



GÖTEBORGS UNIVERSITET

EN FALLSTUDIE UNDER ETABLERINGSPROCESSEN I ETT OUTSOURCINGPROJEKT

MED – "THE IMPROVABILITY™ MODEL"

A CASE STUDY OF THE ESTABLISHMENT PROCESS DURING AN
OUTSOURCING PROJECT

WITH – THE IMPROVABILITY™ MODEL

Johan Ivarsson
Sven Ericsson

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2012:032
ISSN: 1651-4769

ABSTRAKT

Outsourcing av IT är idag ett väl använt begrepp och används av både stora och små företag. Där den vanligaste orsaken till att företag outsourcar arbetsuppgifter är att sänka sina omkostnader. Att outsourca sin IT-avdelning kräver förändringar i organisationen. Det är sällan företag är medvetna om detta, det finns förväntningar om att arbeta precis som tidigare, enda skillnaden är att kostnaden minskar. Det blir därför leverantörens ofrivilliga arbetsuppgift att göra organisationen medveten om hur arbetet måste ske och leda förändringsarbetet. Ett av problemen som leverantören måste ta itu med är att kommunikationen inte sker via informella informationskanaler. Då det kan underminera nyttoeffekterna av att outsourca sin IT. Att leda denna förändring är en viktig del i initieringsfasen (etableringsprocessen) av ett outsourcingprojekt. För att leda förändringsarbetet finns det modeller att utgå ifrån. Denna fallstudie undersöker ett befintligt outsourcingprojekt och innefattar en dokumentstudie samt två stycken semistrukturerade intervjuer. Dokumentstudien bestod av de resultat som sammanställdes när en förändringsledningsmodell nyttjades i ett aktuellt projekt. Intervjupersoner sammanställde resultatet som dokumentstudien baserades på. De hade god kunskap om den aktuella förändringsledningsmodellen. Denna studie har därför genomförts i syftet att försöka svara på hur användbar en modell för förändringsledning kan vara under etableringsprocessen i ett outsourcingprojekt. I resultatet har data från dokumentstudien och intervjuerna kombinerats för att analysera applicerbarheten av den valda förändringsledningsmodellen på outsourcingprojekt. Resultatet visar att med modellens hjälp går det att identifiera risker som kan hämma förändringsarbetet.

Nyckelord: Förändringsledning, Outsourcing, ImprovAbility-modell

ABSTRACT

Outsourcing of IT is a well-used term and is used by both large and small companies. The most common reason to outsource organizational functions is to lower the costs. To outsource an IT department often demands a major change in the organization. It is all too often companies aren't aware of this and have an expectation that they can work just as before, but pay less for the same service. It is therefore the provider's involuntary duty to make the organization aware of how the work now must be done and lead the change process in the right direction. One of the major problems that the supplier must deal with is to ensure that communication does not occur through informal information channels, since it could undermine the expected benefits from outsourcing. To lead this change process is a very important part of the initiation phase (establishment process) of an outsourcing project. To lead the change process, there are models to help. A document study and two semi-structured interviews are used to study an existing outsourcing project. The documents in the document study contained results from a change management model that were used in an existing outsourcing project. The persons interviewed had used the change management model on outsourcing project. They therefore had a good knowledge of the model. This study was conducted in order to find out if a model for change management can be a useful toolset during the establishment process of an outsourcing project. The result is data from the document study and the interviews combine to try to answer the question. The result shows that with help of a change management model you can identify possible risks that may prohibit the organizational change.

Keywords: Change management, Outsourcing, The ImprovAbility model

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 Inledning	5
1.1 Problem, syfte och frågeställning	6
1.2 Disposition	7
2 Teori	8
2.1 Foundation	11
2.2 Initiation	12
3 Metod	14
3.1 Dokumentstudie	15
3.2 Intervju	15
4 Resultat	17
4.1 Foundation	20
4.2 Initiation	22
5 Diskussion	24
5.1 Problematiskt med förväntningar	25
5.2 Rätt kunskap krävs av alla parter	26
6 Slutsats	28
Referenser	30
Bilaga 1	31

1 INLEDNING

Outsourcing är något som vuxit fram under en längre tid och har på senare år vuxit i popularitet (Wallström 2009). För att få en adekvat relation mellan kund och leverantör bör kundens ledningsgrupp vara delaktig genom hela projektet, framför allt vid etableringsprocessen (Pries-Heje, Johansen, Christiansen & Korsaa 2007).

Redan 1933 fanns idéer på hur man kunde effektivisera arbetet på industrier genom att låta vissa arbeten i produktionsprocessen utföras av en enskild individ som var specialiserad på just den processen (Hätönen & Eriksson, 2008). Två decennier senare utvecklade Williamson idéen om hur arbetet kan effektiviseras. Han menade på att det inte bara skulle vara enskilda specialister som gjorde vissa processer. Hans idé var att låta självständiga specialistorganisationer inom företaget ansvara för en viss del i produktionsprocessen (Hätönen & Eriksson, 2008). Williamson följde även Coases (1937) idé om att behålla transaktioner inom den egna organisationen, dock endast om priset är lägre än det på den öppna marknaden. Denna transaktionskostnadsteori anses många gånger vara den framträdande idéen bakom outsourcing (Hätönen & Eriksson, 2008).

Ellram och Billington (2001) definierar outsourcing som *“The transfer of activities and processes previously conducted internally to an external party”*. Begreppet outsourcing innebär att aktiviteter och processer, som tidigare hanterades internt hos ett företag, läggs ut på en tredjepartsleverantör. Detta kan ske på många olika typer av funktioner: städning, catering men även IT (Bocij, Greasley & Hickie 2008). Det var först under 1980-talet som outsourcing av IT blev en väl etablerad förekomst hos organisationer (Hätönen & Eriksson, 2008). På 1980-talet var det främsta motivet med outsourcing att skära ner på kostnader. Idag är det inte bara kostnadsvinster som företagen ser med outsourcing, även om det fortfarande är det främsta motivet. Andra anledningar till att företag väljer att outsourca är: bättre kvalitet på service, tillgång till experter, ökad flexibilitet, frigöra tid till kärnverksamheten, ökade resurser, ökad ekonomisk kontroll och strategiskt gynnsamt för organisationen (Bocij, et al. 2008).

Idag nyttjar företag inom alla branscher outsourcing. Att det är vida etablerat hos både stora och små företag har föranletts av en hård konkurrens på marknaden för outsourcingleverantörer. Konkurrensen har gjort det möjligt även för de mindre företagen att

utnyttja extern kunskap och öka resurskapaciteten till en låg kostnad (Hätönen & Eriksson, 2008).

1.1 PROBLEM, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Idag misslyckas många innovations- och förändringsprojekt (Pries-Heje et al. 2007). När outsourcingprojekt genomförs innebär detta att en förändring i kundens organisation måste ske. För att en förändring i en organisation skall bli möjlig måste ledningen vara motiverad och delaktig (Pries-Heje et al. 2007). Förändringen kan till exempel innebära att personal som arbetar inom det berörda området tas över av leverantören, något som inte alltid sker helt smärtfritt (Röhne 2007). Dessa medarbetare ska då anpassa sig till nya arbetsätt och bryta gamla mönster gentemot sin tidigare arbetsgivare. Att ändra gamla vanor blir ett nyckelmoment för att få de synergieffekter man har räknat med i ett outsourcingprojekt.

Denna studies forskningsfråga lyder:

Kan en modell för förändringsledning vara ett användbart verktyg under etableringsprocessen av ett outsourcingprojekt?

För att underlätta förändringen bör kommunikationen mellan leverantör och kund vara god. Mycket tyder på att det finns en förbättringspotential i kommunikationsprocesser mellan leverantör och beställare, det sker ofta missar i kommunikationen mellan parterna. Outsourcingkontraktets legitimitet riskerar att undermineras i de fall beställaren utanför ledningens vetskap använder sig av inofficiella kommunikationskanaler för att få uppdrag utförda. Enligt Berger och Lewis (2011) skapar informella kommunikationsvägar förvirring och leder till att intressenter distanseras från projektet. Brist på en formell kommunikationsstrategi påverkar relationen mellan parterna negativt, det bidrar även till motstånd mot den planerade förändringen (Berger, H & Lewis, C 2011). Kommunikationen mellan beställaren och leverantören är en kritisk faktor, att den fungerar väl påverkar relationen positivt. En grundläggande faktor för att en outsourcing skall fungera är att det finns ett förtroende mellan parterna (Mao, J, Lee, J & Deng, C 2008). Det krävs i ett tidigt stadium, redan vid etableringen av outsourcingprojekt, att säkerställa att det finns tydliga processer och att det följs upp att dessa används.

