teoretiker som främst ligger till grund för framställandet av vår modell är:

Kenneth D Mackenzie – Den rationella modellen

Bo Hedberg – Den sociopolitiska modellen

Peter B Checkland – Den sociokulturella modellen

Dessa tre har lagt en viktig grund för teorier kring organisationsförändringar och utveckling. De fokuserar på olika faktorer vilket gör att vi vill kombinera deras tankar för att skapa en holistiskt modell för att kunna klargöra konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Mackenzies ramverk är rationellt och strukturellt. Hedberg har ett politiskt perspektiv med inriktning mot mål och intressenter. Checkland fokuserar på processer och intressenter. Ett gemensamt drag i teoretikernas modeller är att de alla klargör konsultens roll i utvecklingsprocesser vilket ger oss en bra grund för att kunna studera konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling.

Teoretikernas tankar är fria för tolkningar vilket gör de lämpliga för oss att använda eftersom de går att reformera för att passa vårt syfte. Modellerna utgår alla från ett lärande perspektiv. Vi inleder därför denna del med en presentation av det lärande perspektivet, för att därefter presentera de olika modeller vi kommer att använda oss av i skapandet av vår modell. Vi kommer även i slutet av detta kapitel presentera Tichy (1983) eftersom han påpekar vikten av att alla dessa dimensioner måste beaktas i en verksamhetsutveckling.

Lärande perspektiv

Lärande modeller är tankescheman som syftar till att skapa förståelse och medvetenhet innan en förändring sker i en organisations verklighet (T. Magoulas, personlig kommunikation, 20 februari, 2004).

Hägerfors (1995) beskriver i sin bok hela processen i ett utvecklingsarbete. Hon beskriver bland annat designfaser och lärandemodeller. Enligt Hägerfors handlar systemdesign om både processdesign, som resulterar i systemdesigntechniker och projekttekniker samt produktdesign som resulterar i informationssystem (människor, arbeten, program, datorer), datasystem och datorsystem (datorer, konfiguration).

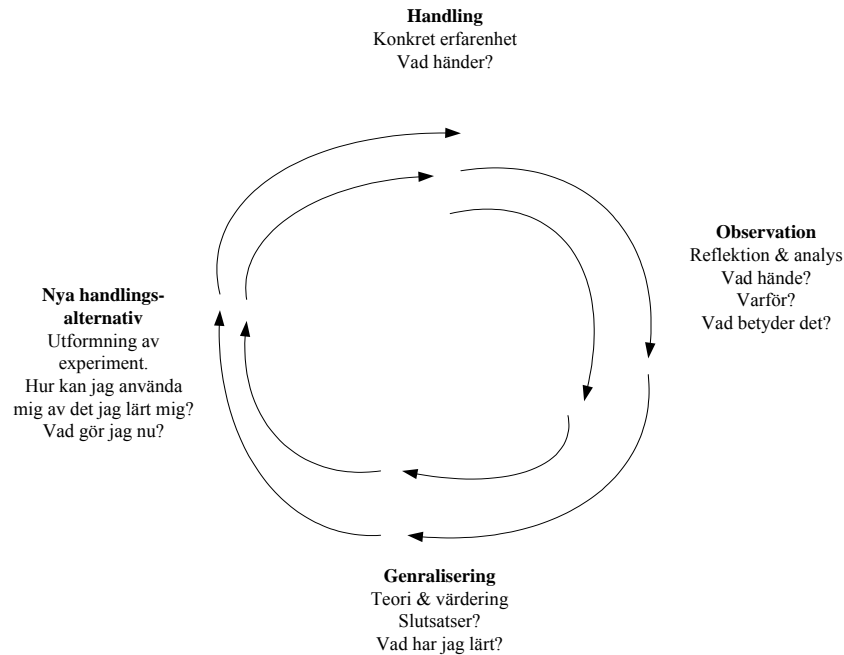
Enligt Hägerfors (1995) är ett av huvudsyftena med design av IS är att förändra en organisation så att rätt information finns vid rätt tid och på rätt plats. I en IT-baserad verksamhetsutveckling är en av konsultens huvuduppgifter att designa ett funktionellt IS. Att detta ofta ses som huvudsyftet i en IT-baserad verksamhetsutveckling innebär inte att konsulten kan bortse från de andra verksamhetsdimensioner som påverkas av införandet av ett nytt system.

Expertdesign kontra participativ design

De två ytterligheterna i systemdesign är expertdesign och participativ (deltagande) design. De skiljer sig främst åt genom sättet att se på människors intressen. Expertdesignen tar först och främst hänsyn till tekniska och ekonomiska intressen. Människor som skall använda systemet och deras uppfattningar och perspektiv ses inte som väsentliga i systemdesignen som enbart anses vara en utveckling av tekniken. Utifrån insamlad information byggs det IS som det finns tid och resurser till. Resultatet blir en teknisk förändring som inte tar hänsyn till andra faktorer, exempelvis organisatorisk förändring. Participativ design å andra sidan ser både till den tekniska utvecklingen och de människor som skall använda sig av systemet. Systemdesigners, som i många fall är externa konsulter, och de användare som är berörda av den slutgiltiga produkten, arbetar tillsammans under hela processen som leder till att denna blir en lärandeprocess som är av nytta för alla inblandade. Produkten som framställs under denna gruppprocess är en organisatorisk förändring och ett informationssystem.

Samlärande

Det har länge funnits kompetenta instrument för att utföra uppgifter såsom analys och design av informations- och verksamhetsflöden. Nu är det viktigt att införa en samlärande kompetens i grupper/organisationer som arbetar med participativ design. Att samlära innebär att lära sig om att arbeta tillsammans med andra och inhämta kunskap av varandra. Detta är ett bra kompletterande verktyg för att öka kunskapen om relationer, entusiasm, kreativitet och samarbete. Hägerfors (1995) beskriver i sin bok David Kolbs modell som illustrerar hur en lärandeprocess ser ut.



Figur 4. The Experiential Learning Model

Modellens startpunkt är att en person gör något. Därefter funderar personen på vad denne har gjort och vad resultatet av denna handling blev. Detta leder till att personen ifråga kan dra slutsatser om vad som hände och varför. Därefter kan individen bestämma hur samma sak skall utföras nästa gång. Cykeln fullbordas när individen gör det hon eller han bestämt sig för. För att modellen skall ha någon som helst validitet krävs att cykeln används som en fortgående lärandeprocess.

Hägerfors tankar om design och lärande stämmer väl överens med de teoretikers tankar vår modell grundas på.

3.2.1 Den rationella modellen

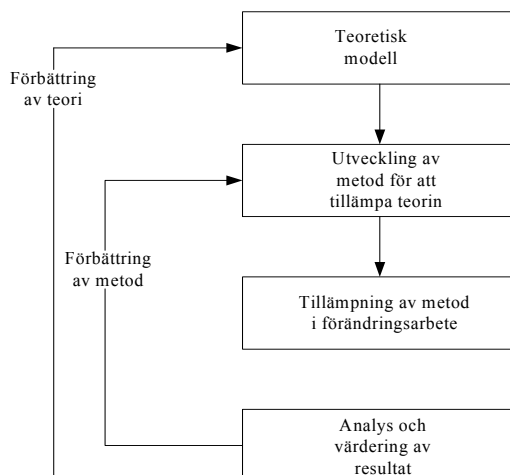
Mackenzie (1984) har tagit fram ett ramverk för hur organisationsutveckling bör bedrivas. Han menar att det, genom åren, vuxit fram en insikt om vikten av att analysera omgivning, användandet av ekonomiska resurser, de implikationer mål och strategier ger, valet av metodologi liksom förståelsen av de informella psykologiska och sociala aspekterna. Det börjar alltså växa fram en insikt kring organisationers komplexa natur. Mackenzie menar att organisationsdesign innebär en ständigt pågående anpassning till mål och strategier, hantering av teknologiska resurser och implementeringen av dessa tillsammans med arbetet att uppnå önskade resultat i den ständigt föränderliga omgivningen. Det krävs ett antal desiderata¹⁵ för att utvärdera denna anpassning till teori och metodologi från organisationens sida.

Strategi för organisationsdesign

Organisationsdesign påverkar strukturerna i en organisation samt de arbetsuppgifter som utträttas. En struktur representerar ett behov av ett tillfredställande interaktionsmönster mellan medlemmar i en grupp. Därför är kunskaper kring hur processer och gruppstrukturer påverkar varandra inom organisationen mycket viktiga och är centrala för utvecklandet av en teori och metodologi för organisationsdesign. Organisationsdesignen ses som en slags undersökning. Då införandet av designen görs sker förändringen. Designen blir tänkandet och implementeringen själva handlingen. För att hantera dessa processer och strukturförändringar krävs en strategi. Den grundstrategi Mackenzie (1984) presenterar innebär att se varje organisationsutveckling som en utredning i utvecklandet av en teori för organisatoriska strukturer.

Strategin har fem delar:

1. Utveckla en konceptuell/teoretisk modell
2. Utveckla metoder för att applicera teorin på den verkliga organisationen
3. Använda dessa utvecklade metoder att designa den verkliga organisationen
4. Analysera de resultat som framkommer och processerna i varje applikation
5. Identifiera förbättringsbehov i den konceptuella modellen och metoderna



Figur 5. Strategi för organisationsdesign

¹⁵ Desiderata betyder fritt översatt något önskat och grundläggande se: <http://www.geocities.com/lswote/desiderata.html>.

Denna strategi liknar många andra teoriutvecklande strategier. Det är viktigt att påpeka att processen är iterativ och stegen kan upprepas kontinuerligt, alltså en lärande process. En annan viktig faktor i strategiskapandet är att klientorganisationens intressen alltid skall gå före designerns, som i många fall är externa konsulter. Klienten skall kontinuerligt hållas informerad om hur arbetet fortskrider och skall ha tillgång till information om metoderna och deras användningsområden.

Desiderata

De desiderata eller önskemål som beskrivs för att designa en organisation faller inom tre breda kategorier:

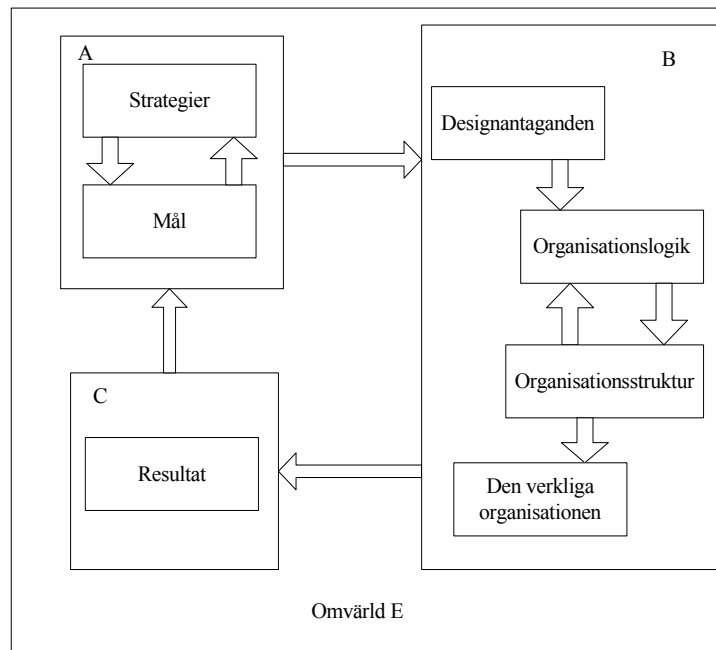
- Desiderata för designprocessen (1-5)
- Desiderata för den resulterande designen (6-9)
- Desiderata för implementeringen (10-13)

1. Överenskommelse angående processen som skall följas snarare än det resultat som skall uppnås.

Klientorganisationen är ofta oklar angående hur den slutgiltiga designen skall se ut i början av en förändringsfas. I stället för att börja med en slutsats (exempelvis ”detta är felet, nu skall vi åtgärda det”), borde stegen i designprocessen diskuteras och en enighet skapas kring hur processen skall se ut. Det är viktigt att upprätthålla en kontinuerlig dialog med klienten under arbetets gång eftersom detta gör det enklare att kontrollera att det verkligen finns en överenskommelse kring designarbetet.

2. Analysens fullständighet.

En organisatorisk design skall vara ett fullständigt resultat av att hänsyn tagits till A, B, C och E, där A står för mål och strategier, B står för designpremiss, organisationslogik, organisationsarkitektur och den faktiska organisationen, C står för resultat och E står för den omgivande miljön. Hänsyn måste också tagas till övergångarna mellan de olika delarna. Vi visar Mackenzies ABCE-modell nedan.



Figur 6. ABCE-modellen

3. Kostnadseffektivitet

Designprocessen skall vara kostnadseffektiv. Organisationsdesignen är kostsam både i direkta kostnader och kostnader i mantimmar. Ett steg gentemot att vara kostnadseffektiv är att bryta ner designprocessen i etapper och börja med att undersöka om vidare arbete överhuvudtaget är nödvändigt. Efter varje färdig etapp skall en utvärdering genomföras för att kontrollera så att de förväntade effekterna är värda kostnaden.

4. Objektivitet

Designprocessen skall enligt Mackenzie vara objektiv. Det är enligt Mackenzie önskvärt att sträva efter objektivitet under designprocessen, även fast detta är svårt. Medlemmar i klientorganisationen har ofta svårt att vara objektiva eftersom de har bildat en uppfattning om hur organisationen fungerar och hur arbetsuppgifter skall genomföras på bästa sätt. Individens intressen står också ofta i konflikt med de intressen som gagnar hela organisationen. Designprocessen skall därför helst utföras av personer som är oberoende av organisationen då sådana personer har lättare att vara objektiva och kan se helheten i en organisation.

5. Snabbhet

Designprocessen skall vara snabb. Detta eftersom designproblem kan förändras med tiden. Vid förändringsarbete gäller det enligt Mackenzie att snabbt arbeta fram ett designförslag eftersom det kan bli inaktuellt om processen tar för lång tid.

6. Få omstruktureringar är att föredra

Om det finns två givna alternativ för organisationens design skall den som omfattar minst omstrukturering av personal och positioner användas. Antalet förändringar inom organisationen skall vara så få som möjligt, ju färre ändringar desto lättare blir den nya organisationsdesignen att implementera. Detta tankesätt skall användas eftersom målet är att organisationen skall kunna fungera så problemfritt som möjligt även under designförändringen.

7. Enkelhet

Finns två givna alternativ för organisationens design skall den enklaste användas. Komplexitet kan skapa förvirring och konflikter. Att använda sig av KISS (Keep It Simple and Straightforward) som policy kan öka förståelsen och acceptansen för den nya designen. Enligt Mackenzie är en sofistikerad design oftast en enkel design. Att hålla designen enkel kräver mycket ansträngning och beslutsamhet. Konsten är att bibehålla enkelheten och ändå bevara de nödvändiga beroendena.

8. Noggrannhet

Finns två givna alternativ för organisationens design skall den som är mer specifik i detaljerna användas. Eftersom en ny organisationsdesign leder till förändringar kommer medlemmarna att söka klarhet. En specifik organisationsdesign ger klarhet och ökar förståelsen för den nya designen.

9. Noggrant utarbetat

Vid två givna alternativ för organisationens design skall den som är mest utarbetad användas. Genom att ta hänsyn till faktorerna miljö (E), mål (G) och strategier (S), bland andra faktorer, kan en robust organisationsdesign skapas. E, G och S kallas organisatorisk logik och är enligt Mackenzie kärnfaktorer att ta hänsyn till under designarbetet. En design som tar hänsyn till flera olika faktorer förbättrar anpassningsbarheten och gör att organisationsdesignen svarar på förändring med minsta möjliga ansträngning.

10. Implementerbarhet

Finns det två givna alternativ för organisationens design skall den som förväntas vara lättast att implementera användas. Organisationen har oftast tidigare åtaganden (ägarförhållanden, politiska etc.) som måste fortsättas att ta hänsyn till. Dessa åtaganden måste beaktas för att implementering av en ny design skall kunna genomföras på ett effektivt sätt. Om dessutom D₁- D₅ har arbetats igenom underlättas implementeringen ytterligare.

11. Enkelt underhåll och uppdateringsmöjligheter

Organisationsdesignen skall innefatta någon sorts uppmuntran för att se till att underhåll av designen blir gjort. Genom exempelvis ett belöningsystem skapas "en morot" för att se till att underhåll och uppdateringar sker. Detta underhåll bör skötas av företagets ledning och personal.

12. Inflytande, påtryckningar

En organisationsdesign skall fungera som bas för ett antal underordnade tjänster. Om en design för organisationen är rätt utförd och rätt implementerad skapar den underordnade rutiner för exempelvis personalplacering och lönesystem.

13. Minskat beroende

Från och med implementeringen skall organisationens beroende av designern reduceras i största möjliga mån. Efter att designen är slutförd skall klienten/organisationen själv klara av att sköta den. Att detta kan uppfyllas är ett krav som måste beaktas under hela designarbetet.

Mackenzies desiderata kan fungera som en principgrund de berörda parterna kan följa vid förändringsarbete. Fokuseringen ligger på struktur och mål medan kultur och aktörer behandlas ofullständigt. Mackenzies desiderata är ett ramverkstänkande där justeringar för att passa organisationens syften är nödvändigt.

3.2.2 Den sociopolitiska modellen

Enligt Hedberg (1980) har kunskapen om teknikens effekt på människan drivit utvecklingen framåt sedan industrialismens barndom. Utvecklingen av maskiner utvecklade även kunskapen om människan och maskiner och organisationer utvecklades för att skapa bättre arbetsförhållanden för människor. Samma utveckling genomgår även datorer och informationsteknologi. Enligt Hedberg har IS-design genomgått ett antal faser, se modellen nedan:

	Uppdrag	Mål	Organisations Design (Förändring)	Designers
FAS 1	Designa IS	Att utnyttja ny teknologi	Som en överraskning	”Pionjärer”
FAS 2	Att noggrant designa IS	Att minimera sociala konsekvenser	”Som ett misstag” - Ej medveten	”Skräddare”
FAS 3	Att medvetet designa IS	Att förändra organisationer	Medveten	”Förändrings Agenter”

Figur 7. Faser i IS-design

Dessa tre mognadsfaser visar att ökande förståelse för teknologisk påverkan på människor och organisationer kan leda till mer ansvarsfulla IS-designer, breddat perspektiv för förståelse av organisationers roll i systemutveckling samt nya roller för systemdesigners (konsulter).

Den fjärde fasen Hedberg tagit fram visar hur han vill att framtidens informationssystem skall designas. Denna fas är enligt honom utopisk och existerar alltså inte i dagsläget¹⁶.

	Uppdrag	Mål	Organisation Design (Förändring)	Designers
FAS 4	Att designa IS i delaktighet med intressenter	Att skapa en lärande organisation	Självdesignande - Konstant utvecklande	Ej existerande - Överflödiga

Figur 8. Fas för framtida IS-design

¹⁶ Artikeln skrevs 1980 och utvecklingen har gått framåt sedan dess. Därmed kanske det idag inte är en utopi utan verklighet. Vi väljer dock att se denna fas som utopisk.

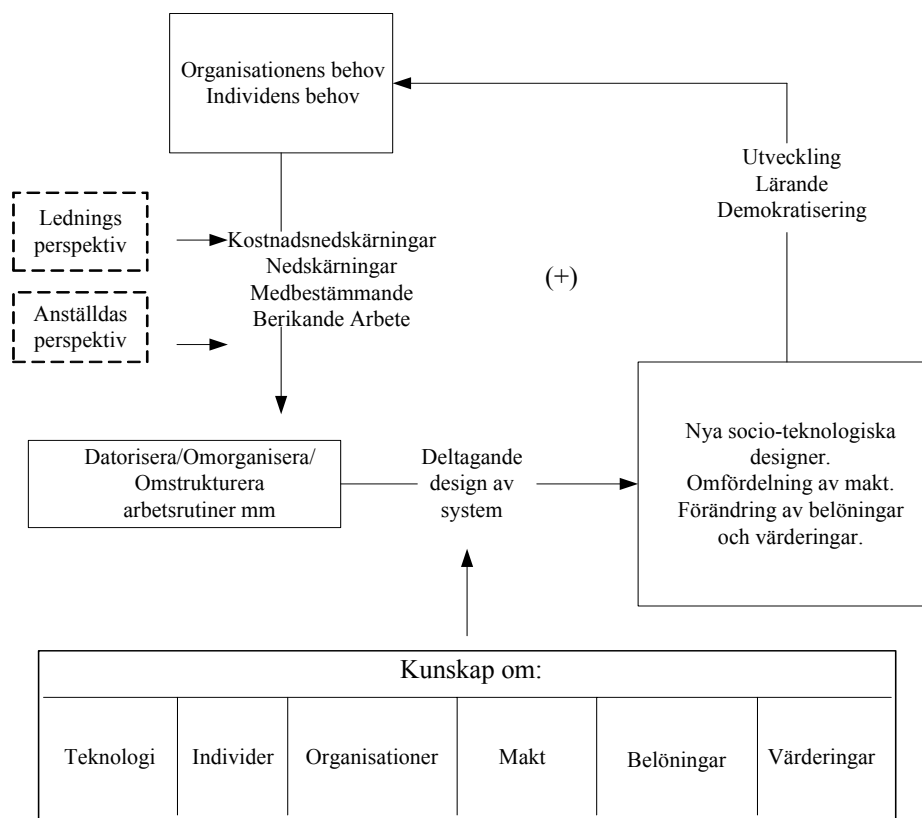
Enligt Hedberg leder ny teknologi till ökad autonomi inom organisationer. Denna autonomi leder till att varje arbetsgrupp, med hjälp av IS, kan skapa sina egna arbetsrutiner och ansvarsområden inom gruppen. Varje arbetsgrupp inom organisationen får ett ökat självbestämmande och självstyre med hjälp av IS. Detta i sin tur leder till att de anställda kan få ett ökat inflytande på arbetsplatsen.

Kravet för att införandet av IS skall ge önskad effekt enligt Hedberg är att designern måste vara engagerad och förstå teknologins påverkan på organisationen. Det är även mycket viktigt att slutprodukten blir ett socialt system som arbetats fram av medvetna designers tillsammans med anställda och ledning. Enligt Hedberg kan inte begreppet kvalitet definieras generellt utan måste bestämmas utifrån den aktuella organisationens erfarenheter och ståndpunkter. För att uppnå hög kvalitet i en designprocess krävs både ledarskap och expertis i form av designers. Dessa måste vara i balans. Hedbergs tolkning av hög kvalitet är ett system som inte är särskilt långlivat. En designers uppgift är inte att bygga systempalats utan de skall istället uppmuntra förändringsprocesser och inte stabilitet och beroende.

Enligt Hedberg finns det tre stora hinder för att uppnå en högre nivå av systemdesign som är bättre anpassade för de människor som berörs av förändringen:

- Utbildningssystemet är inte utformat på ett sådant sätt att det stödjer förståelse för hur människor och organisationer berörs av ett införande av IS. Det finns inte tillräckligt mycket kurser inom IS/IT-utbildningar som berör organisationer och människor.
- Böcker, artiklar och tidningar inom ämnet styr designers i deras arbete. Denna litteratur berör i alldeles för liten utsträckning teknikens påverkan på organisationer och människor.
- Designers designar för att tillfredsställa de som delar ut belöningen för utfört arbete. Designers arbetar efter befintliga tekniker, tidsramar och budgetar. De beslutsfattare som styr designerns arbete tar inte, i tillräckligt stor utsträckning, hänsyn till människans behov, organisationer och användarmedverkan.

Hedberg (1980) anser att lösningen på dessa problem, för att bättre IS skall kunna designas, är en förändring i berörda utbildningar, förändringar i maktfördelningen inom organisationer så att människors behov och värderingar har en viktigare roll samt att belöningsystemen ändras så att designers kan arbeta för att uppfylla organisationers och människors behov. Vad Hedberg efterlyser är participativ design där intressenterna är delaktiga under hela processen enligt hans egen modell nedan.



Figur 9. Systemdesign – partcipativ och baserad på ledningens och de anställdas perspektiv

Hedberg (1980) summerar sina teorier som ligger till grund för artikeln i ett antal punkter:

- Datorsystem kan användas för att designa bättre organisationer och arbetsförhållanden.
- Kunskap om hur datorer påverkar människor i deras arbete och i deras organisationer är nödvändig för att skapa bättre designern.
- Så länge ledningens perspektiv dominerar problemformuleringar, vad som skall designas och vilka belöningar som skall utdelas, kommer organisationer enbart att förbättras ur deras synvinkel. Ledningens perspektiv måste därför införlivas med övriga intressenters perspektiv och designern måste produceras i en partcipativ process.
- Socioteknologiska designern är inte tillräckliga. För att få tillstånd en varaktig förändring måste även värderingar, belöningar och maktstrukturer förändras.

Systemdesignern måste öka sin förståelse för vad deras arbete innebär för organisationen och de människor som ingår i densamma. Systemdesignern skall i framtiden ta på sig rollen av katalysator och samarbetspartner vid förändringsprocesser.

3.2.3 Den sociokulturella modellen

Innan Peter B. Checkland i slutet på 1960-talet började forska vid University of Lancaster i England jobbade han på ICI Limited och tillhörde då vad man inom systemutvecklingen kallar för det hårda synsättet. I och med sin forskning inriktade han sig mer och mer mot det mjuka synsättet inom systemutveckling. Genom den metod, Soft Systems Methodology, som han och hans kollegor utvecklade fann de ett sätt att kombinera det hårda systemtänkandet med en modell från det mjuka systemtänkandet (Checkland & Howell, 1998).

Det hårda synsättet

Checkland och Howell (1998) definierar det hårda synsättet inom IS-utveckling som att organisationer ses som formella sociala entiteter som sätter upp olika mål och sedan försöker att uppnå dessa. Den sociala världen består av system vars prestationer kan optimeras. Checkland menar att funktionalismen är ett typiskt exempel på ett hårt synsätt som är dominerade inom framtagandet av IS.

En systemingenjör inom det hårda synsättet väljer att se världen som en mängd system och jobbar under antagandet att det är lätt att veta hur systemet/en som skall tas fram bör utformas. Olika alternativa modeller skapas och noggrant definierade kriterier används för att kunna välja mellan dem. Den sociala världen anses vara beständig i detta synsätt.

En organisation ses som ett öppet system som består av ett antal funktionella subsystem. En chef, som tillhör dessa sociala system, ses som en problemlösare och den främsta uppgiften för en problemlösare är att fatta beslut. Dessa beslut består av en process, att identifiera problemen, identifiera alternativa lösningar och sedan välja att implementera en av dem. Besluten är enligt denna metodologi inte optimala utan "tillräckligt bra" under omständigheterna. Dessa omständigheter är då de som gör att beslutet är i fas med beslutsfattarens mål. Synen på informationssystem inom den hårda skolan är att de fungerar som ett hjälpmedel i bedrivandet av beslutsfattande.

När efterforskningar görs för att få fram ny information baseras dessa på hypotestestning, helst kvantitativt om det är möjligt. Denna hårda tradition baseras sig på positivistisk filosofi och på funktionalismen som social teori enligt Checkland och Howell (1998).

Det mjuka synsättet

Checkland och Howell (1998) menar att det mjuka synsättet baseras på att alla problemsituationer som hanteras av chefer i världen har åtminstone en sak gemensamt, de innehåller människor som försöker utföra målinriktade handlingar.

Det mjuka synsättet fokuserar inte på mål utan på att hantera relationer. Kärnan i ett mjukt tillvägagångssätt är att debattera om de olika möjliga vägar man kan ta, och hur de kommer att påverka relationerna för de inblandade. Enligt detta synsätt sätter cheferna upp standarder eller normer istället för mål.

Enligt Checkland och Howell (1998) ses den sociala världen mer som en flytande värld (till skillnad från en bestående i det hårda synsättet) som innehåller både bestående faktorer och förändringar. Inom det mjuka synsättet är synen på IS att de fungerar som ett sätt att tyda omvärlden och ge den mening.

