



Blekinge Tekniska Högskola  
Institutionen för Ekonomi, Management & Samhällsvetenskap  
Magisterarbete i Företagsekonomi  
2003

# E-FÖRVALTNING – ETT NYTT SÄTT ATT HANTERA INFORMATION

---

- en studie av Sölvesborgs kommun

**Författare:**  
Katharina Fredriksson  
Tina Gustavsson

---

# FÖRORD

---

---

*Denna uppsats är vårt magisterarbete i företagsekonomi,  
författad under 2003.*

*Vi vill i detta förord tacka dem som gjort vårt arbete  
möjligt, först och främst vår handledare Anders Nilsson  
för vägledning, intressanta samtal och värdefulla  
synpunkter.*

*Vi vill även tacka Ann-Charlott Andersson och övriga  
respondenter i Sölvesborgs kommun samt  
Hans Lindgren, representant från Arenan för  
E-government i Blekinge.*

---

Katharina Fredriksson

---

Tina Gustavsson

Ronneby den 16 februari 2004

---

# SAMMANFATTNING

---

<b>Titel:</b>	E-förvaltning – ett nytt sätt att hantera information
<b>Författare:</b>	Katharina Fredriksson och Tina Gustavsson
<b>Handledare:</b>	Anders Nilsson
<b>Institution:</b>	Institutionen för Ekonomi, Management och Samhällsvetenskap
<b>Kurs:</b>	Magisterarbete i Företagsekonomi
<b>Syfte:</b>	Vi vill bidra med ökad förståelse för faktorer som kan underlätta utvecklingen av e-förvaltning.
<b>Metod:</b>	Magisterarbetet är en kvalitativ studie av Sölvesborgs kommun. Vi har genom framför allt intervjuer samlat in vårt empiriska material. Vi har utgått från empirin, men samtidigt har vi haft vår teoretiska referensram i åtanke, med fokus på social struktur, informationsteknologi och tanke-modeller.
<b>Slutsatser:</b>	I vår studie visar vi att ett förändrat ledarskap, IPC (Information Process Change) och tillämpning av dialog är faktorer som kan underlätta utvecklingen av e-förvaltning.

---

<b>Title:</b>	E-government – a new way to manage information
<b>Authors:</b>	Katharina Fredriksson and Tina Gustavsson
<b>Supervisor:</b>	Anders Nilsson
<b>Department:</b>	Department of Business Administration and Social Science
<b>Course:</b>	Master Thesis in Business Administration
<b>Purpose:</b>	We want to contribute with increased understanding and awareness of factors that could facilitate further development of e-government.
<b>Methods:</b>	This Master Thesis in Business Administration is a qualitative study of Sölvesborgs municipality. We have, mainly through interviews, gathered the empirical material. Building on our empirical material, we have also had our theoretical frame of reference in mind, focusing on social structure, information technology and mental models.
<b>Conclusions:</b>	The results of our study, shows that a change management, IPC (Information Process Change) and application of dialog are factors that can facilitate further development of e-government.

---

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

---

<b>1 E-FÖRVALTNING – EN MÖJLIGHET TILL FÖRBÄTTRAD SERVICE.....</b>	<b>7</b>
1.1 SÖLVEBORGSKOMMUN – EN KOMMUN I UTVECKLING .....	7
1.1.1 Kalle K – ett illustrativt exempel på e-förvaltning .....	8
1.1.2 Hanteringen av sjukanmälan.....	9
1.1.3 Intensifierat användande av teknik.....	11
1.2 TEKNISK UTVECKLING OCH TEKNOLOGI.....	12
1.3 UTVECKLING AV E-FÖRVALTNING OCH UTVECKLING AV ORGANISATIONEN.....	14
1.3.1 Vad är organisation? .....	15
1.3.2 Kommunikation, process och struktur som organisation.....	16
1.4 ATT TÄNKA NYTT OCH HANDLA NYTT.....	16
1.4.1 Förändring börjar hos människan.....	17
1.5 INFORMATIONSHANTERING .....	18
1.5.1 E-förvaltning – den interna organisationen.....	18
1.6 SYFTE .....	19
<b>2 HUR KAN VI UPPFYLLA VÅRT SYFTE? .....</b>	<b>20</b>
2.1 SOCIAL STRUKTUR, TEKNOLOGI OCH TANKEMODELLER.....	20
2.1.1 Social struktur.....	21
2.1.2 Teknologi.....	22
2.1.3 Tankemodeller .....	22
2.1.4 E-förvaltning – en organisatorisk förändring.....	23
<b>3 SÅ HÄR SAMLADE VI DATA.....</b>	<b>25</b>
3.1 URVAL AV STUDIEOMRÅDE.....	25
3.2 URVAL AV RESPONDENTER .....	26
3.3 INTERVJUER I FOKUS.....	27
3.4 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE.....	28
3.5 BEARBETNING OCH SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRISKA DATA.....	29
3.6 METOD FÖR INTERVJUANALYS .....	29
<b>4 VAD HAR VI SETT? .....</b>	<b>31</b>
4.1 MEDBORGARKONTORET SOM ”COMMUNITY OF PRACTICE”.....	31
4.2 SOCIALA STRUKTURER.....	32
4.2.1 Informella ”communities of practice” .....	32
4.2.2 Morgondagens småstad – kommunen som ”community of practice” .....	34

