

## NETTRESSURSER GOTTSCHALK

Gjennomgang av hvert enkelt kapittel med oppgave.  
Forfatterpresentasjon til slutt.

### Innledning

Det har utviklet seg et fantastisk mangfold i sourcing av IT-tjenester. Men disse mulighetene stiller nye krav til strategisk forståelse for lokalisering, organisering og styring av IT-funksjoner. Det er tema for denne boken.

Mangfoldet er illustrert i figur 0.1. Man kan velge mellom intern sourcing og ekstern sourcing, hierarkisk sourcing og markedssourcing. Stadig oftere velger man kombinasjoner. Litt forenklet kan man si at på et marked er det leveranse mot betaling som rår, mens i et hierarki er det makten som rår.

Figuren illustrerer hva denne boken handler om. Utgangspunktet er at bedrifter bruker informasjonsteknologi (IT) i stadig flere bedriftsfunksjoner og forretningsprosesser. For å bruke IT på en effektiv måte, er det behov for en IT-funksjon som sørger for teknologisk infrastruktur, applikasjoner, drift, brukerstøtte, databaser og nettverk.

### Kapittel 1 Sourcingstrategier for IT-tjenester

I figur 0.1 viste vi prinsipielle sourcingmodeller. Enten kan sourcing skje internt eller eksternt, og sourcing kan skje gjennom bruk av hierarki eller bruk av marked. Innenfor disse prinsipielle modellene kan man tenke seg mange varianter. Her vil vi se på ni modeller som Bjønnæs og Solberg (2004) har presentert og som baserer seg på Nielsen (2004) i Gartner Group.

*Den første modellen* i figur 1.3 kalles multisourcing. Den går ut på at bedriften har outsourcet IT-funksjoner og kjøper IT-tjenester tilbake fra flere leverandører. Dette er en løsning som i figur 0.1 er representert gjennom ekstern, marked og flere leverandører (nummer 8). En slik sourcingstrategi innebærer at man benytter flere eksterne leverandører. En grunn til dette strategivalget kan være at en enkelt leverandør ikke kan dekke hele bedriftens behov. En annen grunn kan være at bedriften ikke ønsker å gjøre seg avhengig av en enkelt leverandør.

*Den andre modellen* i figur 1.4 går ut på at bedriften etablerer en datterbedrift, et serviceforetak, som skal levere IT-tjenester. Serviceforetaket kan ha flere underleverandører som illustrert i figuren. Dette er en løsning som i figur 0.1 er representert gjennom intern, marked og datterselskap (nummer 4). En slik sourcingstrategi innebærer at man benytter en enkelt intern leverandør. En grunn til dette strategivalget kan være at man ser på interne IT-ressurser som strategiske, men man ønsker å styre disse ressursene gjennom marked fremfor hierarki. En grunn til dette ønsket kan være at markedsmekanismen fører til bedre allokering av ressursene.

*Den tredje modellen* i figur 1.5 går ut på at bedriften benytter et serviceforetak som i sin tur benytter flere leverandører av IT-tjenester. Serviceforetaket setter sammen IT-tjenester til klientbedriften, men produserer dem ikke selv. Dette er i figur 0.1 illustrert med prinsipiell modell nummer 7.

*Den fjerde modellen* i figur 1.6 innebærer at klientbedrift og leverandørbedrift sammen etablerer et serviceforetak. Serviceforetaket skal levere IT-tjenester til klientbedriften basert på ressurser fra både klient og leverandør. Dette er i figur 0.1 illustrert med prinsipiell modell nummer 6.

*Den femte modellen* i figur 1.7 går ut på at flere klientbedrifter går sammen og etablerer et serviceforetak. Serviceforetaket selger deretter IT-tjenester tilbake til sine eiere. Serviceforetaket kan velge å produsere tjenestene selv eller benytte seg av underleverandører. Dette er i figur 0.1 illustrert med prinsipiell modell nummer 5.

*Den sjette modellen* i figur 1.8 går ut på at bedriften finner en hovedleverandør for sine IT-tjenester. Denne hovedleverandøren kan benytte seg av underleverandører. Forskjellen fra modell 3 er at kunde og leverandør her inngår en langsiktig relasjon i form av et partnerskap, hvor hovedleverandøren er den dominerende produsenten av IT-tjenester til bedriften. I figur 0.1 er også denne modellen illustrert med prinsipiell modell nummer 7.