Soft Systems Methodology SSM

Checkland (1995) har utvecklat det han kallar Soft System Methodology (SSM). Den kan ses som ett mellanting mellan en filosofi och arbetsteknik/metod. Det centrala är att undersöka och skapa en bild av hur ett aktuellt system ser ut, var problem finns eller uppstår och i ett senare skede hur systemet kan förmås att fungera bättre. Checkland förespråkar bl.a. en strukturerad debatt där samtliga inblandade aktörer i ett utredningsprojekt medverkar och diskuterar utifrån ett debattunderlag. Det är ett sätt att nå insikt i den problemsituation som råder i en specifik utredning. Skillnaden mellan metodologi och metod är att i en metodologi följs inga fasta regler (metodsteg) utan metodologin är istället organiserad av principer.

SSM är användbar inom komplexa problemsituationer där mänsklig aktivitet ingår. Det utmärkande för metodologin är att människor inom ett system och deras roll uppmärksammas som en betydande faktor i analysen av en problemsituation.

Med hjälp av SSM och en strukturerad metod kan komplexa och vad som ibland kan ses som diffusa problem hanteras för att hitta den lösning som passar bäst. SSM lägger stor vikt kring att försöka hitta bakomliggande mål, världsbild och gällande normer. En annan viktig aspekt inom SSM är dess strävan efter att så många olika problemperspektiv som möjligt skall få komma upp för att få en så bra bild av problemets identitet. Ju högre förståelse som en grupp har för ett problem desto bättre kan detta lösas. SSM är ett metodologiskt angreppssätt för att hantera verkliga problem och är tänkt att kunna användas på alla nivåer av beslutsfattande, från företagsbeslut till vardagsbeslut. Det är egentligen inte den ultimata lösningen till ett problem som eftersträvas, eftersom synsättet innebär att det inte finns en tro på att problem kan lösas. Det som istället görs är att försöka lösa de problem som existerar på bästa sätt. SSM är inte uttryckligt avsedd för att hantera väldefinierade, tekniska problem i organisationer, utan fokuseringen ligger istället på de ostrukturerade problemsituationer som alla chefer måste ta hand om.

SSM är indelat i sju olika arbetssteg som sedan används iterativt. Arbetsstegen är de nedanstående:

1. Framtagande av information om problemsituationen
2. Uttrycka problemsituationen via s.k. Rich Pictures
3. Välja hur situationen skall betraktas och producera rotdefinitioner
4. Bygga konceptuella modeller
5. Jämföra de konceptuella modellerna med den riktiga världen
6. Identifiera möjliga och önskade förändringar
7. Förslag på hur man skall gå tillväga för att förbättra problemsituationen

Hur grundligt varje steg behöver utföras beror till stor del på det problem som skall lösas. Arbetsstegen behöver inte heller genomföras i den ordning som vi angivit ovan. Det är också möjligt att lämna ett antal steg därhän om så är önskvärt. Det är alltså en öppen metodologi som anpassas efter den situation som användaren befinner sig i. Checkland (1995) beskrivit de sju stegen och vi visar dessa nedan:

1. Hitta problemsituationen

Inom SSM talas det inte om ett problem utan snarare om en problemsituation som uppfattas som problematisk av minst en person. Detta för att människor kan begränsas om fokuseringen bara ligger på ett specifikt problem samt att det i en problemsituation kan finnas många problem.

2. Uttryck problemsituationen

I detta arbetssteg identifieras de olika faktorerna inom organisationen, vilka som ändras lätt (processer) och vilka som är mer bestående (strukturen på organisationen). I detta steg tas det också fram vad organisationens medlemmar anser vara problemsituationen.

Rich pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet. Dessa försöker inte beskriva systemet exakt utan tillhandahåller en bild om hur systemet kan betraktas. Rich pictures bör representera struktur, processer och problem i organisationen som är relevanta för problemdefinitionen. Dessa bilder skall även försöka ge ett intryck av organisationens klimat. Sedan utförs tre olika analyser. En som identifierar de situationer som de anställda uppfattar som problematiska, därefter görs en social analys som identifierar de olika roller som finns i organisationen och slutligen görs en maktanalys.

3. Rotdefinitioner

Det är väldigt viktigt att formulera namnen på relevanta aktivitetssystem rätt från början så att modeller kan byggas som är baserade på dessa namn. Dessa namn kallas för rotdefinitioner och avsikten är att uttrycka huvudsyftet i systemet. Rotdefinitioner skrivs som detaljerade meningar. När dessa skrivs är utgångspunkten CATWOE. CATWOE står för Customer (Kund), Actor (Aktör), Transformation process (Transformation), Weltanschauung (världsuppfattning), Owner (Ägare) och Environmental constraints (Begränsningar i omgivning). Då CATWOE används som utgångspunkt är risken mindre att viktiga bitar missas.

4. Konceptuella modeller

Då rotdefinitionerna tagits fram kan sedan de konceptuella modellerna byggas. I modellen plockas verben från rotdefinitionen ut och de utgör då aktiviteterna den. I varje operationellt system skall det finnas 7 +/- 2 aktiviteter. För varje operationellt system skall sedan mått på prestationer definieras.

5. Jämförelse av modell med verklighet

De konceptuella modellerna som har byggts i steg fyra jämförs med resultatet från steg två. Jämförelser kan utföras på olika sätt, bland annat att använda systemmodellerna för att starta en debatt om förändringarna eller att diskutera vilka egenskaper hos den konceptuella modellen som skiljer sig särskilt från verkligheten i nuläget.

6,7. Identifiera och implementera önskade förändringar

Utkomsten av fas sex och sju, för både hårda och mjuka system, är skapandet och implementeringen av ett system. Det finns tre olika typer av förändringar som kan komma till stånd: förändringar i struktur, procedur och attityd. Förändringar i de två förstnämnda är lätta att specificera och relativt enkelt att implementera, däremot är det väldigt svårt att ändra på människors attityd gentemot något. Det rekommenderas ofta i SSM att ett temporärt system införs som utför arbetet under uppsikt av utvecklaren. Det följs sedan av en övergång till det nya systemet.

Huvudpelarna inom SSM tänkandet är lärande, kultur och deltagande. Det är viktigt att ta till sig och utvärdera hela händelseförloppet innan beslut fattas om hur någonting skall åtgärdas. Lärandet är någonting som hela tiden utvecklas. Kulturella, organisatoriska och sociala aspekter är någonting som tas stor hänsyn till inom SSM. Deltagande av berörda parter är ett absolut måste, för att nå ett lyckat resultat.

3.2.4 Vikten av de tre perspektiven

I de tre modeller som vi beskrivit ovan kan både gemensamma och särskiljande drag hittas. De gemensamma är:

- Alla tre är lärande modeller som utgår från "the law of ignorance", det vill säga att ingen kan behärska alla konsekvenser. I vissa fall kan bättre kontroll finnas på grund av erfarenhet men detta räcker inte. För att ständigt utvecklas och förbättras måste organisationen befinna sig i ett tillstånd av ständigt lärande (T. Magoulas, personlig kommunikation, 26 februari, 2004).
- Alla tre modellerna förespråkar proaktiv utveckling, det vill säga utveckling som successivt går framåt, där faktorerna systemutveckling, verksamhetsutveckling och kunskapsutveckling går hand i hand på ett synkroniserat sätt.
- Alla modeller syftar till att förbättra verksamhetens prestationsförmåga i allmänhet och verksamhetens informationssystem i synnerhet.
- Alla modeller klargör konsultens roller i organisationsutvecklingen men ur olika perspektiv.

Den sista punkten är viktig att visa men vi vill belysa att det i detta fall inte handlar om konsultverksamhetens utveckling utan klientorganisationens utveckling och konsultens roll i denna. Med andra ord vill vi konceptualisera konsultens funktion i verksamhetsutveckling i allmänhet och IT-baserad verksamhetsutveckling i synnerhet.

Blixt och Svärdström (2002) menar att de tre teoretikernas modeller uppfattar organisationen som en helhet samt att en organisation alltid befinner sig i förändring och i ett kontinuerligt lärande. Organisationens mål är att hålla intressenterna samman och organisationens verksamhet skall därför syfta till att på det effektivaste sättet, förverkliga intressenternas varierande och föränderliga mål.

De särskiljande dragen vi identifierat i modellerna är:

- Mackenzie fokuserar på organisationers rationella hållbarhet. De modeller han beskriver tacklar organisationen ur ett rationellt perspektiv. Modellerna får en avgörande roll i utvecklingen och skapas för att skapa förståelse om organisationen. Om modellerna accepteras av klienten blir dessa en sorts socialt kontrakt. För att de modeller som skapas skall bli funktionella krävs att de är objektiva och specifika. För detta syfte har Mackenzie skapat de desiderata som vi tidigare beskrivit.

- Checkland fokuserar på organisationers kulturella hållbarhet. För att förstå och utveckla en organisation måste den gemensamma världsbilden, målen och vilka normer och värderingar som råder inom organisationen klargöras. Att Checkland fokuserar på det kulturella inom organisationer innebär inte att det rationella glöms bort. Checkland menar istället att det rationella och det kulturella måste komma i harmoni för att en organisation skall lyckas.
- Hedberg anser att kunskap och kultur är nödvändiga men inte tillräckliga. Enligt Hedberg kan en organisation som prioriterar en framgång över någon annan inte lyckas i längden. Även om Hedberg inser vikten av en stark kultur och är medveten om att det är nödvändigt med experthjälp vid förändringsprocessen, anser han att den mest kritiska faktorn för en lyckad utveckling är intressenternas medbestämmande. Han har därmed den sociala hållbarheten i centrum.

Organisationens tre system

Som vi beskrivit ovan finns det olika förhållanden inom organisationen som är nödvändiga att ta hänsyn till vid en utvecklingsprocess. Dessa är: det sociopolitiska (Hedberg), det sociokulturella (Checkland) och det rationella (Mackenzie). För att en förändringsprocess skall ha en positiv verkan på organisationen så måste stor hänsyn tas till alla dessa aspekter. Tichy (1983) påpekar just vikten av att alla dessa dimensioner måste beaktas vid en förändring inom en organisation.

Tichy beskriver tre olika övergripande system som en organisation består av. Dessa är det tekniska systemet (Mackenzie), det politiska systemet (Hedberg) och det kulturella systemet (Checkland). Det tekniska systemet fokuserar på att lösa problem inom produktion, kompetens och effektivitet. Det politiska systemet behandlar frågor gällande fördelning, prioritering, kontroll och belöningar. Det kulturella systemet, berör de normer, värderingar och ideologier som skall gälla för organisationen. För att en förändring skall ha önskad effekt måste alla dessa tre system förändras i harmoni, det vill säga att om en förändring sker i något av systemen måste eventuella förändringar i de övriga systemen beaktas för att förändringen skall bli lyckad. Vid olika faser i en organisations utveckling har vart och ett av systemen olika stor betydelse, men inget av dem får någonsin falla bort eller sluta beaktas vid en förändring.

Tichy (1983) visar exempel på hur dessa tre system kan fungera i samklang under en 10-års period. The Dr. Martin Luther King, Jr Health Center (MLK) är en vårdcentral i South Bronx, New York, USA. South Bronx är en del av New York med stora sociala problem såsom förslumning, hög arbetslöshet, låg utbildningsnivå, kriminalitet och narkotikamissbruk. Alla dessa problem har lett till att MLK har blivit en komplex och socialt mer aktiv del av området än vad en vårdcentral i ett mer stabilt samhälle kan tänkas vara. MLK har gjort sig kända för att våga prova nya vägar och att medborgarna i South Bronx är med och utformar organisationen på alla sätt ända upp på ledningsnivå.

I exemplet med MLK beskrivs utvecklingen under en 10-års period som i sin tur är uppdelad i fyra faser. Dessa faser är inte menade som utvecklingsfaser utan är utformade för att beskriva de aktiviteter som skedde inom organisationen och vilket/vilka av systemen som hade högst prioritet vid förändringen. Fasernas titlar är skapade för att reflektera den primära aktiviteten under perioden.

Fas 1: Början

Under den inledande fasen hade det kulturella systemet en dominerande roll. Under mitten av 1960-talet frigjordes resurser för att skapa vårdcentraler i människors närområden. Denna möjlighet togs tillvara av Harold Wise som var initiativtagaren till att bygga MLK. Eftersom området där MLK skulle byggas var ett område med stora sociala problem var det mycket viktigt att hitta en ideologisk grund att stå på som var gemensam med de boendes i området. Initiativtagarna skapade en allians med de lokala ledarna för att få till stånd en gemensam värdegrund att stå på. Under denna fas uppstod stor osäkerhet inom det politiska systemet. Efter det inledande arbetet, uppstod efter cirka två års arbete konflikter i ledarskapsstrukturen angående kontroll och frågor beträffande nepotism. Detta ledde till att utveckling och förändring av det politiska systemet fick en mer framträdande roll. Den stora fokuseringen på det kulturella och politiska systemet gjorde att det tekniska systemet fick en mer undanskymd roll i denna fas.

Fas 2: Systemutveckling

Den andra fasen i utvecklingen vid MLK dominerades av utvecklingsprocesser för ledarskap. Mycket tid och pengar investerades på att utveckla system och procedurer. Vad som eftersöktes var helt enkelt mer struktur för ledarskap, arbete med mera. De egenskaper som hade lett utvecklingen av MLK framåt i den första fasen (experimentlusta, kreativitet och entreprenörskap) blev nu ett hinder för vidare utveckling. För att få den nödvändiga förändringen till stånd krävdes utomstående expertis. Denna expertis gavs av professor Richard Beckhard vid MIT's Sloan School of Management. Beckhard hjälpte MLK genom att införa ny organisationsdesign och nya strukturer för ledarskap. Dessa ändringar ledde till att förvirringen angående kultur och ledarskap minskade drastiskt. Den ökade effektiviteten i det kulturella och det politiska systemet ledde till att ett större fokus kunde läggas på utveckling av det tekniska systemet.

Fas 3: Stabilisering och sammanslagning

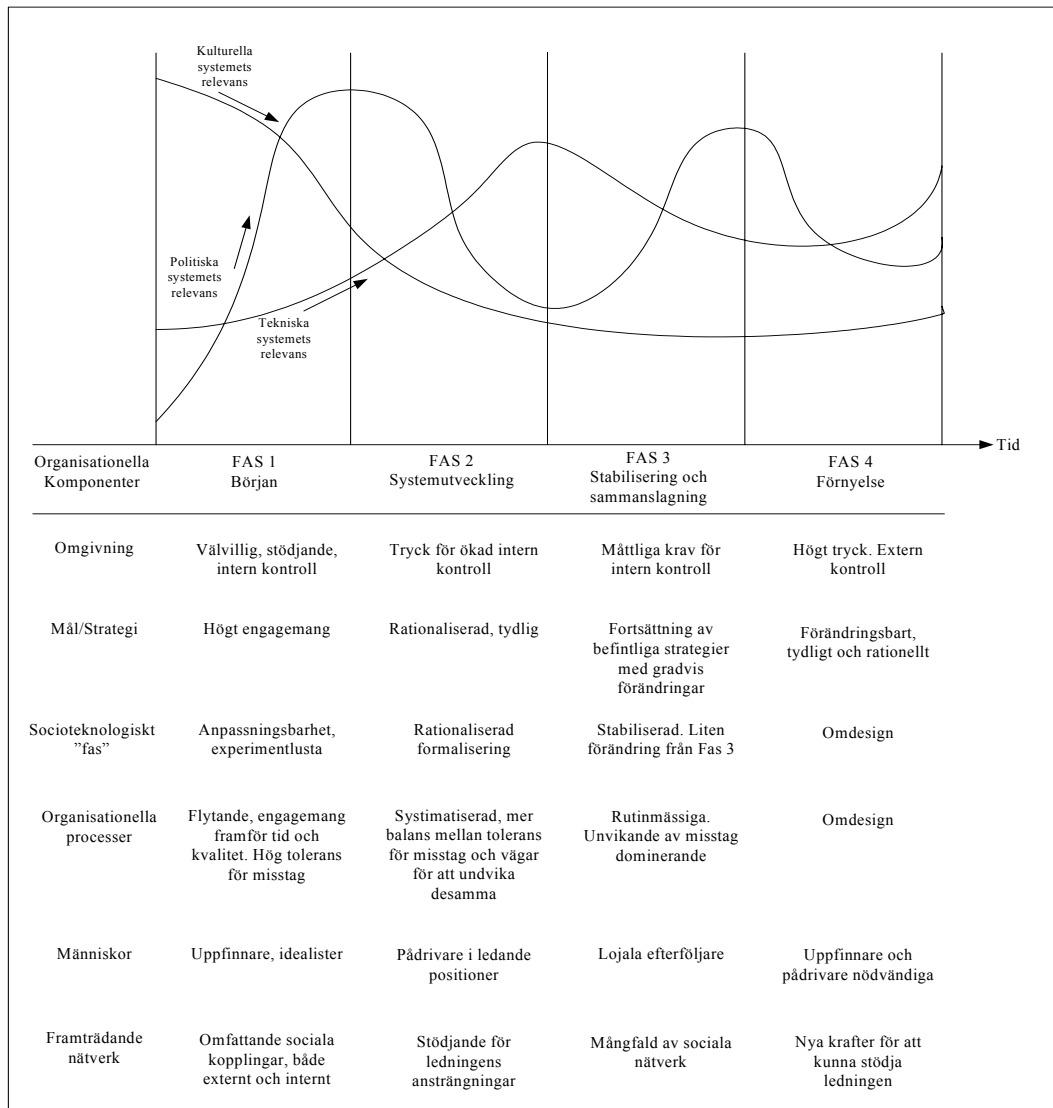
I denna fas fick MLK möjlighet att testa de implementerade tekniska systemen och göra nödvändiga ändringar i dessa. Uppmärksamheten på kulturella problem minskade eftersom intressenterna i denna fas i så stor utsträckning fokuserade på jobb, karriär och tekniska förändringar, det vill säga det tekniska och det politiska systemet. Under denna fas kom även krav på att ledningen för MLK skulle lämnas över till en kommunal styrelse. Detta ledde till nya förändringar i ledning och organisation och ökade behovet av förändring i det politiska systemet.

Fas 4: Förnyelse

Samtidigt som ledningen byttes ut fick MLK en enorm press utifrån för att öka kostnadseffektiviteten i kombination med att de statliga anslagen, som till stor del täckte förluster i organisationen, minskade. Detta ledde till att både det politiska och det tekniska systemet krävde stor uppmärksamhet samtidigt. De två största problemen var:

1. Att hitta bättre vägar för att leda organisationen effektivare och mer ändamålsenligt.
2. Att försöka få en större del av statliga anslag och andra resurser att tilldelas till MLK.

I en situation som denna där två system samtidigt kräver mycket arbete är det ledningens uppgift att besluta om aktiviteter skall inledas i båda systemen samtidigt, eller om något av systemen skall prioriteras. Att två system kräver mycket uppmärksamhet samtidigt sätter det enorma press på en organisation. Om alla tre systemen skulle ha samma behov samtidigt kan hela organisationens överlevnad vara hotad.



Figur 10. Fyra faser i en organisations liv

Tichy (1983) visar i sin bok relevansen av att ta hänsyn till alla de system som han definierar att ingå i en organisation. I exemplet MLK tydliggörs klart nödvändigheten av en kontinuerlig utveckling av alla system för att organisationen skall förändras i en positiv riktning. Tichy belyser även vad den möjliga konsekvensen kan bli om flera system negligeras under en längre tid. Om systemens förändringsbehov lämnas oåtgärdade växer behovet och till slut nås en punkt där förändringsbehovet hos flera system är så kritiskt att underhåll och utveckling måste utföras snabbt och i vissa fall i alla systemen samtidigt. Det är ytterst tveksamt att en organisation klarar av att utföra de nödvändiga åtgärderna och på samma gång överleva i befintlig form.

Utan att direkt referera till varken Checkland, Mackenzie eller Hedberg gör Tichy en analys som klart åskådliggör hur viktigt det är att ta hänsyn till alla de tre teorierna som vi tidigare beskrivit. Tichys exempel med MLK visar att de tre teorierna måste användas tillsammans för att en holistisk bild av organisationen och förändringsbehovet skall kunna ges.

4 Byggande av modell om konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

I detta kapitel skall vi visa de tolkningar vi gjort av modellerna som vi skall använda oss av i skapandet av vår modell som belyser konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Vi inleder kapitlet med en tolkning av ett urval av existerande utvärderingsmodeller. Detta för att visa att det finns ansatser som behandlar värdering av utvecklingsarbete. Dessa ansatser anser vi dock vara otillräckliga eftersom vi i vår studie eftersträvar ett holistiskt perspektiv. Vi fortsätter kapitlet med tolkningen av den organisationsmodell som presenterades i kapitel tre. Därefter tolkar vi de modeller vi presenterat som rör organisationers utveckling det vill säga den rationella modellen, den sociopolitiska modellen och den sociokulturella modellen. Efter detta tolkar vi konsultens roll i organisationers utvecklingsprocesser genom val av designprocess och samarbetsformer för förändringsarbete. Dessa tolkningar leder fram till vår modell som är en illustration av konsultens roller i en IT-baserad verksamhetsutveckling. Vi avslutar med att presentera de undersökningsfrågor vi tagit fram genom teori och modeller.

Utvärderingsmodeller

Eftersom vi har för avsikt att skapa en modell som belyser problematiken kring konsultens roll i verksamhetsutveckling anser vi att det är viktigt att presentera ett urval av de tankesätt, modeller och metoder som används för utvärdering av verksamhetsutveckling idag.

Det finns många olika tekniker för att utvärdera IT-förändringars påverkan på en verksamhet. De flesta av dessa tekniker som presenteras i litteraturen är ofta fokuserade på delar av förändringens följder, oftast då det slutgiltiga resultatet av en förändring. Ett problem är att modellerna ofta är inriktade på att utvärdera applikationer och inte informationssystem. Vi anser att det är viktigare än att utvärdera informationen som flödar in och ut i systemet. Får användarna tag i rätt information vid rätt tidpunkt? Är systemet säkert? Utvärderas enbart applikationens tekniska lösningar kommer informationens betydelsefulla roll inte fram. Vi är mer intresserade av att utvärdera själva verksamhetsutvecklingen och konsultens roll i denna för att få en bild av hur denna gått till. Vi anser att en utvecklingsprocess inte bara kan utvärderas genom att titta på resultatet. Enligt vår tolkning måste en utvärdering ske av hela processen eftersom lärdomar då kan dras genom att se vilka steg i processen som gick bra och vilka som gick mindre bra. Resultatet av en utveckling är givetvis viktig, processen likaså. Då konsulter involveras för att medverka i utvecklingsarbete är det viktigt att det finns möjligheter att utvärdera deras insatser i processen. Detta för att både kunna utvärdera utvecklingen på ett bra sätt gentemot klientorganisationen samt att kunna vara kritisk gentemot sina egna insatser i detta arbete.

Kvalitetsstandard

ISO 9000 är en uppsättning kvalitetsstandarder. Denna standard är ett instrument som syftar till att förbättra kvaliteten i en verksamhet. Standarden har en generell utformning för att den skall kunna tillämpas i praktiskt taget alla verksamheter, oavsett storlek. I stora drag kan sker en kontroll av att produkten stämmer överens med specifikationen. Kvaliteten som säkerställs med ISO 9000 är alltså inte nödvändigtvis hög kvalitet, utan den kvalitet som kund och leverantör kommit överens om¹⁷. Enligt Hägerfors (1995) är det överhuvudtaget väldigt svårt att bedöma produktkvaliteten eftersom värderingen om vad god kvalitet är skiljer sig vida åt

¹⁷ Praxiom Research Group Limited. (2004, 24 februari.) *ISO 9000* [www dokument]. URL <http://www.praxiom.com/iso-intro.htm>.

beroende på aktörernas perspektiv. För ett företag kan produktkvaliteten exempelvis mätas i vad produkten tillför i ökad effektivitet, lägre kostnader eller ökad konkurrenskraft. De tekniska aspekterna kan exempelvis värderas genom prestanda, robusthet, felfrekvens eller säkerhet.

Metoder för att säkra processkvalitet

Enligt Hägerfors (1995) finns vissa hjälpmedel för att kvalitetssäkra projekt. Dessa fokuserar i stor utsträckning på att beskriva själva processen och inte på att värdera effekten av densamma. Även om det finns en uppsjö av modeller och metoder för systemdesign så används dessa inte i särskilt stor utsträckning. Även om ett företag påstår sig använda en särskild metod betyder det inte att de gör det i praktiken. Att verkligen använda sig av en metod kallas för "theory-in-use" medan, som så ofta fallet, enbart hänvisa till en metod kallas "espoused theory". Orsakerna till detta kan vara att metoderna inte uppfyller användarnas krav, eller att systemdesigners är mer benägna att uppfinna än att analysera och diskutera. Att designers är så dåliga på att använda sig av metoder och modeller är en av orsakerna att dessa inte garanterar processkvalitén. Enligt Hägerfors krävs följande för att nå en hög processkvalitet:

- Val av tekniker och metoder som passar med situationen. Det vill säga organisation, individer och mål.
- Teknikerna och metoderna används på ett kvalificerat sätt.
- Arbetsbördan fördelas på ett sådant sätt att ingen delaktig får en för hög arbetsbelastning.
- All nödvändig kompetens finns tillgänglig i gruppen.
- Individerna som ingår i gruppen måste komma överens för att kunna samarbeta.

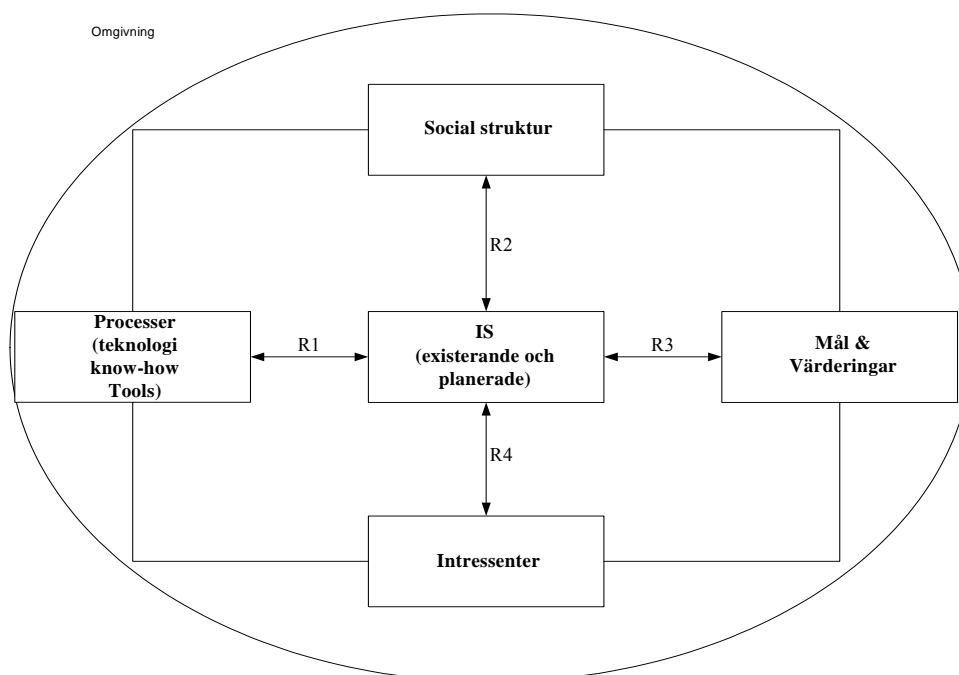
Avison och Fitzgerald (1995) tar i sin bok upp en mängd metoder för att utvärdera IT-baserade förändringar i verksamheter. De beskriver olikheterna mellan olika metoder, varför dessa olikheter existerar och vilka metoder som kan tänkas passa under olika givna omständigheter. Avison och Fitzgerald ger en bra inventering av de olika metoder som finns att tillgå vid utvärdering i ett verksamhetsperspektiv men vi anser att de lösningar de presenterar är för generella och abstrakta eftersom de inte kopplas till verkliga situationer. För att överbrygga ovanstående utvärderingsmetoders brister kan en konceptlösning skapas. Detta koncept är anpassat efter den situation där utvärderingen skall ske.