Att outsourca hela eller delar av sin IT-verksamhet kräver i regel omfattande förändringar i beställarens organisation. Det krävs att organisationen är mottaglig för förändring om de ska

uppnå de önskade positiva effekterna av ett outsourcingprojekt. Syftet med denna studie är att diskutera hur en förändringsledningsmodell kan användas vid etableringsprocessen av ett outsourcingprojekt.

1.2 DISPOSITION

I teoriavsnittet kommer förändringsledningsmodellen, som används för att ge svar på frågeställningen, att presenteras. Under metodavsnittet presenteras projektet, den metodik som används i fallstudien och hur datainsamlingen har gått till. Resultatet består av data som samlats in under studien och sedan återkopplats till teoriavsnittet. I den efterföljande diskussionen analyseras den data som finns presenterad i resultatavsnittet, samt vad som hade kunnat göras för att motverka ett eventuellt negativt resultat. Baserat på denna diskussion presenteras sedan en slutsats som också ger svar på studiens frågeställning.

2 TEORI

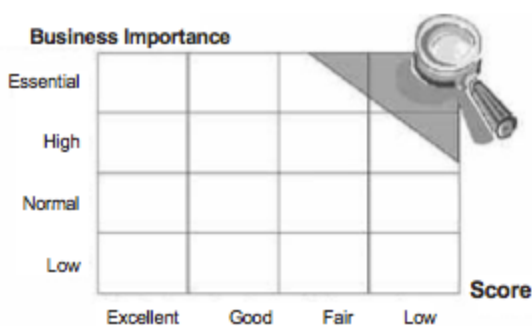
Det finns ett flertal beprövade metoder för utveckling- och förändringsledning. Redan 1956 skrev Navy Mathematical Computing Advisory Panel och Office of Naval Research (1956) i USA om en modell som idag är känd under namnet vattenfallsmodellen (*waterfall model*). Det är en traditionell modell som består av en serie steg som ska utföras i en förutbestämd sekventiell ordning (Bocij et al. 2008). Där ett steg avslutas innan nästa påbörjas. Efter varje avslutat steg sker en utvärdering innan processen fortsätter. Ett av problemen med vattenfallsmodellen är att den är väldigt statisk och inte kan hantera förändringar under projektets gång, något som gör den sårbar och svår att tillämpa idag (Bocij et al. 2008). Ett annat väl etablerad begrepp är SPI (Software Process Improvement). En modell som baseras på SPI är IDEAL. McFeeley (1996) beskriver att den består av fem faser. Längden på dessa faser anpassas till vilka resurser organisation har allokerat till projektet. Aktiviteter från flera faser kan bearbetas samtidigt. En modell som inte kan räknas till de traditionella modellerna är ImprovAbility-modellen, som är en relativt ny modell för förändringsledningen. Enligt Johansen (2012) kommer modellen utgöra grunden för en ISO standard i förändringsledning som just nu håller på att arbetas fram, ISO 33014, vilket gör modellen intressant.

ImprovAbility-modellen är skapad av Pries-Heje med kollegor (2007) vid IT Universitet i Köpenhamn som en reaktion på den stora andelen misslyckade SPI-projekt (Software Process Improvement). Modellen bygger på studier av ett flertal lyckade och misslyckade projekt där man fann faktorer som påverkat utgången av de studerade projekten. Slutligen sammanställdes tjugo parametrar som direkt eller indirekt påverkar innovations- eller förändringsprojekt. Dessa tjugo parametrar utgör grunden för modellen. Jämfört med tidigare förbättrings processer som SPI, vilket sällan leder till bestående förändring (Goldenson & Hersleb 2007), vill Pries-Heje med kollegor (2007) med den här modellen fokusera på organisationers möjlighet till förändring. Parametrarna i modellen kan användas på två olika sätt. För det första: att bedöma organisationens förmåga att genomföra förbättringar och innovationer baserat på resultatet av tidigare projekt, för det andra, att bedöma pågående projekt för att minimera risken att misslyckas.

Pries-Heje med kollegor (2007) beskriver genomförandet av en ImprovAbility-utvärdering hos företaget där man går igenom alla 20 parametrar. Denna utvärdering består av åtta faser. Först

börjar informationsinsamling om företaget där nödvändig fakta sammanställs. Sedan följer ett förberedande möte där all involverad personal bör delta. Det är viktigt att under det initierande mötet visa upp ett utkast av modellen och metoden som skall användas, vad syftet med utvärderingen är, planen och aktiviteterna, samt vilken typ av resultat man kan förvänta sig, beskrivet i detalj för medarbetarna. Datainsamlingsfasen består av fyra sessioner med olika intervjugrupper inom företaget. Varje grupp består av fem till sju personer. Alla 20 parametrar från ImprovAbility-modellen går igenom under intervjun. I den första intervjuomgången fokuserar man på ledningsgruppen. Därefter följer man upp med minst två projektintervjuer. Sist sker en intervju med användare, en ostrukturerad intervju där alla 20 parametrar diskuteras. Till varje parameter finns ett antal underfrågor. Efter varje avslutad intervju, för intervjuaren in svaren i ett kalkylblad. Detta genererar ett resultat från noll till 100, för varje parameter. När denna utvärdering är avklarad, finns en komplett bild över vilka parametrar som för organisationen är svaga, respektive starka.

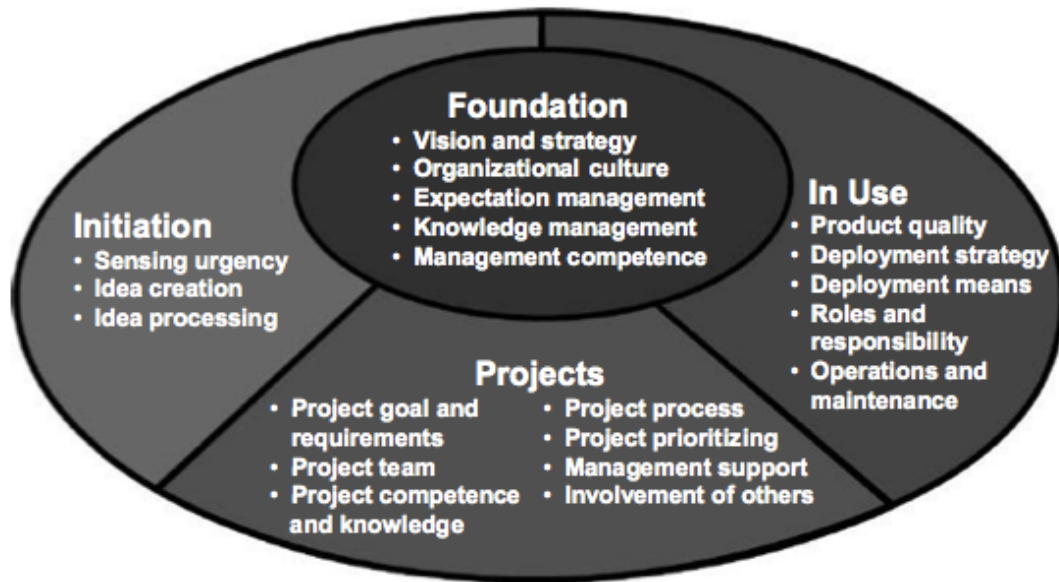
Jan Pries-Heje med kollegor (2007) nämner att man måste fokusera på de parametrar som är relevanta och viktiga för den organisation som genomgår en ImprovAbility-utvärdering. För att lyckas med det, tar man hjälp av ledningen. De får i uppdrag att prioritera alla 20 parametrar in i fyra grupper: från låg betydelse, normal betydelse till hög betydelse och essentiell. För att denna prioritering skall bli relevant finns två regler: högst tre parametrar får prioriteras som essentiell och minst tre parametrar skall prioriteras under låg betydelse för organisationen.