*Den syvende modellen* i figur 1.9 går ut på at bedriften har en intern IT-funksjon. Denne IT-funksjonen kan være sentralt plassert og/eller desentralt plassert. Denne modellen representerer dermed begge de prinsipielle modellene 1 og 2.

*Den åttende modellen* i figur 1.10 innebærer at IT-funksjonen er en intern leverandør av IT-tjenester. Her har bedriften gjort en vurdering som konkluderte med at insourcing er den beste løsningen. Denne modellen kan representere alle de

prinsipielle modellene 1, 2, 3 og 4. Forskjellen mellom figur 1.9 og 1.10 er at insourcingsmodellen i figur 1.10 er blitt til på motsatt måte av figur 1.9. Insourcingsmodellen er en konklusjon fra en utredning om outsourcing, hvor den det viste seg at den interne IT-funksjonen er konkurransedyktig i forhold til eksterne alternativer.

*Den niende modellen* er den siste og vist i figur 1.11. Her har klientbedriften overlatt alle sine IT-funksjoner til en ekstern IT-bedrift som leverer IT-tjenester tilbake. Forskjellen fra den sjette modellen er at IT-bedriften ved full outsourcing er blitt klientbedriftens IT-avdeling. I figur 0.1 er dette en variant av prinsipiell modell nummer 7.

Gjennom figur 0.1 og gjennom figurene 1.3 til 1.11 har vi sett mangfoldet av sourcingalternativer. Dette mangfoldet stiller nye krav til strategisk forståelse og håndtering av lokalisering, organisering og styring av IT-tjenester. Med lokalisering menes hvor tjenestene skal produseres, med organisering menes hvordan tjenesteproduksjon og tjenesteleveranser skal finne sted, og med styring menes hvem som skal ta hvilke beslutninger når. Dette kommer vi tilbake til.

Poenget så langt har vært å illustrere mangfoldet. Dette mangfoldet av tjenestekilder innebærer at tjenester og tjenesteleveranser på integreres. Det skjer gjerne gjennom arbeidsprosesser.

Oppgave: Drøft fordeler og ulemper ved hver enkelt sourcingsmodell.

## Kapittel 2 Organisering av IT-funksjoner

Vi kan observere følgende trender og utviklingstrekk innen IT-organisering:

- *Skarpere skille mellom sentrale og desentrale IT-aktiviteter.* Dette er et klassisk skille hvor pendelen har svingt mellom behov for ressursstyring og standardisering (sentral IT) kontra behov for hurtig utvikling og kundenærhet. For å balansere disse kravene har det blitt populært å styre etter den føderale modellen. I denne styrer man en del felles standardiserte elementer (arkitektur, sikkerhet osv) sentralt, mens styringen av de forretningsmessige IS-løsningene overlates brukergrupper og brukerledelsen. Den føderale modellen (se beskrivelse

senere i dette kapitlet) er mest populær i større organisasjoner, men en del gnisninger på grenseflatene har ført til skarpere arbeidsdeling.

- *Spesialisering i ekspertgrupper.* Kontrollspennet og kravet blir så stort at man lar noe fare (outsourcing) for å konsentrere seg om spesialoppgaver (ERP, prosjektledelse, KM osv.)..
- *Prosesorientert arbeidsflyt.* Eksempel er brukerstøtte (helpdesk) som tar ansvar for at problemet blir løst, uansett om feilen må rettes av engineering, nettverksfolk, applikasjonsutviklingsgruppen eller andre.
- *Tjenesteutsetting (outsourcing).* Dette stoppet litt opp, men er nå på vei tilbake igjen, blant annet i form av ASP (Application Service Provider) og generelle tjenesteleveransesmodeller er i fremvekst. De fleste større organisasjoner har outsourcet IT-funksjoner.
- *Innføring av IT-styring (IT governance).* Nettopp fordi IT-tjenester sources fra mange forskjellige kilder - både internt og eksternt, gjennom marked og hierarki - blir kravet til koordinering større enn før. Denne koordineringen kan finne sted gjennom IT-styring, som vi skal komme tilbake til senere i denne boken.