Intuition

Ett sätt att utvärdera en förändrings effekt är genom intuition. Då utgår individen från sina egna erfarenheter om vad som är bra och vad som är dåligt. På ett sätt är denna typ av utvärdering bra eftersom den representerar individens behov och dennes krav skall förhoppningsvis tillfredsställas genom förändringen. En människas intuition är dock begränsad. Detta eftersom en individ inte har erfarenheter inom alla områden vilket kan leda till felaktiga bedömningar kring om en förändring varit lyckad eller misslyckad.

4.1 Tolkning av teoretisk organisationsmodell

Vi tolkar den teoretiska organisationsmodellen och använder detta perspektiv eftersom vi anser att de dimensioner som ingår i modellen är grundläggande att utreda då ett holistiskt perspektiv av en verksamhetsutveckling tas i anspråk. Modellen ligger till grund för skapandet av vår modell och våra utredningsfrågor vilka syftar till att belysa konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Genom att beskriva och beakta modellens delar samt relationerna dem emellan har vi möjlighet att öka relevansen och bredden i vår egen modell och våra utredningsfrågor. Vi har förändrat modellen för att den skall passa vårt syfte bättre. Vi har valt att lägga en ring runt modellen för att tydliggöra gränsen mellan den inre och den yttre miljön. Detta eftersom vi i vår undersökning kommer söka svar på frågor rörande den utvecklingsmiljö som organisationerna befinner sig i. Vi har även valt att binda samman de olika verksamhetsaspekterna eftersom vi vill trycka på det beroende som existerar mellan dessa. Våra tolkningar av de olika verksamhetsdimensionerna och kopplingarna mellan informationssystem och verksamhetsdimensionerna presenteras under modellen. Många tolkningar stämmer med de förklaringar vi presenterade i kapitel tre. Vissa har vi dock utökat för att passa vårt syfte bättre.



Figur 11. Vår tolkning av det konceptuella ramverket

Tolkning av organisationsdimensioner

Intressenter: Detta är de människor som påverkar och påverkas av hur organisationen fungerar. Att klargöra vilka som är intressenter och hur delaktiga de är i verksamhetens utveckling är en viktig komponent då ett utvecklingsarbete skall genomföras.

Social struktur: Denna dimension beskriver hur intressenterna samspelar. Denna struktur styrs av de värderingar och förväntningar intressenterna har. Vid verksamhetsutveckling kan strukturen förändras genom den nya organisationsdesignen. I och med att strukturen innefattar samspelet mellan intressenter krävs en bakomliggande strategi för att kunna genomföra en förändring. Konsulten måste därför vara medveten om de förväntningar och värderingar intressenterna och verksamheten har för att förändringen skall kunna genomföras. Eftersom den sociala strukturen styrs av människors attityder är det i många fall svårt att genomföra förändringar om de går emot intressenternas förhållningssätt.

Processer: Processer är de aktiviteter som existerar i en verksamhet. Processer omvandlar input till output. Då ett informationssystem införs är ofta ett av de viktigaste målen att förenkla och effektivisera processerna. Denna förenkling av processer får inte hindra eller belasta de andra dimensionerna av en verksamhet. För att kvalitetssäkra en process är det enligt Hägerfors (1995) viktigt att ha en klar bild över vilka modeller och metoder som verksamheten använder sig av. Då en konsult anlitas kan denne antingen anpassa sitt arbete efter de metoder som används av klientorganisationen eller anpassa klientorganisationen efter de metoder konsultorganisationen nyttjar.

Mål och värderingar: I en organisation är det viktigt att det utformas en klar värdegrund som alla i företaget är en del av. De värderingar och övertygelser varje individ har, skapar till stor del deras personlighet. Värderingar påverkar ens sätt att arbeta och vara i en organisation. Scott (1998) definierar begreppet mål som uppfattningar om önskat tillstånd. Målet är alltså något som deltagarna i en organisation försöker sträva emot genom att utföra olika arbetsuppgifter. Då en utvecklingsprocess inleds är en grundläggande komponent att klargöra vilka mål intressenterna har och vilka värderingar som är viktiga att ta hänsyn till i det kommande arbetet. Konsulten har här en viktig roll eftersom denne måste förstå och bearbeta den information intressenterna lämnar.

Informationssystem: Informationssystem fungerar som en central del av verksamheten. Det sammankopplar de olika dimensionerna och försörjer dem med relevant information. Informationssystem skall fungera som ett stöd för, intressenternas informationsbehov, processer samt skall befästa den sociala strukturen.

Tolkning av relationsförhållanden

R1 – Funktionell kvalitet: Den funktionella kvaliteten belyser samspelet IS och processer. Denna kvalitet beror till stor del på informationen i systemet. Denna måste vara relevant och användbar. Flödar inkorrekt information i systemet kan detta leda till att beslut fattas på felaktiga grunder. De processer som utvecklas i och med systemförändringen måste skapa värde för verksamheten och dess intressenter. Att bedöma den funktionella kvaliteten kan vara svårt eftersom värderingen om vad god kvalitet är skiljer sig vida åt beroende på aktörernas perspektiv. Att jämföra de förväntningar som ställdes på funktionalitet och de erfarenheter som aktörerna erhållit efter införandet av systemet kan vara ett sätt att värdera kvaliteten.

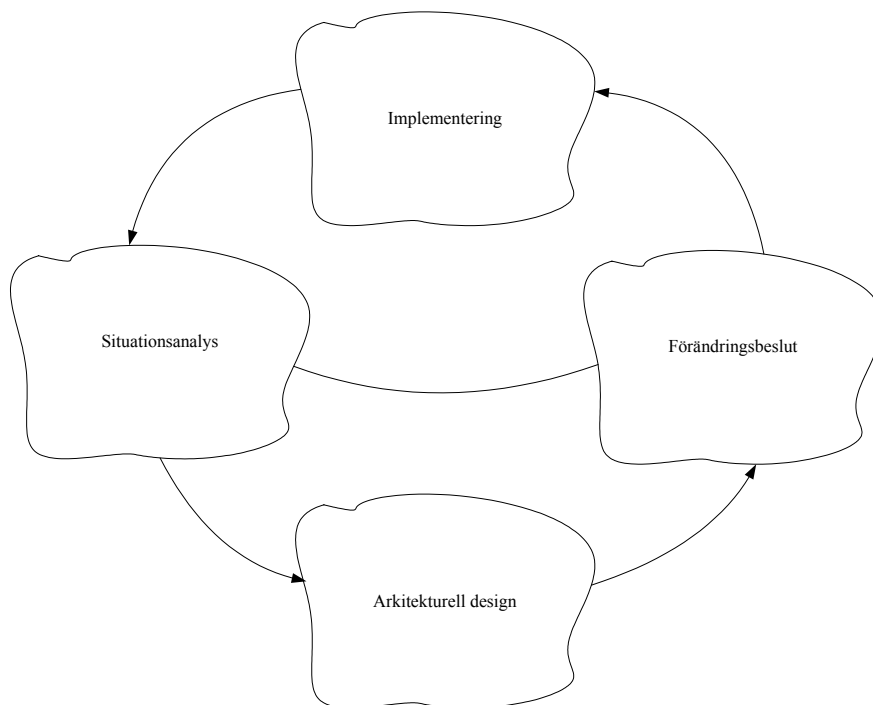
R2 – Strukturell kvalitet: Den strukturella kvaliteten belyser samspelet mellan IS och struktur. Denna relation avser interaktionen mellan intressenter och organisation samt deras inflytande och samspel med IS. Denna kvalitet beror till stor del på ansvar och äganderätt. Det är viktigt att aktörerna känner sig delaktiga och accepterar förändringar inom strukturen och verksamheten. För att en utveckling skall få en positiv verkan måste alla inblandade intressenter vilja genomföra en förändring. Känner människor att de inte har något eget ansvar kan detta leda till en ovilja att samarbeta och i värsta fall till sabotage. En annan strukturell fråga är öppenhet. Det är viktigt att klargöra vilka rättigheter olika individer har.

R3 – Sociokulturell kvalitet: Denna relation belyser samspelet mellan IS och intressenternas mål och värderingar. Det är inte bara lönsamhet som skall främjas inom en organisation utan samtidigt den arbetsmiljö som individen lever i. Annars blir individen omotiverad och kan hindra verksamhetens utveckling. Individen skall se att dennes mål tillgodoses. Det är även viktigt att arbetsbördan fördelas på ett sätt så att ingen delaktig får för hög arbetsbelastning. Individerna som deltar i utvecklingsarbetet måste också ha tillräcklig kompetens och kunna komma överens för att kunna samarbeta.

R4 – Infologisk kvalitet: Denna relation visar på interaktionen mellan IS och intressenter. Att en gemensam förståelse skapas är viktigt. Systemet måste lämna rätt information och lagra rätt information på rätt plats. Detta skapar aktualitet. Alla intressenter måste ha en gemensam bas för att kunna använda systemet på rätt sätt. Gemensam förståelse uppstår då ett språk används som alla kan ta till sig tillsammans med att kommunikationsvägar används som passar den aktuella situationen.

4.2 Tolkning av organisationers utveckling

Under denna rubrik skall vi presentera de tolkningar vi väljer att göra av de modeller vi presenterade i kapitel tre. Vi har valt att använda Checklands (1995) SSM modell som grund för våra tolkningar av teoretikernas tankar. Detta tankesätt anser vi vara applicerbart även på Mackenzies och Hedbergs tankar.



Figur 12. Grund för tolkningar av teorier

Den inledande fasen har vi, precis som Checkland (1995), valt att kalla situationsanalys. Denna fas innefattar arbetet med att ta fram vilka som bör vara inblandade i förändringsarbetet samt vad deras åsikter och tankar är kring verksamheten idag och i framtiden. Den andra fasen kallar vi i denna grundmodell arkitekturell design. Denna fas innefattar det metodiska arbetet med att ta fram olika förändringsförslag. Alla de teoretiker vi använder oss av har likartade kriterier för hur detta arbete skall se ut. Detta kommer vi ha i åtanke då vi skapar vår modell och vårt frågeformulär. Den tredje fasen kallar vi förändringsbeslut. Denna fas innefattar hur arbetet ser ut på vägen fram mot ett beslut om vilket förändringsförslag som skall gälla. Den sista fasen kallar vi implementering och denna fas innefattar arbetet med införandet av en förändring eller strategi. Efter implementeringen är gjord fortsätter modellen vidare tillbaka till situationsanalysen där en värdering av förändringens följder på hela verksamheten är av stor vikt att genomföra.

4.2.1 Tolkning av den rationella modellen

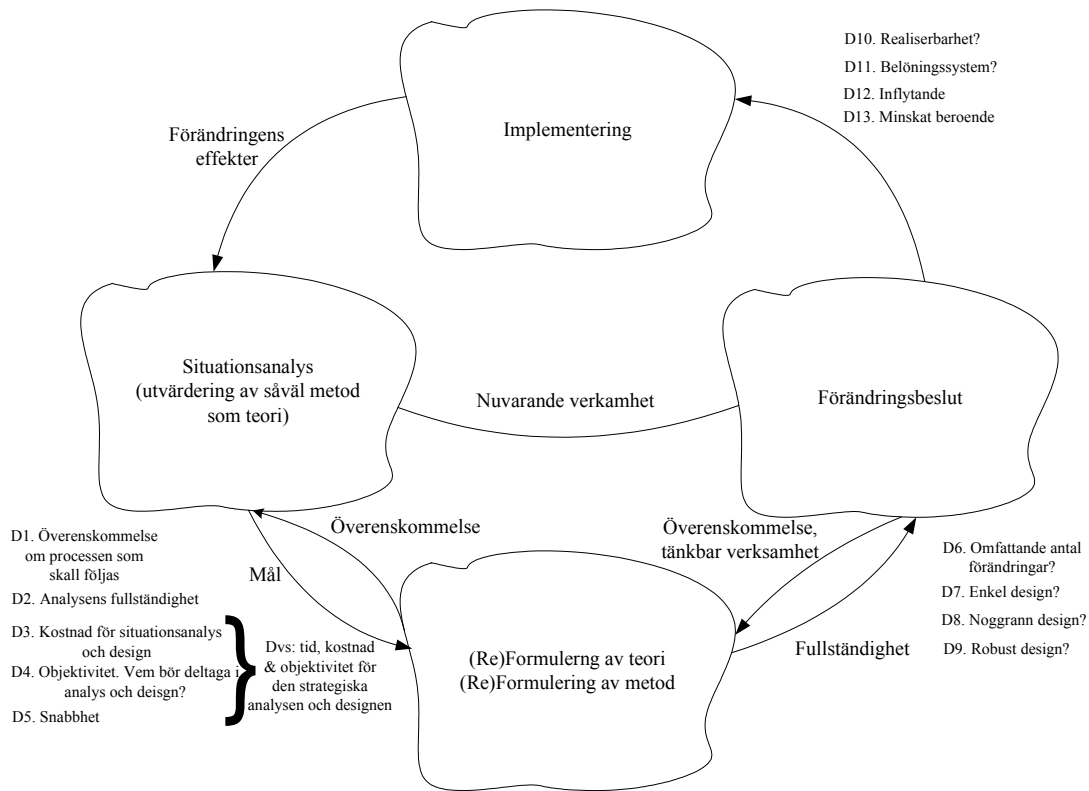
Mackenzies modell (1984) presenterar inte någon färdig lösning som stämmer med olika typologier eller standardmetoder som leder till en standardlösning. Mackenzie menar att varje organisation är unik och därför bör skapa sin egen teori om hur organisationen skall se ut och fungera samt hur organisationen bör förändras. Detta faktum tilltalar oss eftersom vi vill skapa en modell som kan anpassas efter den aktuella verksamhetens behov.

Mackenzie refererar inte explicit till IT-baserade förändringar i sin teori men Hatten och Hatten (1997) följer ungefär samma resonemang som Mackenzie. Mackenzie resonerar kring misslyckade organisationsförändringar. Hatten och Hatten refererar till misslyckade IS/IT förändringar. De beskriver i sin artikel faktorer som kan leda till misslyckanden i användandet av IT och hur man kan överbrygga dessa. Många verksamheter misslyckas, eftersom de inte ser IS som en integrerad del av verksamheten. De ser informationssystemet som en isolerad del och kan då inte få ett strategiskt relevant IS och på så vis inte heller fullt utnyttja informationssystemet för att stödja organisationen. För att få informationssystemet som en strategisk resurs måste man integrera det i varje del av verksamheten. Hatten och Hattens ramverk fokuserar inte bara på organisationen. Den ber ledarna även att ta hänsyn till den konkurrens- och industriella miljö de befinner sig i. Mackenzie följer samma tankemönster då han presenterar sina olika krav på planering, design och implementering.

Mackenzie bedömer värdet på design i följande:

- Förändringens omfattning. Ju större omfattning desto större sannolikhet att misslyckas.
- Designens enkelhet
- Designens noggrannhet
- Designens robusthet

En lyckad förändring är beroende av såväl planerings - som implementeringsaktiviteter. Därför bör båda dessa processer granskas och värderas.

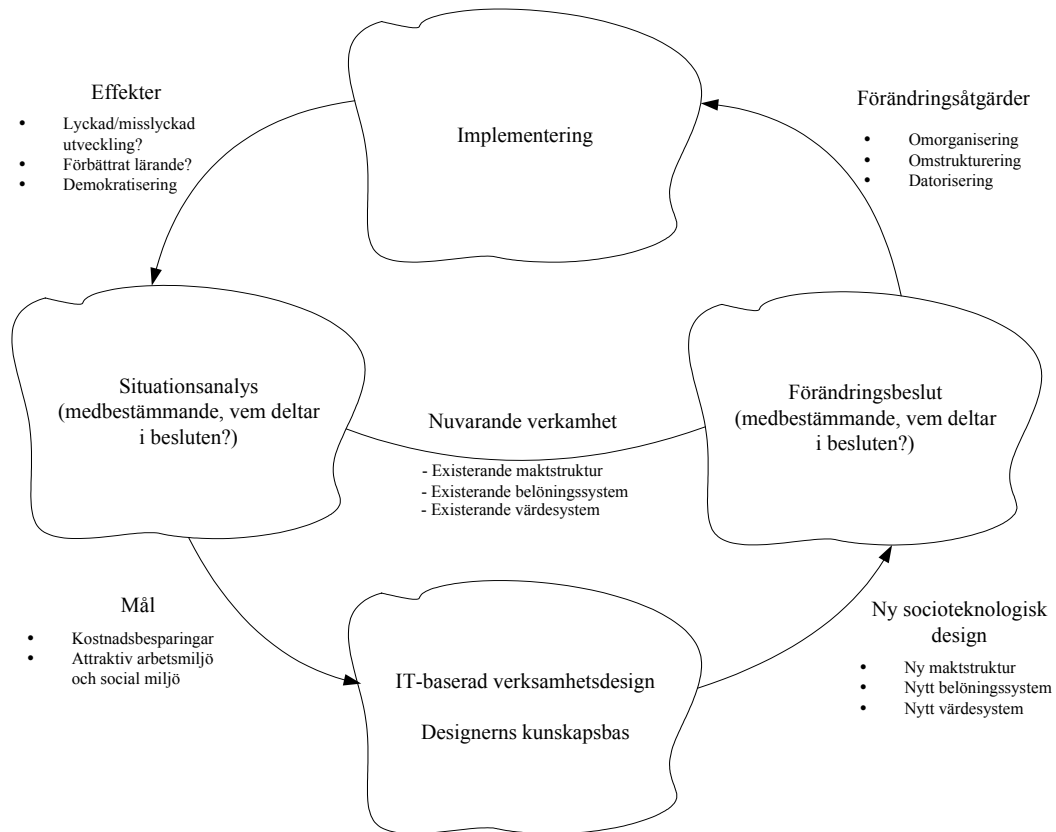


Figur 13. Vår tolkning av den rationella modellen

Ovanstående bild är en sammanfattning av hur vi tolkar Mackenzies tankar. Situationsanalysen omfattar en utvärdering av uppnådda resultat, därmed utgör både modellen (teori och design) och metoden (implementeringslogik) ett underlag för utvärdering och modifiering (det vill säga lärande). Vi har placerat hans tretton desiderata i modellen i de faser vi anser att de är relevanta.

4.2.2 Tolkning av den sociopolitiska modellen

Hedbergs perspektiv (1980) fokuserar på den medbestämmande faktorn som en av de ledande i förändringsarbete. Han anser att perspektivet i förändringsarbetet måste bli annorlunda. Så länge ledningens perspektiv dominerar problemformuleringar, vad som skall designas och vilka belöningar som skall utdelas, kommer organisationer enbart att förbättras ur deras synvinkel. Ledningens perspektiv måste därför införlivas med övriga intressenters perspektiv och designen måste produceras i en participativ process. Målet i förändringar är ofta kostnadsbesparingsrelaterade men Hedberg kopplar detta till ett mål som leder till en attraktiv arbetsmiljö, förbättrat lärande och demokratisering. Den socioteknologiska designen skapar nya maktstrukturer, belöningsystem och värderingsgrunder vilket leder fram till olika förändringsåtgärder såsom nya strukturer och omorganiseringar genom datorisering.

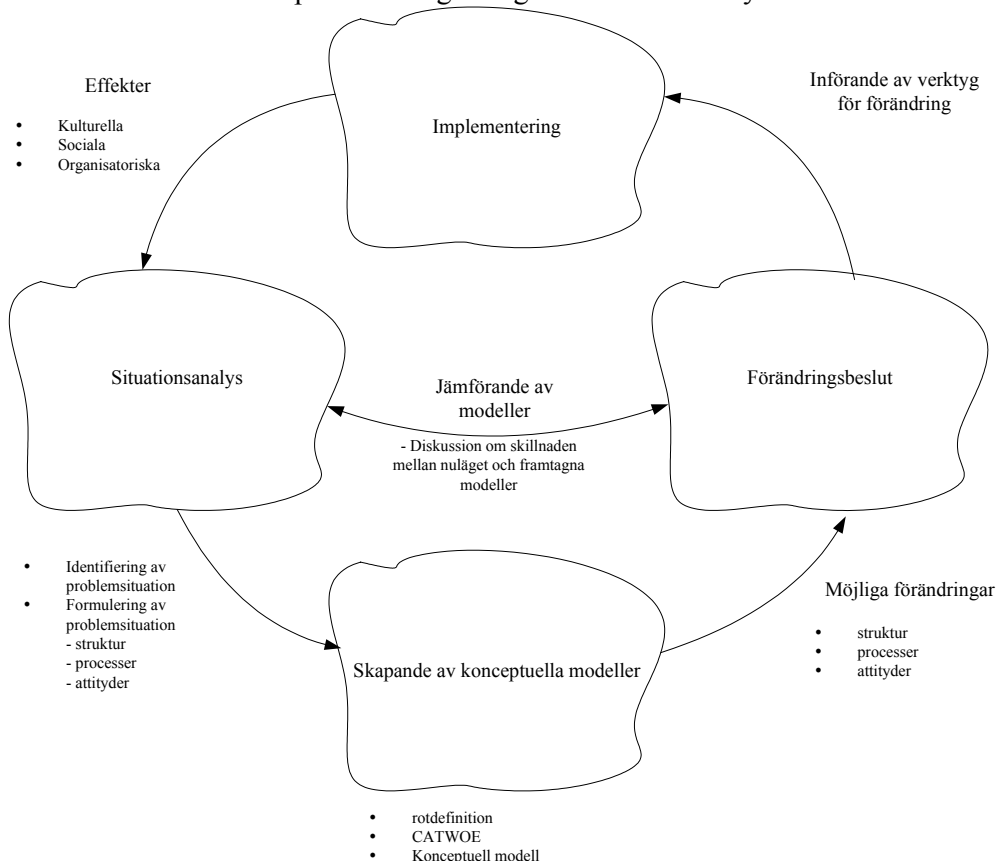


Figur 14. Vår tolkning av den sociopolitiska modellen

Modellen ovan visar Hedbergs tankar angående vilka faktorer som ligger i fokus under de olika stegen av verksamhetsutvecklingen.

4.2.3 Tolkning av den sociokulturella modellen

Checklands (1995) SSM lägger stor vikt kring att försöka hitta bakomliggande mål, världsbilder och gällande normer hos alla som är en del av en verksamhet. Det kulturella står i centrum men strukturen glöms inte bort. En annan viktig aspekt inom SSM är dess strävan efter att så många olika problemperspektiv som möjligt skall identifieras. Detta ger en bra bild av problemets identitet. Huvudpelarna inom SSM-tänkandet är lärande, kultur och deltagande. Det är viktigt att ta till sig och utvärdera hela händelseförloppet innan beslut tas om hur någonting skall åtgärdas. Lärandet är någonting som hela tiden utvecklas. Kulturella, organisatoriska och sociala aspekter är någonting som tas stor hänsyn till inom SSM.



Figur 15. Vår tolkning av den sociokulturella modellen

Deltagande av berörda parter är ett absolut måste för att nå ett lyckat resultat. Detta kräver att en klar definition av intressenterna och deras skilda behov, förväntningar och värderingar genomförs och att dessa beaktas under utvecklingsarbetet. Modellen är relativt sett problemsituationsbaserad, men modellen kan användas utan att ett problem har identifierats. Utveckling av verksamheter genomförs inte enbart då problem uppstår utan sker kontinuerligt. Eftersom modellen kan ses som ett ramverk är den användbar för oss då den kan modifieras efter behov. Vi väljer att använda fyra faser av de ursprungliga sju eftersom vi anser dessa passar vårt syfte. Checkland lägger ingen direkt fokusering på själva implementeringen av en förändring vilket vi anser vara bristfälligt. Genom de andra modellerna får vi dock en bättre grund för att utvärdera själva implementeringsfasen.

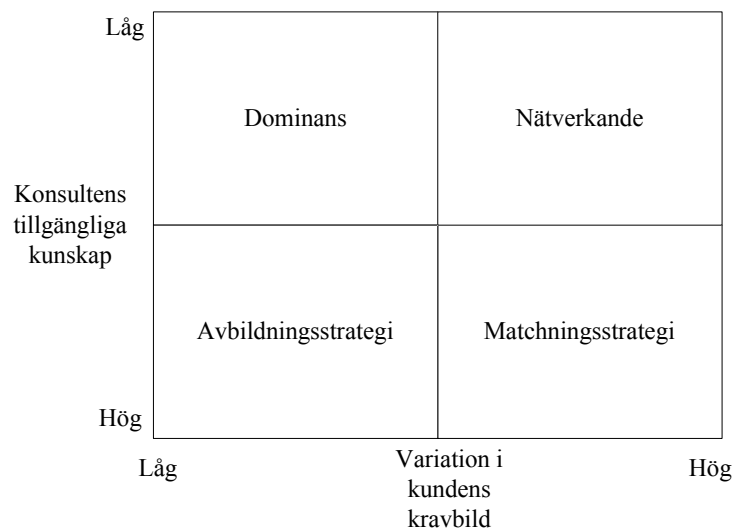
4.3 Tolkning av konsultens roll

Efter att vi gått igenom och analyserat ovanstående teorier har vi, under handledning av fil.dr Thanos Magoulas, tagit fram nedanstående modeller. De första modellerna som berör samarbetsformer och utvecklingsmiljöer har inspirerats av Daft och Macintosh (1978). Därefter presenteras vår modell som belyser konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling.

4.3.1 Samarbetsformer mellan konsultorganisation och klientorganisation

Vi skall nedan beskriva olika tillvägagångssätt som konsultorganisationen kan anta gentemot klientorganisationen. Innan en utvecklingsprocess skall inledas skall själva arbetssättet fastställas. Detta anser även Mackenzie (1984) vara en grundläggande princip som måste stadgas tidigt då ett samarbete inleds mellan konsult och klient. Hur detta samarbete byggs upp beror på olika faktorer. En faktor är tillgången av kunskap. En annan faktor rör den utvecklingsmiljö klientorganisationen befinner sig i. Vi skall nedan klargöra dessa olika faktorer påverkan på varandra.

Modellen tydliggör olika angreppssätt som konsultorganisationen kan använda i samarbetet med klientorganisationen. Beroende på den kunskapsbas som konsultorganisationen besitter, respektive de kravbilder klienten innehar utformas utvecklingsstrategierna för samarbetet på olika sätt. Med kravbilder menar vi här klientorganisationens variation i eftersökta funktioner och förändringar som samarbetet med konsultorganisationen skall leda till. Detta är viktigt att ta reda på för konsultorganisationen då ett samarbete skall inledas så att arbetsformen kan fastställas på ett tidigt stadium. Under modellen beskriver vi de olika angreppssätten.



Figur 16. Strategier för samarbete mellan konsultorganisation och klientorganisation

Dominans: Klientorganisationen anpassas till konsultföretagets koncept. Detta innebär att konsultorganisationen inte undersöker hur klientorganisationen är uppbyggd utan utgår från antagandet att klientorganisationen har samma uppbyggnad som konsultorganisationen. Dominansstrategi används alltså när konsultens kunskap om hur klientens organisation är uppbyggd är låg och klientens kravbilder är låga. Konsultorganisationen förutsätter då denna strategi antas att den gör det möjligt att lösa klientorganisationens kravbilder utan att skaffa sig en djupare kunskap om klientorganisationens uppbyggnad.

Nätverkande: I detta angreppssätt betraktar konsultföretaget klientens verksamhet som en del av sin affärsmiljö. Konsulten och klienten utarbetar tillsammans en lösning där de kombinerar sina förmågor. Vid en nätverkande strategi är konsultorganisationens kunskap om klientorganisationen låg medan variationen i klientorganisationens kravbilder är höga. Konsultorganisationen måste i dessa fall bilda ett nätverk tillsammans med klientorganisationen där de gemensamt kopplar samman den nödvändiga kunskapen som krävs för att uppnå klientorganisationens ställda kravbilder. Konsultföretaget måste här ha förmågan att balansera de egna intressena mot de gemensamma intressena.

Avbildningsstrategi: Konsultföretaget har förmågan att på egen hand, i sin egen struktur, avbilda klientens verksamhet. Avbildning är den process där konsultföretagets struktur anpassas och förändras till klientens verksamhet. I en avbildningsstrategi har konsultorganisationen hög kunskap om klientorganisationens struktur och klientorganisationen har låg variation i sina kravbilder. Konsultorganisationen har här tillräcklig kunskap om klientorganisationen för att forma sin verksamhet efter klientorganisationens behov.