Figur 1 – Val av parametrar för förändring. Källa: Pries-Heje et al. 2007.

Slutresultatet av datainsamlingsfasen i en ImprovAbility-utvärdering sammanställs i en graf, som illustreras i figur 1, där resultatet av utvärderingen presenteras på x-axeln, och på y-axeln presenteras prioriteringen från mötet med ledningsgruppen. I denna graf kan man hitta faktorer som ledningen har bedömt som essentiella men som, från ImprovAbility-utvärderingen, har

framkommit att organisationen underpresterar inom. Från den här gruppen av parametrar väljer organisationen ut tre till fem parametrar som fokus skall ligga på, detta hjälper organisationen att förbättra sitt förbättringsarbete. I nästa fas sammanställs rekommendationer till vald parameter vad gäller metodval och teknologi. Sista fasen är överlämningen av rekommendationerna till företaget. Det sker på ett avslutande möte där rekommendationerna presenteras för alla involverade.



Figur 2 – The ImprovAbility Model. Källa: Prise-Heje et al. 2007.

Att göra en komplett ImprovAbility-utvärdering är tidskrävande och kräver mycket från organisationen man utför denna tillsammans med. Denna studie fokuserar på modellens "Foundation" och "Initiation" kategorier (figur 2) som behandlar framgångsfaktorer under etableringsprocessen. De kan även ses som avgörande om projektet skall nå det mål man satt upp innan projektstart.

2.1 FOUNDATION

Under denna kategori är de första fem parametrarna samlade och utgör den plattform organisationen står på. Här utvärderas i vilken utsträckning som visionen och strategin är definierad och kommunicerad i organisationen. Även hur denna vision står sig i relation till organisationens mål. För att få korrekta uppskattningar krävs en duktig intervjuare som är insatt i organisationen och som, genom en diskussion, kan komma fram till en estimering.

För att en organisation ska vara öppen för förändring och innovation behöver det finnas en kultur som uppmuntrar till nya arbetssätt. Det finns ett antal faktorer som påverkar organisationens kultur när det gäller förändring. Hur mycket stöd ges till innovationsprojekt? Uppmuntras medarbetare till att förbättra sina egna arbetssätt och finns det ett uttalat belöningsystem? Det kan vara lätt för en organisation att på pappret uppmuntra förändring och innovation, men att i praktiken ge det stödet som krävs är svårt. Organisationen behöver här visa upp konkreta interna processer som hanterar medarbetarnas nya idéer på nya arbetssätt eller processer. Att ha en hög tolerans för misstag och diskutera dem gör att personalen känner sig fri att agera kreativt och innovativt. Uppmuntra personalen att generera nya idéer och lösningar, utan att skadas och fokusera på vad som är användbart istället för på vad som är mest lönsamt (Martins & Terblanche, 2003). För att ge svar på ovanställda frågor behöver även personalen på en operativnivå involveras. Det är här ImprovAbility-modellen visar sin styrka genom att involvera personal på alla organisatoriska nivåer i ett projekt.

När en förändring genomförs byggs förväntningar upp hos de olika intressenterna. Dessa förväntningar kan vara i direkt konflikt med varandra. Därför behöver organisationen ha en strategi för att systematiskt samla in förväntningar och agera för att balansera intressenternas olika förväntningar. Organisationen behöver vara medveten om alla intressenter för att överhuvudtaget ha en möjlighet att behandla förväntningar. Det räcker inte att endast i början av projektet identifiera olika förväntningar utan detta måste ske systematiskt genom hela projektet, då intressenters förväntningar påverkas under projektets gång.

“I expect you to deliver an iceberg to my private lake to keep the party drinks cold, because that’s what was in your pitch. If I still believe that’s what I’m getting when it’s delivered, and it’s not, we’ve got a problem because I think you’ve failed me. However, if you’d told me much earlier, that we can’t find a means to deliver the iceberg to Alabama, but we can provide you enough ice

to fill your in-ground swimming pool if that's OK, then when I get the ice delivered to the pool, I'm not disappointed." (Hamil, 2005)

Exemplet ovan visar på hur förväntningar kan anpassas genom att systematiskt ta reda på intressenters förväntningar.

En annan stor del av den plattform organisationen står på är hur väl kunskap hanteras. Att en organisation systematiskt samlar, lagrar och använder sin information kan verka självklart. Det är dock vanligt att organisationer saknar processer för att samla in kunskap eller att rätt kunskap inte finns tillgänglig för rätt personer. En annan svårighet kan vara att identifiera områdesexperter som besitter stor kunskap, men som ej finns dokumenterad. Denna kunskap kallas för tyst kunskap och kan vara svåra att kommunicera i skrift och tal (Eriksson-Zetterquist et al. 2006). Med ImprovAbility-modellen kan organisationen göras medveten om eventuella brister i hur kunskap hanteras. En ImprovAbility-utvärdering ger organisationen ett mått på hur väl information systematiskt samlas in och används.

En annan grupp inom organisationen vars kunskap behöver säkerställas är ledningsgruppen. För att genomföra ett förändringsprojekt bör ledningen ha den rätta kompetensen för att leda ett förändringsarbete. Vid outsourcingprojekt är det många intressenter involverade och för att ledningen skall fatta korrekta beslut krävs att de mottar nödvändig information. Om problem döljs och information undanhålles är det en omöjlighet för ledningen att agera korrekt. Ledningen behöver vara aktiv i förändringsarbetet. För att det ska vara realistiskt behöver ledningen vara tränad för att hantera dessa situationer (Christiansen & Johansen 2008). ImprovAbility-modellen ger här tydlig vägledning till ledningen och lyfter fram vikten av att agera konsekvent vid svåra frågor, tillsätta rätt personer och vara delaktig i styrningen av projektet.

2.2 INITIATION

Under denna kategori återfinns de tre igångsättningsparametrarna i ImprovAbility-modellen. Arbete med outsourcingprojekt innebär en mängd av förändringar i en organisation, därav är det väsentligt att identifiera de förändringar som är mest kritiska och som kan skapa störst värde för organisationen och dessa bör genomföras först. Det finns flera anledningar till varför en organisation behöver göra förändringar, till exempel att arbetssätt har blivit föråldrade eller

att en produkt behöver förbättras. Om organisationen säljer produkter på en kommersiell marknad kan en nära dialog med kunderna ge nödvändig indata som behövs för nya produkter och uppgradering av redan existerande produkter. Vid förändring av organisationens interna processer är det väsentligt mer komplicerat då det är ovanligt att kunder begär dokument och arbetsprocesser av sina leverantörer. Kunderna kan således inte ge någon indata till organisationen i det här fallet, utan organisationen måste själva känna av behovet av förändring (Christiansen & Johansen, 2008).

Vid outsourcing av IT ligger fokus på förändring av de interna processerna, vilket är en utmaning för organisationen som då är beroende av fungerande interna mekanismer för att känna av behovet av förändring. ImprovAbility-modellen mäter till vilken grad organisationen kan känna av vikten av att genomföra en förändring.

För att genomföra förändringar krävs idéer på innovation och förändring. Idéer finns på alla organisatoriska nivåer. För att ta tillvara på dessa krävs formella sammankomster där dessa idéer kommer upp till ytan och diskuteras. När väl en idé presenterats, även om den i dagsläget inte är aktuell, bör den arkiveras för framtida användning. Enligt ImprovAbility-modellen bör även ett förslagssystem brukas för att underlätta hanteringen av idéer.

Ledningen har strategiska idéer, men det är de anställda på operativnivå som dagligen möter och hjälper kunder. Det är de som har idéer på hur det operativa arbetet kan effektiviseras och gör produkter/tjänster bättre. En organisation som därför är duktig på att lyssna och fånga in idéer från sina anställda och samtidigt är duktiga på att förvalta dessa idéer har goda chanser att lyckas med sitt förbättrings- och innovationsarbete. I ImprovAbility-utvärderingen bedömer man hur väl en organisation fångar in idéer och i vilken utsträckning beslut fattas om användning av dessa.

Kategorierna "Foundation" och "Initiation" med tillhörande parametrar kommer användas som teoretisk grund i denna studie.