Oppgave: Drøft fordeler og ulemper ved hver enkelt organisasjonsmodell. Drøft sammenhenger mellom sourcingsmodell (kapittel 1) og organisasjonsmodell (kapittel 2).

### Kapittel 3 IT-styring er mobilisering av ressurser

I mange virksomheter har det lenge vært uklart hvem som skulle ta hvilke beslutninger når det gjelder virksomhetens bruk av informasjonsteknologi. Dersom bedriften har en IT-sjef (IT-direktør, IKT-leder), blir beslutningene ofte overlatt til denne personen. Samtidig ønsker IT-sjefen å involvere bedriftsledelsen i sine beslutninger. Dette har skjedd med vekslende hell, blant annet fordi bedriftsledelsens rolle har vært uklart. Formelt er det riktignok slik at all beslutningsmyndighet er delegert fra toppen. Men i praksis tar mellomledere seg ofte til rette i mangel av retningslinjer ovenfra.

IT-sjefer vet at de ikke kommer langt uten toppledelsens støtte og engasjement. Samtidig har IT-sjefer vært uklare på hva slags støtte og hva slags engasjement de har vært ute etter. Ofte har IT-sjefer presentert sine planer for bedriftsledelsen, hvor planene ikke inneholder alternativer. Da blir det vanskelig for bedriftsledelsen å forholde seg til dem.

Toppledere er skolert til å ta stilling til alternativer, det vil si å ta beslutninger. Dersom de ikke får seg presentert alternativer, er det heller ingen beslutningssituasjon. Da er det vanskelig å ta stilling. Derfor overlater toppledelsen beslutningene til IT-ledelsen.

Problemet med forankring av IT-funksjoners virksomhet i bedriftsledelsen skyldes dermed både IT-ledelsen og toppledelsen. En grunnleggende årsak til problemet er mangel på avklaring når det gjelder IT-styring. Hva skal besluttes? Hvem skal beslutte? Hvordan skal beslutninger tas? Dette skal IT-styring gi svar på. Derfor er IT-styring så viktig.

Oppgave: Drøft hvordan en virksomhet kan identifisere sine strategiske IT-ressurser og hvordan virksomheten kan styre disse ressursene.

#### Kapittel 4 IT-styring er fordeling av makt

Det finnes i praksis mange forskjellige varianter av beslutningsmyndighet. På generelt grunnlag anbefales følgende fordeling av beslutningsmyndighet:

- IT-prinsipper bør besluttes av linjeledelsen på flere nivåer.
- IT-arkitektur bør besluttes av IT-ledelsen.
- IT-infrastrukturstrategi bør også besluttes av IT-ledelsen.
- Applikasjonsbehov bør besluttes av linjeledelsen.
- IT-investeringer bør besluttes av toppledelsen.

Beslutningsmodeller skal si noe om hva, hvem og hvordan. Hva: IT-prinsipper, IT-infrastruktur, IT-arkitektur, applikasjonsbehov og IT-investeringer. Hvem:

toppledelsen, IT-ledelsen, brukerledelsen, linjeledelsen, fellesledelsen. Hvordan: styringsgruppe, eksperter, toppledergruppe.

Oppgave: Drøft fordeler og ulemper ved IT-styring som innebærer at IT-ledelsen har all makt, dvs. at IT-ledelsen har beslutningsmyndighet på alle områdene IT-prinsipper, IT-arkitektur, IT-infrastrukturstrategi, applikasjonsbehov og IT-investering.

## Kapittel 5 IT-styring er samordning av strategi

Mange bedrifter sliter med å koble bruk av informasjonsteknologi til bedriftens forretningsmål. Et viktig tiltak for å bedre koblingen er økt integrasjon mellom strategisk forretningsplanlegging og strategisk IT-planlegging.