Matchningsstrategi: Konsultföretaget har förmågan att samverka med, och stödja klientens verksamhet. Konsultföretagets förvärvade insikter av klientorganisationens svaga och starka sidor leder till att de kan inrikta sig på att komplettera dessa. Klientorganisationen har hög variation i sina kravbilder men konsultorganisationen har hög kunskap om klientorganisationens uppbyggnad. Vid en matchningsstrategi kan konsultföretaget därför gå in i klientorganisationen och komplettera de delar där utveckling krävs.

Utifrån ovanstående modell kan vi utläsa att kravbilden hos klientorganisationen och kunskapsbasen hos konsultorganisationen till stor del avgör arbetsformen.

4.3.2 Val av designprocess

När det fastställts vilken samarbetsform som är lämpligast att arbeta efter är det viktigt att klargöra i vilken slags utvecklingsmiljö verksamhetsutvecklingen sker i. Hur designprocessen skall se ut beror på konsultens tillgängliga kunskap och klientens grad av medvetenhet. Det vill säga hur medveten klienten är om vad som bör förändras.

Konsultens tillgängliga kunskap	Låg	Intuitiv designprocess	Arkitekturell design (Dominans/Konsultativ strategi)
	Hög	Systematisk designprocess (Avbildningsstrategi)	Professionell designprocess (Matchningsstrategi)
		Låg	Hög
		Klientens medvetenhet	

Figur 17. Relationen mellan klientens medvetenhet och konsultens kunskap i designprocessen

Intuitiv designprocess: Klienten har liten kunskap (är omedveten) om vilka förändringar som bör göras och konsulten har låg kunskap om designprocessen. Konsulten litar i detta fall på sin erfarenhet för att stödja klientens utvecklingsfrågor. Konsulten litar helt enkelt på sin förmåga att utföra verksamhetsutvecklingen med ett positivt resultat trots sin brist på kunskap om den specifika situationen och klientens kunskapsbrist om vad som bör förändras.

Avbildningsstrategi: Klienten har låg kunskap om vad som bör förändras medan konsultens kunskap om designprocessen är hög. Konsulten kan i denna designprocess med hjälp av rutinmässiga metoder avbilda klientens utvecklingsprocess. Konsulten kan tack vare sin kunskap om designprocessen utföra verksamhetsutvecklingen även fast klienten har låg medvetenhet om vilka förändringar som bör göras.

Matchningsstrategi: Klienten har hög medvetenhet om förändringsbehovet och konsulten har hög kunskap om designprocessen. Klienten är i detta fall medveten om vad som bör förändras och konsulten, som har hög kunskap, kompletterar klientens svaga delar i verksamhetsutvecklingen. Här kombineras alltså klientens och konsultens medvetenhet och kunskap i designprocessen.

Arkitekturell design: Inom den arkitekturella designen finns två arbetssätt:

- **Konsultativ strategi:** Konsultens tillgängliga kunskap är låg och klientens medvetenhet är hög. Konsulten stödjer/samarbetar med klienten för att conceptualisera, modifiera och utvärdera klientens utvecklingsprocess. Det vill säga att konsulten, tillsammans med klienten, arbetar fram modeller för att genomföra verksamhetsutvecklingen.
- **Dominansstrategi:** Konsultens tillgängliga kunskap är låg och klientens medvetenhet är hög. Konsulten tillämpar i detta fall "best practice" och framställer ett eget verksamhetskoncept (till exempel ERP) som klienten sedan implementerar. Konsulten tar en dominerande roll i designprocessen trots att klienten är medveten om vilka förändringar som krävs inom organisationen.

Av ovanstående bild kan vi uttolka att beroende på nivån av medvetenhet hos klienten är konsultens arkitekturella kunskaper i motsvarande grad väsentliga. Ju större brist på medvetenhet hos klienten desto större behov av arkitekturella kunskaper hos konsulten. I de två designprocesserna där både kunskap och medvetenhet är låg (intuitiv designprocess) respektive där kunskap och medvetenhet är hög (professionell designprocess/matchningsstrategi) finner vi, att det finns störst möjligheter att få till stånd en participativ designprocess. Om konsult och klient befinner sig på samma nivå, vare sig denna är hög eller låg, är det lättare att samarbeta. En grundläggande förståelse mellan grupperna finns därmed redan här.

I den arkitekturella designen där konsultens kunskap är låg och klientens medvetenhet är hög tolkar vi, liksom Mackenzie (1984) och Checkland (1995), att arbetets gång bör vara skapande av modeller, skapande av metoder och sist tillämpning av modeller genom metoder. Skillnaden ligger i graden av klientmedverkan i utvecklingsprocessen, det vill säga om konsultativ strategi eller dominansstrategi används. Vi menar även att behovet av ett kontinuerligt lärande är mycket viktigt i alla designprocesserna, men framförallt där avsaknaden av medvetenhet eller kunskap/erfarenhet är stor. Konsulten och klienten måste ständigt lära för att föra processen framåt.

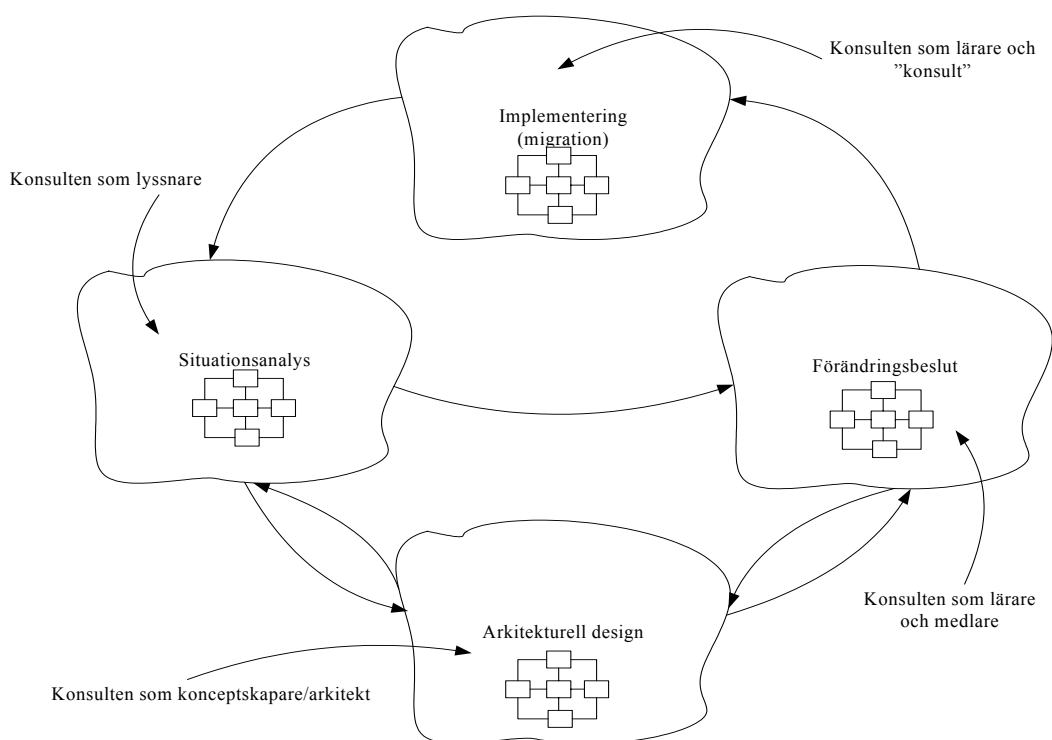
I de fyra designprocesserna kan man även tydligt se de ytterligheter inom systemdesign som Hägerfors (1995) talar om. Intuitiv design, dominans strategi i den arkitekturella designen och avbildningsstrategi har tydliga drag mot expertdesign medan matchningsstrategi och konsultativ strategi i den arkitekturella designen passar Hägerfors tolkningar om participativ design.

4.3.3 Vår modell om konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

Nedanstående modell har vi skapat genom att ta hänsyn till de teorier som vi presenterat i kapitel tre och fyra. Modellen visar konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling. Vi använder här, liksom tidigare Checklands (1995) SSM som grund för tolkning.

Syfte med modellen

Syftet med modellen är att klargöra konsultens olika roller i en IT-baserad verksamhetsutveckling. Vi har skapat denna modell genom att ta hänsyn till det holistiska verksamhetsperspektivet, det sociokulturella, det rationella och det sociopolitiska perspektivet. Vi har slagit samman alla dessa teorier för att kunna generera en modell som kan fungera som en grund för både konsultorganisationer och klientorganisationer då de skall samarbeta i en utvecklingsprocess.



Figur 18. Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

Klientorganisationen har i modellen ovan en mycket betydande medverkan under situationsanalysen, då deras krav och förväntningar skall komma fram och under förändringsbeslutet, då organisationen skall bestämma vilka förändringar som skall komma till stånd. Konsultorganisationen har en mer ledande funktion under arkitekturell design då konsulten skapar olika förändringskoncept, och implementeringen då konsulten har en rådgivande och utbildande roll. Genom att slå samman Mackenzies, Hedbergs och Checklands teorier om organisationers utveckling har vi kunnat skapa detta arbetsmönster. De utredningsfrågor vi presenterar senare i kapitlet utgår från modellens fyra steg. Det konceptuella ramverkets dimensioner finns representerade i varje delmoment i modellen. Våra utredningsfrågor kommer därmed behandla dimensionerna, informationssystem, intressenter, mål och värderingar, social struktur och processer. Även relationerna funktionell kvalitet, strukturell kvalitet, infologisk kvalitet och sociokulturell kvalitet bearbetas.

Vår modell kan styrkas genom Tichys (1983) tankar angående organisationers utveckling. Det tekniska systemet (Mackenzie), det politiska systemet (Hedberg) och det kulturella systemet (Checkland) måste enligt Tichy förändras i harmoni. Om en förändring sker i något av systemen måste man ha eventuella förändringar i de övriga i åtanke för att förändringen skall bli lyckad. Vid olika faser i en organisations utveckling har vart och ett av systemen olika stor betydelse, men inget av dem får någonsin falla bort eller sluta beaktas vid en förändring.

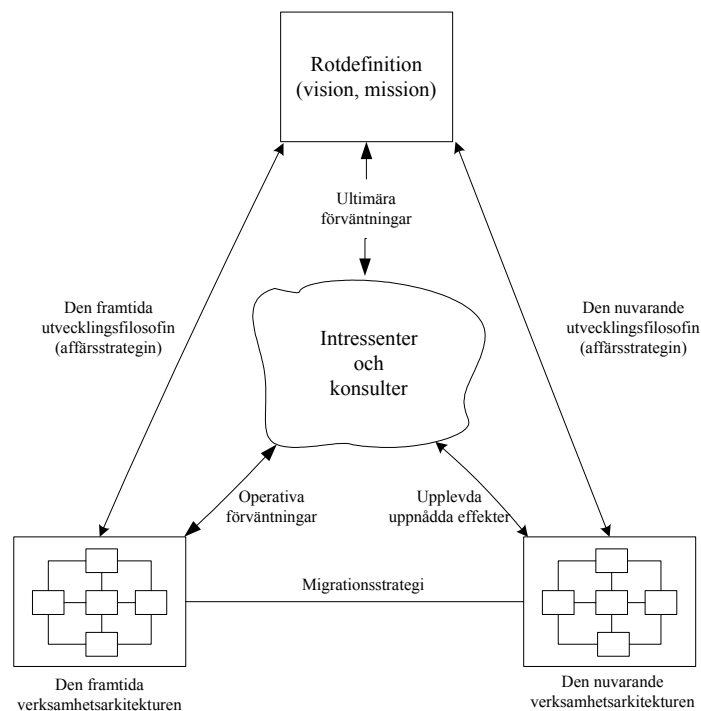
Konsultens roller

För att samarbetet skall fungera på ett tillfredställande sätt mellan klientorganisation och konsultorganisation, bör konsulten anta vissa roller under de olika faserna. Detta beror på att konsulten i vissa fall har en ledande roll och i andra fall enbart skall fungera som stöd eller rådgivare. De roller vi presenterar nedan har vi kunnat utröna genom att slå samman Mackenzies, Checklands och Hedbergs modeller.

Konsulten som lyssnare: Under situationsanalysen skall konsulten anta rollen som lyssnare. Konsulten skall ta till sig och samla in den information som krävs för att utföra arbetet som görs i den arkitekturella designen. Konsulten skall låta berörda grupper inom organisationen ge denna information som sedan används för att föra processen framåt. Det är viktigt att konsulten grundligt arbetar med att ta fram vilka intressenterna är och vad deras tankar är om verksamheten idag och hur de vill att den skall fungera i framtiden. Dessa tankar skall ligga till grund för det kommande arbetet med framtagandet av ett eller flera förslag på förändringar. Schein (1988) anser att då konsulter anlitas finns det sällan en klar bild hos klienten vad som skall förändras. Därmed menar han att en viktig del i konsultens roll är att hjälpa klienten att fundera ut vad problemet är för att därefter kunna bestämma vilken hjälp som konsulten kan erbjuda. Hur processen ser ut vid klargörandet av problemsituationen och intressenternas krav och förväntningar beror till stor del på vilken samarbetsform som antagits och vilken utvecklingsmiljö organisationerna befinner sig i¹⁸.

Konsulten som konceptskapare/arkitekt: I den arkitekturella designen tar konsulten på sig en mer framträdande roll, nämligen den som konceptskapare eller arkitekt. Konsulten skall här skapa prototyper, modeller, designer etc. som skall fungera som underlag för det förändringsbeslut som senare skall tas. Det är under denna fas av största vikt att kommunikationen fungerar mellan konsultorganisation och klientorganisation så att båda parter är överens om att arbetet fortlöper på ett tillfredställande sätt. Klienten skall kontinuerligt informeras om hur designen tar form och kan involveras genom exempelvis workshops eller liknande forum. Detta påpekar Mackenzie (1984) som ett grundläggande krav under hela utvecklingsprocessen. Som valideringsverktyg i denna fas kan nedanstående modell användas som visar sambandet mellan den nuvarande och den framtida verksamheten.

¹⁸ Se kapitel 4.3.1 och 4.3.2 för beskrivningar av samarbetsformer och designprocess.



Figur 19. Idealiserad bild av migration från nutid till framtid

Detta är en idealiserad bild av hur migrationen kan se ut då en verksamhetsutveckling genomförs. Den nutida och den framtida verksamheten är beroende av intressenternas förväntningar, mål och värderingar. I bilden visar vi i den nedre vänstra rutan den framtida verksamhetsarkitekturen och i den nedre högra rutan den nuvarande verksamhetsarkitekturen. Vi har sedan för att förtydliga vårt ställningstagande satt in det konceptuella ramverket i båda dessa rutor. Genom detta åskådliggörs det vitala med att ständigt utgå från ett holistiskt perspektiv samt att processen med utveckling skall vara ständigt pågående.

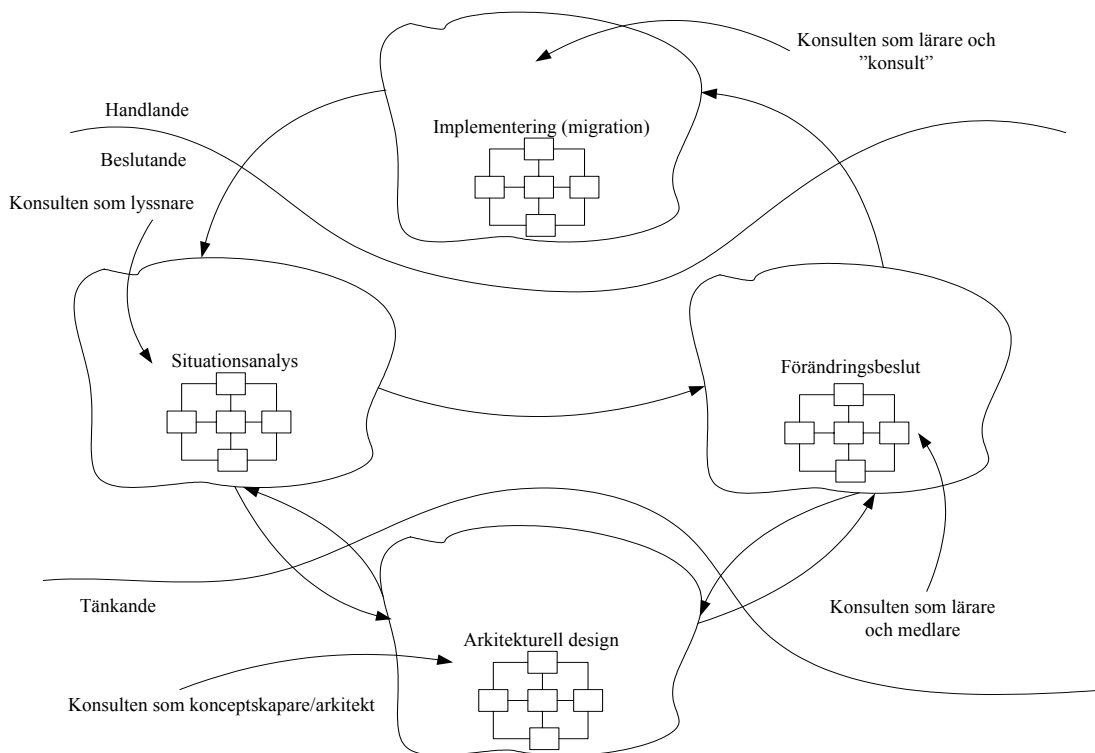
Linjen mellan de båda nedre rutorna visar på strävan efter att, genom en migrationsstrategi, utveckla organisationen från dess nuvarande form till en framtida form som med hjälp av framtagandet av bland annat rotdefinitionen är den utopiska/idealiserade bild man strävar efter att befinna sig i. Bilden visar även hur intressenterna blir en viktig länk mellan nutid och framtid i en utvecklingsprocess. För att förändringsbesluten skall få en positiv inverkan måste besluten förankras hos alla inblandade och en participativ designprocess anammas.

Konsulten som lärare och medlare: Under förändringsbeslut tar konsulten återigen ett steg tillbaka och antar rollen som lärare och medlare. Konsulten skall under denna fas förklara de framtagna koncepten som skapades i den arkitekturella designen. För att klientorganisationen skall kunna fatta ett beslut som gynnar dem mest måste de framtagna koncepten förstås av alla berörda parter. Det gäller att konsulten använder metoder och tekniker som klientorganisationen är bekant med alternativt att konsultorganisationen förklarar de metoder och tekniker de använder sig av så att alla involverade förstår vad koncepten innebär. Konsulten kan i denna fas även behöva fungera som medlare om klientorganisationen hamnar i konflikt om vilket beslut som skall fattas. Konsulten skall alltså inte ha en beslutande roll.

Konsulten som lärare och ”konsult”: Under implementeringsfasen är konsulten igen den part som leder processen framåt. Konsulten skall i denna fas leda arbetet med införandet av förändringen och vid behov ge undervisning för att klientorganisationen skall kunna använda sig av de verktyg som konsulten infört för att genomföra förändringen. Mackenzie (1984) och Hedberg (1980) menar båda att det är viktigt att konsulten efterlever tanken om att verksamheten skall kunna klara sig utan experthjälp då förändringen är implementerad.

Beslutande, tänkande, handlande

Nedanstående illustration visar ytterligare dimensioner i vår modell. Dessa faser är beslutande, tänkande och sist handlande. Dessa dimensioner härstammar från Mackenzies (1984) tankar.

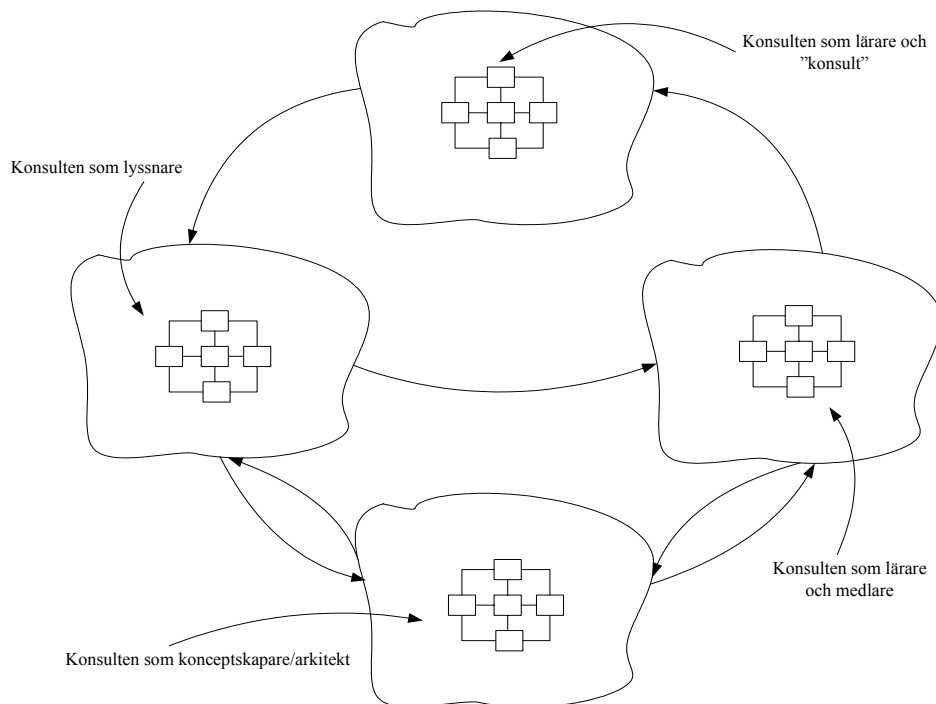


Figur 20. Vår modell med tillståndsdimensioner

Här särskiljer vi alltså modellen i tre faser där situationsanalysen och förändringsbeslutet hamnar i den beslutande dimensionen. Dessa faser i utvecklingsprocessen är fulla av beslut främst för klientorganisationen. Därför menar vi att dessa skeden i utvecklingsarbetet kan skildras genom beslutande. Dessa faser innebär inte att konsulten har en beslutande roll, vi menar tvärtom att konsulten här skall inta rollen som lärare, medlare och lyssnare eftersom denne enbart skall stödja beslut, inte fatta dem. Den arkitekturella designen står för tänkandet. Detta eftersom konsulten här skall, tillsammans med klienten, fungera som konceptskapare eller modellskapare. Implementeringen i sin tur står för handlandet. I denna fas realiserar förändringen och här får konsulten rollen som lärare eller konsult.

4.4 Design av utredningsfrågor

Genom modellen som belyser konsultens roll i IT-baserad verksamhetsutveckling, tillsammans med det konceptuella ramverket, har vi skapat ett antal utredningsfrågor som rör alla delar av modellen. Vi har delat upp frågorna efter de olika faserna i vår modell¹⁹.



Figur 21. Utredningsfrågorna i relation till vår modell

Detta innebär att frågor som rör situationsanalysen hamnar under en rubrik och så vidare. Det finns även frågor som rör själva miljön utvecklingen äger rum i. Dessa placeras vi sist i frågeformuläret. Hela frågeformuläret ligger som bilaga i sist i uppsatsen.

¹⁹ För motivering till frågornas relevans för vår modell se figur 2, sidan 10.

4.4.1 Frågor som rör situationsanalys

Under denna rubrik skall vi presentera de 16 frågor som vi tagit fram som rör situationsanalysen i allmänhet och den strategiska situationsanalysen i synnerhet. Frågorna är kopplade till den teoretiska ram vi presenterade i kapitel tre och tolkade i kapitel fyra. Det konceptuella ramverk som är placerat i varje del av vår modell kopplas till frågorna genom att vi söker finna utvecklingens kvalitet genom funktionella, strukturella, sociokulturella och infologiska aspekter. Genom frågorna hoppas vi bland annat även få fram information om intressenter och deras uppfattningar och värderingar angående den inledande fasen av utvecklingsarbetet. I Checklands (1995) SSM samt i Hedbergs (1980) tankar om den participativa designen, tydliggörs att dessa faktorer är kritiska för den fortsatta verksamhetsutvecklingen. Det finns även frågor som behandlar beslutsförfarande, kommunikationsmönster, konsulternas agerande, metodanvändande och uttrycksmedel. Mackenzie (1984) anser att informationsspridning och förståelse är viktigt för alla de parter som deltar i en förändringsprocess, tillsammans med en överenskommelse om vilken inriktning utvecklingen skall ta. Vi presenterar frågorna med tillhörande svarsalternativ nedan.

1. I vilken grad anser Ni att följande information är relevant för att kartlägga och analysera verksamhetens situation?

- Information om intressenter (människor som kan påverka och påverkas av organisationen)
- Information om verksamhetens nuvarande tillstånd (ekonomi, konkurrens etc.)
- Information om verksamhetens omvärld
- Information om intressenternas verklighetsbilder och förväntningar
- Information om vilken utvecklingsinriktning som skall gälla.
- Annan (exempelvis upplevda problem, information om strategi)

2. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i situationsanalysen?

- Verksamhetens ledningsgrupp
- Verksamhetens chefer
- Verksamhetens personal/medarbetare
- Verksamhetens kunder
- Verksamhetens aktieägare
- Verksamhetens konkurrenter
- Verksamhetens konsulter
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners
- Verksamhetens leverantörer
- Andra grupper

3. Vilka är de aktiviteter Ni anser vara kritiska i situationsanalysen?

- Identifiering av intressenter
- Beskrivning av nuvarande verksamhet
- Problemidentifiering och problemformulering (områden som bör förbättras)
- Målformulering (Rotdefinition)
- Projektdefinitioner och mål (Tid, budget, etc.)
- Andra

4. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av under situationsanalysen?

- Naturligt språk
- Professionellt/Formellt språk
- Diagram
- Matriser
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)
- Annat språk/medel

5. Vilka metoder, tekniker, modeller etc. använder Ni för att samla in och systematisera den behövliga informationen som framkommer i situationsanalysen?

- Verksamhetsmodellering (tex. Processmodellering, MBI, FA/SIM)
- Metoder/tekniker om intressentanalys (tex. CATWOE, Stakeholder analysis)
- Metoder/tekniker om omvärldsanalys (tex. SWOT/PEST)
- Metoder/tekniker om problemmodellering (problemgrafer)
- Metoder/tekniker med avseende på verksamhetens framtida inriktning
- Annan

6. I vilka termer värderar Ni informationsteknologins och informationssystemens betydelse för Er verksamhet?

I termer av:

- Förbättrad lönsamhet (effektivitet, produktivitet)
- Förbättrad konkurrensförmåga
- Förbättrad innovationsförmåga
- Förbättrade kundrelationer
- Förbättrade beslut och samordning
- Nya produkter, tjänster
- Förbättrad logistik
- Förbättrad motivation (tex. Enklare arbetsuppgifter)
- Förbättrade sociala förhållanden (för de anställda)
- Förbättrad IS/IT säkerhet
- Sänkta kostnader
- Annan

7. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger de anställda?

- Motivation
- Inflytande
- Förståelse
- Lärande
- Andra

8. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger verksamhetens målbilder ?

- Lönsamhet (ökad rationalisering)
- Attraktiv arbetsmiljö
- Attraktiv social miljö
- Kulturell hållbarhet (att målbilder inte strider mot företagets kultur, värderingar etc.)
- Förbättrade omvärldsrelationer
- Andra

9. Vilken slags värdering sker under situationsanalysen?

- Intressenternas förväntningar jämförs med verksamhetens bidrag till dessa förväntningar.
 - Värdering av verksamhetens svaga och starka sidor (SWOT)
 - Värdering av omvärldens utveckling, såväl inriktning, takt innehåll som struktur
- Värdering av möjliga allianser, nätverk, joint venture etc.
- Värdering av informationsteknologins strategiska betydelse i verksamheten
- Annan

10. Hur upplever konsulten klientens verksamhetsutveckling?

Utveckling upplevs som en:

- Systematisk (rationell) process. Det vill säga en process som formas av metoder, procedurer, modeller etc.
- Intuitiv (emotionell) process. Det vill säga en process som formas av erfarenheter, känslor, idérikedom etc.
- Professionell process. En process som formas av en arkitektur av modeller, metoder och tekniker för att möta kundens variation i kunskap om kraven
- Arkitekturell process. En process som grundas på kontinuerligt lärande på grund av det saknas såväl tillräckliga kunskaper som tillräckliga erfarenheter
- Annan

11. Vilken roll anser Ni att konsulten har i situationsanalysen?

- Lärare
- Lyssnare
- Skapare/arkitekt
- Beslutsfattare
- Medlare/konfliktlösare
- "Politiker"/förhandlare
- Annan roll

12. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra under situationsanalysen?