4.2.3	<i>Medborgarkontoret – en förändring av andra ordningen</i> .....	36
4.2.4	<i>Ökat engagemang för utveckling av nya e-tjänster</i> .....	36
4.2.5	<i>Hemsida och Intranät som gränsföremål</i> .....	37
4.2.6	<i>Kommunikationsmönster skapar sociala strukturer</i> .....	38
4.2.7	<i>Informationsflödets påverkan på sociala strukturer</i> .....	40
4.2.8	<i>Hemsida och Intranät som stöd för sociala strukturer</i> .....	40
4.3	INFORMATIONSTEKNOLOGI .....	41
4.3.1	<i>Informationsflödets status vid nätverksbaserad kommunikation</i> .....	41
4.3.2	<i>Informationssvårigheter som en framgångsfaktor</i> .....	42
4.3.3	<i>Byte av informationsbärare</i> .....	42
4.3.4	<i>Från BPC till IPC – Information Process Change</i> .....	44
4.4	TANKEMODELLER .....	45
4.4.1	<i>Hemsida och Intranät skapar förutsättningar för nya tankemodeller</i> .....	45
4.4.2	<i>Stark fokusering som ett hinder för utveckling</i> .....	46
4.4.3	<i>E-förvaltning – en generationsfråga?</i> .....	47
4.4.4	<i>Tidigare utveckling av e-förvaltning hos Sölvesborgs kommun</i> .....	48
4.5	DIALOG .....	49
4.5.1	<i>Dialog – ett hjälpmedel att forma organisationens gemensamma identitet</i> .....	49
4.5.2	<i>Dialog för att skapa en integrerad organisation</i> .....	51
4.5.3	<i>Dialog – ett hjälpmedel vid utveckling av e-förvaltning</i> .....	52
<b>5</b>	<b>VAD HAR VI KOMMIT FRAM TILL? .....</b>	<b>54</b>
5.1	FÖRÄNDRAT LEDARSKAP .....	54
5.1.1	<i>Ett vägledande ledarskap</i> .....	54
5.1.2	<i>Ledarskap som mäklare</i> .....	54
5.1.3	<i>Målet (e-förvaltning) måste vara värt att vara delaktig i</i> .....	55
5.2	IPC – INFORMATION PROCESS CHANGE .....	55
5.2.1	<i>IPC - en faktor vid utveckling av e-förvaltning</i> .....	55
5.3	FÖRÄNDRING GENOM DIALOG .....	56
5.3.1	<i>Formella och informella "communities of practice" i samspel</i> .....	56
5.3.2	<i>Den externa relationen</i> .....	56
5.3.3	<i>Den interna relationen</i> .....	57
5.3.4	<i>Hemsida och Intranät som ett medium för dialog</i> .....	57
5.3.5	<i>Kommunikation ↻ Dialog</i> .....	58
5.3.6	<i>Förhandling av mening och dialog</i> .....	58
5.4	TRE GRUNDSTENAR FÖR UTVECKLING AV E-FÖRVALTNING .....	58
5.4.1	<i>Kalle K – en möjlighet till effektivisering av rutiner</i> .....	60
5.5	REFLEKTIONER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	61
5.5.1	<i>Förslag till fortsatt forskning för att bidra till utveckling av e-förvaltning</i> .....	61
<b>6</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>63</b>
6.1	BÖCKER .....	63
6.2	ARTIKLAR .....	64
6.3	ÖVRIGA SKRIFTLIGA KÄLLOR .....	65
6.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	65

<b>7</b>	<b>BILAGA .....</b>	<b>66</b>
7.1	FÖRSTA INTERVJUN MED MEDBORGARKONTORETS CHEF OCH SKOL-IT ANSVARIG .....	66
7.2	ANDRA INTERVJUN MED MEDBORGARKONTORETS CHEF .....	66
7.3	FRÅGOR TILL IT-CHEF INOM SÖLVESBORGS KOMMUN .....	66
7.4	FRÅGOR TILL KANSLICHEF SAMT NÄRINGSLIVSCHEF INOM SÖLVESBORGS KOMMUN .....	67
7.5	FRÅGOR TILL ANSTÄLLD PÅ MEDBORGARKONTORET .....	67
7.6	FRÅGOR TILL PERSONAL PÅ SKOLORNA .....	68
7.7	TREDJE INTERVJUN MED MEDBORGARKONTORETS CHEF .....	68
7.8	FRÅGOR TILL HANS LINDGREN .....	69

## FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1.	VÅRT SÄTT ATT BESKRIVA ORGANISATION. ....	16
FIGUR 2.	VÅR TEORETISKA MODELL AV UTVECKLINGEN AV E-FÖRVALTNING. ....	24
FIGUR 3.	RELATIONEN DELTAGANDE OCH ICKE-DELTAGANDE. ....	34
FIGUR 4.	FAKTORER VI SER STÖDJER UTVECKLINGEN AV E-FÖRVALTNING .....	59
FIGUR 5.	DIALOG SOM EN FAKTOR SOM UNDERLÄTTAR UTVECKLINGEN AV E-FÖRVALTNING.....	60

---

# 1 E-FÖRVALTNING – EN MÖJLIGHET TILL FÖRBÄTTRAD SERVICE

---

*Mamma:* ”Kalle skynda dig, vi måste åka till skolan nu, annars missar du lektionen och jag hinner inte till jobbet i tid”!

*Kalle 7 år:* ”Jag mår inte bra...”.

Plötsligt kräks Kalle över hela köksgolvet.

*Mamma:* ”Nej men Kalle lille, mår du inte bra? ”Var är nu telefonkatalogen, jag måste ringa till Försäkringskassan, skolan, fritids, mormor (som är pensionär och bor i närheten) och meddela att jag blir förse-  
nad till jobbet och att jag bara kan närvara under mötet fram tills kl. 10:30, din fotbollstränare och var det inte idag du skulle till tandläka-  
ren också...”.

*Kalle:* ”Jag mår illa igen...”.

*Mamma:* ”Varför är det *alltid* upptaget när jag ska ringa till skolan och varför svarar inte fotbollstränaren nu då? ”KALLE, ser du om mormor är på väg ännu, mitt möte börjar snart på jobbet – *varför* går det inte att ringa bara *ett enda samtal* eller skicka *ett enda SMS* och så fixar tekniken att meddelandet når samtliga berörda parter...”.