3 METOD

Studien genomfördes som en fallstudie på ett outsourcingprojekt som startade våren 2010, där "the ImprovAbility model" användes för att utvärdera en av de delaktiga organisationernas möjlighet till förändring under etableringsprocessen. Att valet föll på att göra en fallstudie berodde på att fallstudier lämpar sig väl när man vill fokusera på processer och utveckling (Patel & Davidsson 2003). Syfte med studien var att utvärdera hur väl "the ImprovAbility model" lämpar sig att utvärdera delaktiga organisationers möjlighet till förändring, i outsourcingprojekt under etableringsprocessen.

Projektet som studien genomfördes på hade fyra inblandade parter: ett leverantörsföretag, ett utvecklingsteam tillhörande leverantörsföretaget från ett lågkostnadsland, ett partnerföretag till leverantörsföretaget och slutkunden. Anledningen till projektet var ändrade marknadsförutsättningar för slutkunden, som tidigare hade haft sin egen IT-avdelning och två mindre IT-konsultbolag till sin hjälp för att utveckla och förvalta sina system. På grund av de ändrade förutsättningar på marknaden som företaget är verksam på, behövde kostnaderna sänkas, samtidigt som systemen behövde förnyas. Därför beslutade man att outsourca hela sin IT-avdelning och den som kunde erbjuda det man önskade till lägst pris fick bli leverantör. Leverantörsföretaget som kunde erbjuda sina tjänster till lägst pris, genom att använda sig av utvecklare i ett lågkostnadsland, insåg snabbt att det skulle vara resurskrävande och ta för lång tid att sätta sig in i de befintliga systemen. Därför anlidade man en av kundens tidigare samarbetspartners (ett av de två mindre IT-konsultbolagen) som var expert på de befintliga systemen, för att hjälpa till i projektet. De blev således en partner till leverantören i projektet.

Studien behandlar relationen mellan leverantörsföretaget och vid projektets början, den för leverantörsföretaget nya partner, "partnerföretaget". Leverantörsföretaget är ett stort skandinaviskt IT-konsultbolag, med en heltäckande verksamhet inom IT och med stor vana av outsourcingprojekt i den storleken som projektet i studien omfattar. Leverantörsföretaget kommer härnäst kallas för företag A.

Partnerföretaget är ett mindre IT-konsultföretag med inriktning på teknisk programmering och med verksamhet endast inom Sverige. Partnerföretaget saknade helt erfarenhet av outsourcingprojekt i den storleken som i denna studie. Partnerföretaget kommer härnäst kallas för företag B.

Empiriskt material samlades in genom två olika sätt, dels genom dokumentstudier och dels genom semistrukturerade intervjuer.

3.1 DOKUMENTSTUDIE

Dokumentstudier genomfördes på de material företag A samlat in om företag B efter att ha gjort en utvärdering som följde "the ImprovAbility model". Dokumentstudier lämpar sig i en studie av detta slag då man vill undersöka faktiska händelser och skeenden (Patel & Davidsson 2003).

Dokumenterna som studerades bestod av fyra excelark, ett för varje kategori i "the ImprovAbility model". De två arken som innehöll data om kategorierna "Foundation" och "Initiation" var de som studerades. Dessa två ark innehöll 55 frågor, med delvis anpassade frågor utanför modellen, specifikt till företag B. De specifikt anpassade frågorna valdes direkt bort vid ett första urval.

Fokus lades istället på de mer generella frågorna som inte krävde specifik kunskap om företag B och kunde ställas till slumpmässig organisation som kan tänkas använda sig utav outsourcing av IT. Sedan följde tvättning av data för att leva upp till sekretesskraven från företag A. Av dessa frågor som nu fanns kvar, gjordes ett andra urval där ett antal frågor som var intressanta för studien valdes ut. Utifrån de nu isolerade frågorna skapades ett frågeunderlag till intervjuerna.

3.2 INTERVJU

Efter att dokumenterna i dokumentstudien analyserats, följdes resultaten upp med två semistrukturerade intervjuer, vid två olika tillfällen. Detta för att ge svar på varför man fick det resultat man fick och vad som gjordes för att förbättra ett eventuellt lågt resultat.

Informanterna fick även ge sin egen beskrivning av projektet, vilka de inblandade parterna var och hur ImprovAbility-utvärderingen hade genomförts. Dessa frågor var öppna och intervjupersonerna fick berätta fritt. Efter genomgång av de generella frågorna fick intervjupersonerna svara på mer specifika frågor som valts ut ur ImprovAbility-modellen. Till varje utav de utvalda frågorna, fanns det två underfrågor förberedda. Dessa fungerade som stöd under intervjun då det hölls en öppen diskussion där intervjupersonerna fick berätta fritt, samtidigt som motfrågor som inte var förberedda ställdes för att hålla diskussionen igång.

Anteckningar fördes löpande under intervjun och innefattade en kortare sammanställning av de svar intervjupersonerna gav. Intervjuerna spelades också in, som ett komplement, för att kunna säkerställa resultatets korrekthet. Av inspelningarna transkriberades valda delar som var särskilt intressanta för studien. Den första intervjun varade i 47 minuter och den andra i 51 minuter. De

två personerna som intervjuades arbetar båda på företag A och har över 15 års erfarenhet inom IT-branschen.

Intervjuperson 1 - 15 års erfarenhet i IT-branschen, arbetade som "way-of-working" konsult under etableringsprocessen av projektet, gjorde ImprovAbility-utvärderingen av företag B, blev projektledare för projektet ett år efter projektstart.

Intervjuperson 2 – 17 års erfarenhet i IT-branschen, arbetade som "way-of-working" konsult under etableringsprocessen av projektet, gjorde ImprovAbility utvärderingen av företag B, var inte delaktig i projektet efter att utvärderingen var gjord, arbetar med förändringsledning och interna processer på företag A.

För det specifika projektet gjorde de tillsammans utvärderingen av företag B och har därför stor kännedom om den gjorda undersökningen. Intervjuperson 1, som blev projektledare för projektet, kunde ge ingående beskrivningar av de åtgärder som gjordes under projektets gång som en reaktion på resultatet av ImprovAbility modellen. Intervjuperson 2 arbetar idag med att implementera "the ImprovAbility model" som en standardprocess hos företag A vid etableringen av nya projekt.

4 RESULTAT

Intervjupersonerna berättar entydigt hur en upphandling om att ta över en kunds hela IT-avdelning och bli en strategisk partner vunnits av företag A. Kunden ville bland annat sänka sina kostnader för IT, berättar intervjuperson 1. Därför skulle en stor del av leveransen ske från ett lågkostnadsland berättar intervjuperson 2. Anledningen till att man valde att göra en ImprovAbility utvärdering i det här fallet var för att man på företag A ansåg att det fanns stora kulturella skillnader mellan de olika parterna som var inblandade i projektet.

”Ja, men jag skulle vilja gjort det på hela leveransen”- Intervjuperson 1.

Det fanns således en vision om att göra en ImprovAbility-utvärdering på alla parter som skulle ingå i projektet, men slutkunden ville inte låta sig utvärderas av sin strategiska partner. Däremot kunde man göra en utvärdering på sin partner i projektet, företag B. Man ville utvärdera hur stora skillnaderna var och ta reda på vilka punkter man skulle behöva lägga resurser på för att nå de mål som fanns för projektet. Enligt intervjuperson 2 visade sig skillnaderna vara större än vad man först trodde. Vidare berättar intervjuperson 1 att man vid utvärderingar av detta slag egentligen inte bör ha några förväntningar på resultatet, för att man inte ska riskera att fastna i förväntningar.

”Först ska man blanka sig själv, sen ska man göra det här. Risken med det här är att man går och letar efter det man har fått fram sen också. Det händer ibland att man får inse att det faktiskt är saker som är viktigare än det man kommit fram till här, som måste tas om hand om före, som inte kom med här i den här accessmenten”- Intervjuperson 1.