- I seminarieform
- Formella möten
- Informella möten
- Telefonkontakt
- E-mail
- Workshops
- Workshops med modellering
- Prototyping
- Annat sätt

13. Vilka slags beslut fattas i situationsanalysen?

- Rationella
- Sociokulturella (beslut som exempelvis berör individens arbetsmiljö)
- Politiska
- Ekonomiska
- Strukturella
- Strategiska
- Andra

14. Vad anser Ni vara resultatet av situationsanalysen?

- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)
- Verksamhetsmodell (As is)
- Verksamhetsmodell (As could be)
- Verksamhetsmodell (As can be)
- Verksamhetsmodell (As became)
- Handlingsplan
- Resursallokering
- Konsekvensmodell (Business Case)
- Annan

15. Vilka saker trorde Ni att det reseadministrativa systemet skulle bidra till?

- Kostnadsbesparingar
- Effektivisering av processer
- Bättre arbetsmiljö
- Bättre kommunikation
- Bättre kvalitet på informationen
- Bättre organisationsstruktur
- Enklare arbetsrutiner
- Annat

16. Vilka saker upplever Ni att det reseadministrativa systemet har bidragit till?

- Kostnadsbesparingar
- Effektivisering av processer
- Bättre arbetsmiljö
- Bättre kommunikation
- Bättre kvalitet på informationen
- Bättre organisationsstruktur
- Enklare arbetsrutiner
- Annat

4.4.2 Frågor som rör den arkitekturella design

Frågorna 17 till 26 rör den fas vi kallar den arkitekturella designen. Denna fas innefattar hur framtagandet av ett förändringsförslag går till. Även i denna frågesektion har vi fokusering på intressenter, beslut, konsultens roller, information, språk, uttrycksmedel, metoder och modeller och frågor som rör designens attraktivitet. Hedberg (1980), Mackenzie (1984) och Checkland (1995) trycker alla på ovanstående omständigheters betydelse i den arkitekturella designen. Ovanstående faktorer är även viktiga att belysa eftersom vi eftersträvar ett helhetsperspektiv i vår modell och i vår undersökning. Det holistiska perspektivet finns representerat genom det konceptuella ramverk som ingår i vår modells alla faser. Vi presenterar frågorna nedan.

17. Vilka slags kunskaper anser Ni vara relevanta vid framställning av organisationsmodeller/verksamhetsmodeller?

- Kunskap om teknologi
- Kunskap om människor – intressenter
- Kunskap om organisationen
- Kunskap om makt
- Kunskap om belöningsystem
- Kunskap om organisationens värdegrund
- Annat

18. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i den arkitekturella designen?

- Verksamhetens ledningsgrupp
- Verksamhetens chefer
- Verksamhetens personal/medarbetare
- Verksamhetens kunder
- Verksamhetens aktieägare
- Verksamhetens konkurrenter
- Verksamhetens konsulter
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners
- Verksamhetens leverantörer
- Andra grupper

19. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av i den arkitekturella designen?

- Naturligt språk
- Professionellt/Formellt språk
- Diagram
- Matriser
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)
- Annat språk/medel

20. Vilka slags modeller använder Ni i den arkitekturella designen?

- Aktivitetsmodeller
- Verksamhetsmodeller
- Processmodeller
- Processarkitekturer (tex. Enterprise Resource Planning)
- Affärsarkitekturer (tex. Customer Resource Management)
- Verksamhetsarkitekturer (Management Information Systems)
- Andra

21. I vilka termer värderas den framtida verksamhetsmodellens attraktivitet?

- Överblickbarhet (tex. klara ansvarsförhållanden)
- Medvetenhet (tex. hänsyn tagen till alla verksamhetens delar)
- Meningsfullhet (modellens relevans för den framtida verksamheten)
- Effektivitet
- Produktivitet
- Excellence (bland de allra bästa)
- Den mest unika
- Flexibilitet
- Realiserbarhet
- Andra

22. I vilken grad anser Ni att nedanstående designegenskaper bör beaktas för att värdera effekterna av förändring?

Förändringens:

- Enkelhet
- Funktionalitet
- Robusthet
- Omfattning
- Noggrannhet
- Andra

23. Vilken roll anser Ni att konsulten har i den arkitekturella designen?

- Lärare
- Lyssnare
- Skapare/arkitekt
- Beslutsfattare
- Medlare/konfliktlösare
- ”Politiker”/förhandlare
- Annan roll

24. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra i den arkitekturella designen?

- I seminarieform
- Formella möten
- Informella möten
- Telefonkontakt
- E-mail
- Workshops
- Workshops med modellering
- Prototyping
- Annat sätt

25. Vilka slags beslut fattas i den arkitekturella designen?

- Rationella
- Sociokulturella (beslut som exempelvis berör individens arbetsmiljö)
- Politiska
- Ekonomiska
- Strukturella
- Strategiska
- Andra

26. Vad anser Ni vara resultatet av den arkitekturella designen?

- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)
- Verksamhetsmodell (As is)
- Verksamhetsmodell (As could be)
- Verksamhetsmodell (As can be)
- Verksamhetsmodell (As became)
- Handlingsplan
- Resursallokering
- Konsekvensmodell (Business Case)
- Annan

4.4.3 Frågor som rör förändringsbeslut

Fasen för förändringsbeslut syftar till att få fram hur vägen fram till ett förändringsbeslut ser ut. I denna fas presenterar vi frågorna 27 till 35 som rör beslutsprocessen, vilka intressenter som deltar i denna process och hur konsulten skall stödja detta arbete, vilka kommunikationssätt som används och vilka slags metoder och tekniker som nyttjas. Mackenzie (1984) menar att faser för förändringsbeslut innefattar många kritiska val och beslut som rör designens enkelhet, robusthet, noggrannhet och förändringens omfattning. Hedbergs (1980) tankar trycker på vikten av delaktighet i de beslut som fattas angående verksamhetens framtid. Även Checkland (1995) visar på de faktorer som är viktiga att ta hänsyn till i denna fas. Hans perspektiv tar mer hänsyn till aspekter som rör struktur, processer och attityder. Även i denna fas finns det holistiska perspektivet representerat genom att vi söker finna svar på frågor som rör den strukturella, sociokulturella, funktionella och infologiska kvaliteten.

27. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i förändringsbeslutet?

- Verksamhetens ledningsgrupp
- Verksamhetens chefer
- Verksamhetens personal/medarbetare
- Verksamhetens kunder
- Verksamhetens aktieägare
- Verksamhetens konkurrenter
- Verksamhetens konsulter
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners
- Verksamhetens leverantörer
- Andra grupper

28. Vilka av nedanstående påståenden om verksamhetens målbilder har Ni varit med och påverkat?

- Förbättra beslutsprocessen
- Förbättra motivationen/intresset
- Förbättra lönsamheten
- Förbättra lärande
- Förbättra kundrelationer
- Förbättra de sociala relationerna inom organisationen
- Förbättra de sociala interorganisatoriska relationerna (mellan organisationer)
- Andra

29. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av på vägen fram till förändringsbeslutet?

- Naturligt språk
- Professionellt/Formellt språk
- Diagram
- Matriser
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)
- Annat språk/medel

30. Vilka metoder/tekniker/modeller används på vägen fram till förändringsbeslut?

- Jämförbara verksamhetsarkitekturer
- CSF (Kritiska framgångsfaktorer)
- SWOT (Värdering av verksamhetens svaga och starka sidor)
- Scenarios (Framtidsbilder)
- Prototyper
- Andra

31. Vilken roll anser Ni att konsulten har på vägen fram till förändringsbeslut?

- Lärare
- Lyssnare
- Skapare/arkitekt
- Beslutsfattare
- Medlare/konfliktlösare
- "Politiker"/förhandlare
- Annan roll

32. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra på vägen fram till förändringsbeslutet

- I seminarieform
- Formella möten
- Informella möten
- Telefonkontakt
- E-mail
- Workshops
- Workshops med modellering
- Prototyping
- Annat sätt

33. Vilka slags beslut omfattas av förändringsbeslutet?

- Rationella
- Sociokulturella
- Politiska
- Ekonomiska
- Strukturella
- Strategiska
 - o Bildande av allianser
 - o Outsourcing
 - o Införande av ny teknologi
 - o Förvärv
- Andra beslut

34. Vad anser Ni vara resultatet av förändringsbeslut?

- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)
- Verksamhetsmodell (As is)
- Verksamhetsmodell (As could be)
- Verksamhetsmodell (As can be)
- Verksamhetsplan (As became)
- Handlingsplan
- Resursallokering
- Konsekvensmodell (Business Case)
- Annan

35. Vilka av nedanstående kriterier anser Ni ”säkrar” förändringens acceptans och framgång?

- ”Systemisk” hållbarhet (lönsamhetsönskemål)
- Kulturell hållbarhet (att förändringen inte strider mot företagets kultur, värderingar etc.)
- Social hållbarhet (att förändringen inte strider mot företagets sociala förhållanden)
- Överblickbarhet (att förändringen inte innebär oklara ansvarsförhållanden)
- Medvetenhet (att förändringen inte ignorerar någon av verksamhetens delar)
- Holistisk attraktivitet (meningsfullhet)
- Förändringsåtgärdernas omfattning
- Andra

4.4.4 Frågor som rör implementering

Frågorna 36-53 rör implementeringsfasen i utvecklingsarbetet. Här syftar frågorna till att belysa vilka som deltagit i implementeringsarbetet, vilken slag utbildning som erbjudits och hur givande denna varit för användarna av systemet. Även i denna fas avser frågorna att klargöra intressenternas uppfattningar och värderingar om hur arbetet fungerat liksom konsultens roll i införandet av förändringen. Även frågor kring kommunikation, uttrycksmedel och val av metoder och tekniker är av betydelse att ställa till alla intressenter för att få fram svar på hur implementeringen uppfattats. Hedberg (1980), och Mackenzie (1984) klargör i sina modeller vikten av att belysa ovanstående aspekter. Hägerfors (1995) tar upp aspekter som rör produktkvalitet och hur denna skall bedömas. Precis som i de tidigare faserna finns det konceptuella ramverket representerat i frågorna nedan.

36. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i implementeringen?

- Verksamhetens ledningsgrupp
- Verksamhetens chefer
- Verksamhetens personal/medarbetare
- Verksamhetens kunder
- Verksamhetens aktieägare
- Verksamhetens konkurrenter
- Verksamhetens konsulter
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners
- Verksamhetens leverantörer
- Andra grupper

37. Vilka faktorer beaktas vid implementering av en förändring?

- Utvärdering av behövliga resurser
- Utvärdering av handlingsplanens kvalitet
- Utvärdering av behövlig kompetens och kunskapsutveckling
- Utvärdering av komplexitet
- Utvärdering av beroende till konsulter
- Utvärdering av utvecklingstakt
- Utvärdering av belöningsystemets lämplighet
- Bemanning av förändringens projekt
- Annat

38. Vilken slags strategi använder Ni vid implementering?

- In-house
- In-sourcing
- Partnership
- Anskaffning av ERP
- Annan

39. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av i implementeringen?

- Naturligt språk
- Professionellt/Formellt språk
- Diagram
- Matriser
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)
- Annat språk/medel

40. Vilka slags modeller/metoder/tekniker etc. använder Ni vid implementering av förändring?

- Tekniker för projektledning
- Balanserade styrkort
- RUP (Rational unified process)
- Konsekvensmodell (Business Case)
- Andra

41. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger organisationens sociala struktur?

- Lokal autonomi (självbestämmande)
- Formalisering (klarare regler och rutiner)
- Standardisering
- Symmetriskt belöningsystem (belöningar fördelas enhetligt i hela verksamheten)
- Andra

42. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger verksamhetens processer?

- Produktivitet
- Värdeskapande effektivitet
- Effektivitet
- Etik (trovärdighet)
- Överblickbarhet (tex. klarare ansvarsförhållanden)
- Andra

43. Vilka av nedanstående kriterier anser Ni bör användas för att värdera implementeringsprocessens hållbarhet?

- Realiserbarhet
- Belöningsmöjligheter
- Klientinflytande
- Expertoberoende
- Andra

44. I hur hög grad upplever Ni att införandet av det reseadministrativa systemet har förändrat verksamhetens processer med avseende på nedan uppräknade faktorer?

Jag upplever att processerna blivit:

- Enklare
- Snabbare
- Lärorika
- Överblickbara
- Flexibla
- Kostnadseffektiva
- Annat

45. Vilken roll anser Ni att konsulten har vid implementeringen?

- Lärare
- Lyssnare
- Skapare/arkitekt
- Beslutsfattare
- Medlare/konfliktlösare
- ”Politiker”/förhandlare
- Annan roll

46. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra under implementeringen?

- I seminarieform
- Formella möten
- Informella möten
- Telefonkontakt
- E-mail
- Workshops
- Workshops med modellering
- Prototyping
- Annat sätt

47. Vad anser ni vara resultatet av implementering?”

- Uppfyllande av verksamhetens rotdefinition (målformulering)
- Verksamhetsmodell (As is)
- Verksamhetsmodell (As could be)
- Verksamhetsmodell (As can be)
- Verksamhetsmodell (As became)
- Handlungsplan
- Resursallokering
- Konsekvensmodell (Business Case)
- Annan

48. Hur utvärderar och presenterar konsulten utvecklingsprocessens resultat/effekter?

- Egen subjektiv modell
- Standard procedurer (ISO 900 etc.)
- Professionell kvalitetsmodell
- Arkitekturell kvalitetsmodell
- Annat sätt

49. I hur hög grad anser Ni att det fördes en dialog mellan alla intressenter i samband med införandet av systemet?

50. I hur hög grad anser Ni att Ni har haft möjlighet att lämna synpunkter under införandet av det reseadministrativa systemet?

51. I hur hög grad anser Ni att dessa synpunkter hanterats på ett tillfredställande sätt?

52. I hur hög grad anser Ni att Ni fått utbildning i samband med införandet av det reseadministrativa systemet?

53. I hur hög grad var utbildningen (om det fanns någon) relevant för det arbete Ni sedan kom att utföra?

4.4.5 Frågor som rör utvecklingsmiljö

De sista två frågorna rör hur samarbetet mellan konsultorganisation och klientorganisation är uppbyggt. Dessa frågor är framtagna genom de två modeller som presenterades i kapitel 4.7. Då ett samarbete mellan en konsultorganisation och en klientorganisation skall inledas är det viktigt för båda parter att klargöra vilken slags miljö klientorganisationen befinner sig i. Detta för att utröna vilken kunskap som finns tillgänglig och vilka variationer det finns i klientens kravbild.

54. I vilka situationer anser Ni att konsulten är nödvändig?

- I relativt enkla situationer där det finns gott om dokumenterad kunskap och erfarenhet
- Områden/situationer där kunskap saknas men konsultens erfarenheter är tillräckliga
- Områden/situationer där tillämpliga metoder och modeller finns men expertkunskap krävs för att använda dessa
- Områden/situationer där varken kunskap eller erfarenhet finns
- Andra situationer

55. Vilka samarbetsformer används i arbetet mellan konsult och klientorganisation?

- Dominans. Det vill säga att klientorganisationen anpassas till konsultföretagets koncept
- Nätverkande. Det vill säga att konsultföretaget betraktar klientens verksamhet som en del av sin affärsmiljö och utarbetar en lösning tillsammans med klienten
- Avbildningsstrategi. Det vill säga att konsultföretaget på egen hand har förmåga att avbilda klientens verksamhet
- Matchningsstrategi. Det vill säga att konsultföretaget har förmågan att samverka med och stödja klientens verksamhet
- Annan samarbetsform

5 Fallbeskrivning

Nedan skall vi beskriva de företag där vi skall genomföra vår fallstudie.

5.1 Ikaros Datakonsulter

Ikaros Datakonsulter är en konsultfirma som bildades 1976. I dagsläget finns det 26 anställda IT-konsulter. Genom sin långa erfarenhet som datakonsulter har Ikaros Datakonsulter skaffat sig kunskap inom många områden och tekniker. Bland annat tillhandahålls tjänster inom:

- Stordator
- Business Intelligence
- PC/Nätverk
- Internet
- Oracle
- SAP R/3

Ikaros Datakonsulter arbetar både med stora och små kunder och bland de mest namnkunniga finns Volvo, SKF och TietoEnator²⁰. Ikaros Datakonsulter utvecklar även egna produkter. Bland dessa finns det reseadministrativa system som vi använder som underlag i vår studie.

Det reseadministrativa systemet som Ikaros Datakonsulter utvecklat på konsultbasis åt Volvo IT, är en konvertering från en memo-applikation som tidigare utvecklats av Ikaros Datakonsulter. Systemet hanterar processen från det att en beställning kommer från en resebyrå via upprättandet (och godkännandet) av en resplan och reseräkning till leverans av konteringsinformation till andra back-office system. Systemet byggdes i olika varianter, men med samma teknik, för olika företag/länder. Dessa är; Volvo Sverige (samtliga bolag), Volvo Personvagnar, Volvo Lastvagnar Nordamerika, Volvo Belgien och Volvo Polen. Det reseadministrativa systemet har cirka 70 000 användare och per år sker cirka 50 000 resplaner och 35 000 – 40 000 reseräkningar per år. Alla personer inom de berörda företagen/länderna som reser använder sig av detta system. Det reseadministrativa systemet ägs av AB Volvo.

Projektet varade från oktober/november 2000 till och med augusti 2002 och omfattade mellan tre och fyra personer. Under utvecklingen av systemet bestod projektgruppen av anställda på Ikaros Datakonsulter. Det var först under de sista månaderna av projektet som två personer från Volvo IT blev involverade. Under projektets gång fanns det dock andra inblandade från Volvo IT, Volvo Business Services och Volvo Lastvagnar (A. Roesner, personlig kommunikation, 14 april, 2004).

De olika faserna inom projektet tog i tur och ordning (A. Roesner, personlig kommunikation, 14 april, 2004):

- Situationsanalys: Cirka 1,5 månader. Denna fas var indelad i flera ”subprojekt”.
- Arkitekturell design: Cirka 1 månad.
- Förändringsbeslutet: Mycket svårbedömt men tog cirka 3-4 månader.
- Implementering: Cirka 18 månader.

²⁰ Ikaros Datakonsulter KB (2004, 15 januari) *Hem* [www dokument]. URL <http://www.ikaros.se/>.

Arbetsformer

Ikaros Datakonsulter arbetar enligt ett ad hoc arbetsmönster där konsulterna inte använder samma tekniker och modeller.

Enligt Mintzberg (1983) hittas ad hoc-strukturer ofta i organisationer vars omgivning är snabbt föränderlig och turbulent. Tydliga exempel är reklambyråer och konsultfirmor, vilka ofta har en ad hoc-organisation. Adhocratin är en lös och flexibel organisationsform vilken karaktäriseras av självförnyelse och i huvudsak hålls samman av laterala medel.

Svagheter i adhocratin är oklar maktstruktur och otydliga mål vilket kan leda till konflikter och ifrågasättande. Ett sådant ifrågasättande kan dock gynna en utforskande, självbedömande och lärande inställning.

5.2 Volvo IT

De första datorerna tog i bruk inom Volvo 1961. Sex år senare, 1967, bildade Volvo Group ett separat företag som samlade ihop koncernens IT-operationer på ett och samma ställe. 1998 skapades det globala företaget som heter Volvo Information Technology (Volvo IT) och är ett helägt dotterbolag till AB Volvo. Under 2001 integrerades IT-personalen från Renault Trucks och Mack Trucks i Volvo IT. Volvo IT har sitt huvudkontor i Göteborg, men de 4 700 anställda (inklusive externa konsulter) finns i Europa, Syd- och Nordamerika och Asien.

Volvo IT tillhandahåller IT-lösningar och tjänster för hela den industriella processen, från produktutveckling till tillverkning, försäljning och administration. Volvo IT:s kunder är först och främst AB Volvo och det Fordägda Volvo Cars, men tjänster levereras även till bland annat Elof Hansson AB, Gambro, Kongsberg Automotive och Nobel Biocare²¹.

De avdelningar inom Volvo IT som varit direkt inblandade med utveckling och drift av det reseadministrativa systemet är Volvo IT, grupp 9644 och grupp 9645. Det är även från dessa grupper våra respondenter kommer. Grupperna har cirka tio anställda per grupp och deras funktion inom Volvo IT är att tillhandahålla drift och utveckling inom administrativa IT-system. Grupp 9644 tillhandahåller dessa tjänster främst inom webbrelaterade områden och grupp 9645 inom stordatorområdet och där först och främst Volvos tidsredovisningssystem, Tidinfo (A. Roesner, personlig kommunikation, 14 april, 2004).

5.3 Fallstudie

Vi tog kontakt med Ikaros Datakonsulter tidigt under våren för att höra om de hade något magisteruppdrag åt oss. De var intresserade av att inleda ett samarbete men hade inget klart uppdrag. Eftersom vi redan i början av uppsatsarbetet funnit just konsultperspektivet intressant frågade vi Ikaros Datakonsulter om vi kunde få använda något av de uppdrag de utfört som fallstudie i vårt arbete. Då vi utformat vårt syfte förklarade vi detta för Ikaros Datakonsulter som tyckte att vårt syfte med uppsatsen var intressant och gav oss möjligheten att använda deras systemutvecklingsprojekt på Volvo IT som fallstudie.

²¹ Volvo Information Technology (2004, 4 april) *About us* [www dokument] URL <http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/volvogroup>.

6 Tolkning och diskussion

Med utgångspunkt i de olika organisationsaspekter och roller som identifierats och beskrivits i vår modell kommer vi i detta kapitel analysera och diskutera det resultat som sammanställts av enkätundersökningen som genomfördes på Volvo IT och Ikaros Datakonsulter²². Eftersom vårt urval är litet är de medelvärden som tagits fram inte representativa. Vi har istället valt att plocka ut vad vi kallar ”starka svar”, det vill säga svar där det råder stor enighet antingen i hela respondentgruppen eller i någon av de två grupperna. Vi kommer även i vissa fall ta upp ”svaga svar”, det vill säga svar där antingen samstämmighet råder genom att alla respondenter graderat låga alternativ, eller svar där ingen harmoni råder, det vill säga svar där både höga och låga graderingar förekommer.

Vi använder oss av samma mönster som vi gjort tidigare i uppsatsen och går igenom de olika faserna i vår modell. Vi inleder alltså med situationsanalysen och fortsätter med arkitekturell design, förändringsbeslut, implementering och utvecklingsmiljö. Vi avslutar kapitlet med ett antal bilder där vi lyfter fram de resultat vi kommit fram till och sammanfattar dessa.

6.1 Situationsanalys

Då ett utvecklingsprojekt skall inledas finns en stor samstämmighet i empirin angående vilken slags information som är relevant att kartlägga för att analysera verksamhetens nuvarande tillstånd. Den information som är viktigast att frambringa är information om intressenter, information om deras verklighetsbilder och förväntningar samt information om vilken inriktning utvecklingen skall ta. Denna verklighetsbild stämmer väl överens med vår modells tankar angående väsentlig information. Att identifiera intressenter och de problem som verksamhetens medlemmar upplever, tillsammans med att fastställa de mål som utvecklingen bör ha, anses som de mest kritiska aktiviteterna. Den intressentgrupp som har störst medverkan under denna fas är verksamhetens personal/medarbetare. Den empiriska bilden stämmer överens med vår teori men den är inte fullständig eftersom det enligt vår modell förväntas att flera slags intressenter deltar i såväl situationsanalysen som förändringsbeslutet och implementeringen.

I situationsanalysen domineras kommunikationssättet av det naturliga språket och konsulten kommunicerar med klienten genom formella möten och e-mail. Det finns inga tydliga tendenser i vilka slags metoder, tekniker och modeller som används för att samla in den information som framkommer under denna fas. De roller som konsulten antar under situationsanalysen är rollen som lyssnare och skapare/arkitekt. Rollen som lyssnare är den roll vi, genom de teorier vi studerat, tolkat att konsulten bör anta. Att respondenterna ser skaparrollen som viktig kan tyda på att klienten inte har kunskaper om vilken information de skall ge konsulten och att denne då måste hjälpa klienten att finna problemområden och hur dessa skall behandlas.

De beslut som fattas under situationsanalysen är övervägande rationella och ekonomiska. Detta visar på en trend som vi även funnit i de kommande utvecklingsfaserna. Det rationella står i centrum medan det kulturella och det sociala inte har en framträdande betydelse vare sig för konsult eller klient. Informationsteknologi och informationssystem ses som hjälpmedel för att förbättra lönsamhet, konkurrensförmåga, logistik, motivation, IS/IT säkerhet, samt sänkta kostnader och skapandet av nya produkter och tjänster. Det bidrag informationssystemen ger verksamhetens målbilder anses vara lönsamhetsfaktorer och en

²² Underlaget för denna diskussion finns i bilaga två.

attraktiv arbetsmiljö samt motivation och förståelse, för de anställda. Även här står alltså det rationella perspektivet i fokus men de anställda betonar den infologiska kvaliteten och den sociokulturella kvaliteten betydelse för dem.

Det resultat som kommer fram ur situationsanalysen är en handlingsplan för det fortsatta arbetet. Att en handlingsplan för det fortsatta arbetet tas fram stämmer väl överens med vår modell där, vikten av att i ett tidigt skede av utvecklingsarbetet komma överens om formen för det fortsatta arbetet, betonas. Detta är dock inte tillräckligt. Vår modell betonar även vikten av att kartlägga verksamhetens nuvarande situation tillsammans med att ta fram verksamhetens målformulering. Detta tyder på att verksamhetens medlemmar har ringa kunskaper om vad situationsanalysen skall leda till. Att konsulten anses vara skapare i denna fas kan leda till att klienten, trots allt, får fram den information som är relevant för att skapa en bild av verksamhetens nuvarande situation och framtida mål.

De aspekter vi tagit upp ovan stämmer väl överens med de faktorer respondenterna ansåg att det reseadministrativa systemet skulle bidra till samt vad det verkligen bidrog till. Här lyfts alltså mestadels rationella bidrag fram, såsom kostnadsbesparingar, effektivisering av processer, bättre kvalitet på informationen och enklare arbetsrutiner. Den funktionella kvaliteten som efterfrågas har enligt den empiriska bilden uppnåtts genom att informationen anses ha hög kvalitet och att processerna anses ha effektiviserats.

Konsulterna anser inte att det reseadministrativa systemet bidragit till en förbättrad arbetsmiljö. Det anser dock respondenterna på Volvo IT som även hade detta som förhoppning innan systemet implementerades. Trots att konsulterna inte hade detta som ambition, lyckades de ändå tillsammans med klienten, skapa en förbättrad arbetsmiljö. Omedvetet har därmed förändringen inneburit att den sociokulturella kvaliteten har ökats.

6.2 Arkitekturell design

Under den arkitekturella designprocessen finns en samstämmighet om att det är konsulten som skall leda arbetet i denna fas. Den kunskap som anses som relevant att inneha vid framställningen av organisationsmodeller/verksamhetsmodeller är kunskap om intressenter och organisationen. Det naturliga språket är fortfarande det som dominerar och kommunikation sker primärt genom formella och informella möten samt genom e-mail och prototyping. Denna verklighetsbild stämmer överens med vår modell där kommunikationen mellan konsult och klient i denna fas är av stor vikt. Detta för att klienten här måste få kontinuerlig information om hur arbetet fortskrider. Det råder en viss samstämmighet om att processmodeller används i den arkitekturella designen.