## 1.1 Sölvesborgs kommun – en kommun i utveckling

När Sölvesborgs kommun 1992 öppnade ett Medborgarkontor var detta början på en utveckling av de tjänster och den service kommunen tillhandahåller när det gäller näringsliv, kommuninvånare och turism. Medborgarkontorets idé är att näringsliv, kommunens medborgare och även besökare i kommunen endast ska behöva kontakta denna instans för information och service. Detta sätt att tillhandahålla tjänster och service brukar även benämnas ”one-stop-shops” och har för kommunen inneburit förändringar i organisation, processer, rutiner med mera.

Under drygt en tioårsperiod har Sölvesborgs kommun aktivt arbetat med att utveckla sin verksamhet, där informationstekniken fått en framskjutande roll i utvecklingsarbetet. De senaste åren har informationstekniken varit drivkraften i de förändringar som kommunen genomfört, till exempel har hemsidan (externt) och Intranätet (internt) skapat nya forum för kommunikation. De tjänster som utvecklats på hemsidan och Intranätet har samband med idén om ”one-stop-shops”, 24-timmarsmyndigheten och det som kommit att benämnas e-government, på svenska e-förvaltning. 24-timmarsmyndigheten kan beskrivas som en beteckning på ambitionen att myndigheters tjänster skall vara tillgängliga dygnet runt, till exempel tillgång till blanketter på hemsidan. När det gäller e-förvaltning förekommer en rad definitioner, vilket beror på ur vilket perspektiv fenomenet betraktas. Vi kommer senare att precisera vår definition av e-förvaltning, men vi vill inledningsvis presentera *ett* sätt att betrakta e-förvaltning ur ett vidare perspektiv, vilken vi hämtat från den definition Burn & Robins ger fenomenet:

”...governments’ effort to provide citizen with the information and services they need, using a range of information and communication technologies” (Burn & Robins, 2003:3).

### *1.1.1 Kalle K – ett illustrativt exempel på e-förvaltning*

I linje med e-förvaltning och begrepp som ”one-stop-shops” och 24-timmarsmyndigheten har en projektidé formulerats, vilken har uppmärksamats av Sölvesborgs kommun. Idén vid namn Kalle K uppkom då en exemplifiering av problematiken runt tjänster, i linje med e-förvaltning – e-tjänster, med fokus på medborgaren, skulle presenteras. Idéskapare var Hans Lindgren, representant från Arenan för E-government i Blekinge.

Kalle K var ett exempel på hur en e-tjänst skulle kunna se ut i framtiden och vilka konsekvenser en tjänst av denna karaktär skulle kunna få ur olika perspektiv. De perspektiv som främst var aktuella var att se e-tjänsten ur medborgarens hänseende, kommunen och kommunens interna organisation samt organisationer och företag som påverkas av eller påverkar framtida e-tjänster. Projektet Kalle K kommer att fokusera på tre olika områden som ska integreras, dessa är: teknik, organisation och användare.

#### Meningen med Kalle K

Projektets intentioner är att förenkla för medborgaren, i detta fall föräldern, när det gäller anmälan av sjukt barn. I dag får barnets föräldrar kontakta många instanser, vilket anses vara mycket tidskrävande både för de instanser som tar emot sjukanmälan och för den förälder som ska anmäla sitt sjuka barn. Idén med Kalle K innebär att föräldern i framtiden endast ska behöva kontakta en instans och att sjukanmälan, med hjälp av Internet och tillgänglig informationsteknik, sedan skall distribueras till övriga berörda instanser och avdelningar både internt och externt, det vill säga kommunens avdelningar, men även andra organisationer såsom Försäkringskassan och föräldrarnas arbetsplats. När det gäller kommunens ansvar vid sjukanmälan är det idag respektive skola som tar emot anmälan angående sjukt barn. Olika skolor har genom åren arbetat fram olika administrativa metoder att hantera sjukanmälsförloppet, det vill säga processerna ser olika ut beroende på vilken skola som studeras.

#### Informationsteknikens roll för Kalle K

Genom att använda modern informationsteknik finns idag möjlighet att utveckla ett system som möjliggör förenklad och effektivare hantering av sjukanmälsförloppet (Projektbeskrivning, 2003-02-04), vilket kan leda till harmonisering av tjänsten, det vill säga en hantering där processen är likartad vid de olika instanserna och därmed enklare att kommunicera. För att lyckas utveckla ett system som tar hänsyn till både teknik, organisation och användare, efter den modell e-förvaltning innebär, är det viktigt att beakta teknik och organisation parallellt, vilket bland annat innebär att människorna måste förändra dagens sätt att interagera och kommunicera på.



### 1.1.2 Hanteringen av sjukanmälan

Projektet Kalle K skulle innebära förändrad hantering av sjukanmälan och således medföra förändring av de handlingsförfaranden som de olika skolorna och dess personal arbetat fram och som varit policy under längre tid. Vi har gjort ett urval bland Sölvesborgs skolor, där vi intervjuat personal som tar emot sjukanmälningar, för att få en uppfattning av hur de ser på förändringen projektet Kalle K skulle medföra. Vi har försökt förmedla innebörden av vad projektidén Kalle K skulle medföra utan att lägga egna värderingar i densamma för respondenterna. Den uppfattning vi fått då vi talat med några av Sölvesborgs kommuns skolor, är ett motstånd mot förändring. Motståndet yttrade sig i en skepsis mot förändrad hantering när det gäller den information som delges och utbyts vid sjukanmälan. Trots att de olika skolorna hade avsevärt skilda rutiner och policy vid hantering av sjukanmälan, fick vi relativt överensstämmande reaktioner hos respondenterna där samtliga ansåg att det fungerade bra idag.