Integrasjon mellom strategisk forretningsplanlegging og IT-planlegging kan oppnås på forskjellig vis. Man kan definere fire integrasjonsnivåer og ti integrasjonsmekanismer. Første integrasjonsnivå er administrativ integrasjon, der forretningsplanlegging og IT-planlegging foregår uavhengig av hverandre, men administrativt i samme organisasjon. Neste nivå er sekvensiell integrasjon, der forretningsplanlegging påvirker IT-planlegging. Tredje nivå er gjensidig integrasjon, der forretningsplanlegging og IT-planlegging påvirker hverandre. Siste nivå er full integrasjon, der forretningsplanlegging og IT-planlegging foregår i samme planleggingsprosess. Noen bedrifter hevder at de er svært integrert fordi de ikke (lenger) lager noen IT-strategi i det hele tatt. Dette kan være en tabbe fordi man da lett glemmer eksplisitt strategisk satsing på bruk av IT. De enkelte nivåene er illustrert i figur 5.4.

De ti integrasjonsmekanismene er: formål med integrasjon, IT-funksjonens rolle, IT-sjefens primære rolle, evalueringskriterier for IT-funksjonen, utløsere for utvikling av IT-applikasjoner, toppledelsens deltakelse i strategisk IT-planlegging, brukerdeltakelse i strategisk IT-planlegging, IT-sjefens deltakelse i strategisk forretningsplanlegging, vurdering av ny teknologi og IT-sjefens status.

Oppgave: Drøft hvordan beslutningsmyndighet kan knyttes til hver enkelt integrasjonsmekanisme. For eksempel, hvem skal ta beslutning om evalueringskriterier for IT-funksjonen?

## Kapittel 6 Implementering av IT-styring

Virksomheter implementerer sin IT-styring ved hjelp av styringsmekanismer som strukturer, prosesser og kommunikasjon:

- *Beslutningsstrukturer:* Organisatoriske enheter og roller som er ansvarlige for å fatte IT-beslutninger, som for eksempel komiteer, styringsgrupper og ledergrupper. Her finner vi toppledergrupper, IT-styringsgrupper, prosessansvarlige grupper, arkitekturkomiteer, godkjenningsskomiteer og samarbeidsutvalg.
- *Samordningsprosesser:* Formelle prosesser som skal sikre at daglige gjøremål er konsistente med IT-retningslinjer og at erfaringer fra daglige gjøremål gir tilbakemeldinger til beslutninger. Dette kan være prosesser for å fremme og evaluere forslag til IT-investeringer, prosesser for å evaluere og teste arkiturendringer, serviceleveranseavtaler, økonomiske avregninger og måling av resultater. Her finner vi oppfølging av IT-prosjekter og ressursforbruk, oppfølging av IT-tjenestenes bidrag til forretningsverdi og regnskaper av forskjellig slag.
- *Kommunikasjonsmetoder:* Formidling av informasjon om opplegget for IT-styringen og beslutninger fattet i IT-styringen. Her formidler interninformasjon og eksterninformasjon, og informasjonen gjøres tilgjengelig for alle som har bruk for den. Her finner vi også utdanningstilbud og annen skoling i IT-styring, samt informasjon som motiverer for disiplin der dette er nødvendig. Beslutningstakere vil i seg selv også være kommunikasjonskanaler, ved at medarbeidere som får arbeide direkte med dem, også får kjennskap til og kunnskap om IT-styringen.

Oppgave: Ofte stilles urimelige krav og forventninger til topplederen. Drøft hvordan topplederen kan avlastes gjennom beslutningsstrukturer, samordningsprosesser og kommunikasjonsprosesser.

## Kapittel 7 Markedet for outsourcing

Det kan være aktuelt å vurdere mange funksjoner for eventuell tjenesteutsetting. En krevende form for tjenesteutsetting dreier seg om hele forretningsprosesser. Takket være stadig bedre kommunikasjon på Internett og nye muligheter med telekommunikasjon har det åpnet seg et marked for outsourcing av forretningsprosesser. Outsourcing av forretningsprosesser innebærer at kundebedriften overfører bestemte verdiskapende aktiviteter og prosesser til en leverandørbedrift. Dette kan skje for å spare kostnader, for å fokusere på kjernekompetanse og/eller for å få tilgang til ressurser som kan styrke utførelsen av aktivitetene og prosessene. Outsourcing av forretningsprosesser går ut på å disagregere verdielementer i form av forretningsprosesser med den hensikt å skape verdi i dem hos tjenesteleverandøren, for deretter å aggregere dem igjen i kundebedriften og få dem til å samspille med andre forretningsprosesser.