Den framtida verksamhetsmodellens attraktivitet värderas genom aspekter som överblickbarhet, effektivitet, produktivitet, flexibilitet och realiserbarhet. Förändringen värderas genom designens robusthet, omfattning, enkelhet, funktionalitet och noggrannhet. Dessa designegenskaper finns representerade i vår modell och därmed stämmer den empiriska bilden med denna.

Den roll konsulten antar här, är rollen som skapare/arkitekt samt rollen som lärare. Rollen som skapare/arkitekt stämmer mycket väl överens med vår modell eftersom konsulten i denna fas försöker skapa ett förslag till förändring som innefattar klienternas drömmar, visioner och idéer. Att konsulten antar rollen som lärare tyder på att både konsult och klient i denna fas även har ett behov av lärande för att få förståelse för processen med att ta fram ett

förändringsförslag. Resultatet av detta arbete är en verksamhetsmodell som visar hur det kan vara.

De beslut som fattas under denna fas är rationella och ekonomiska. Både konsult och klient arbetar därmed mest med faktorer som rör rationella och ekonomiska förhållanden. Aspekter som kultur och sociala omständigheter tas inte in i beräkningarna i tillräckligt stor utsträckning. I denna fas, precis som under situationsanalysen, fokuseras arbetet mest på aspekter inom det tekniska systemet²³, vilket tyder på att tillräckligt stor hänsyn inte tas till de övriga system som en organisation består av. Fortsätter denna ensidiga fokusering kan detta leda till disharmoni och en förändring som inte kan anses lyckad²⁴.

6.3 Förändringsbeslut

Under förändringsbeslutet är verksamhetens ledningsgrupp, chefer och i viss mån medarbetare/personal aktiva intressentgrupper, enligt konsulterna. Det råder ingen samstämmighet i svaren som erhållits från klientorganisationen vad gäller vilken intressentgrupp som deltar i denna fas. Detta kan tyda på att det är ledningsgrupp och chefer som dominerar i denna fas och att konsulterna har mest kontakt med dem. De övriga medlemmarna i organisationen har ingen vetskap om detta.

De beslut som fattas i denna fas är mestadels rationella, politiska, ekonomiska och strategiska i form av införandet av ny teknologi. Eftersom konsulterna anser att verksamhetens personal är delaktig i förändringsbeslutet förutsätter de att detta beslut är genomtänkt och pluralistiskt det vill säga fattas av alla primära intressenter. Så är inte fallet med den verklighet som ligger bakom utredningen. Därmed utgör konsultens stöd en nödvändig förutsättning eftersom det annars inte finns tillräcklig kunskap för en framgångsrik utveckling. Om den bild vi presenterat är representativ med dagens verklighet det vill säga att endast cheferna fattar beslut så kan effekterna av dessa beslut inte tillgodose de övriga intressenternas förväntningar. Med all sannolikhet kommer utvecklingen leda till oönskade situationer och konflikter. Denna bild stämmer överens med Hedbergs, Mackenzies och Checklands bilder av en ojämn utveckling eftersom:

- Medbestämmande saknas (Hedberg)
- Den kulturella hållbarheten är obefintlig (Checkland)
- Den inriktning som är dominerande är den rationella (Checkland, Mackenzie)

Om vår tolkning är korrekt så kommer utvecklingen att gynna några intressenter och missgynna de övriga intressenterna. Därmed leder utvecklingen till disharmoni i stället för harmoni.

Det naturliga språket används fortfarande i denna fas och kommunikationen sker genom formella och informella möten samt e-mail. I denna fas används scenarios som metod för att tydliggöra förändringsbeslutet. Den roll konsulten innehar i denna fas är rollen som lyssnare. Denna roll stämmer inte överens med den roll vi identifierat i vår modell. Enligt modellen skall konsulten här anta rollen som medlare/konfliktlösare och lärare. Att konsulten är lyssnare i denna fas är nödvändigtvis inte fel. Om processen är konfliktfri finns inget behov av konsulten som medlare eller lärare. Därmed kan denne då enbart finnas där som stöd.

²³ Begreppet tekniska system syftar här till Tichy (1983) som beskriver organisationers olika dimensioner i termer av system.

²⁴ Se kapitel 3.2.4 för Tichys (1983) tankar angående organisationers tre system och deras utveckling.

Det resultat som framkommer i denna fas är i viss mån en verksamhetsmodell som beskriver hur organisationen kan förändras. Vad gäller kriterier som säkrar förändringens acceptans och framgång finns harmoni mellan konsulter och klienter om att lönsamhetsönskemål, kulturell hållbarhet, överblickbarhet och medvetenhet är faktorer som säkrar förändringsacceptans. Detta följer fortfarande linjen om att rationella kriterier är viktigast men här finns den kulturella hållbarheten representerad. Denna hållbarhet kan vara svår att uppnå om kulturella element i de tidigare faserna negligerats, vilket är fallet i den empiriska bilden.

6.4 Implementering

Under implementeringsfasen är återigen verksamhetens medarbetare den intressentgrupp som är mest aktiv. Dock anser sig medarbetarna själva att de är mindre aktiva än vad konsultgruppen anser att de är. Konsultgruppen är här, liksom i den arkitekturella designen, mer aktiva än vad de varit under situationsanalysen och förändringsbeslutet. Detta kan innebära att det är konsulterna som, förutom själva implementeringen av systemet, hållit i den utbildning som genomförts. Konsulten antar rollen som lärare och skapare vilket delvis stämmer överens med vår modell. De anställda på Volvo IT anser dock inte i lika hög utsträckning att konsulten fungerat som lärare utan mer som skapare och arkitekt. Enligt vår modell skall konsulten här anta rollen som lärare. Detta innebär i vår modell att konsulten skall lära klientorganisationen vad förändringen innebär. Att klientorganisationen ser konsulten som skapare/arkitekt kan tyda på att klientorganisationen i denna fas fokuserar på att konsulten implementerar förändringen, alltså att konsulten då skapar nya förutsättningar.

Den strategi som använts vid implementering är in-house, vilket innebär att det är konsulter på plats hos klienten som genomför implementeringen. De faktorer som tas under beaktande är utvärdering av behövliga resurser, utvärdering av behövlig kompetens och kunskapsutveckling och bemanning av projekt.

Även i denna fas används det naturliga språk som genomgående under utvecklingsarbetet varit det dominerande. Kommunikationen sker genom informella möten, telefonkontakt och e-mail. Det finns ingen samstämmighet angående vilka metoder och tekniker som används vid implementeringen av en förändring. Det resultat som framkommer i denna fas är uppfyllandet av verksamhetens målbilder. Realiserbarhet är det kriterium som anses vara det viktigaste för att värdera implementeringsprocessens hållbarhet. Konsulterna använder en egen subjektiv modell för att utvärdera och presentera verksamhetsutvecklingens resultat/effekter.

De bidrag som informationssystemen bör ge organisationens sociala struktur är formalisering i form av klarare regler och rutiner och standardisering. Detta visar på den strukturella kvalitets betydelse för att intressenterna skall värdera informationssystemet högre. Vad gäller verksamhetens processer värderas informationssystemets bidrag till dessa i termer såsom produktivitet, värdeskapande effektivitet och effektivitet. Den funktionella kvaliteten fokuseras därmed på informationens användbarhet och relevans.

Utifrån de svar som framkommit angående verksamhetens processer, medförde införandet av det reseadministrativa systemet förändringar som ledde till att processerna upplevs ha blivit enklare, snabbare, överblickbara och kostnadseffektiva. I samband med införandet av systemet anser respondenterna att det fördes en dialog mellan alla intressentgrupper. Dock var dialogen mer frekvent mellan vissa av intressentgrupperna. Respondenterna anser sig även haft stor möjlighet att lämna synpunkter under implementeringsfasen samt att dessa har

hanterats på ett tillfredställande sätt. Vad gäller den utbildning som givits i samband med införandet av systemet finns det ingen klar bild över hur denna har fungerat.

6.5 Utvecklingsmiljö

Konsulten anses var nödvändig i situationer som kännetecknas av bristande kunskaper hos klienten. Konsulten anses även nödvändig i situationer där det finns metoder och modeller som är användbara i den specifika förändringen men expertkunskap krävs för att använda dessa. I situationer där varken kunskap hos klienten eller erfarenhet hos konsulten finns, anses konsulten nödvändig. Denna verklighetsbild stämmer väl överens med vår modell.

Enligt konsulterna bildar de tillsammans med klientorganisationen ett nätverk som syftar till att tillsammans utveckla ett scenario om hur verksamheten skall utvecklas (inriktning, takt, innehåll). Detta håller respondenterna från Volvo IT inte med om. De är däremot överens med konsultgruppen om att samarbetsformen sker genom matchningsstrategi det vill säga, att konsultföretaget samverkar och stödjer klientens verksamhet.

6.6 Sammanfattande bilder

Nedan presenterar vi ett antal bilder som sammanfattar de tolkningar som gjorts ovan av de olika utvecklingsfaserna. Bilderna visar i tur och ordning rubriken *vem*, där vi illustrerar vilka intressenter som deltar i de olika faserna samt konsultens roller i dessa faser. Därefter följer rubriken *vad*, som visar de olika fasernas aktiviteter, informationsbehov, beslut och resultat. Rubriken *hur* visar på de kommunikationsvägar och språk som dominerar i de olika faserna samt vilka metoder och tekniker som används. Den sista rubriken visar på behovet av strategiska konsulter.

6.6.1 Vem? En fråga om deltagande

Bilden nedan visar att det är olika intressentgrupper som deltar aktivt i de olika stadierna av verksamhetsutvecklingen. Bilden klargör samspelet mellan konsult och klient under alla faser.

Samspel mellan konsult och klient	Situationsanalys	Arkitekturell design	Förändringsbeslut	Implementering
Intressenter	Personal/medarbetare	Konsulter	Ledningsgrupp och chefer	Personal/medarbetare
Konsultens roller	Lyssnare och skapare	Skapare och lärare	Lyssnare	Lärare och skapare

Figur 22. Vem

Personal är involverad mest i situationsanalys och implementering medan ledningsgrupp och chefer dominerar vid förändringsbeslut. Konsulten dominerar vid arkitekturell design. Den empiriska bilden är konsistent med vår teori men den är ofullständig eftersom det enligt modellen förväntas att flera slags intressenter deltar i såväl situationsanalys som förändringsbeslut och implementering. En annan tolkning kan vara att om de intressenter som ligger bakom denna bild har varit representativa så stämmer konsultens roller i stort sett överens med de antaganden som vår modell bygger på.

6.6.2 Vad? En fråga om kritiska faktorer

I bilden nedan visas de kritiska faktorer som identifierats i de olika utvecklingsfaserna. Vi presenterar en sammanställning av de aktiviteter och den information som anses viktiga under de olika utvecklingsfaserna. Även det resultat som tas fram samt de beslut som fattas presenteras.

Kritiska faktorer	Situationsanalys	Arkitekturell design	Förändringsbeslut	Implementering
Relevant information och aktiviteter	Identifiering av intressenter och information om dessa. Identifiering och formulering av problem. Målformulering. Information om intressenternas förväntningar och utvecklingens inriktning.	Kunskap om intressenter och kunskap om organisationer		Utvärdering av: behövliga resurser, kompetens och kunskapsutveckling och bemanning av projekt.
Beslut som fattas	Rationella Ekonomiska	Rationella Ekonomiska	Rationella Politiska Införande av IT	
Resultat	Handlingsplan	Verksamhetsmodell (as can be)	I viss mån en verksamhetsmodell (as can be)	Uppfyllande av verksamhetens rotdefinition.

Figur 23. Vad

En lämplig tolkning av verklighetsbilden kan vara att de kritiska besluten fortfarande tas av cheferna och ledningsgruppen medan medarbetarna medverkar vid framtagande av beslutsunderlaget. Denna slutsats kan dras i och med att den relevanta informationen och de kritiska aktiviteterna i stor grad berör intressentmedverkan, målformuleringar och kunskapsutveckling. Om det vi beskrivit ovan stämmer, alltså att det är cheferna och ledningsgruppen som fattar besluten, stämmer detta inte överens med vår modell. Enligt vår modell skall flera intressentgrupper vara delaktiga i förändringsbesluten. Om så inte är fallet finns det en risk att stora delar av de målbilder och förväntningar som medarbetarna arbetar fram under situationsanalysen och konsulterna bearbetar i den arkitekturella designen inte tas hänsyn till i förändringsbeslutet. Detta eftersom den empiriska bilden visat att de beslut som fattas av cheferna och ledningsgruppen primärt tar hänsyn till lönsamhetsfaktorer istället för främjande av en bland annat god arbetsmiljö.

6.6.3 Hur? En fråga om sunda metoder

I bilden nedan beskriver vi de kommunikationsvägar som används samt vilket slags språk som dominerar i de olika utvecklingsfaserna.

Angreppssätt, metodik	Situationsanalys	Arkitekturell design	Förändringsbeslut	Implementering
Kommunikation	Formella möten, e-mail	Formella och informella möten, e-mail, prototyping	Formella och informella möten, och e-mail	Informella möten, e-mail och telefonkontakt
Språk	Naturligt språk	Naturligt språk	Naturligt språk	Naturligt språk
Metoder och tekniker		Processmodeller	Scenarios	Egen subjektiv modell för utvärdering

Figur 24. Hur

Det naturliga språket är dominerande genom alla utvecklingsfaser. Detta är bra eftersom det enkla språket gör att förståelsen blir bättre, men inte tillräckligt bra. Det naturliga språket bör kompletteras med uttrycksmedel såsom processmodeller, begreppsmodeller etc.

Även fast det i modellen ovan finns metoder och tekniker representerade i tre av fyra faser kan ingen gemensam arbetsform utläsas på grund av att svaren här är så spridda. Att det inte direkt finns någon entydig bild angående vilka modeller och tekniker som används tyder på att konsulterna arbetar efter sin intuition. Detta arbetssätt är bra men inte tillräckligt bra. Intuitionen räcker enbart för att lösa enkla problem. Att vi dessutom kunnat utröna att det är stora skillnader mellan konsultgruppens svar visar att de inte har ett gemensamt arbetssätt utan var och en arbetar på sitt eget sätt. Detta stämmer med den ad hoc struktur som organisationen har. I ett utvecklingsprojekt kan det dock vara att föredra att ha ett gemensamt arbetssätt eftersom detta kan förenkla både inom konsultgruppen och mellan konsultorganisation och klientorganisation.

6.6.4 Behovet av strategiska konsulter

Den sista bilden vi visar sammanfattar resultaten av vår enkät i relation till vår modell. Bilden visar att de företag vi genomfört vår fallstudie på fortfarande befinner sig i det traditionella tänkandet medan vår modell kan sägas representera framtidens tänkande.

	I framtiden: Strategiskt tänkande (vår modell)	Idag: Traditionellt tänkande (vår enkät)
Fokusering	<i>Strategiformulering:</i> Det vill säga ett nätverk av informationssystem med klara roller om systemens verksamhetsrelaterade uppgifter. Fokusering inte bara på vilka system utan varför dessa system (holism)	<i>Strategiimplementering:</i> Det vill säga ett system i fokus
Orientering	<i>Helhet:</i> Orientering mot bland annat det infologiska, sociokulturella strukturella, funktionella, operationella och informationsteknologiska	<i>Delar:</i> Orientering mot processer och system. Med andra ord det operationella och funktionella
Beslutsfattande	Konsultberoende och medbestämmande	Chefer och i viss mån konsulter avgör vilket system som skall gälla
Användning av metoder	Metoder som söker att belysa de ovanstående förhållandena antingen med hjälp av arkitekturella modeller eller med arkitekturella principer eller båda två. Modellerna skall främja lärande	Intuition räcker inte. Vår studie visar att lösningen bara finns i huvudet hos konsulten. Det bekräftar att de hanterar enkla problem trots att de svarat att konsulter är nödvändiga i komplexa situationer.

Figur25. Behovet av strategiska konsulter

- Enligt vår modell skall fokuseringen ligga på skapandet av strategi istället för implementeringen av strategi. Vår fallstudie visar att fokuseringen ligger på ett system, inte hur detta system harmoniserar med resten av verksamheten.
- Enligt vår modell skall helheten studeras och hänsyn tagas till faktorer såsom, infologiska, sociokulturella, strukturella, funktionella, operationella och informationsteknologiska. Enkätstudien visar att företagen idag till stor del fokuserar på processer och system det vill säga enbart operationella och funktionella faktorer.
- Vår modell eftersträvar konsultberoende och medbestämmande, konsulten skall enbart finnas där som ”konsult” och inte fatta några beslut. Besluten skall fattas av samtliga berörda inom organisationen. Enkäten visar att det i nuläget är chefer, ledningsgrupp och i viss mån konsulten som fattar de avgörande besluten.
- Vår modell trycker på vikten av att använda metoder, modeller och tekniker för att skapa en attraktiv framtid. Vår enkät visar att konsulterna till stor del arbetar efter sin intuition. Detta leder till att enbart enkla problem kan lösas, vilket leder till en motsägelse eftersom alla respondenter anser att konsulten är nödvändig i komplexa situationer.

Våra tolkningar visar att det holistiska perspektiv som vi utgår från i vår modell inte efterlevs i så hög grad i vår fallstudie. Detta tyder på att de inblandade fokuserar på delar av verksamheten och inte på organisationen som helhet. Rationella aspekter har högst prioritet. Konsult och klient har dock i vissa fall omedvetet lyckats ta hänsyn till sociokulturella och strukturella aspekter.

7 Slutsats

Denna utredning hade som mål att från väletablerade och sunda teorier om verksamhetsutveckling i allmänhet och IT-baserad verksamhetsutveckling i synnerhet skapa en modell om hur en IT-baserad verksamhetsutveckling bör se ut samt att använda denna modell för att belysa och empiriskt bekräfta frågan:

Vilka är konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling?

Vår modell skapades för belysa konsultens roller i en IT-baserad verksamhetsutveckling. Med denna modell som grund har en empirisk studie genomförts vilket lett fram till tre distinkta slutsatser:

1. Konsultens roll blir uppenbar i situationer som kännetecknas av bristande kunskaper och hög variation i klientens behovsbild.

Denna verklighetsbild stämmer väl med vår konceptuella modell. Konsulten anses var nödvändig i situationer som kännetecknas av bristande kunskaper hos klienten. Konsulten anses även nödvändig i situationer där det finns metoder och modeller som är användbara i den specifika förändringen men expertkunskap krävs för att använda dessa. Konsultföretaget har därmed förmågan att samverka med och stödja klientens verksamhet.

2. Konsulten och klienten bör tillsammans utveckla klientens framtida verklighet.

Klienten har ringa förutsättningar att se framtiden. De framtidsbilder klienten har grundas på problemuppfattningar, det vill säga avvikelser och brister från dennes målbilder som sedan försöks korrigeras. Konsulten däremot ser framtiden fri från problem och brister. Enligt vår modell skall konsultens egentliga övergripande roll därmed vara, att lära klienten hur denne kan lämna sina erfarenheter bakom sig och bilda visioner idéer om framtiden och dels att successivt migrera mot denna inriktningen tills visionerna blir en attraktiv verklighet. Därmed bör konsulten lära klienten att bli arkitekt av sin egen verksamhet det vill säga någon som har förmågan att konvertera idéer, visioner och drömmar till en attraktiv verklighet. Enligt den empiriska bilden finns det ett stort gap vad gäller vad konsulten bör göra och vad denne egentligen gör.

3. Konsultens roller i verksamhetsutvecklingens olika faser kan sammanfattas i termer av lyssnare, skapare/arkitekt samt lärare.

Konsultens roller i klientens utveckling kan sammanfattas i termer av lyssnare, då denne skall ta till sig den information klienten ger för att föra processen framåt, skapare/arkitekt, då konsulten skall skapa underlag för förändringsbeslut samt lärare, då konsulten stödjer klienten och förklarar framtagna koncept. Dessa roller stämmer överens med de roller som identifierats i vår modell. Studien visar dock att konsulten antar roller i faser som, enligt vår modell, skall antas under andra faser. Detta kan tyda på att klienten inte har kunskaper om vilken information de skall ge konsulten och att denne då måste hjälpa klienten att finna problemområden och hur dessa skall behandlas, vilket leder till att rollen blir annorlunda. I andra fall kan problemen vara så enkla att konsulten inte behöver anta de, enligt vår modell, framtagna rollerna.

7.1 Förslag till framtida studier

Efter att ha genomfört arbetet med denna uppsats och de slutsatser vi kunnat dra utifrån vår modell kopplat till den empiriska bilden har vi funnit områden där fortsatta studier kan vara av intresse. Vi presenterar fyra förslag för framtida utredning nedan.

1. Att absorbera osäkerhet

I vår modell förutsätts ett aktivt deltagande från primära intressenter. Vår modell eftersträvar en participativ utveckling. I dagsläget finns dock en stor risk att konsulten inte får fram en representativ bild av verkligheten på grund av att tillräckligt stor hänsyn inte tas till alla inblandade intressenter. Om hänsyn inte tas till alla intressenter måste ledningen, som ofta är den grupp som tar det avgörande beslutet om vilken förändring som skall genomföras, spekulera kring hur de övriga intressenterna uppfattar verksamhetens verklighet. Detta leder till att konsulten grundar användandet sina modeller, tekniker och metoder på spekulationer och inte på en representativ verklighet. En intressant fortsatt studie kan behandla frågan hur konsulter absorberar den osäkerhet som uppstår vid spekulationer i situationer där för många intressentgrupper saknas.

2. Konflikthantering

Alla sorter av förändring är potentiella källor till konflikter. Att nyttja ett holistisk perspektiv i verksamhetsutveckling innebär att strukturella, infologiska och reella konflikter kan uppstå. Detta eftersom holism leder till komplexitet. En vidare studie kan behandla frågor som rör dessa konflikter och hur dessa hanteras. Vilka konflikter förekommer i de olika faserna av vår modell? Vilka teorier används för att förstå och hantera dessa?

3. Användandet av metoder, tekniker och modeller

Vid genomförandet och tolkningen av vår empiriska studie framkom att det råder liten överensstämmelse mellan konsult och klients tankar angående vilka modeller, metoder och tekniker som användes. Det kan vara intressant att vidare studera konsulter användande av modeller, metoder och tekniker samt hur väl dessa förstås av klienten. Inom denna studie kan även frågor som rör konsultens interna arbetsmetoder inom projekt studeras.

4. Fördjupad studie av situationsanalysen

Resultatet av vår enkätundersökning visade att liten samstämmighet råder angående vad resultatet av situationsanalysen blev. Situationsanalysen är en fas där vidare studier kan genomföras för att få en djupare förståelse angående i vilken omfattning hänsyn tas till intressenter och deras förväntningar samt vad resultatet av denna fas egentligen är. Är resultatet en rotdefinition? Vidare i denna möjliga studie kan undersökning genomföras om hur resultatet av situationsanalysen kan konverteras till en övergripande arkitektur samt om dessa idealiserade bilder stämmer överens med verkligheten.

8 Referenser

Böcker och artiklar

- Allio, R.J. (2003). Russell L. Ackoff, iconoclastic management authority, advocates a “systemic” approach to innovation. *Strategy & Leadership, Vol. 31, No 3*, 19-26
- Andersson, A., Olsson, J. (2003). *En kvalitetsbaserad grund för acceptans av Enterprise Resource Planning – En modell för kvalitetsutvärdering*. (Magisteruppsats). Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Institutionen för informatik, 405 30 Göteborg.
- Avison D.E., Fitzgerald G. (1995) *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. London: McGraw-Hill.
- Backman J. (1998) *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Blixt, J., Svärdröm, J. (2002). *Hur bedömer vi utvecklingens samordningsgrad?*. (Magisteruppsats). Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Institutionen för informatik, 405 30 Göteborg.
- Brancheu, J.C., Wetherbe, J.C. (1986). Information Architectures: Methods and Practice. *Information Processing and Management, Vol. 22, No. 6*, 453-466
- Boody, D., Boonstra, A., Kennedy, G. (2002). *Managing Information Systems*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.
- Checkland, P. (1995). Soft Systems Methodology and its Relevance to the Development of Information Systems. In Stowell, F.A, *Information Systems Provision: the Contribution of Soft Systems Methodology*. London: McGraw-Hill.
- Checkland, P., Holwell, S. (1998). *Information, Systems and Information Systems – making sense of the field*. Chichester: Wiley.
- Daft, R.D., Macintosh, N.B. (1978). A New Approach to Design and Use of Management Information. *California Management Review, Fall, Vol. XXI, No. 1*, 82-92.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise Into the Enterprise System. *Harvard Business Review, July-August*, 121-131
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A. (2002). *Management Research: An introduction*. London: Sage Publications.
- Hammer, M., Stanton, S. (1994). *The reengineering revolution: A handbook*. New York: HarperCollins.
- Hansen, M. T., Nohria, N., Tierny, T. (1999). What’s your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review, March-April*, 106-116

- Hatten, M.L., Hatten, K.J. (1997). Information Systems Strategy: Long Overdue – and Still Not Here. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, 254-266
- Hedberg, B. (1980). Using Computerized Information Systems to Design Better Organizations and Jobs. In Björn-Andersen (Red.), *The Human Side of Information Processing*. (pp. 20-37). North-Holland Publishing Company.
- Hedberg, B., Jönsson S. (1976) *Designing semi-confusing information systems for organizations in changing environments* (FE-rapport., nr 73). San Fransisco: Invited paper for the 8th Annual Conference of the American Institute for Decision Sciences (AIDS).
- Hoffman, A. R. (1988). Corporate Information Systems Strategy. In Pirow, P.C., Duffy, N.M., Ford, J.C (Eds), *Information Systems in Practice and Theory*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.
- Hägerfors, A. (1995). *Att samlära i systemdesign*. Lund: Studentlitteratur.
- Jones, M. C., Taylor, S. G., Spencer, B. A. (1995). The CEO/CIO relationship revisited: An empirical assessment of satisfaction with IS. *Information & Management* , Vol 29, 123-130.
- King, W.R., Sethi, V. (2001). Patterns in the organization of transnational information systems. *Information & Management*, Vol. 38, Issue 4, 201-215.
- King W. R., Teo T.S.H. (2000). Assessing the impact of proactive versus reactive modes of strategic information systems planning. *The international journal of management science*, Vol. 28, 667-670.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Langley A. (1998). The Roles of Formal Strategic Planning. *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 3, 40-50.
- Lederer, A.L., Salmela, H. (1996). Toward a theory of strategic information systems planning. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 5, 237-253.
- Levy, M., Powell P. (2000). Information systems strategy for small and medium sized enterprises: an organisational perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, 63-84.
- Mackenzie, K.D. (1984). A strategy and desiderata for organizational design, *Human Systems Management*, 4, 201-213.
- Mintzberg, H. *Structure In Fives*. (1983). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Neo, B. S. (1988). Factors Facilitating the Use of Information Technology for Competitive Advantage: An Exploratory Study. *Information & Management*, Vol 15, 191-201.
- Reimus, B. (1997). The IT System That Couldn't Deliver. *Harvard Business Review*, May-June, 22-35.

Schein E.H. (1988). *Process Consultation Volume 1- Its Role in Organization Development* United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Scott, R.W. (1998). *Organizations – Rational, Natural, and Open Systems*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, Inc.

Sowa J. F., Zachman J. A. (1992). Extending and formalising the framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal, Vol 31, No 3, 590-616*.

Teece, D.J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning, Vol. 33, 35-54*.

Tichy, N.M. (1983). *Managing Strategic Change – Technical, Political, and Cultural Dynamics*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.

Trost, J. (1986) *Låt oss göra en enkät*. Stockholm: Natur och kultur.

Watson, R. T., Akselsen, S., Pitt, L.F. (1998). Attractors: building mountains in the flat landscape of the World Wide Web. *California Management Review, Vol 40, 36-56*.

Westhead, P., Wright, M., Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-based View. *Journal of Business Venture, Vol 16, 333-358*.