#### Mellan- och högstadieskola centralt belägen

På denna skola är det sjuksköterskan som ansvarar för hanteringen av sjukanmälan. Personalen på skolan har funnit denna funktion bäst lämpad för uppgiften, då de anser att hanteringen av sjukanmälan även innebär rådgivning. Sjuksköterskan har kunskap om olika åkommor, sjukdomar och vet även om det är fler elever sjuka, vilket ibland kan lugna föräldrar som är oroliga. Sjuksköterskan använder sig av ett journalsystem där elevers sjukdagar registreras och som bland annat används för framtagande av statistik. Sjuksköterskan upplever att hon har stor kontroll över eleverna och deras välmående, delvis tack vare journalsystemet där det tidigare, utan detsamma, var svårare att få överblick samt upptäcka om det var problem med någon elev. Hanteringen av sjukanmälan via sjuksköterskans försorg anses skapa bra kontakter med både föräldrar och elever. Tack vare nätverkssystem i Sölvesborgs kommun kan sjuksköterskan sköta hanteringen av sjukanmälan, även då hon besöker annan skola inom kommunen.

Det motstånd vi uppfattade mot den lösning projektet Kalle K skulle föra med sig yttrade sig genom den informationsförlust sjuksköterskan anser ett system som detta skulle innebära. Den rådgivning som sker på skolan uppfattas som mycket viktig, både när det gäller samtal med föräldrar och elever. Då dagens journalsystem anses fungera utmärkt, anser sjuksköterskan att ett nytt system med ny teknik skulle innebära extrajobb, det vill säga både registrering i ett nytt system för att sedan överföra informationen till det som finns idag. Sjuksköterskan förklarar att endast legitimerade sjuksköterskor har tillgång till dagens journalsystem beroende på sekretesslagen. Förutom sjukanmälningar finns i journalsystemet uppgifter om elevers hälsotillstånd och andra känsliga uppgifter.

Vår uppfattning är att det inte finns något motstånd mot ny teknik utan motståndet förtydligar framför allt vikten av att hantera information på ”rätt” sätt. Det kan naturligtvis finnas andra tolkningar, såsom att motståndet faktiskt var grundat i en skepsis mot tekniken eller att förtroendet för ledningen inom kommunen är svagt längre ut i organisationen. En ytterligare tolkning kunde vara att sjuksköterskan uppfattade sin roll i organisationen som betydelselös om projektet Kalle K skulle

bli verklighet. Dessutom beskrev sjuksköterskan att hon trodde projektet Kalle K skulle skapa en tyngre arbetssituation för hennes del. Vi upplevde dock en stark känsla av att motståndet faktiskt grundade sig i det sociala samspelet mellan föräldrar och personal på skolan. Detta yttrade sig i ett motstånd mot förändrad hantering av information och en rädsla att förlora information som ansågs värdefull för att sjukanmälan skulle hanteras på rätt sätt, vilket skulle behandla barnens och ungdomarnas välbefinnande.

#### För- och småskola centralt belägen

På denna skola var sjukanmälanförloppet av mer informell karaktär. Det var en småskola där lärare och annan personal har mer direktkontakt med föräldrarna. Det är vanligtvis en person som tar hand om sjukanmälan, men finns inte denna person tillgänglig, tar någon av lärarna emot sjukanmälan i stället. Sjukanmälan sker via telefon och den som tar emot sjukanmälan skriver upp nödvändig information på en tavla (whiteboard) där lärare, fritidspedagoger och matbetspisingpersonal sedan kontrollerar om någon elev är sjuk. Kommer sjukanmälan in senare, då lektionen börjat, skriver den som tar emot sjukanmälan en lapp och lämnar till läraren under lektionen. Om det skulle vara så att en elev saknas och något meddelande inte har lämnats till skolan, kontaktar läraren elevens föräldrar för att få information. Hanteringen anses enkel och välfungerande.

Personalen på skolan tror inte på någon förbättring för deras del om sjukanmälanförloppet skulle hanteras efter den modell projektet Kalle K presenterar, det vill säga att sjukanmälan kan utföras med hjälp av telefon, mobiltelefon, fax eller dator som lagrar uppgifter om sjukanmälan i en databas som sedan förmedlar informationen vidare till de instanser som behöver informationen. Även på denna skola ansågs att det informationsutbyte som sker i samband med sjukanmälanförloppet, både är viktigt för föräldrar och skola. De ser den sociala kontakten som nödvändig för att utföra ett bra jobb när det gäller barn som är sjuka.

#### För- och grundskola på landsbygden

På denna skola var det Mjällby medborgarkontors expedition (filial till medborgarkontoret i Sölvesborgs kommun) som tog emot sjukanmälan. Detta beror på att skola och medborgarkontor finns i samma byggnader. På denna skola sker sjukanmälan också via telefon, men det finns även möjlighet att anmäla sjukt barn med hjälp av datorn (e-mail). Detta har bara hänt några gånger, i de fall barnets föräldrar hunnit till sitt jobb innan expeditionen öppnat. När personalen på expeditionen tar emot sjukanmälan, skriver de informationen på lappar, som sedan lämnas till klassföreståndare. Då sjukanmälan kommit in sent går personalen på expeditionen direkt och lämnar sjukanmälan till klassföreståndaren. Även här finns stor social kontakt mellan skola och föräldrar. Även släktingar till barnen såsom far- och mormödrar, far- och morfäder kontaktar skolan. Personalen på expeditionen beskriver hur de upplever skillnader mellan deras skola, som ligger i ett mindre samhälle på landsbygden, kontra en skola centralt i stan. I ett mindre samhälle känner de flesta varandra och personalen på medborgarkontoret menar att det finns större kontaktnät som hjälper till med att både sjukanmäla barnet och att ta hand om barnet då det är sjukt. Personalen ser därmed att hanteringen av

sjukanmälan kan försvåras om processen skulle ske efter den modell som projektet Kalle K presenterar, delvis beroende på att det är många äldre personer som tar hand om och sjukanmäler barnet och som är vana vid att meddela sig via ett telefonsamtal. Att skicka sjukanmälan till exempel via e-mail, tror personalen på medborgarkontoret, skulle leda till problem då användningen av datorer inte är speciellt utbredd i detta samhälle. De tror även att föräldrar skulle känna en frustration inför en hantering som inte alltid innebär direktkontakt med personalen på medborgarkontoret eller skolan. De framhåller att en sjukanmälan ska klaras av snabbt och enkelt, vilket personalen på expeditionen anser att den görs idag, via telefonsamtal.