Oppgave: Hvilke krav ville du stille til en IT-bedrift dersom din virksomhet satte bort sin IT-infrastruktur til IT-bedriften?

## Kapittel 8 Teorier om outsourcing

For å forstå årsaker til og suksessfaktorer ved outsourcing kan det være hensiktsmessig å søke i generelle organisasjonsteorier. Det er mulig å identifisere til sammen 12 teorier som kan forklare hvorfor bedrifter setter ut interne funksjoner til andre bedrifter. Disse teoriene er her gruppert i tre kategorier.

Den første kategorien er virksomhetsteorier: kjernekompetanseteori, ressursbasert teori, firmagrenseteori og interessenteori. Den andre kategorien er økonomiske teorier: transaksjonskostnadsteori og neoklassisk økonomisk teori. Den tredje kategorien har med forholdet mellom bedriften og andre bedrifter og kalles samarbeidsteorier: kontraktsteori, agentteori, partnerskaps- og allianseteori, relasjonell utvekslingsteori, residual rettighetsteori og sosial utvekslingsteori.

Oppgave: Drøft hvordan kjernekompetanseteori og ressursteori kan føre til forskjellige svar med hensyn til hvilke funksjoner som bør outsources.

## Kapittel 9 Outsourcingsprosesser

Proessen med planlegging, forberedelser og kontraktsforhandlinger kan inndeles i følgende seks delprosjekter:

1. *Initiell avgjørelse* om å utføre en outsourcing. Ikke en endelig beslutning. Behov for personell i forhold til outsourcingens vanskelighetsgrad. Hva er aktuelle funksjoner. Definere nøkkelementer: strategiske, tekniske og kommersielle referansepunkter. Aktuelle funksjoner i dette delprosjektet er prosjektledelse, forretningsstrategi (bedriftens), strategi for det som skal outsources, juridisk kompetanse, økonomisk kompetanse, personalkompetanse (HR), teknisk kompetanse og andre spesialkompetanser på ad hoc basis.
2. *Valg av tjenestetilbyder* for fremtidige leveranser av IT-tjenester som er outsourcet. Krav og utvelgelseskriterier. Grunnarbeid for suksess avhengig av forståelse for hva som skal outsources, kravet til de tjenester som skal outsources, hvordan disse kravene blir møtt og hvilke kostnader dette medfører. Krav til eventuell anbudsinnbydelse: tilbyders forståelse av nøkkelementene, må ha støtte av styret og input fra ledelsen, overbevise tilbyder om seriositeten i tilbudet, definere ønskede løsninger enkelt, inneholde en ufravikelig liste av kravspesifikasjoner som må være tilstede, sørge for at tilbudet kan sammenlignes med andre tilbud og være laget med kontrakten i tankene. Valg av tilbyder er avhengig av pris, kvalitet og tillit (solid aktør med erfaring og referanser).
3. *Kontraktsforhandling* og kontraktsinngåelse har som utgangspunkt: anbud/forespørsel om å komme med tilbud på outsourcing, kravspesifikasjonene, tilbud til virksomheten (finnes det forbehold?), hvilken frihet har virksomheten til å trekke seg hvis kontraktsforhandlingene bryter sammen? Utgangspunkt før forhandling: krav til fleksible og konkrete vilkår (nåtid og fremtid, langsiktige og løpende avtaleforhold) og utvikle en arbeidsprosess for kontraktsforhandling (etablere et forhandlingsteam med nødvendig kompetanse, finne ut punkter en er enige om så tidlig som mulig og

skille mellom tekniske, finansielle og kontraktuelle detaljer. Delkontrakter kan være nødvendig for virksomhetsoverdragelse (utstyr og programvare) og overtakelse av personer (ansettelsesavtaler).