Utvärderingen gick till på så sätt att man åkte till företag B's kontor och träffade de personer som skulle vara delaktiga i projektet. Vid första träffen hölls intervjuer i två dagar, både intervjuperson 1 och 2 var då där tillsammans och förde intervjuerna, berättar intervjuperson 1. Han berättar även att han var där ensam vid ett par tillfällen och hade kompletterande träffar. Intervjupersonerna gjorde bedömningen att de träffade och intervjuade de personer man behövde för att göra en bra utvärdering. Dock följde man inte den intervjuetodik som "the ImproveAbility model" beskriver, utan anpassade tillvägagångssättet till de rådande förhållandena. Prioriteringen av vilka parametrar som var essentiella i detta outsourcingprojekt gjordes av ledningen på företag A och överensstämmer med hur ImprovAbility modellen

rekommenderar att man gör, berättar intervjuperson 1. De fick då reda på vilka parametrar som behövde prioriteras först. När intervjuperson 1 får frågan om han tycker att det är bra att göra en ImprovAbility-utvärdering i etableringsprocessen av ett outsourcingprojekt svarar han:

”Jag förordar alltid att man ska göra en ImprovAbility-utvärdering innan. Utöver det Jan (Prise-Heje) säger får man även en bra riskuppfattning, vad kommer det här kosta? Är det värt pengarna?”

Intervjuperson 2 instämmer och tycker det är absolut nödvändigt att göra en ImprovAbility-utvärdering inför varje projekt där en förändring hos organisationen skall ske. Intervjuperson 1 fortsätter och förklarar att ImprovAbility modellen inte lägger någon värdering i hur bra förändringen är, en dålig förändring kan vara omöjlig att genomföra.

Nedan återfinns en sammanställning, i en tabell, de frågor som dokumentstudien resulterade i. Tabellen innehåller ImprovAbility-modellens kategorier ”Foundation” och ”Initiation”, tillsammans med dess parametrar. Till varje parameter finns de frågor som ingick i dokumentstudien. Resultaten från frågorna tas upp i avsnitt 4.1 samt 4.2. Dessa frågor diskuterades även under intervjuerna och således är resultatet av studien baserat på svaren på dessa frågor.

Vision and Strategy

To what extent has the organization developed a business strategy and/or a vision that is decided and communicated?

To what extent is there a defined vision/strategy?

To what extent is the vision/strategy communicated?

To what extent are the communication channels for visions/and strategies defined?

Organizational Culture

To what extent has the organization developed a culture that encourages improvement and innovation?

To what extent is there a support for consider improvements and innovation?

To what extent is the process flow for a new improvements and innovations communicated?

To what extent is there a reward plan defined for advocate improvements and innovations?

Expectation Management

To what extent has the organisation created systematic management of expectations in relation to both organizational changes and daily work?

To what extent are expectations between the project and management, customers and users managed and balanced?

To what extent are there incentives for satisfying expectations (eg. rewards, feedback, and prestige)?

Knowledge Management

To what extent is knowledge systematically gathered, stored and used?

To what extent is there a process for gathering knowledge?

To what extent is the correct knowledge available for related individuals?

To what extent are the domain experts identified? (tacit knowledge)

To what extent is there a strategy for transforming tacit knowledge to explicit knowledge?

Management Competence

To what extent has the organization developed the necessary competence at the management level?

To what extent does management have necessary competences with regards to change improvements (e.g by participating a steering committee, making the right decisions answering difficult questions, assigning the right people and acting consistently) ?

To what extent is it possible for management to act competently (e.g. does management receive the right information, do the projects follow the managements recommendations)?

Sense of Urgency

To what extent is the organization able to sense the urgency for change? For example, because existing ways of working have become obsolete or because existing products are too old or maybe the organization has simply arrived in an untenable.

To what extent are there mechanisms for recognizing the need to change existing processes when they are inadequate, bureaucratic etc. (e.g. an assessment?)

To what extent are there mechanisms for recongnizing the need to change existing products (e.g from users, new technology, new architecture)?

To what extent are there mechanisms for recognizing the need to change existing products or processes due to external requirements (e.g. customers, authorities, competitors, market)?

Idea Creation

To what extent is the organization able to identify, foster, and create many ideas for new SPI and IT processes or products?

To what extent is there a formal gathering there staff can discuss improvements and innovations?

To what extent is a proposal system implemented?

To what extent are the ideas archived?

To what extent is the stakeholder and customer involved in improvement discussions?

4.1 FOUNDATION

När vi tittar på i vilken utsträckning en vision/strategi är definierad hos företag B, visar dokumentstudien att det är i låg uträkning, 33 av 100. Detta resultat bekräftades även av intervjupersonerna som förklarade att ingen vision/strategi för projektet fanns när företag A kom in i bilden. Enligt intervjuperson 2 var det först i efterhand som företag A skapade en vision som sedan skulle spridas internt hos företag B. Eftersom att visionen från början var bristfällig tog det tid innan den kunde kommuniceras ut säger intervjuperson 2. Den kommunicerades sedan ut genom ett möte där alla inblandade skulle närvara. Utöver detta fick projektledaren informationen upprepade gånger och strategin fortsatte att distribueras genom hela projektet. Dokumentstudien visar här ett lågt resultat, 33 av 100, på hur väl visionen/strategin var kommunicerad. Vilka kanaler fanns egentligen för att distribuera visionen/strategin? Intervjuperson 2 förklarar att det fanns ett antal kommunikationskanaler, dock var dessa under utveckling och skulle ej användas. Detta gjorde att det inte fanns några tillförlitliga sätt att sprida visionen/strategin på, något som bekräftades av dokumentstudien som visar på det låga resultatet noll av 100.

Företag B hade en begränsad organisationskultur som främjar förändring visar dokumentstudien inom området. Intervjuperson 2 säger att det fanns stor förbättringspotential för förbättrings- eller innovationsarbete bland medarbetarna hos företag B. Dokumentstudien ger företag B ett lågt resultat, 33 av 100, när det kommer till vilken utsträckning som det finns stöd för inom förbättrings- och innovationsarbete. Dokumentstudien visade på att någon typ av process för att kommunicera nya förbättringar och innovationer fanns, resultatet 33 av 100 fanns registrerat. Detta var dock inget som stöddes från intervjuperson 2 som sa att inga dokumenterade processer för detta fanns att tillgå. När det kommer till i vilken utsträckning det finns bonussystem för att uppmuntra förbättrings- och innovationsarbete var intervjupersonerna osäkra om det förekom. Intervjuperson 2 var osäker och valde att ej svara. Dokumentstudien visar att inget bonussystem fanns på plats då ett resultat av 0 kunde avläsas inom den parametern.

En granskning över hur företag B hanterar förväntningar mellan projektet och ledningen, kunderna och användarna, visar att det finns förbättringspotential. Dokumentstudien visar att resultatet är noll av 100. Intervjuperson 2 berättar att företag B främst hade enkelriktad kommunikation vilket gjorde det svårt för dem att hantera förväntningar. Intervjuperson 1 kompletterar och förklarar att inga förväntningar hade kommunicerats ut från företag A till

företag B innan projektet startats. Det blev därav svårt för företag B att leva upp till de krav som sedan ställdes av företag A. Enligt intervjuperson 1 kunde företag A med hjälp av data som sammanställdes från ImprovAbility-modellen anpassa kraven de ställde. Genom att successivt öka kraven försökte företag A att få en enklare transformationsperiod för företag B. Företag B var dock ej medveten om vad det innebär att vara en underleverantör, berättar intervjuperson 1. De förväntade sig att de skulle ha mer att säga till om. Företag A lät medvetet bli att kommunicera ställda förväntningar på företag B innan projektet startade. Om företag B hade varit helt införstådd med vad arbetet skulle innebära hade det funnits en risk att de dragit sig ur. Det är en svår balansgång tycker Intervjuperson 1. För att komma tillrätta med problemen som uppstod på grund av meningsskillnader blev företag A tvungna att "*sätta hårt mot hårt*" som intervjuperson 1 beskriver det och endast betala företag B för beställda ordrar.

Hos företag B fanns inga dokumenterade processer för att systematiskt dokumentera kunskap säger intervjuperson 2. Gruppen på företag B är relativt liten vilket underlättar vid dokumentation av kunskap. På frågan om i vilken utsträckning det finns en process för kunskapsdokumentation visar dokumentstudien på resultatet 33 av 100. Den kunskap som fanns var knuten till individen vilket dokumentstudien visar tydligt. 100 av 100 fick företag B på frågan i vilken utsträckning som experter är identifierade. Det var besvärligt att få ut kunskapen till andra individer i projektet. Intervjuperson 2 berättade att kompetensen var begränsad till enskilda personer. Ingen effektiv kunskapspridning fanns vid etableringsprocessen av outsourcingprojektet. Intervjuperson 2 förklarar att det fanns ett pågående projekt för att dokumentera de involverade medarbetarnas kunskap på företag B, men andra pågående projekt kom emellan och dokumentationen var bristfällig från företag B's sida menades det. Detta var även något som bekräftades av dokumentstudien som gav företag B, noll av 100, på frågan i vilken utsträckning den tysta kunskapen överfördes till dokumentation.