### Samstämmiga åsikter från skolorna

Sammanfattningsvis ser vi den sociala kontakten mellan skola och föräldrar som ytterst viktig, alla respondenter har uttryckt detta. Respondenterna upplever att föräldrarna vill tala med någon på skolan, ofta för att stilla sin oro och där ett samtal kan lugna dem. Vår tolkning av det motstånd som finns mot en förändrad hantering av sjukanmälan efter den modell som projektet Kalle K presenterar är, som vi tidigare beskrivit, att det vid informationsutbytet mellan föräldrar och skola skall försvinna viktig information, bland annat i form av känslor. Hanteringen av informationen anses försvåras och respondenterna ser extrajobb i hanteringen, då det kan vara viktigt att, i alla fall, ringa föräldrarna för mer information.

De studier vi gjort när det gäller sjukanmälsförloppet på skolorna anser vi tydliggör de organisatoriska aspekterna. Den hantering av information som följer efter en sjukanmälan skapar bland annat struktur i det vardagliga handlingsförflödet. Detta kan gälla till exempel människors interagerande och kommunicerande. Invanda interaktions- och kommunikationsmönster utmanas och rädslan för att bortse från viktig information ökar. Vi ser genom studien på skolorna informationshanteringen som en viktig aspekt att ta hänsyn till vid utveckling av e-förvaltning.

#### *1.1.3 Intensifierat användande av teknik*

När det gäller den tekniska utvecklingen och informationstekniken, har Sölvesborgs kommun under senare tid intensifierat användandet av de hjälpmedel modern teknik erbjuder. Medborgarkontorets verksamhet anses på många sätt underlättats med hjälp av teknisk utrustning såsom datorer och informationsteknik i form av kommunens Intranät och hemsida. Medarbetarna på medborgarkontoret anser att informationen har blivit mer tillgänglig och lättare att sprida i takt med ökad användning av Intranät och hemsida. Detta innebär även att de anställda på medborgarkontoret har förstärkt sin roll som generalister, det vill säga de har en allsidig kunskap när det gäller kommunens verksamhet, i motsats till specialister. Med projektet Kalle K kommer användandet av informationsteknik att utvecklas och intensifieras ytterligare, vilket betraktas som ett led i utvecklingen av e-förvaltning.

Vi ser Kalle K som ett av flera framtida projekt i Sölvesborgs kommun som innebär en förnyelse och effektivisering av den offentliga administrationen både inom och mellan de olika offentliga organen samt mellan de olika offentliga organen och medborgarna. Informationsteknikens möjligheter kombineras med ett brukar-nära horisontellt verksamhets sätt för att bidra till en väsentligt förenklad informationshantering och kommunikation både för medborgare och näringsliv, som inom och mellan de olika offentliga organen. Detta innebär större möjligheter för offentliga organ, näringsliv och medborgare att arbeta tillsammans för att skapa "online"-nätverk av det slag som beskrivits ovan (sid. 8) och där värdeskapande processer kan uppstå (Ticoll et al, 1998 i Burn & Robins, 2003), till exempel i form av förbättrad service till medborgaren och effektivare informationshantering internt i kommunens organisation. En grundläggande förutsättning för e-förvaltning är ett horisontellt, gränsöverskridande synsätt där dagens organisatoriska och andra gränser kan överskridas (projektbeskrivning, Arena för E-government, 2003). Då vi studerar Sölvesborgs kommuns utveckling av e-förvaltning och då främst den interna organisationen, ser vi att ett horisontellt synsätt innebär att utvecklingen av e-förvaltning måste engagera alla avdelningar i kommunen och inte begränsas till medborgarkontoret och den kunskap som finns där, utan olika personalkategorier måste engageras tillsammans över gränserna.

## 1.2 Teknisk utveckling och teknologi

Teknisk utveckling kan uppfattas som en central aspekt vid utveckling av e-förvaltning. Förändringen handlar även om relationer med andra organisationer, organisatoriska processer, hantering av information när det gäller e-tjänster och om hur den offentliga sektorn interagerar internt och med externa intressenter (Hazell & Doig, 2001). Projektet Kalle K väcker således frågor av både teknisk och organisatorisk karaktär. I projektbeskrivningen (2003-02-04) för Kalle K poängteras att teknisk och organisatorisk förändring är tätt sammankopplade processer, vilka måste förstås i ett sammanhang. Eftersom organisatoriska förändringar kan förstås på många sätt är det även viktigt att notera att tekniska och organisatoriska förändringar inte alltid balanserar och att de tekniska förändringarna ofta är snabbare än de organisatoriska. Detta kan noteras i exempel där organisationer har implementerat till exempel Lotus Notes och Microsoft Exchange (två exempel på datorprogramvara) för att stödja kunskapsspridning. Denna kunskapsspridning har uteblivit i många organisationer på grund av misslyckade försök att skapa den kultur och de incitament som skulle kunna leda till att motivera anställda att dela med sig av sin kunskap (Sawhney & Zabin, 2001). Sawhney & Zabin (2001) anser således att det inte enbart är tekniken som driver förändring av sådan karaktär som e-förvaltning innebär, utan teknik betraktat i ett socialt kontext. Det innebär att teknisk utveckling inte bör betraktas som en oberoende faktor vid utveckling av e-förvaltning, utan tekniken bör betraktas som en del av en helhet i ett system – i ett socialt och organisatoriskt kontext. För att tydliggöra vår syn, hänvisar vi till vår teoretiska modell av utvecklingen av e-förvaltning (figur 2, sid. 24).