4. *Overgangsfase* og igangsetting med samarbeidsrutine for overgangsfase. Etablering av gode samarbeidsrutiner: gjennomføringsteam fra begge parter, en overgangsperiode som ikke skal påvirke kjernevirksomheten, reduksjon av kontroll fra virksomheten, klare retningslinjer for overtakelse (tid og sted).
5. *Drift* og tjenesteyting gjennom løpende dialog mellom partene og bruk av styringsverktøy. Ytelseskontroll: kontrollere konkurranseaspektet til prisen eller effektiviteten til de leverte tjenestene.
6. *Terminering* eller forlengelse som kontrakten må ta høyde for. Fornyelse av kontrakt: ta høyde for effektivitet ved at eksisterende tjenesteyter fortsetter, utvikling av partnerskap, prisstruktur.

Oppgave: Drøft kriterier som kan benyttes ved valg av termineringsstrategi.

## Kapittel 10 Styring av outsourcingrelasjoner

Styringsmodell for tjenesteutsatt IT-funksjon kan defineres som spesifisering av beslutningsrett og beslutningsansvar på en slik måte at styringen stimulerer til ønsket atferd i driftsrelasjonen, hvor ressurser blir overført fra en part til den andre som gjenytelse for ressurser kontrollert av den andre part. Styringsmodell er ikke det å ta spesifikke beslutninger - det gjør ledelsen - men i stedet det å avklare hvem som systematisk skal ta beslutningene og hvem som skal bidra til dem.

Styringsmodellen skal gjenspeile prinsipiell tenkning som fokuserer på ledelse av bortsatt IT-funksjon på en slik måte at resultatmål oppnås for både kundebedrift og leverandørbedrift. Styringsmodellen er det institusjonelle rammeverket for oppfølging, tilpasning og fornyelse av outsourcingavtaler. Effektiv styring av tjenesteutsatt IT-funksjon fører til at medarbeidere hos både kunde og leverandør bidrar med sin kompetanse til målrettet IT-bruk og sikrer overensstemmelse med begge bedrifters visjoner, mål og strategier.

Vi har tidligere drøftet styringsmodell for intern sourcing. Det spesielle med styringsmodell for outsourcingavtaler er at det er to parter som skal inngå i og koordinere sin styring.

Vår styringsmodell er vist i figur 10.3. Den består av fem elementer (kontrakter, prinsipper, ressurser, aktiviteter og ledere), to hovedkoblinger (koblingen betingelser-utvekslinger mellom kontrakter og ressurser og koblingen normer-relasjoner mellom prinsipper og aktiviteter) og fire lokale koblinger (roller mellom kontrakter og prinsipper, kapabiliteter mellom prinsipper og ressurser, effektiviteter mellom ressurser og aktiviteter og ytelser mellom aktiviteter og kontrakter).

*Kontrakter* skaffer et juridisk bindende, institusjonelt innhold i avtalen hvor hver parts rettigheter, plikter og ansvar er beskrevet og definert, og hvor målene, retningslinjene og strategiene som ligger til grunn for avtalen, er spesifisert. *Prinsipper* definerer beslutningsrettigheter på alle styringsområdene. Styringsområdene er generelle prinsipper for IT-funksjonen, informasjonsteknologisk infrastruktur, informasjonsteknologisk arkitektur, behov for nye informasjonssystemer og investeringer i IT. *Ressurser* definerer beslutningsrettigheter for alle aktiva. Aktiva er menneskelige ressurser, finansielle aktiva, fysiske aktiva, intellektuell kapital, informasjon og IT-aktiva og relasjonsaktiva. *Aktiviteter* definerer beslutningsrettigheter ved transaksjoner, i prosjekter, ved problemløsning og rapportering. *Ledere* er kategorisert i interessegrupper, hvor man skiller mellom fire ledergrupper. Gruppene er bedriftsledere hos kunden, IT-ledere hos kunden, bedriftsledere hos leverandøren og kundeansvarlige hos leverandøren.

Oppgave: Drøft ledelsens oppgave i forhold til prinsipper, ressurser, aktiviteter og kontrakter.

## Kapittel 11 Håndtering av bortsatte transplanter

En venn av meg fikk et nytt hjerte. Det ga ham et nytt liv. Transplantasjonen på Rikshospitalet var vellykket. I følge mitt leksikon er transplantasjon et operativt inngrep hvorved man overflytter levende vev eller et helt organ fra ett individ til et annet. Det som transplanteres (levende vev eller et helt organ) kan kalles transplant.