Intressanta fynd gjordes när vi granskade i vilken utsträckning cheferna har nödvändig kompetens när det kommer till förändringsarbete. Intervjuperson 1 förklarar att cheferna inte var vana att sitta i ledningsmöten och att vissa personer helt enkelt inte passade in i chefsrollen. Det var mer av en vänskapsrelation än en chefs- medarbetarrelation hos företag B vilket visade sig genom att chefen ej hade auktoritet att beordra övertid. Intervjuperson 2 berättade att företag B deltog i ledningsmötena. Dokumentstudien visar här på ett bra resultat, 67 av 100, på frågan i vilken utsträckning ledningen hade nödvändig kompetens och i vilken utsträckning det

är möjligt för ledningen att agera kompetent. När vi berättade detta resultat för intervjuperson 1 blir han förvånad och uttrycker att ett lägre resultat hade stämt bättre överens med verkligheten. I undersökningen hade stor vikt lagts vid vad medarbetarna hade uttryckt för åsikter om sin chef, något som visade sig stämma dåligt med verkligheten.

4.2 INITIATION

I vilken utsträckning det fanns mekanismer för att uppfatta behovet av att förändra existerande processer när dessa är otillräckliga eller byråkratiska, visar på ett bristfälligt resultat.

Dokumentstudien ger resultatet noll av 100. Intervjuperson 1 sa att det helt enkelt inte fanns några processer för att uppfatta förändringsbehov hos företag B. Intervjuperson 2 berättade att företag B var oförberedd på kraven som företag A ställde. Företag A försökte göra påtryckningar på företag B för att nödvändiga förändringar skulle ske, detta var dock svårt och det hela resulterade i ett spänt läge. I vilken utsträckning som det finns processer för att upptäcka behovet av förändring hos existerande produkter visar dokumentstudien ett resultat på 33 av 100. Intervjuperson 1 förklarade att företag B var styrt, dels från företag A, men även från slutkunden. Detta förhindrade dem att jobba proaktivt inom många områden.

Företag B lyfte ett flertal gånger fram att de hade svårt att acceptera den byråkratiska process som företag A hade introducerat. För att försöka komma tillrätta med dessa problem introducerades en SCM (Software Configuration Manager). Denna person skulle arbeta proaktivt och uppmärksamma när förändringar behövde ske, berättade intervjuperson 1. Intervjuperson 2 förklarade att företag B var medveten om att det fanns en systemarkitektur som var undermålig, men det fanns inga testmekanismer för att uppmärksamma detta. Däremot hade företag A en tydlig vision över hur systemarkitekturen skulle se ut. Det var en väl testad modell som företag A visste fungerade. I vilken utsträckning det fanns processer som uppfattade behov av att förändra produkter eller processer på grund av externa krav, visar dokumentstudien på ett relativt bra resultat 67 av 100. Detta är något som inte kunde bekräftas av intervjupersonerna. Intervjuperson 1 berättade att företag B inte tidigare hade behövt några processer för att hantera detta, medans intervjuperson 2 inte minns vad resultatet grundar sig på.

När det kommer till processer runt idéskapande fick företag B generellt låga betyg enligt dokumentstudien. När det kommer till i vilken utsträckning det finns formella möten där medarbetare kan diskutera förbättringar och innovation säger intervjuperson 2 att företag B var informella i sitt idéskapande och att det hände att de utförde förändringar som inte var

beställda av slutkunden, något som företag A snabbt satte stopp för, genom att helt enkelt inte betala för jobb som inte hade en arbetsorder. Intervjuperson 2 säger att det inte fanns några formella möten för att diskutera innovation på företag B. Det fördes dock en viss dialog med slutkunden. I vilken utsträckning det fanns formella möten för innovation visade dokumentstudien på ett resultat på 33 av 100. I vilken utsträckning som det fanns ett förslagssystem implementerat för att hantera idéskapade visar dokumentstudien på att det saknades, med ett resultat på 0 av 100. Intervjuperson 2 förklarade att det var slutkunden som hade all makt. Företag B kunde endast berätta om de innovationer som var möjliga, något som gjorde att ett förslagssystem för innovation blev överflödigt. Detta visar sig även i den utsträckning som företag B dokumenterade sina idéer inom. Intervjuperson 2 berättade att endast de idéer som blev implementerade dokumenterades, inte alla idéförslag. Dokumentstudien ger företag B resultatet 33 av 100 på hur väl idéer dokumenterades och sparades. Alla förbättringar genomfördes i diskussion med slutkunden från företag B's sida och det är något som bekräftas av dokumentstudien som visar resultatet 100 av 100.

Den sista parametern under initieringskategorin som hanterar hur idéer hanteras har ej innefattats i den granskade dokumentstudien. Intervjuperson 1 förklarade det med att de helt enkelt har missat den parametern, eventuellt var den ej relevant. Intervjuperson 2 berättade att företag B helt enkelt inte hade något att studera gällande hur idéer hanteras, därför har parametern avlägsnats från utvärderingen.

5 DISKUSSION

Kundens främsta motiv för att outsourca sin IT var att man ville sänka sina kostnader, vilket är den vanligaste anledningen. Det som kom att visa sig under projektets gång var att man inte var beredd på den förändring det skulle innebära för organisationen att arbeta på detta nya sätt. Båda de intervjuade personerna nämner att det ofta råder en uppfattning bland företag att man kan fortsätta att arbeta som vanligt, till en lägre kostnad om man förlägger arbetsuppgifter i ett lågkostnadsland. Företag B var heller inte beredd på vad det nya arbetssättet skulle innebära för dem rent praktiskt. Som resultatet av utvärderingen visade, hade företag B höga trösklar inför det nya sättet att arbeta. Tack vare ImprovAbility-utvärderingen som gjordes på företag B, kunde man från företag A's sida göra en estimering av hur mycket arbete som skulle behövas för att samarbetet skulle fungera. Att inte få lov att göra en utvärdering av slutkunden ökade komplexiteten. Företag A fick förlita sig på antaganden och kunde inte starta arbetet med att göra slutkunden mer mottaglig för förändringen i ett tidigt skede av projektet. Under intervjuerna diskuterades situationen att alla parter inte kunde utvärderas och man fick starta projektet utan att veta vilket arbete som skulle krävas utöver det som stod i kontraktet. När slutkunden beslutade att de inte ville utvärderas, underminerade man även ImprovAbility-modellens potential att identifiera riskfaktorer som kan hindra att projektets mål nås.

Den utvärdering som gjordes på företag B visade att det fanns mycket att arbeta med för att få projektet att fungera. Det är något som intervjuperson 1 också bekräftar, att man nu, två år in i projektet fortfarande har återgångspunkter för att få arbetet att fungera så bra som man önskar. Samma person förklarar att det är styrkan i modellen, att kunna identifiera vad som kommer att kräva en stor arbetsinsats redan innan projektet startat. En bra planering kan då bli lättare att göra, tack vare att man kan räkna på hur mycket arbete som krävs utöver det som står i avtalet med kunden. Flera risker med situationer som kan uppstå i projektet är även identifierade och man kan göra förebyggande insatser för att undvika dessa.

Att man inte följde den förevisade intervjuemetoden i "the ImprovAbility model" bör inte ha påverkat resultatet i utvärderingen, då företag A ansåg sig intervjuat alla de personer man ville intervjua på företag B. Intervjuperson 1 ser modellen mer som ett hjälpmedel med förslag på hur man bör gå tillväga för att samla in data. Men att man ibland måste tumma på de tillvägagångssätten för att projektet kräver det, med en hård tids- och kostnadspress till

exempel. Genom sitt arbete med ImprovAbility-utvärderingen som ligger till grund för dokumentstudien, har intervjupersonerna en bakgrund som gör dem partiska i sin uppfattning till modellen. Detta ses inte som något negativt då studien främst fokuserar på modellens användbarhet i ett outsourcingprojekt.