## Obalans mellan tekniska och organisatoriska förändringar

När det gäller projektidén Kalle K, har vi uppmärksammat en obalans vid synen på tekniska och organisatoriska förändringar. Den personal vi intervjuat på skolorna har i huvudsak inget att invända mot teknisk utveckling, men ser svårigheter vid kommunikation mellan föräldrar och skolan om sjukanmälan skulle ske via elektroniska kommunikationskanaler, såsom dator, fax eller mobiltelefon. Dessutom har vi mött, vid intervjuer av respondenter på olika avdelningar inom Sölvesborgs kommun, en brist på samstämmighet i fråga om hur långt utvecklingen av

e-förvaltning framskridit. Någon tycker att utvecklingen började då medborgarkontoret startade för ungefär 10 år sedan, andra tycker att ingenting har gjorts inom det området. Det är en obalans av denna karaktär som enligt projektbeskrivningen (2003-02-04) bör förstås i ett sammanhang för att utveckling av e-förvaltning ska kunna underlättas. Vi menar att de organisatoriska aspekterna, som till exempel hur människor interagerar och kommunicerar med varandra, är viktigt att beakta parallellt med teknisk utveckling.

## Teknik som en förändringsagent

Kallinikos (1999) poängterar att all teknisk utveckling sedan lång tid tillbaka varit en betydande förändringsagent och att tekniska innovationer ofta förändrar det sätt människor arbetar på – deras handlingar – de förändrar även deras sätt att tänka, leva och kommunicera. Genom förändrade metoder och processer att utföra den service organisationer erbjuder, kan förändrad teknik medföra ökad effektivitet och bättre service. Förändrad teknik tenderar sålunda medföra rekonstruktioner i arbetsrelationer och kommunikationsmönster i organisationen, det vill säga förändrade handlingsmönster och metoder för att utföra saker och ting – det vi kallar teknologi. Teknologin påverkar de former efter vilka människorna arbetar och interagerar, samtidigt som människorna i sin tur influerar teknologin (Kallinikos, 1999). Kallinikos poängterar därmed en åtskillnad när det gäller begreppen teknik och teknologi. Teknik är en fysisk företeelse såsom maskiner och datorer, medan teknologin är de handlingsmönster som uppstår som en konsekvens av tekniken. Vi kan kalla det människors tolkning av teknikens värde, det vill säga de tankar som formas när det gäller teknikens användningsområde.

## Ny informationsteknik genererar ny informationsteknologi

Vi ser, liksom Kallinikos (1999), teknik såsom fysisk i form av maskiner och datorer och teknologi som människors handlingsmönster. Vi vill även klargöra den åtskillnad vi gör mellan begreppen teknik och informationsteknik samt teknologi och informationsteknologi, där begreppen informationsteknik och informationsteknologi innefattar begreppet information. Vi ser således informationstekniken som den informationsbärare som hanterar den information som människors handlingar givit upphov till, det vill säga det vi innefattar i begreppet informationsteknologi.

När det gäller projektidén Kalle K ser vi hur informationstekniken, i form av förändringsagent, möjliggör en förändrad informationshantering, det vill säga informationsteknologi. Idag tar personalen ute på skolorna emot sjukanmälan i hu-

vudsak per telefon. Om Kalle K realiseras är målet att denna process ska förenklas med hjälp av informationsteknik, där sjukanmälan ska kunna lämnas på det sätt föräldern själv upplever som enklast, till exempel via mejl, att knappa in meddelandet på mobiltelefonen, fax etcetera för att slippa sjukanmäla på bestämda tider och eventuellt sitta och vänta i telefonkö. Detta innebär att personalen ute på skolorna får förändrade arbetsuppgifter i och med en förändrad informationsteknologi (informationshantering). Vi menar också att informationsteknik och informationsteknologi måste betraktas parallellt för att utveckling av e-förvaltning ska bli möjlig.

När det gäller vår studie av Sölvesborgs kommuns interna organisation ser vi det som viktigt att få fram respondenternas syn på en parallell utveckling av informationsteknik respektive informationsteknologi, där vi ser informationsteknologin som ett uttryck för organisation.

### Tröghet i utvecklingen av ny informationsteknologi internt

Vi har uppmärksammat en tröghet vid utvecklingsarbetet med e-förvaltning i Sölvesborgs kommun. Det vi här kallar tröghet, har i kommunen yttrat sig som en vilja och engagemang att utveckla e-förvaltning samtidigt som vi märkt en skepsis och ett motstånd mot utvecklingen. Vi har fått beskrivit för oss hur utvecklingen delvis avstannade i samband med att diskussionerna om ”smarta kort” och ”elektronisk signering” kom igång på marknaden. Samtidigt hade diskussioner förts i Sölvesborgs kommun om att många arbetsuppgifter måste kunna göras betydligt enklare, vilket gjorde att Sölvesborgs kommun tog fasta på idén med Kalle K. Frågor som varför utvecklingen egentligen avstannat och till vilken grad trögheten vid utvecklingsarbetet beror på organisatoriska faktorer, har fångat vårt intresse och vi finner det intressant att undersöka faktorer som kan hindra och/eller underlätta utvecklingen av e-förvaltning. Sölvesborgs kommuns utveckling av e-förvaltning har tidigare möjliggjorts med hjälp av teknik och informationsteknik. Informationstekniken har skapat nya sätt att hantera information och att kommunicera, vilket vi ser som utveckling av ny informationsteknologi. Teknikens och informationsteknikens konsekvenser när det gäller organisationen, till exempel i form av förändrade processer, rutiner och kommunikationsmönster med mera, ser vi som intressanta att studera och vi kommer fortsättningsvis att diskutera utvecklingen av e-förvaltning i förhållande till den interna organisationen i Sölvesborgs kommun, då det är medborgarkontoret som fått i uppgift att utveckla e-förvaltning. Vi kommer nedan att ta hjälp av olika teorier för att hantera problemet vidare.

## 1.3 Utveckling av e-förvaltning och utveckling av organisationen

Vi har tidigare beskrivit hur utvecklingen av medborgarkontoret och e-förvaltning inneburit och innebär nya sätt att hantera information och att kommunicera. Ny informationsteknik har under medborgarkontorets utveckling resulterat i ny informationsteknologi, ny hantering av den information som behandlas, vilket inne-

burit att människorna på medborgarkontoret förändrat sättet att interagera och kommunicera.