Nå har det dukket opp en ny type transplantasjon, som kan gi definisjonen nytt liv. Den nye typen transplantasjon innebærer et operativt inngrep hvorved man overflytter levende mennesker fra en organisasjon til en annen. Det som transplanteres kalles ansatte eller transplanter. Et menneske er her en transplant. Mennesket blir da i bestemt form entall transplanten.

Det er mange transplantasjoner for tiden. For noen år siden var det en stor transplantasjon fra en organisasjon i Vika til en annen organisasjon på Mastemyr. Transplantasjonen var et operativt inngrep hvorved man overflyttet to hundre ansatte. De to hundre transplantene hadde ikke noe de skulle ha sagt, for juristene hadde definert det hele som en virksomhetsoverdragelse. En enda større transplantasjon skjedde da mer enn tusen mennesker som syntes det var artig å jobbe med informasjonsteknologi i et skandinavisk flyselskap, ble transplantert fra flyselskapet inn i en IT-bedrift. Der ble de kollega med Harald, som var transplantert fra en annen bedrift inn i samme IT-bedrift. Jeg kan trygt nevne navnet hans, fordi han har fortalt hele sin historie i min bok om outsourcingledelse (Gottschalk 2005).

Haralds historie går ut på at han ikke er blitt transplantert bare en gang. Neida. I 1995 ble han som transplant overflyttet fra Samvirke til Landbruksdata. Deretter gikk turen til EDB. I 1998 blir han transplantert inn i PMS, mens kolleger ble satt inn i kroppen til LO-IT.

Harald har vært transplantert fire ganger. Naboen min er hjertekirurg på Ullevål universitetssykehus, men jeg har ikke fått spurt ham enda om et hjerte kan transplanteres fire ganger. Kanskje et hjerte ikke tåler det.

Harald tålte det. Han vil i jobb igjen. Men han takket for seg i høst der han var. Kanskje ikke så rart. Til sammen 20 av 30 transplanter mistet jobben på transplantasjonsveien hans i løpet av de siste seks årene. Harald er nå arbeidssøkende etter at IT-bedriften ga ham en sluttpakke. Han sier i boken: -Pakken er nok ikke større enn at jeg er nødt til å skaffe meg en ny jobb ganske snart, sikkert ikke lett alderen tatt i brektraktning, men jeg må være optimist. Harald er 56 år.

Til daglig forsker jeg på outsourcing (tjenesteutsetting, bortsetting). Forskningen må skrives på engelsk, så jeg er blant annet opptatt av et fenomen som kalles "persistent managerial expectations perceived by transplants". Foreløpig viser forskning at den organisasjonen som har mistet en avdeling (ref. kroppen som har mistet et organ), ofte

blir skadelidende. Kanskje ikke så overraskende. Jeg ville også savnet hjertet mitt, dersom det hadde blitt fjernet.

Forskning kan dreie seg om å finne årsaker og virkninger. En virkning er at organisasjonen som har mistet en funksjon, vil ønske at den andre organisasjonen nå utfører denne funksjonen for seg. Altså at den nye kroppen lar hjertet banke også for min kropp - lissom litt forenklet da. Men så viser forskning, sånn foreløpig, at transplanter ikke bør fortsette å jobbe for sin tidligere arbeidsgiver. For den tidligere arbeidsgiveren utsetter sine tidligere medarbeidere for urimelig forventningspress. Det er her "persistent managerial expectations perceived by transplants" kommer inn.

Selvsagt må forskning basere seg på mye teori, og når det gjelder transplantasjon, er det flust med teorier å velge mellom: kjernekompetanseteori, ressursteori, transaksjonskostnadsteori, produksjonskostnadsteori, kontraktsteori, allianseteori, relasjonell utvekslingsteori, sosial utvekslingsteori, agentteori, grenseteori og interessentteori.

Men mest tenker jeg likevel på Harald. Som kritisk forsker spurte jeg ham om han hadde gjort sitt til å henge med faglig, slik at han forble attraktiv arbeidskraft. Da sendte han meg en tabell som viser hva han har gjort fra 1969 frem til i dag for å møte stadig nye kompetansekrav. Den tabellen er lang og imponerende.