Internetreferenser

(2004, 20 februari.) *EU:s webbportal, nyhetsbrev* [www dokument].
URL http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/ewon/newsletter/lsw_sw.pdf

Hammond, B. (2004, 15 februari.) *Desiderata* [www dokument].
URL <http://www.geocities.com/lswote/desiderata.html>

Praxiom Research Group Limited. (2004, 24 februari.) *ISO 9000* [www dokument]. URL
<http://www.praxiom.com/iso-intro.htm>

Ikaros Datakonsulter KB (2004, 15 januari) *Hem* [www dokument]. URL
<http://www.ikaros.se/>

Volvo Information Technology (2004, 4 april) *About us* [www dokument] URL
<http://www.volvo.com/volvoit/global/en-gb/volvogroup>

Övriga dokument

Magoulas, T. (2003). *Schools of thought*. (Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Institutionen för informatik, 405 30 Göteborg).

Ranerup, A.(2003). *Forskningsmetod*. (Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Institutionen för informatik, 405 30 Göteborg).

Kvalitativa och kvantitativa metoder. (1999). (Göteborgs Universitet, Institutionen för journalistik och masskommunikation, 405 30 Göteborg).

Frågor som rör situationsanalysen

Fråga 1-16 behandlar den fas vi kallar situationsanalysen. Denna fas syftar till att få fram hur klientverksamheten ser ut idag och hur intressenterna ser på sin framtid i verksamheten.

1. I vilken grad anser Ni att följande information är relevant för att kartlägga och analysera verksamhetens situation?

	Irrelevant		Mycket relevant		
- Information om intressenter (människor som kan påverka och påverkas av organisationen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Information om verksamhetens nuvarande tillstånd (ekonomi, konkurrens etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Information om verksamhetens omvärld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Information om intressenternas verklighetsbilder och förväntningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Information om vilken utvecklingsinriktning som skall gälla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan (exempelvis upplevda problem, information om strategi)					

2. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i situationsanalysen?

	Inaktiva		Mycket aktiva		
- Verksamhetens ledningsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens personal/medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens aktieägare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konsulter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens leverantörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra grupper					

3. Vilka är de aktiviteter Ni anser vara kritiska i situationsanalysen?

	Okritiska		Mycket kritiska		
- Identifiering av intressenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beskrivning av nuvarande verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Problemidentifiering och problemformulering (områden som bör förbättras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Målformulering (Rotdefinition)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Projektdefinitioner och mål (Tid, budget, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

4. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av under situationsanalysen?

	Aldrig		Mycket ofta		
- Naturligt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Professionellt/Formellt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Diagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Matriser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat språk/medel					

5. Vilka metoder, tekniker, modeller etc. använder Ni för att samla in och systematisera den behövliga informationen som framkommer i situationsanalysen?

	Aldrig				Mycket ofta
- Verksamhetsmodellering (tex. Processmodellering, MBI, FA/SIM)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Metoder/tekniker om intressentanalys (tex. CATWOE, Stakeholder analysis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Metoder/tekniker om omvärldsanalys (tex. SWOT/PEST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Metoder/tekniker om problemmodellering (problemgrafer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Metoder/tekniker med avseende på verksamhetens framtida inriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

6. I vilka termer värderar Ni informationsteknologins och informationssystemens betydelse för Er verksamhet?

	Ingen betydelse				Hög betydelse
I termer av:					
- Förbättrad lönsamhet (effektivitet, produktivitet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrad konkurrensförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrad innovationsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrade kundrelationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrade beslut och samordning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nya produkter, tjänster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrad logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrad motivation (tex. Enklare arbetsuppgifter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrade sociala förhållanden (för de anställda)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrad IS/IT säkerhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sänkta kostnader	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

7. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger de anställda?

	Inte alls			I hög grad	
- Motivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Inflytande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förståelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lärande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

8. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger verksamhetens målbilder ?

	Inte alls			I hög grad	
- Lönsamhet (ökad rationalisering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Attraktiv arbetsmiljö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Attraktiv social miljö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kulturell hållbarhet (att målbilder inte strider mot företagets kultur, värderingar etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättrade omvärldsrelationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

9. Vilken slags värdering sker under situationsanalysen?

	Aldrig				Ofta
<ul style="list-style-type: none"> ● Intressenternas förväntningar jämförs med verksamhetens bidrag till dessa förväntningar. 					
- Värdering av verksamhetens svaga och starka sidor (SWOT)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Värdering av omvärldens utveckling, såväl inriktning, takt innehåll som struktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Värdering av möjliga allianser, nätverk, joint venture etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Värdering av informationsteknologins strategiska betydelse i verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

10. Hur upplever konsulten klientens verksamhetsutveckling?

	Inte alls				I hög grad
Utveckling upplevs som en:					
- Systematisk (rationell) process. Det vill säga en process som formas av metoder, procedurer, modeller etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Intuitiv (emotionell) process. Det vill säga en process som formas av erfarenheter, känslor, idériokedom etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Professionell process. En process som formas av en arkitektur av modeller, metoder och tekniker för att möta kundens variation i kunskap om kraven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arkitekturell process. En process som grundas på kontinuerligt lärande på grund av det saknas såväl tillräckliga kunskaper som tillräckliga erfarenheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

11. Vilken roll anser Ni att konsulten har i situationsanalysen?

	Inte alls			I hög grad	
- Lärare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lyssnare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Skapare/arkitekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beslutsfattare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medlare/konfliktlösare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ”Politiker”/förhandlare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan roll					

12. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra under situationsanalysen?

	Inte alls			I hög grad	
- I seminarieform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Informella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Telefonkontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops med modellering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prototyping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat sätt					

13. Vilka slags beslut fattas i situationsanalysen?

	Inte alls			I hög grad	
- Rationella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sociokulturella (beslut som exempelvis berör individens arbetsmiljö)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Politiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ekonomiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strukturella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strategiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

14. Vad anser Ni vara resultatet av situationsanalysen?

	Inte alls			I hög grad	
- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As is)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As could be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As can be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As became)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Handlingsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Resursallokering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konsekvensmodell (Business Case)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

15. Vilka saker trorde Ni att det reseadministrativa systemet skulle bidra till?

	Inte alls			I hög grad	
- Kostnadsbesparingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effektivisering av processer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre arbetsmiljö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre kvalitet på informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Enklare arbetsrutiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat					

16. Vilka saker upplever Ni att det reseadministrativa systemet har bidragit till?

	Inte alls			I hög grad	
- Kostnadsbesparingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effektivisering av processer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre arbetsmiljö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre kvalitet på informationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bättre organisationsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Enklare arbetsrutiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat					

Frågor som rör den arkitekturella designen

Fråga 17-26 behandlar den fas vi kallar den arkitekturella designen. Denna fas innefattar hur framtagandet av ett förändringsförslag går till och hur samarbetet mellan konsultorganisation och klientorganisation fungerar.

17. Vilka slags kunskaper anser Ni vara relevanta vid framställning av organisationsmodeller/verksamhetsmodeller?

	Irrelevanta		Mycket relevanta		
- Kunskap om teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kunskap om människor – intressenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kunskap om organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kunskap om makt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kunskap om belöningssystem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kunskap om organisationens värdegrund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat					

18. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i den arkitekturella designen?

	Inaktiva		Mycket aktiva		
- Verksamhetens ledningsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens personal/medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens aktieägare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konsulter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens leverantörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra grupper					

19. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av i den arkitekturella designen?

	Inte alls			I hög grad	
- Naturligt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Professionellt/Formellt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Diagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Matriser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat språk/medel					

20. Vilka slags modeller använder Ni i den arkitekturella designen?

	Aldrig			Ofta	
- Aktivitetsmodeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processmodeller	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processarkitekturer (tex. Enterprise Resource Planning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Affärsarkitekturer (tex. Customer Resource Management)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsarkitekturer (Management Information Systems)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

21. I vilka termer värderas den framtida verksamhetsmodellens attraktivitet?

	Aldrig		Ofta		
- Överblickbarhet (tex. klara ansvarsförhållanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medvetenhet (tex. hänsyn tagen till alla verksamhetens delar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Meningsfullhet (modellens relevans för den framtida verksamheten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Produktivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Excellence (bland de allra bästa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Den mest unika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flexibilitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Realiserbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

22. I vilken grad anser Ni att nedanstående designegenskaper bör beaktas för att värdera effekterna av förändring?

Förändringens:	Inte alls		I hög grad		
- Enkelhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Funktionalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Robusthet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Omfattning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Noggrannhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

23. Vilken roll anser Ni att konsulten har i den arkitekturella designen?

	Inte alls			I hög grad	
- Lärare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lyssnare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Skapare/arkitekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beslutsfattare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medlare/konfliktlösare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ”Politiker”/förhandlare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan roll					

24. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra i den arkitekturella designen?

	Inte alls			I hög grad	
- I seminarieform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Informella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Telefonkontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops med modellering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prototyping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat sätt					

25. Vilka slags beslut fattas i den arkitekturella designen?

	Inte alls			I hög grad	
- Rationella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sociokulturella (beslut som exempelvis berör individens arbetsmiljö)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Politiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ekonomiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strukturella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strategiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

26. Vad anser Ni vara resultatet av den arkitekturella designen?

	Inte alls			I hög grad	
- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As is)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As could be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As can be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As became)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Handlingsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Resursallokering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konsekvensmodell (Business Case)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

Frågor som rör förändringsbeslut

Fråga 27-35 behandlar den fas vi kallar förändringsbeslut. Denna fas syftar till att få fram hur vägen fram till ett beslut ser ut angående införandet av ett framtaget förändringsförslag.

27. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i förändringsbeslutet?

	Inaktiva			Mycket aktiva	
- Verksamhetens ledningsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens personal/medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens aktieägare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konsulter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens leverantörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra grupper					

28. Vilka av nedanstående påståenden om verksamhetens målbilder har Ni varit med och påverkat?

	Inte alls			I hög grad	
- Förbättra beslutsprocessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättra motivationen/intresset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättra lönsamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättra lärande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättra kundrelationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättra de sociala relationerna inom organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förbättra de sociala interorganisatoriska relationerna (mellan organisationer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

29. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av på vägen fram till förändringsbeslutet?

	Inte alls			I hög grad	
- Naturligt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Professionellt/Formellt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Diagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Matriser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat språk/medel					

30. Vilka metoder/tekniker/modeller används på vägen fram till förändringsbeslut?

	Inte alls			I hög grad	
- Jämförbara verksamhetsarkitekturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- CSF (Kritiska framgångsfaktorer)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- SWOT (Värdering av verksamhetens svaga och starka sidor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Scenarios (Framtidsbilder)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prototyper	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

31. Vilken roll anser Ni att konsulten har på vägen fram till förändringsbeslut?

	Inte alls			I hög grad	
- Lärare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lyssnare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Skapare/arkitekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beslutsfattare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medlare/konfliktlösare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ”Politiker”/förhandlare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan roll					

32. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra på vägen fram till förändringsbeslutet?

	Inte alls			I hög grad	
- I seminarieform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Informella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Telefonkontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops med modellering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prototyping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat sätt					

33. Vilka slags beslut omfattas av förändringsbeslutet?

	Inte alls			I hög grad	
- Rationella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sociokulturella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Politiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Ekonomiska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strukturella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Strategiska					
o Bildande av allianser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Outsourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Införande av ny teknologi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o Förvärv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra beslut					

34. Vad anser Ni vara resultatet av förändringsbeslut?

	Inte alls			I hög grad	
- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As is)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As could be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As can be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsplan (As became)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Handlungsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Resursallokering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konsekvensmodell (Business Case)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

35. Vilka av nedanstående kriterier anser Ni "säkrar" förändringens acceptans och framgång?

	Inte alls		I hög grad		
- "Systemisk" hållbarhet (lönsamhetsönskemål)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kulturell hållbarhet (att förändringen inte strider mot företagets kultur, värderingar etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Social hållbarhet (att förändringen inte strider mot företagets sociala förhållanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Överblickbarhet (att förändringen inte innebär oklara ansvarsförhållanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medvetenhet (att förändringen inte ignorerar någon av verksamhetens delar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Holistisk attraktivitet (meningsfullhet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Förändringsåtgärdernas omfattning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

Frågor som rör implementering

Fråga 36-53 behandlar den fas vi kallar implementering. Frågorna syftar till att klargöra hur realiseringen av förändringen gått till.

36. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i implementeringen?

	Inaktiva			Mycket aktiva	
- Verksamhetens ledningsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens chefer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens personal/medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens kunder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens aktieägare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konkurrenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens konsulter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetens leverantörer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra grupper					

37. Vilka faktorer beaktas vid implementering av en förändring?

	Inte alls			I hög grad	
- Utvärdering av behövliga resurser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Utvärdering av handlingsplanens kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Utvärdering av behövlig kompetens och kunskapsutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Utvärdering av komplexitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Utvärdering av beroende till konsulter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Utvärdering av utvecklingstakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Utvärdering av belöningsystemets lämplighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Bemanning av förändringens projekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat					

38. Vilken slags strategi använder Ni vid implementering?

	Inte alls			Ofta	
- In-house	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- In-sourcing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Partnership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Anskaffning av ERP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

39. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av i implementeringen?

	Inte alls			I hög grad	
- Naturligt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Professionellt/Formellt språk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Diagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Matriser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures (Rich Pictures används för att skapa en modell som gör det lättare att tänka sig systemet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat språk/medel					

40. Vilka slags modeller/metoder/tekniker etc. använder Ni vid implementering av förändring?

	Inte alls			I hög grad	
- Tekniker för projektledning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Balanserade styrkort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- RUP (Rational unified process)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konsekvensmodell (Business Case)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

41. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger organisationens sociala struktur?

	Inte alls			I hög grad	
- Lokal autonomi (självbestämmande)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formalisering (klarare regler och rutiner)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Standardisering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Symmetriskt belöningssystem (belöningar fördelas enhetligt i hela verksamheten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

42. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger verksamhetens processer?

	Inte alls			I hög grad	
- Produktivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Värdeskapande effektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Effektivitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Etik (trovärdighet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Överblickbarhet (tex. klarare ansvarsförhållanden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

43. Vilka av nedanstående kriterier anser Ni bör användas för att värdera implementeringsprocessens hållbarhet?

	Inte alls			I hög grad	
- Realiserbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Belöningmöjligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Klientinflytande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Expertoberoende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra					

44. I hur hög grad upplever Ni att införandet av det reseadministrativa systemet har förändrat verksamhetens processer med avseende på nedan uppräknade faktorer?

	Inte alls					I hög grad				
Jag upplever att processerna blivit:										
- Enklare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Snabbare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lärorika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Överblickbara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Flexibla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Kostnadseffektiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat										

45. Vilken roll anser Ni att konsulten har vid implementeringen?

	Inte alls					I hög grad				
- Lärare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lyssnare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Skapare/arkitekt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Beslutsfattare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Medlare/konfliktlösare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- ”Politiker”/förhandlare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan roll										

46. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra under implementeringen?

	Inte alls			I hög grad	
- I seminarieform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Formella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Informella möten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Telefonkontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- E-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Workshops med modellering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Prototyping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat sätt					

47. Vad anser ni vara resultatet av implementering?

	Inte alls			I hög grad	
- Uppfyllande av verksamhetens rotdefinition (målformulering)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As is)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As could be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As can be)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Verksamhetsmodell (As became)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Handlingsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Resursallokering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Konsekvensmodell (Business Case)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan					

48. Hur utvärderar och presenterar konsulten utvecklingsprocessens resultat/effekter?

	Inte alls			Ofta	
- Egen subjektiv modell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Standard procedurer (ISO 900 etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Professionell kvalitetsmodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Arkitekturell kvalitetsmodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annat sätt					

49. I hur hög grad anser Ni att det fördes en dialog mellan alla intressenter i samband med införandet av systemet?

50. I hur hög grad anser Ni att Ni har haft möjlighet att lämna synpunkter under införandet av det reseadministrativa systemet?

51. I hur hög grad anser Ni att dessa synpunkter hanterats på ett tillfredställande sätt?

52. I hur hög grad anser Ni att Ni fått utbildning i samband med införandet av det reseadministrativa systemet?

53. I hur hög grad var utbildningen (om det fanns någon) relevant för det arbete Ni sedan kom att utföra?

Frågor som rör utvecklingsmiljön

Fråga 54-55 behandlar utvecklingsmiljön. Frågorna rör hur samarbetet mellan konsultorganisation och klientorganisation är uppbyggt.

54. I vilka situationer anser Ni att konsulten är nödvändig?

	Inte alls			I hög grad	
- I relativt enkla situationer där det finns gott om dokumenterad kunskap och erfarenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Områden/situationer där kunskap saknas men konsultens erfarenheter är tillräckliga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Områden/situationer där tillämpliga metoder och modeller finns men expertkunskap krävs för att använda dessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Områden/situationer där varken kunskap eller erfarenhet finns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Andra situationer					

55. Vilka samarbetsformer används i arbetet mellan konsult och klientorganisation?

	Inte alls			I hög grad	
- Dominans. Det vill säga att klientorganisationen anpassas till konsultföretagets koncept	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nätverkande. Det vill säga att konsultföretaget betraktar klientens verksamhet som en del av sin affärsmiljö och utarbetar en lösning tillsammans med klienten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Avbildningsstrategi. Det vill säga att konsultföretaget på egen hand har förmåga att avbilda klientens verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Matchningsstrategi. Det vill säga att konsultföretaget har förmågan att samverka med och stödja klientens verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Annan samarbetsform					

Tack för Er medverkan!

10 Bilaga 2 Resultat av den empiriska studien

Resultatet från de enkäter som genomförts på Volvo IT och Ikaros Datakonsulter presenteras nedan. Den insamlade datan har sin utgångspunkt i de olika roller och organisationsaspekter som identifierats i vår modell som presenterades i kapitel fyra.

Systematisering av enkät

Vi har genom ett antal tabeller strukturerat den data som samlats in genom enkätundersökningen. Vi har valt att använda oss av samma struktur i systematiseringen som vi gjort i enkäten. I vissa fall har vi kortat ner svarsalternativen för att minska tabellstorleken²⁵. Tabellerna är därmed uppdelade i de olika faser som vi beskrivit i kapitel fyra. De skriftliga kommentarer som gjorts presenteras efter de frågor som dessa gäller. Vi har valt att dela in varje tabell i två eller tre frågor för att det skall bli lättare att se vem som svarat vad.

Enkätfrågorna utformades enligt en skala 1-5 där 1 kan likställas med ett negativt svar och 5 ett positivt. Om alla respondenter svarat 5 på en fråga visar detta på ett lyckat resultat i de område frågan gäller. Om däremot resultatet visar stora skillnader mellan respondenterna eller mellan konsultgruppen och klientgruppen, visar detta på ett misslyckat område. För att göra systematiseringen tydligare har vi valt att dela upp respondenterna i två grupper, Ikaros, för de respondenter som är anställda på Ikaros Datakonsulter, och Volvo IT, för de respondenter som är anställda där. Under respektive företagsrubrik presenterar vi de olika respondenternas svar. Vi har valt att använda en bokstav för varje respondent som stämmer överens med deras position i respektive företag.

C = Chef

K = Konsult

D = Driftsansvarig

A = Användare

Efter varje fråga presenterar vi ett medelvärde på alla respondenter (Miv = medelvärde Ikaros och Volvo), medelvärde för respondenter från Ikaros (Mi) och medelvärde för respondenter från Volvo (Mv). Vi kommer i analysen inte använda oss av dessa eftersom vårt urval är relativt sett litet. Vi har enbart med dessa medelvärden som en indikation på hur ett fortsatt arbete med studien kan komma att se ut. Med ett större urval hade dessa medelvärden varit mer relevanta.

²⁵ För fullständiga svarsalternativ se kapitel 4.4

Frågor som rör situationsanalys

Nedan presenteras en schematisk bild över de enkätsvar vi erhållit från Ikaros Datakonsulter och Volvo IT. De första sexton frågorna rör situationsanalysen. Efter att svaren presenterats följer de kommentarer som respondenterna givit på vissa av frågornas öppna svarsalternativ.

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
1. I vilken grad anser Ni att följande information är relevant för att kartlägga och analysera verksamhetens situation?										
- Information om intressenter	5	5	4	4	5	3	4	4,3	4,5	4
- Information om verksamhetens nuvarande tillstånd	4	3	3	4	5	2	4	3,6	3,5	3,7
- Information om verksamhetens omvärld	4	3	3	4	5	2	3	3,4	3,5	3,3
- Information om intressenternas verklighetsbilder och förväntningar	3	5	5	4	5	4	3	4,3	4,3	4
- Information om vilken utvecklingsinriktning som skall gälla.	4	3	4	5	5	4	2	3,9	4	3,7
2. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i situationsanalysen?										
- Verksamhetens ledningsgrupp	5	1	3	3	2	3	1	2,6	3	2
- Verksamhetens chefer	5	1	4	3	5	2	4	3,4	3,3	3,7
- Verksamhetens personal/medarbetare	4	4	5	4	3	3	5	4	4,3	3,7
- Verksamhetens kunder	2	3	2	4	5	1	2	2,7	3,7	2,7
- Verksamhetens aktieägare	4	1	1	1	1	1	1	1,4	1,8	1
- Verksamhetens konkurrenter	3	1	1	1	2	1	1	1,4	0,9	1,3
- Verksamhetens konsulter	4	3	2	4	3	2	4	3,1	3,3	3
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	4	1	1	4	4	2	2	2,6	3,3	2,7
- Verksamhetens leverantörer	1	4	1	3	3	1	2	2,1	2,2	2

Kommentar till fråga 1:

"Problem: Omorganisationer" - Driftsansvarig

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
3. Vilka är de aktiviteter Ni anser vara kritiska i situationsanalysen?										
- Identifiering av intressenter	5	5	5	4	2	4	3	4	4,8	3
- Beskrivning av nuvarande verksamhet	3	3	4	3	3	2	3	3	3,3	2,7
- Problemidentifiering och problemformulering	4	5	4	3	5	5	4	4,3	4	4,7
- Målformulering (Rotdefinition)	5	5	5	4	4	4	4	4,4	4,8	4
- Projektdefinitioner och mål (Tid, budget, etc.)	4	5	2	3	5	5	3	3,9	3,5	4,3
4. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av under situationsanalysen?										
- Naturligt språk	5	5	5	4	4	3	4	4,3	4,8	3,7
- Professionellt/Formellt språk	3	2	4	4	4	3	4	3,4	3,3	3,7
- Diagram	1	3	2	2	2	4	3	2,4	2	3
- Matriser	1	3	2	2	1	3	1	1,9	2	1,7
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures	1	4	3	4	2	2	2	2,6	3	2

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
5. Vilka metoder, tekniker, modeller etc. använder Ni för att samla in och systematisera den behövliga informationen som framkommer i situationsanalysen?										
- Verksamhetsmodellering	3	5	1	4	1	1	3	2,6	3,3	1,7
- Metoder/tekniker om intressentanalys	1	1	1	2	1	1	2	1,3	1,3	1,3
- Metoder/tekniker om omvärldsanalys	1	1	2	2	1	1	3	1,6	1,5	1,7
- Metoder/tekniker om problemmodellering	1	1	1	4	2	1	3	1,9	1,8	2
- Metoder/tekniker med avseende på verksamhetens framtida inriktning	1	1	2	4	3	1	2	2	2	2
6. I vilka termer värderar Ni informationsteknologins och informationssystemens betydelse för Er verksamhet?										
<i>I termer av:</i>										
- Förbättrad lönsamhet (effektivitet, produktivitet)	5	5	4	4	5	4	4	4,4	4,5	4,3
- Förbättrad konkurrensförmåga	4	5	3	4	4	3	4	3,9	4	3,7
- Förbättrad innovationsförmåga	3	5	2	4	4	4	3	3,6	3,5	3,7
- Förbättrade kundrelationer	3	5	3	3	5	2	3	3,4	3,5	3,3
- Förbättrade beslut och samordning	3	5	3	3	5	4	2	3,6	3,5	3,7
- Nya produkter, tjänster	5	5	4	2	4	5	4	4,1	4	4,3
- Förbättrad logistik	1	5	4	4	4	4	2	3,4	3,5	3,3
- Förbättrad motivation (tex. Enklare arbetsuppgifter)	1	5	4	4	4	4	3	3,6	3,5	3,7
- Förbättrade sociala förhållanden (för de anställda)	1	1	3	4	4	4	2	2,7	2,3	3,3
- Förbättrad IS/IT säkerhet	4	4	3	4	4	4	2	3,6	3,8	3,3
- Sänkta kostnader	1	4	5	2	5	4	4	3,6	3	4,3

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
7. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger de anställda?										
- Motivation	5	3	4	4	4	3	3	3,7	4	3,3
- Inflytande	1	3	3	4	3	3	2	2,7	2,8	2,7
- Förståelse	4	3	4	4	5	5	3	4	3,8	4,3
- Lärande	5	3	3	4	2	3	4	3,4	3,8	3
8. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger verksamhetens målbilder ?										
- Lönsamhet (ökad rationalisering)	4	5	4	3	5	4	4	4,1	4	4,3
- Attraktiv arbetsmiljö	4	3	4	4	4	4	3	3,7	3,8	3,7
- Attraktiv social miljö	4	2	3	4	3	3	3	3,1	3,3	3
- Kulturell hållbarhet	2	1	4	3	5	3	2	2,9	2,5	3,3
- Förbättrade omvärldsrelationer	5	1	4	2	5	2	3	3,1	3	3,3
9. Vilken slags värdering sker under situationsanalysen?										
• <i>Intressenternas förväntningar jämförs med verksamhetens bidrag till dessa förväntningar.</i>										
- Värdering av verksamhetens svaga och starka sidor	4	2	4	3	4	1	4	3,1	3,3	3
- Värdering av omvärldens utveckling, såväl inriktning, takt innehåll som struktur	4	2	3	2	5	1	3	2,9	2,8	3
- Värdering av möjliga allianser, nätverk, joint venture	5	3	3	4	4	2	3	3,4	3,8	3
- Värdering av informationsteknologins strategiska betydelse i verksamheten	4	4	2	3	4	3	2	3,1	3,3	3

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
10. Hur upplever konsulten klientens verksamhetsutveckling? <i>Utveckling upplevs som en:</i>										
- Systematisk (rationell) process	3	3	3	3	3	1	2	2,6	3	2
- Intuitiv (emotionell) process	4	2	4	4	5	4	4	3,9	3,5	4,3
- Professionell process.	3	3	3	3	3	1	3	2,7	3	2,3
- Arkitekturell process	2	4	4	2	2	1	3	2,6	3	2
11. Vilken roll anser Ni att konsulten har i situationsanalysen?										
- Lärare	5	2	2	4	3	2	4	3	3,3	2,7
- Lyssnare	5	5	4	4	3	4	5	4,3	4,5	4
- Skapare/arkitekt	5	4	4	4	5	3	3	4	4,3	3,7
- Beslutsfattare	2	2	1	2	1	2	2	1,7	1,8	1,7
- Medlare/konfliktlösare	4	3	3	5	2	3	3	3,3	3,8	2,7
- ”Politiker”/förhandlare	3	3	3	5	2	1	3	2,9	3,5	2
12. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra under situationsanalysen?										
- I seminarieform	4	1	2	3	2	1	2	2,1	2,5	1,7
- Formella möten	3	4	4	4	5	4	4	4	3,8	4,3
- Informella möten	5	4	3	4	5	2	2	3,6	4	3
- Telefonkontakt	5	4	2	3	5	3	3	3,6	3,5	3,7
- E-mail	5	5	3	4	5	4	4	4,1	4,3	4
- Workshops	4	1	2	3	3	2	3	2,6	2,5	2,7
- Workshops med modellering	4	1	2	4	2	1	1	2,1	2,8	1,3
- Prototyping	4	1	2	4	2	4	2	2,7	2,8	2,7

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
13. Vilka slags beslut fattas i situationsanalysen?										
- Rationella	3	4	3	4	4	4	4	3,7	3,5	4
- Sociokulturella	3	1	2	4	4	2	1	2,4	2,5	2,3
- Politiska	4	3	4	2	4	1	4	3,1	3,3	3
- Ekonomiska	5	5	4	3	5	3	5	4,3	4,3	4,3
- Strukturella	3	5	3	3	4	2	3	3,3	3,5	3
- Strategiska	2	4	3	4	5	2	4	3,4	3,3	3,7
14. Vad anser Ni vara resultatet av situationsanalysen?										
- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)	3	3	4	4	5	2	4	3,6	3,5	3,7
- Verksamhetsmodell (As is)	4	5	4	3	5	2	2	3,6	4	3
- Verksamhetsmodell (As could be)	4	3	2	4	5	3	2	3,3	3,3	3,3
- Verksamhetsmodell (As can be)	4	4	2	3	5	4	2	3,4	3,3	3,7
- Verksamhetsmodell (As became)	2	2	1	4	5	1	2	2,4	2,3	2,7
- Handlingsplan	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4
- Resursallokering	2	4	3	4	5	2	3	3,3	3,3	3,3
- Konsekvensmodell (Business Case)	1	2	3	3	5	2	3	2,7	2,3	3,3

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
15. Vilka saker trodde Ni att det reseadministrativa systemet skulle bidra till?											
- Kostnadsbesparingar	4	5	4	4		5	5	4	4,4	4,3	4,7
- Effektivisering av processer	5	5	4	4		5	5	4	4,6	4,5	4,7
- Bättre arbetsmiljö	2	3	2	4		4	4	1	2,9	2,8	3
- Bättre kommunikation	5	3	2	4		5	4	3	3,7	3,5	4
- Bättre kvalitet på informationen	5	5	5	4		5	4	3	4,4	4,8	4
- Bättre organisationsstruktur	2	3	2	4		5	3	2	3	2,8	3,3
- Enklare arbetsrutiner	3	5	5	5		5	5	5	4,7	4,5	5
16. Vilka saker upplever Ni att det reseadministrativa systemet har bidragit till?											
- Kostnadsbesparingar	4	5	4	3		5	5	3	4,1	4	4,3
- Effektivisering av processer	5	5	4	4		5	5	4	4,6	4,5	4,7
- Bättre arbetsmiljö	2	3	2	4		5	4	1	3	2,8	3,3
- Bättre kommunikation	5	3	2	3		5	4	2	3,4	3,3	3,7
- Bättre kvalitet på informationen	5	5	4	4		5	4	2	4,1	4,5	3,7
- Bättre organisationsstruktur	2	3	2	3		5	3	2	2,9	2,5	3,3
- Enklare arbetsrutiner	3	5	4	4		4	5	2	3,9	4	3,7

Frågor som rör arkitekturell design

Nedan presenteras de svar som erhållits angående frågor rörande den arkitekturella designfasen.