### 1.3.1 Vad är organisation?

Alvesson (1997) är en av de forskare som anser att kommunikation skapar organisationen. Uttryckt på annat sätt menar Alvesson att kommunicera och organisera i viss mening blir aspekter på samma fenomen. Ahrenfelt (2001) beskriver organiserande som en process. Med det menar han att utgångspunkten är människorna, det vill säga om organisationen betraktas och definieras som dess människor. Ahrenfelt (2001:276) definierar process som ”interaktionen i det definierade systemet och de konsekvenser denna interaktion får”, vilket kan återkopplas till konsekvenser i sättet att kommunicera och därmed organisera. Jackson & Carter (2000) beskriver även de att det är människorna i organisationen som utgör organisationen. De fokuserar inte på organisationen som en företeelse utan som en process, där det är aktiviteten att organisera och vara organiserad som har betydelse, att strukturer reglerar interagerandet. Detta sätt att betrakta fenomenet organisation som struktur ger ytterligare en dimension till fenomenet. Jackson & Carter (2000) anser att strukturer reglerar interagerande, vilket har en djupgående påverkan på beteendet i organisationen. De menar att utan struktur skulle människor inte veta hur de skulle handla, varför eller hur de skulle välja mellan olika alternativ, varför eller hur de skulle relatera till varandra. Kortsiktigt, utan strukturer, skulle det inte finnas någon organisation. Den typ av struktur och organisation som finns beror på syftet för vilken organisationen är skapad. Ahrenfelt (2001) påvisar också hur organisation och struktur kan ses som samma fenomen, men med olika begrepp. Organiserandet blir en process, en dynamisk interaktion mellan människor samt mellan organisation och omvärld. Han talar även om hur struktur är ett uttryck för och konsekvens av process och självorganisering.

#### Förhandling av mening ger struktur

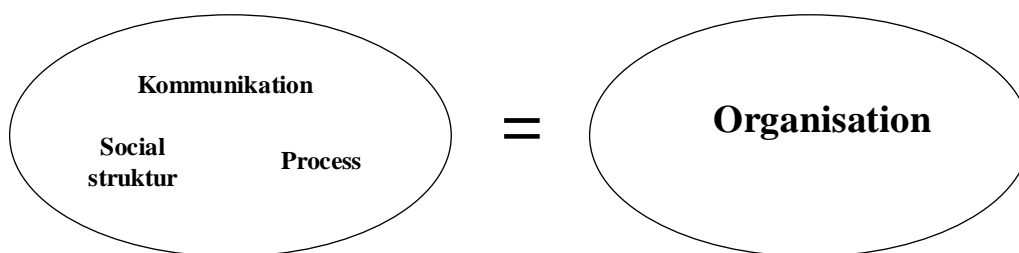
Det finns ingen självklar föreställning om vad struktur egentligen är, men Hatch (2000:186) beskriver att ”struktur handlar om relationer mellan delar av en organiserad helhet” och att social struktur, det som är av intresse för denna uppsats, handlar, inom organisationsteorin, om relationer mellan sociala element som människor, positioner och de organisatoriska enheter som de tillhör. Wenger (1999) beskriver hur struktur både kan vara formad och något som vuxit fram genom förhandling av mening. Med detta menar Wenger att det till exempel går att skapa system och regler för hur en verksamhet ska fungera, det går att forma individers roller och det går att forma visioner, men det går inte att forma de handlingar som uppstår ur dessa skapade system, utan handling är ett resultat av förhandling av mening. Med förhandling av mening menar Wenger att allt som sägs eller görs refereras till tidigare situationer som på nytt beaktas, och genom denna process och utifrån en historisk aspekt, sker denna förhandling av mening. Han låter därmed förstå att det finns både en direkt och en indirekt relation mellan struktur och handling.

”...practice cannot be the result of design, but instead constitutes a response to design.”  
(Wenger, 1999:233)

Wenger påvisar även att interaktionen mellan människor kan uttrycka den sociala strukturen i organisationen och den sociala strukturen kan både ha direkt och indirekt påverkan på den formella organisationsstrukturen och vice versa.

### 1.3.2 Kommunikation, process och struktur som organisation

Med tanke på Wengers beskrivna relation mellan struktur och handling, är det inte svårt att se samband mellan dessa fenomen och begreppet process, där process kan ses som interaktionen mellan människor. Utveckling och förnyelse i organisationer innebär att en mängd organisationsprocesser aktiveras, till exempel strategiska processer och lärprocesser. De processer som aktiveras kan diskuteras i termer av förhandling av mening, då detta innebär en process av oavbruten förändring av situationer, vilken ger mening och påverkar de individer som deltar (Wenger, 1999), vilket kan beskrivas i termer av kommunikation. Vi menar att begreppen kommunikation, struktur och process samtliga är olika perspektiv att se på fenomenet organisation. Relationen dem emellan är svår att definiera, men vi ser dem som aspekter av en helhet (se figur 1, nedan).



Figur 1. Vårt sätt att beskriva organisation.

Om vi diskuterar utveckling och förnyelse i förhållande till e-förvaltning, kan relationerna kommunikation, social struktur och process som organisation, innebära tydliggörande av vikten att beakta de delar vi ser påverkar kommunens utvecklingsarbete. Vår förståelse av e-förvaltning innebär därmed att yttre press på organisationen, såsom förändrad informationsteknik, innebär en förändrad organisation, det vill säga kommunikation, processer och sociala strukturer.