5.1 PROBLEMATISKT MED FÖRVÄNTNINGAR

Företag A hade misstankar om vilka problem som skulle uppstå i samband med outsourcingprojektet innan utvärderingen gjordes. Det var problematiskt att ha en tydlig vision och få intern spridning på denna på grund av att kommunikationskanalerna hos företag B strypts. Kommunikationskanalerna som fanns delades med slutkunden, något som inte var acceptabelt, då den kanalen användes för att få arbeten utförda utanför satta SLA:er (Service-level agreement). Vad vi såg under datainsamlingsfasen var att företag A hade en tydlig vision och strategi för hur de ville arbeta med företag B under detta outsourcingprojekt, men att företag B hade svårigheter att anpassa sig till de nya spelreglerna. Intervjupersonernas åsikter om parametern vision och strategi stämmer väl överens med ImprovAbility-utvärderingen. Det visar på att parametern är relevant och speglar verkligheten.

När det kommer till vilken organisationskultur som fanns hos företag B visar studierna att de inte hade haft incitament att arbeta formellt med innovation och förbättringsarbeten tidigare, något som märks i resultaten. Det intervjupersonerna berättade stämmer i stor omfattning med vad som kan utläsas från dokumentstudien om företagets kultur. Det fanns inte något belöningsystem för innovation- och förbättringsförslag hos företag B, vilket kan ha varit en bidragande faktor till varför organisationen inte främjar detta i större utsträckning.

Förväntningar var ett annat område som var svårt för företag B att hantera. Eftersom inga förväntningar hade kommunicerats till företag B i förväg kom många förväntningar som en överraskning. Arbets sättet kan ifrågasättas. För att återkoppla till teoridelen behöver företaget vara medvetet om förväntningarna för att kunna agera utefter dem (Pries-Heje et al. 2007). När företag A ej delar förväntningarna i förväg omöjliggör det för företag B att balansera förväntningarna mellan intressenterna. Istället försökte företag A att successivt öka förväntningarna och därmed underlätta för företag B att komma in i sin roll som partnerföretag i outsourcingprojektet. Det var dock för stora skillnader i förväntningar mellan intressenterna vilket gjorde arbetet besvärligt. Om företag A hade varit tydligare med att uttrycka sina

förväntningar hade det underlättat för företag B att skapa sig en bättre uppfattning om konsekvenserna av outsourcingprojektet. Kontentan hade eventuellt blivit att företag B inte valt att samarbeta och outsourcingprojektet hade strandat, något som ur ett kortsiktigt ekonomiskt perspektiv kanske hade gynnat parterna. Intervjuperson 1 berättade även här att det var ett medvetet val från företag A's sida att inte kommunicera förväntningarna på företag B. Man var helt enkelt så beroende av deras expertis, att man inte ville riskera att förlora dem som partner. Den gjorda utvärderingen om parametern som hanterar förväntningar stämmer väl överens med svaren vi fick från intervjupersonerna. Denna parameter speglar verkligheten väl och är relevant.

5.2 RÄTT KUNSKAP KRÄVS AV ALLA PARTER

Då det var ett mindre antal personer involverade på företag B var hanteringen av kunskap relativt enkel. Detta medförde dock att det inte fanns några rutiner för att systematiskt dokumentera medarbetarnas arbete. Inga processer för att säkerställa kunskapsöverföring mellan individer hade tidigare krävts av företag B vilket syntes tydligt. Kunskapen var hårt knuten till individer hos företag B, experterna var tydligt identifierbara. Det var dock problem med att överföra den tysta kunskapen som experterna besatt till dokumentationen. Att kunskapsöverföringen sker på plats kan vara ett sätt att överföra den tysta kunskapen då den ofta är svår att förmedla för individerna som besitter den (Eriksson-Zetterquist et al. 2006). Vi blev positivt överraskade av den kunskap respondenterna visade, framförallt när det kommer till tyst kunskap och vikten av denna i det studerade outsourcingprojektet. Genom intervjuerna blev det tydligt att det påverkade outsourcingprojektet som helhet, då tjänster som skulle utföras i ett lågkostnadsland ej kunde genomföras, på grund av att kunskapsöverföringen inte fungerade från företag B's sida. ImprovAbility-modellen visar under parametern kunskapshantering en stor spridning hos företag B, men intervjupersonerna är väl medvetna om dessa och deras svar skiljer sig inte från den gjorda utvärderingen som dokumentstudien grundar sig på. Även här är parametern, kunskapshantering, aktuell och stämmer väl överens med verkligheten.

Granskningen av ledningen och chefernas kompetens gav intressanta resultat. ImprovAbility-utvärderingen av företag B uttrycker att cheferna hade den nödvändiga kompetensen för att genomföra projektet. Detta är dock inget som intervjupersonerna längre stödjer. Företag B var inte vana vid förändringsarbete. För att ledningen skall kunna fatta korrekta beslut behöver de

vara tränade i vad det innebär att leda innovations- och förbättringsarbete (Christiansen & Johansen 2008). Genom att lägga stor vikt på medarbetarnas åsikter om sin chef målades en missvisande bild upp över den faktiska situationen. Möjligen har fel frågor ställts under utvärderingen, eller så har dessa frågor inte följts upp tillräckligt. Det entydiga svaret från intervjupersonerna var att kunskapsläget var betydligt lägre än det som ImprovAbility-utvärderingen visade. Parametern som utvärderar ledning- och chefers kompetens stämmer ej överens med verkligheten och dess relevans i detta sammanhang kan ifrågasättas.

När ett företag inte har haft incitament till förändringar under en lång tidsperiod gör det företaget mindre benäget att känna av behoven till förändring, något som företag A fick erfaras. Eftersom att företag B inte hade några processer för att uppfatta behovet till förändring kom många av de förändringskrav som företag A lade fram som en överraskning (Christiansen & Johansen, 2008). Från resultatet kan vi tydligt utläsa att detta var en källa till frustration hos företag B, som kände sig överkörda i många frågor. Företag B hade inga etablerade rutiner för att hantera förändringsledning vilket vi tror är en bidragande faktor till att företag B hade svårt att ta till sig vikten av att utföra en förändring. På en av underfrågorna skiljer sig svaret markant mellan dokumentstudien och intervjupersonerna. Vi fick ingen uppfattning om varför denna markanta skillnad uppstått. De resterande frågorna som rör hur väl företag B uppfattar behov till förändring stämmer väl överens mellan intervjuerna och dokumentstudien.

Som resultatet konstaterar får företag B lågt på de flesta delfrågorna om hur väl idéskapandet tas tillvara. Detta till trots får vi känslan av att företag B är ett kreativt företag. Medarbetarna kommer med nya förbättringar och genomför dessa. Det visar sig dock vara besvärligt med att förankra vissa förändringar hos slutkunden som inte har beställt många av förändringarna. Det saknas formella processer som är etablerade hos medarbetarna hos företag B, något som beror på informella kommunikationskanaler. När vi granskade hur väl dokumentstudien stämmer överens med intervjuerna ser vi att det stämmer väl överens med verkligheten i detta outsourcingprojekt.

Det hade varit önskvärt att parametern som undersöker hur väl företag B processar sina idéer hade varit inkluderad i utvärderingen. Eftersom denna parameter saknas är den exkluderad ur studien.

6 SLUTSATS

Studien som här har presenterats genomfördes i etableringsfasen i ett specifikt outsourcingprojekt med ImprovAbility-modellen. Genom att välja ut frågor till varje parameter i den avgränsade ImprovAbility-modellen som är applicerbar även på andra typer av projekt, finns en stark sannolikhet att resultatet kan överföras även på andra företag som väljer att använda ImprovAbility-modellen.

Något som framkom från samtal med företag A och framför allt i de två intervjuomgångarna var hur väl insatta intervjupersonerna var i de begrepp som innefattas av ImprovAbility-modellen.

Detta är positivt och legitimerar den gjorda ImprovAbility-utvärderingen som dokumentstudien grundar sig på. Vikten av att personerna som gör en ImprovAbility-utvärdering är insatta i modellen blir tydlig, då det finns risk för att modellen ej fyller sitt syfte om innebörden av parametrarna inte till fullo förstås av vederbörande. Genom sitt tidigare arbete med ImprovAbility-modellen kan intervjupersonerna ses som partiska. Vi har dock inte uppfattat att sådant är fallet under intervjuomgångarna. Fokus har varit på användbarheten av förändringsledningsmodellen och både fördelar samt nackdelar har noterats.