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
17. Vilka slags kunskaper anser Ni vara relevanta vid framställning av organisationsmodeller/verksamhetsmodeller?											
- Kunskap om teknologi	4	1	3	4		5	2	3	3,1	3	3,3
- Kunskap om människor – intressenter	5	4	5	3		5	3	4	4,1	4,3	4
- Kunskap om organisationen	5	5	5	2		5	3	4	4,1	4,3	4
- Kunskap om makt	5	4	5	3		3	2	4	3,7	4,3	3
- Kunskap om belöningsystem	3	2	2	2		2	1	2	2	2,3	1,7
- Kunskap om organisationens värdegrund	5	3	3	3		4	2	2	3,1	3,5	2,7
18. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i den arkitekturella designen?											
- Verksamhetens ledningsgrupp	2	1	2	3		2	2	2	2	2	2
- Verksamhetens chefer	2	1	3	2		5	1	3	2,4	2	3
- Verksamhetens personal/medarbetare	3	4	4	3		3	3	4	3,4	3,5	3,3
- Verksamhetens kunder	1	3	1	3		5	1	2	2,3	2	2,7
- Verksamhetens aktieägare	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
- Verksamhetens konkurrenter	1	1	1	1		2	1	1	1,4	1	1,3
- Verksamhetens konsulter	4	3	4	4		4	3	4	3,7	3,8	3,7
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	2	1	2	4		3	2	2	2,3	2,3	2,3
- Verksamhetens leverantörer	1	4	2	4		2	1	1	2,1	2,8	1,3

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
19. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av i den arkitekturella designen?											
- Naturligt språk	5	5	4	4		5	3	4	4,3	4,5	4
- Professionellt/Formellt språk	3	4	3	3		5	3	4	3,6	3,3	4
- Diagram	2	5	3	2		2	3	5	3,1	3	3,3
- Matriser	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures	2	2	3	4		1	2	3	2,4	2,8	2
20. Vilka slags modeller använder Ni i den arkitekturella designen?											
- Aktivitetsmodeller	4	4	2	4		2	2	4	3,1	3,5	2,7
- Verksamhetsmodeller	4	5	2	3		4	2	3	3,3	3,5	3
- Processmodeller	4	5	2	4		4	2	4	3,6	3,8	3,3
- Processarkitekturer (Enterprise Resource Planning)	2	3	1	3		2	1	3	2,1	2,3	2
- Affärsarkitekturer (Customer Resource Management)	1	2	2	3		2	1	2	1,9	2	1,7
- Verksamhetsarkitekturer (MIS)	4	3	2	3		2	1	2	2,4	3	1,7

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
21. I vilka termer värderas den framtida verksamhetsmodellens attraktivitet?										
- Överblickbarhet (tex. klara ansvarsförhållanden)	4	4	3	4	5	3	4	3,9	3,8	4
- Medvetenhet	4	4	3	3	5	2	3	3,4	3,5	3,3
- Meningsfullhet	5	5	4	3	5	3	3	4	4,3	3,7
- Effektivitet	4	5	4	4	5	2	4	4	4,3	3,7
- Produktivitet	5	5	4	4	5	3	3	4,1	4,5	3,7
- Excellence (bland de allra bästa)	3	1	4	2	4	2	3	2,7	2,5	3
- Den mest unika	2	1	3	1	4	2	2	2,1	1,8	2,7
- Flexibilitet	5	4	4	4	5	4	3	4,1	4,3	4
- Realiserbarhet	5	5	3	4	5	4	4	4,3	4,3	4,3
22. I vilken grad anser Ni att nedanstående designegenskaper bör beaktas för att värdera effekterna av förändring? <i>Förändringens:</i>										
- Enkelhet	5	4	4	4	5	4	5	4,4	4,3	4,7
- Funktionalitet	5	5	4	4	5	4	5	4,6	4,5	4,7
- Robusthet	4	5	3	3	5	5	5	4,3	3,8	5
- Omfattning	4	4	2	3	5	4	4	3,7	3,3	4,3
- Noggrannhet	5	5	2	5	5	5	3	4,3	4,3	4,3

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
23. Vilken roll anser Ni att konsulten har i den arkitekturella designen?										
- Lärare	4	3	4	4	3	4	5	3,9	3,8	4
- Lyssnare	4	3	2	3	3	4	5	3,4	3	4
- Skapare/arkitekt	4	3	4	4	5	4	4	4	3,8	4,3
- Beslutsfattare	2	2	4	-	2	2	3	2,1	2	2,3
- Medlare/konfliktlösare	3	2	2	3	2	3	3	2,6	2,5	2,7
- ”Politiker”/förhandlare	3	2	3	4	1	2	3	2,6	3	2
24. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra i den arkitekturella designen?										
- I seminarieform	2	1	1	2	1	1	4	1,7	1,5	2
- Formella möten	5	5	4	4	5	5	4	4,6	4,5	4,7
- Informella möten	4	5	4	4	5	2	3	3,9	4,3	3,3
- Telefonkontakt	4	5	2	3	5	3	3	3,6	3,5	3,7
- E-mail	4	5	3	4	5	4	4	4,1	4	4,3
- Workshops	4	1	3	3	2	2	3	2,6	2,8	2,3
- Workshops med modellering	5	1	2	3	2	2	2	2,4	2,8	2
- Prototyping	4	1	2	4	4	5	4	3,4	2,8	4,3

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K	D	D	A				
25. Vilka slags beslut fattas i den arkitekturella designen?											
- Rationella	4	5	4	3		5	4	4	4,1	4	4,3
- Sociokulturella	3	1	2	4		3	2	2	2,4	2,5	2,3
- Politiska	4	2	4	4		3	2	4	3,3	3,5	3
- Ekonomiska	5	4	3	4		5	3	4	4	4	4
- Strukturella	4	5	3	3		5	3	3	3,7	3,8	3,7
- Strategiska	3	5	2	3		5	3	3	3,4	3,3	3,7
26. Vad anser Ni vara resultatet av den arkitekturella designen?											
- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)	5	5	1	4		5	3	3	3,7	3,8	3,7
- Verksamhetsmodell (As is)	4	5	2	3		5	2	2	3,3	3,5	3
- Verksamhetsmodell (As could be)	4	5	2	4		5	3	2	3,6	3,8	3,3
- Verksamhetsmodell (As can be)	4	5	4	4		5	4	2	4	4,3	3,7
- Verksamhetsmodell (As became)	3	1	1	3		5	1	2	2,3	2	2,7
- Handlingsplan	3	3	2	4		5	4	4	3,6	3	4,3
- Resursallokering	3	4	2	4		4	1	4	3,1	3,3	3
- Konsekvensmodell (Business Case)	2	2	1	4		3	2	4	2,6	2,3	3

Frågor som rör förändringsbeslut

Nedan presenteras en systematisering av enkätsvaren som erhållits angående fasen för förändringsbeslut.

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
27. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i förändringsbeslutet?											
- Verksamhetens ledningsgrupp	5	3	4	4		2	3	2	3,3	4	2,3
- Verksamhetens chefer	5	4	4	2		5	2	2	3,4	3,8	3
- Verksamhetens personal/medarbetare	3	4	4	3		3	2	3	3,1	3,5	2,7
- Verksamhetens kunder	2	4	2	3		5	1	3	2,9	2,8	3
- Verksamhetens aktieägare	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
- Verksamhetens konkurrenter	1	1	1	2		2	1	1	1,3	1,3	1,3
- Verksamhetens konsulter	2	1	4	4		3	2	3	2,7	2,8	2,7
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	3	1	2	3		3	2	1	2,1	2,3	2
- Verksamhetens leverantörer	1	1	2	4		3	1	1	1,9	2	1,7
28. Vilka av nedanstående påståenden om verksamhetens målbilder har Ni varit med och påverkat?											
- Förbättra beslutsprocessen	5	1	2	4		3	1	1	2,4	3	1,7
- Förbättra motivationen/intresset	5	1	2	4		5	2	1	2,9	3	2,7
- Förbättra lönsamheten	5	4	3	4		5	2	5	4	4	4
- Förbättra lärande	4	3	3	4		4	1	3	3,1	3,5	2,7
- Förbättra kundrelationer	4	4	2	4		5	1	2	3,1	3,5	2,7
- Förbättra de sociala relationerna inom organisationen	5	2	2	3		4	1	1	2,6	3	2
- Förbättra de sociala interorganisatoriska relationerna	5	1	2	4		4	1	1	2,6	3	2

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
29. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av på vägen fram till förändringsbeslutet?											
- Naturligt språk	5	5	4	4		5	3	5	4,4	4,5	4,3
- Professionellt/Formellt språk	3	4	4	3		5	3	3	3,6	3,5	3,7
- Diagram	3	3	2	2		2	3	3	2,6	2,5	2,7
- Matriser	3	2	2	2		1	1	1	1,7	2,3	1
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures	1	1	2	2		2	1	2	1,6	1,5	1,7
30. Vilka metoder/tekniker/modeller används på vägen fram till förändringsbeslutet?											
- Jämförbara verksamhetsarkitekturer	1	1	3	4		3	1	3	2,3	2,3	2,3
- CSF (Kritiska framgångsfaktorer)	4	1	2	4		3	1	2	2,4	2,8	2
- SWOT (Värdera verksamhetens svaga och starka sidor)	4	1	4	3		3	1	4	2,9	3	2,7
- Scenarios (Framtidsbilder)	5	1	4	4		4	1	4	3,3	3,5	3
- Prototyper	1	1	2	4		3	3	5	2,7	2	3,7

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv
	C	K	K	K	D	D	A			
31. Vilken roll anser Ni att konsulten har på vägen fram till förändringsbeslut?										
- Lärare	4	3	2	4	3	2	3	3	3,3	2,7
- Lyssnare	5	4	4	3	4	4	5	4,1	4	4,3
- Skapare/arkitekt	4	3	2	4	5	2	3	3,3	3,3	3,3
- Beslutsfattare	1	2	1	2	2	1	2	1,6	1,5	1,7
- Medlare/konfliktlösare	2	2	2	4	1	2	3	2,3	2,5	2
- ”Politiker”/förhandlare	2	1	2	4	1	2	3	2,1	2,3	2
32. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra på vägen fram till förändringsbeslutet										
- I seminarieform	2	1	1	3	1	1	1	1,4	1,8	1
- Formella möten	5	5	4	4	5	4	5	4,6	4,5	4,7
- Informella möten	5	5	4	4	5	2	3	4	4,5	3,3
- Telefonkontakt	4	5	3	4	5	3	3	3,9	4	3,7
- E-mail	4	5	4	4	5	3	4	4,1	4,3	4
- Workshops	1	1	2	3	2	1	2	1,7	1,8	1,7
- Workshops med modellering	1	1	1	3	2	1	1	1,4	1,5	1,3
- Prototyping	1	1	2	4	3	4	4	2,7	2	3,7

Kommentar till fråga 31:

”Allt detta beror naturligtvis på projektgruppens sammansättning och den roll konsulten tilldelas av uppdragsgivaren” - Chef

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
33. Vilka slags beslut omfattas av förändringsbeslutet?											
- Rationella	5	5	4	4		5	4	4	4,4	4,5	4,4
- Sociokulturella	3	1	4	3		5	1	2	2,7	2,8	2,7
- Politiska	4	4	4	3		4	1	4	3,4	3,8	3
- Ekonomiska	5	5	4	4		5	1	4	4	4,5	3,3
- Strukturella	3	3	3	3		5	2	3	3,1	3	3,3
- <i>Strategiska</i>											
- Bildande av allianser	5	4	3	4		5	1	3	3,4	4,3	2,3
- Outsourcing	4	4	4	4		3	1	3	3,3	4	2,3
- Införande av ny teknologi	4	5	4	4		4	4	4	4,1	4,3	4
- Förvärv	4	1	2	3		3	1	4	2,6	2,5	2,7
34. Vad anser Ni vara resultatet av förändringsbeslut?											
- Verksamhetens rotdefinition (målformulering)	5	3	2	4		5	1	3	3,3	3,5	3
- Verksamhetsmodell (As is)	4	3	1	3		5	1	2	2,7	2,8	2,7
- Verksamhetsmodell (As could be)	4	3	2	4		5	1	2	3	3,3	2,7
- Verksamhetsmodell (As can be)	4	3	4	3		5	4	2	3,6	3,5	3,7
- Verksamhetsplan (As became)	2	3	1	4		5	1	2	2,6	2,5	2,7
- Handlingsplan	3	1	3	4		5	1	3	2,9	2,8	3
- Resursallokering	2	1	3	4		5	1	4	2,9	2,5	3,3
- Konsekvensmodell (Business Case)	1	3	2	4		3	1	4	2,6	2,5	2,7

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
35. Vilka av nedanstående kriterier anser Ni "säkrar" förändringens acceptans och framgång?											
- "Systemisk" hållbarhet (lönsamhetsönskemål)	4	5	4	4		5	3	5	4,3	4,3	4,3
- Kulturell hållbarhet	5	5	5	4		4	2	4	4,1	4,8	3,3
- Social hållbarhet	3	5	5	3		5	2	4	3,9	4	3,7
- Överblickbarhet	4	2	4	4		5	4	3	3,7	3,5	4
- Medvetenhet	4	2	5	4		5	4	1	3,6	3,8	3,3
- Holistisk attraktivitet (meningsfullhet)	5	3	4	3		5	3	1	3,4	3,8	3
- Förändringsåtgärdernas omfattning	4	1	2	3		5	2	3	2,9	2,5	3,3

Frågor som rör implementering

Nedan presenteras de enkätsvar som rör implementeringsfasen.

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
36. Vilka av nedanstående intressentgrupper deltar aktivt i implementeringen?											
- Verksamhetens ledningsgrupp	5	1	1	4		2	2	1	2,9	2,8	1,7
- Verksamhetens chefer	5	2	2	2		5	1	1	2,6	2,8	2,3
- Verksamhetens personal/medarbetare	4	5	5	4		3	3	5	4,1	4,5	3,7
- Verksamhetens kunder	1	5	1	3		5	1	3	2,7	2,5	3
- Verksamhetens aktieägare	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
- Verksamhetens konkurrenter	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
- Verksamhetens konsulter	4	1	5	4		3	4	5	3,7	3,5	4
- Verksamhetens nuvarande och framtida partners	2	5	2	3		3	2	3	2,9	3	2,7
- Verksamhetens leverantörer	1	5	2	4		3	1	3	2,7	3	2,3
37. Vilka faktorer beaktas vid implementering av en förändring?											
- Utvärdering av behövliga resurser	4	5	4	4		5	4	4	4,3	4,3	4,3
- Utvärdering av handlingsplanens kvalitet	2	3	3	4		5	2	2	3	3	3
- Utvärdering av behövlig kompetens och kunskapsutveckling	4	5	4	4		5	2	2	3,7	4,3	3
- Utvärdering av komplexitet	2	3	4	3		5	2	4	3,3	3	3,7
- Utvärdering av beroende till konsulter	2	3	3	4		4	2	1	2,7	3	2,3
- Utvärdering av utvecklingstakt	4	4	3	4		5	3	3	3,7	3,8	3,7
- Utvärdering av belöningsystemets lämplighet	5	3	2	3		2	1	1	2,4	3,3	1,3
- Bemanning av förändringens projekt	4	3	4	4		5	3	4	3,9	3,8	4

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K	C	D	D				A
38. Vilken slags strategi använder Ni vid implementering?											
- In-house	5	5	3	4		5	1	5	4	4,3	3,7
- In-sourcing	1	5	1	4		3	3	4	3	2,8	3,3
- Partnership	3	1	2	4		1	1	3	2,1	2,5	1,7
- Anskaffning av ERP	1	1	2	2		1	1	2	1,4	1,5	1,3
39. Vilket slags språk/uttrycksmedel använder Ni er av i implementeringen?											
- Naturligt språk	5	4	4	4		5	3	5	4,3	4,3	4,3
- Professionellt/Formellt språk	3	5	4	3		5	3	5	4	3,8	4,3
- Diagram	2	2	2	2		2	2	5	2,4	2	3
- Matriser	2	2	3	2		1	1	2	1,9	2,3	1,3
- Processmodeller, Begreppsmodeller, Rich Pictures	1	1	3	2		2	1	4	2	1,8	2,3
40. Vilka slags modeller/metoder/tekniker etc. använder Ni vid implementering av förändring?											
- Tekniker för projektledning	3	3	2	4		2	1	2	2,4	3	1,7
- Balanserade styrkort	2	1	1	3		1	1	2	1,6	1,8	1,3
- RUP (Rational unified process)	2	4	3	3		1	1	5	2,7	3	2,3
- Konsekvensmodell (Business Case)	1	3	2	2		3	1	4	2,3	2	2,7

Kommentar till fråga 40:

”Om en speciell projektledare ska finnas beror på summan av kostnaden för förändring/utveckling” - Driftsansvarig

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
41. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informations - systemen ger organisationens sociala struktur?											
- Lokal autonomi (självbestämmande)	4	3	3	3		2	4	3	3,1	3,3	3
- Formalisering (klarare regler och rutiner)	5	4	4	5		5	5	5	4,7	4,5	5
- Standardisering	3	5	4	4		3	4	4	3,9	4	3,7
- Symmetriskt belöningsystem	3	3	2	2		2	1	3	2,9	2,5	2
42. I vilken grad anser Ni att följande kriterier bör användas för att värdera det bidrag informationssystemen ger verksamhetens processer?											
- Produktivitet	5	5	4	4		5	4	5	4,6	4,5	4,7
- Värdeskapande effektivitet	5	5	4	4		5	4	5	4,6	4,5	4,7
- Effektivitet	4	4	4	4		5	4	4	4,1	4	4,3
- Etik (trovärdighet)	4	4	2	4		5	2	2	3,3	3,5	3
- Överblickbarhet (tex. klarare ansvarsförhållanden)	4	3	3	4		5	4	3	3,7	3,5	4
43. Vilka av nedanstående kriterier anser Ni bör användas för att värdera implementeringsprocessens hållbarhet?											
- Realiserbarhet	5	5	4	4		5	4	5	4,6	4,5	4,7
- Belöningsmöjligheter	3	1	2	2		2	1	2	1,9	2	1,7
- Klientinflytande	2	4	4	4		5	2	3	3,4	3,5	3,3
- Expertberoende	2	4	3	4		4	3	4	3,4	3,3	3,7

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
44. I hur hög grad upplever Ni att införandet av det reseadministrativa systemet har förändrat verksamhetens processer med avseende på nedan uppräknade faktorer? <i>Jag upplever att processerna blivit:</i>											
- Enklare	3	5	4	4		5	3	4	4	4	4
- Snabbare	4	5	4	4		5	4	3	4,1	4,3	4
- Lärarika	2	4	2	4		5	2	2	3	3	3
- Överblickbara	5	5	3	4		5	4	2	4	4,3	3,7
- Flexibla	3	5	2	4		4	2	3	3,3	3,5	3
- Kostnadseffektiva	4	5	4	5		5	5	3	4,4	4,5	4,3
45. Vilken roll anser Ni att konsulten har vid implementeringen?											
- Lärare	5	5	5	4		3	2	4	4	4,8	3
- Lyssnare	4	3	2	3		4	3	4	3,3	3	3,7
- Skapare/arkitekt	4	3	4	4		5	4	5	4,1	3,8	4,7
- Beslutsfattare	2	2	4	2		1	1	5	2,4	2,5	2,3
- Medlare/konfliktlösare	3	2	3	4		1	2	4	2,7	3	2,3
- ”Politiker”/förhandlare	3	2	3	4		1	2	5	2,9	3	2,7

Konsultens roller i IT-baserad verksamhetsutveckling

- en ny modell för att förstå hur klientens visioner, idéer och drömmar kan bli verklighet

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K	D	D	A				
46. På vilket sätt kommunicerar konsulten och klienten med varandra under implementeringen?											
- I seminarieform	2	1	1	2		1	1	1	1,3	1,5	1
- Formella möten	5	3	4	4		5	3	3	3,9	4	3,7
- Informella möten	4	4	4	4		5	2	5	4	4	4
- Telefonkontakt	4	5	4	4		5	3	5	4,3	4,3	4,3
- E-mail	4	5	4	4		5	5	5	4,6	4,3	5
- Workshops	2	1	2	2		1	1	1	1,4	1,8	1
- Workshops med modellering	2	1	1	2		1	1	1	1,3	1,5	1
- Prototyping	1	1	4	4		3	4	2	2,7	2,5	3
47. Vad anser ni vara resultatet av implementering?											
- Uppfyllande av verksamhetens rotdefinition	4	5	1	4		5	1	5	3,6	3,5	3,7
- Verksamhetsmodell (As is)	4	1	1	3		5	4	2	2,9	2,3	3,7
- Verksamhetsmodell (As could be)	4	1	1	4		5	1	2	2,6	2,5	2,7
- Verksamhetsmodell (As can be)	4	1	1	3		5	1	2	2,4	2,3	2,7
- Verksamhetsmodell (As became)	4	5	1	4		5	1	2	3,1	3,5	2,7
- Handlingsplan	2	2	1	4		5	1	1	2,3	2,3	2,3
- Resursallokering	3	2	1	4		5	1	1	2,4	2,5	2,3
- Konsekvensmodell (Business Case)	1	1	1	3		3	1	1	1,6	1,5	1,7
48. Hur utvärderar och presenterar konsulten utvecklingsprocessens resultat/effekter?											
- Egen subjektiv modell	5	1	5	4		5	5	2	3,9	3,8	4
- Standard procedurer (ISO 900 etc.)	1	1	2	3		2	1	4	2	1,8	2,3
- Professionell kvalitetsmodell	1	1	2	4		2	1	4	2,1	2	2,3
- Arkitekturell kvalitetsmodell	1	1	2	4		2	1	3	2	2	2

49. I hur hög grad anser Ni att det fördes en dialog mellan alla intressenter i samband med införandet av systemet?

Chef: Mycket hög.

Konsult: Det fördes en bra dialog.

Konsult: Svårt att bedöma, mellan vissa intressenter i hög grad och mellan andra i låg grad.

Konsult: Dialogen fördes men var styrd av övergripande/strategiska beslut.

Driftsansvarig: (Var ej med...) Alla nya funktioner och ändringar innebär alltid dialoger.

Driftsansvarig: Alltid.

Användare: Lagom.

50. I hur hög grad anser Ni att Ni har haft möjlighet att lämna synpunkter under införandet av det reseadministrativa systemet?

Chef: Medel.

Konsult: I mycket hög grad.

Konsult: Mycket hög grad.

Konsult: I hög grad även om systemets regler styrs av övergripande lagar och förordningar.

Driftsansvarig: (Var ej med) Vid alla förändringar och nyutvecklingar av funktioner kan vi alltid ha synpunkter.

Driftsansvarig: Stor.

Användare: Lagom.

51. I hur hög grad anser Ni att dessa synpunkter hanterats på ett tillfredställande sätt?

Chef: Medel.

Konsult: I mycket hög grad.

Konsult: Hög grad.

Konsult: I mycket hög grad.

Driftsansvarig: Mycket bra.

Driftsansvarig: Alltid.

Användare: Lagom.

52. I hur hög grad anser Ni att Ni fått utbildning i samband med införandet av det reseadministrativa systemet?²⁶

Chef: Låg.

Konsult: Endast utbildning i organisation och verksamhet.

Konsult: Låg grad.

Konsult: I hög grad.

Driftsansvarig: Bra.

Driftsansvarig: Självutbildning.

Användare: Lagom.

53. I hur hög grad var utbildningen (om det fanns någon) relevant för det arbete Ni sedan kom att utföra?

Chef: Låg.

Konsult: I mycket hög grad.

Konsult: –

Konsult: I hög grad

Driftsansvarig: Mycket. Det svåra har varit ”företagspolitiken”, vilket det inte finns kurser i.

Driftsansvarig: –

Användare: Lagom

²⁶ Anledningen till att svaren skiftar kan bero på att frågan är svårtolkad och att respondenterna inte varit delaktiga under implementeringsprocessen.

Frågor som rör utvecklingsmiljö

Nedan presenteras de svar som erhållits angående utvecklingsmiljön.

Frågor	Ikaros				Volvo IT			Miv	Mi	Mv	
	C	K	K	K		D	D				A
54. I vilka situationer anser Ni att konsulten är nödvändig?											
- I relativt enkla situationer där det finns gott om dokumenterad kunskap och erfarenhet	3	1	2	4		2	1	1	2	2,5	1,3
- Områden/situationer där kunskap saknas men konsultens erfarenheter är tillräckliga	5	5	4	4		5	4	3	4,3	4,5	4
- Områden/situationer där tillämpliga metoder och modeller finns men expertkunskap krävs för att använda dessa	5	5	4	4		5	3	5	4,4	4,5	4,3
- Områden/situationer där varken kunskap eller erfarenhet finns	5	5	4	4		5	3	5	4,4	4,5	4,3
55. Vilka samarbetsformer används i arbetet mellan konsult och klientorganisation?											
- Dominans. Det vill säga att klientorganisationen anpassas till konsultföretagets koncept	1	1	3	4		2	1	4	2,3	2,3	2,3
- Nätverkande. Det vill säga att konsultföretaget betraktar klientens verksamhet som en del av sin affärsmiljö och utarbetar en lösning tillsammans med klienten	5	5	4	4		3	1	3	3,6	4,5	2,3
- Avbildningsstrategi. Det vill säga att konsultföretaget på egen hand har förmåga att avbilda klientens verksamhet	3	2	3	3		2	1	3	2,4	2,8	2
- Matchningsstrategi. Det vill säga att konsultföretaget har förmågan att samverka med och stödja klientens verksamhet	4	5	3	4		5	5	2	4	4	4

Kommentar till fråga 54:

"Alltid vid personalbrist" – Driftsansvarig