Harald startet som driftsassistent i 1969 og ble operatør i 1970. Deretter programmerer, systemkonsulent og systemprogrammerer. Så var han lenge databaseadministrator. Alle som kan mer IT enn å sørfe på Internett, vet at systemprogrammering og databaseadministrasjon er svært kompetansekrevende. En driftsassistent som ble til noe slikt, har virkelig gjort et kompetansesprang.

Haralds historie kom mellom to permer i en lærebok om outsourcing (Gottschalk 2005). De fleste som leser min nye lærebok, vil nok hoppe over hans historie i boka, fordi den ikke er pensum. Men de som leser den, vil forhåpentligvis lære noe om moderne transplantasjoner i næringslivet.

Oppgave: Dersom du fikk valget mellom å bli igjen eller flytte med outsourcing, hva ville du valgt?

## Kapittel 12 Tjenesteintegrasjon ved sourcing

IT-styringen må bestå av hierarkiske mekanismer og markedsmekanismer som illustrert i figur 12.7. Her er det både deltakelse (D) og beslutning (B) som kan tilordnes en rekke interessenter. I tillegg til kunden er det flere leverandører som må samkjøres i en slik styringsstruktur.

Det kan her kommenteres at det i sourcing av IT alltid vil være involverte leverandører i en eller annen form for tjenesteleveranse eller sourcing. Derfor er leverandørene med i tabellen.

Oppgave: Hvem er ansvarlig dersom en samlet leveranse av eksterne og interne IT-tjenester ikke dekker behovet?

## Kapittel 13 Kunnskapsforvaltning ved sourcing

I vårt sourcingbilde (figur 0.1) er det behov for grenseløs kunnskapsformidling mellom personer, avdelinger, divisjoner og bedrifter. For å lykkes må man over tre barrierer: syntaks, semantikk og pragmatikk. Syntaks med sin struktur er nødvendig for å overføre kunnskap. Semantikk med sin tolkning er nødvendig for å oversette kunnskap. Pragmatikk med sin bruk av språket er nødvendig for å transformere kunnskap.

Nå er det på sin plass å nevne *kommunikasjon* som en forutsetning for vellykket sourcing. Enhver relasjon er avhengig av kommunikasjon mellom mennesker for å lykkes. Kommunikasjon foregår gjennom utveksling av informasjon og kunnskap.

Kommunikasjonsprosessen omfatter to aktører, sender (den eller de som sender en melding) og mottaker (den eller de som mottar og tolker meldingen som overføres). Sender initierer kommunikasjonsprosessen ved å kode meldingen, det vil si den informasjon, de ideer, holdninger eller følelser man ønsker å formidle. Koding innebærer valg av symboler (verbale og/eller ikke-verbale signaler) som formidler meldingen.

Dessuten må senderen velge kanal for å overføre meldingen. Valg av kanal vil være betinget av valg av symboler, og vise versa når bruk av kanal er gitt, hvilket ofte er tilfellet når det gjelder formell kommunikasjon mellom personer i ulike posisjoner i

organisasjonen. Skriftlige symboler innebærer at man må velge en kanal som er egnet for overføring av slik informasjon (e-post, rapporter og liknende), mens ikke-verbale symboler (for eksempel kroppsspråk) innebærer at man må velge en kanal som er egnet for ansikt til ansikt kontakt mellom sender og mottaker.

Når meldingen mottas, må den dekodes, det vil si at mottakeren må tolke symbolene i meldingen for å danne seg en mening om hva senderen ønsker å formidle. Effektiv kommunikasjon blir vanligvis definert som at mottakeren tolker meningen i meldingen på en måte som samsvarer godt med de intensjonene senderen hadde.

Siste ledd i kommunikasjonsprosesser er som oftest tilbakemelding, der mottakeren gir svar tilbake til senderen på meldingen som er mottatt. Tilbakemelding innebærer toveiskommunikasjon. Mottakeren fungerer da samtidig som sender av meldinger, og senderen fungerer samtidig som mottaker av meldinger.

Oppgave: Drøft om kunde og leverandør må være på samme nivå i vekstmodellen for at de skal lykkes med IT-støttet kunnskapsutveksling.