Framför allt var det parametern som granskar ledningens kunskap (Management Competence) som ej speglade verkligheten när den studerade ImprovAbility-utvärderingen jämförts med intervjusvaren.

Intervjuperson 1 berättade att modellen inte kan avgöra om en förändring är bra eller dålig. För att avgöra det krävs andra mekanismer. Att försöka införa en dålig förändring är inte bara dåligt, det kan vara direkt omöjligt även om organisationen är öppen för förändring.

Det är inte alltid teorin och praktiken stämmer överens. Om modellen efterföljs, visar den teoretiskt hur förändringsbenägen en organisation är. Eftersom personerna som utför utvärderingen måste förlita sig till de personer de intervjuar och de uppgifter de lämnar, finns här en stor riskfaktor att fel uppgifter utvärderas. Studien visade att det fanns en parameter som var mer känslig för denna risk än andra, parametern om ledningens kompetens. Företag A fick en väldigt missvisade bild av kompetensen hos ledningen på företag B. Under utvärderingen ställs frågor om huruvida rutiner och processer finns hos organisationen. Intervjuperson 1 talade om hur viktigt det är att ställa rätt frågor här, det kan finnas rutiner och processer för att få höga

resultat på alla ImprovAbility-modellens parametrar. Därför är det viktigt att få svar på hur ofta dessa rutiner och processer används, samt att medarbetarna i organisationen känner till dem. Detta är dock inget som ImprovAbility-modellen tar hänsyn till.

Båda intervjupersonerna är tydliga med att de ser ImprovAbility-modellen som ett användbart verktyg i etableringsprocessen av ett outsourcingprojekt. En av personerna säger till och med att det är en nödvändighet att genomföra en ImprovAbility-utvärdering i varje outsourcingprojekt. Det entydiga svaret är att en förändringsledningsmodell är ett användbart verktyg vid etableringsprocessen av IT outsourcingprojekt. Det fanns skillnader i åsikterna mellan de två intervjupersonerna om hur noga modellens metodik bör följas. Enligt studien finns det legitimitet i båda personers åsikter. Den ImprovAbility-utvärdering som har studerats följer inte ImprovAbility-modellens metodik till fullo, då den har anpassats till de rådande förutsättningarna på företag B.

Eftersom studien endast berör två kategorier av ImprovAbility-modellen kan inga slutsatser dras om modellen som helhet. Därför bör fortsatta studier fokusera på hela modellen, där ImprovAbility-modellens fyra kategorier ingår och inkludera fler outsourcingprojekt.

REFERENSER

- Bocij, Paul, Greasley, Andrew & Hickie, Simon 2008. *Business Informations Systems: Technology, Development & Management*. England: Pearson Education Limited.
- Berger, Hilary & Lewis, Clare 2011. Stakeholder analysis is key to client-supplier relationship of global outsourcing project success. *International Journal of Management* vol. 31 s. 480-485.
- Christiansen, Mads & Johansen, Jørn, 2008. ImprovAbility™ Guidelines for Low-Maturity Organizations. *Software process improvement and practice* vol. 13. s. 319-325.
- Ellram, Lisa & Billington, Corey, 2001. Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management* vol. 7 s. 15-27.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander 2006. *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Goldenson, Dennis R. & Hersleb, James D. 2005. *After the Appraisal: A Systematic Survey of Process Improvement, Its Benefits, and Factors That Influence Success*. Pennsylvania: Carnegie Mellon University.
- Hamil & David L., 2005. *Expectation management: A "Gateway key" to project success – Client satisfaction. A 2005 Professional Development Symposium White Paper*. North Alabama: Telcordia Technologies, Inc.
- Hätönen, Jussi & Eriksson, Taina 2008. 30+ years of research and practice of outsourcing: Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management* vol. 15. a. 142-155.
- Johansen, Jørn 2012. *About ImprovAbility - The short story of the model (Elektronisk)*. Tillgänglig: http://www.madebydelta.com/delta/Business_units/Axiom/risk-mitigation/assessments/ImprovAbility-About.page (2012-05-14).
- Mao, Ji-Ye, Lee, Jae-Nam & Deng, Chun-Ping 2008. *Vendors' perspectives on trust and controll in offshore information systems outsourcing*. Beijing: Information & Management.
- McFeeley, Bob 1996. *IDEAL: A User's Guide for Software Process Improvement*. Pennsylvania: Software Engineering Institute.
- Patel, Runa & Davidson, Bo 2011. *Forskningsmetodiskens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Pries-Heje, Jan, Johansen, Jørn, Christiansen, Mads & Korsaa, Morten 2007. The ImprovAbility™ Model. *CrossTalk* vol. 20. s. 23-28.
- Röhne, Jon 2007. *Fem sätt att förbereda personalen för outsourcing (Elektronisk)*. Tillgänglig: <http://www.idg.se/2.1085/1.102585> (2012-04-01).
- Wallström, Martin 2007. *Outsourcing ökar i Sverige (Elektronisk)*. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.211748/outsourcing-okar-i-sverige> (2012-04-01).

BILAGA 1

INTERVJUFRÅGOR

Vad var bakgrunden till projektet?

Varför gjordes en ImprovAbility utvärdering?

Vad förväntades av utvärderingen? – fanns det några förväntade resultat?

Hur genomfördes utvärderingen?

Följde den modellens beskrivning? – om inte, varför?

Vilka personer deltog i utvärderingen? – saknades det någon/några nyckelperson(er)?

Efter utvärderingen, var gjordes då? – gjordes något för att motverka de låga resultaten?

Om man gjorde något, hur prioriterade man vilken parameter som skulle återgärdas först?

Var modellen ett användbart verktyg vid etableringsprocessen i detta outsourcing projekt?

Den genomförda utvärderingen gav generellt låga betyg på majoriteten av parametrarna. På vilket sätt hjälpte den informationen er i det fortsatta arbetet?

VISION AND STRATEGY

Hur viktig anser du denna parameter vara?

Dessa frågor kan kräva ett visst förarbete för att lära känna organisationen, hur gick det arbetet till? – gavs det tillräckligt med tid för att kunna ge godtyckliga estimeringar?

To what extent is there a defined vision/strategy?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is the vision/strategy communicated?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent are the communication channels for visions/and strategies defined?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

ORGANIZATIONAL CULTURE

To what extent is there a support for consider improvements and innovation?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is the process flow for a new improvements and innovations communicated?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is there a reward plan defined for advocate improvements and innovations?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

EXPECTATION MANAGEMENT

To what extent are expectations between the project and management, customers and users managed and balanced?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent are there incentives for satisfying expectations (eg. rewards, feedback, and prestige)?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

KNOWLEDGE MANAGEMENT

To what extent is there a process for gathering knowledge?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is the correct knowledge available for related individuals?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent are the domain experts identified? (tacit knowledge)

Hur uppnåddes det höga resultatet?

To what extent is there a strategy for transforming tacit knowledge to explicit knowledge?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

MANAGEMENT COMPETENCE

To what extent does management have necessary competences with regards to change improvements (e.g by participating a steering committee, making the right decisions answering difficult questions, assigning the right people and acting consistently)?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is it possible for management to act competently (e.g. does management receive the right information, do the projects follow the managements recommendations)?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

SENSE OF URGENCY

To what extent are there mechanisms for recognizing the need to change existing processes when they are inadequate, bureaucratic etc. (e.g. an assessment?)

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent are there mechanisms for recognizing the need to change existing products (e.g from users, new technology, new architecture)?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent are there mechanisms for recognizing the need to change existing products or processes due to external requirements (e.g. customers, authorities, competitors, market)?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

IDEA CREATION

To what extent is there a formal gathering where staff can discuss improvements and innovations?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is a proposal system implemented?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent are the ideas archived?

Vad saknades för att nå högre poäng?

Vad gjordes för att förbättra resultatet efter utvärderingen?

To what extent is the stakeholder and customer involved in improvement discussions?

Hur uppnåddes det höga resultatet?

IDÉ PROCESSING

Varför är denna parameter utesluten ur ImprovAbility utvärderingen?