## 1.4 Att tänka nytt *och* handla nytt

E-förvaltning innebär följaktligen förnyelse av administrationen inom den offentliga sektorn, vilket medför förändring av den interna organisationen. Ahrenfelt (2001) talar om olika förhållanden av förändring, förändring av *första ordningen* och förändring av *andra ordningen*. Förändring av första ordningen innebär en förändring inom existerande system, det vill säga en övergång från ett inre tillstånd till ett annat utan att systemet i sig själv förändras. Det kan till exempel innebära förändring i en kommun som får nya regler efter beslut i riksdag eller de-



partement. Handläggaren tvingas lära sig de nya reglerna, men bibehåller i stort sett sitt gamla sätt att tänka, sitt gamla arbetssätt och sitt gamla beteende gentemot kunden. Förändringen får inga organisatoriska konsekvenser ur ett strategiskt perspektiv, utan den formella gången består och reglerna detaljstyr liksom tidigare. Med förändring av den andra ordningen menar Ahrenfelt (2001) förändring av hela systemet, vilket i praktiken innebär att det organisatoriska tänkandet och agerandet är förändrat. När en sådan förändring sker, förändras tankemönster, verklighetsbeskrivning och agerande, vilket innebär att verkligheten ses i ett nytt perspektiv och med en ny förståelse. Förändring av andra ordningen kan i detta fall innebära att handläggaren får besked om att hon eller han ska arbeta efter mål och att vägen dit kan se ut på olika sätt. Detta innebär att handläggaren måste förändra sitt sätt att tänka och agera (Ahrenfelt, 2001).

Vi ser den förändring som sker i dagens offentliga sektor som en förändring av andra ordningen, det vill säga något som utmanar kommunens sätt att fungera och som kan föra med sig nya sätt att skapa mening i organisationen. Införandet av e-förvaltning är en förändringsprocess av ansevärd omfattning (projektbeskrivning, Arenan för E-government, 2003), vilket antas komma att förändra kommunens tjänsteutbud och sätt att hantera information. Förändringen har tidigare observerats när det gäller utvecklingen av Sölvesborgs kommuns medborgarkontor och tidigare utveckling av e-förvaltning, vilket de anser bland annat innebära väsentligt förändrad hantering av information, då personal på medborgarkontoret fick överge tidigare handlingsförfarande för nya. Förändringen har också inneburit nya sätt att kommunicera, bland annat med hjälp av hemsidan och Intranätet samt kommunikationskanaler som formats då medborgarkontorets roll inneburit kontakter med andra delar av organisationen.

#### *1.4.1 Förändring börjar hos människan*

Senge (2001) är en av de forskare som menar att när nya tankar och idéer införs i en organisation och som inte stämmer överens med medarbetarnas föreställningar om hur världen fungerar, får de inte fäste eftersom de håller sig kvar i invanda tankebanor och beteendemönster. Detta kan liknas vid att medarbetare använder gamla metoder för att lösa nya problem, problem som kanske inte tidigare uppstått och som kräver nya lösningar. Medarbetarna bör arbeta med att lyfta fram, värdera och revidera sina föreställningar. Han menar att den tröghet som gör att inte nya metoder sprider sig i organisationen, beror på våra tankemodeller. Senge tillägger att dessa modeller ibland fungerar som kollektiva försvar mot olika former av hot utifrån eller inifrån. Ahrenfelt (2001) anser även han att en organisationsförändring börjar inne i människorna. Först efter det att människornas tankemönster – tankemodeller – har börjat förändras, kan agerande på ett nytt och adaptivt sätt i en ny situation förekomma. Han anser att förändringsarbete skulle bli mer framgångsrikt om människorna i organisationen lärde sig att skapa nya tankemönster och därmed var förmögna att aktivera helt nya resultatskapande processer vid ett förändrat tryck från omgivningen. I Sölvesborgs kommun har medarbetare på medborgarkontoret under en tioårsperiod arbetat med att förändra det sätt de arbetar på och därmed skapat nya resultatskapande processer. En tröghet kan

skönjas när det gäller övriga delar av organisationen – kommunen, som inte i samma utsträckning är involverade i arbetet med att utveckla e-förvaltning.

## 1.5 Informationshantering

När det gäller organiseringsfrågan anser Bruzelius & Skärvad (2000) att informationsteknik och informationsteknologi genererar nya förutsättningar för organisering och strukturering av verksamheten. De kallar detta ”informatiseringen av organisationen”. De menar även att informatiseringen minskar behovet av hierarkier och att informationsteknik ger möjligheter för medarbetarna i en organisation, att i kraft av sin kompetens och den tillgängliga informationen, kunna agera självständigt.

Organisationers ökade tilltro till den digitala tekniken och modern informationsteknik växer och leder till grundläggande förändringar i dess organisering, deras processer och hur de handlar, hur saker och ting utförs. Det växande behovet av digital information medför både möjligheter och utmaningar för de människor som arbetar med informationshantering (Dearstyne, 2001). Dearstyne menar att vid närmare studier av en växande e-förvaltning krävs ett balanserat sätt att se på informationshanteringen, vilket innebär en mer realistisk uppfattning som fokuserar på ett mer grundläggande behov av säker och användbar information. Då vi uppmärksammat ett motstånd mot utvecklingen av e-förvaltning, när det gäller informationshanteringen, anser vi att det är av vikt att beakta informationshanteringen när det gäller utvecklingen av e-förvaltning i Sölvesborgs kommun. Vi ser även detta som ett uttryck för vikten av att utveckla de organisatoriska aspekterna parallellt med de tekniska. Vi anser att det bör finnas en balans när det gäller informationsteknikens kapacitet att generera information och hanteringen av information. Ökad mängd information kan leda till osäkerhet, därför är det väsentligt att vid utveckling av e-förvaltning studera hur organisationen betraktar och värderar hanteringen av information. ”Mer information är inte bättre information” (Leadbeater, 2000 i Dearstyne, 2001:1). Leadbeater understryker att vår kapacitet att generera information inte är förenlig med förmågan att använda informationen effektivt. Förmågan att kommunicera kunskap och information leder till ökad produktivitet, men bara om rätt information går till rätt mottagare i rätt tid. Det viktiga i detta resonemang är kapaciteten och förmågan att skapa mening av informationen (i Dearstyne, 2001). Dearstyne påpekar att den framtida utmaningen ligger i att hantera informationen på ”rätt” sätt, det sätt som gagnar organisationen och dess omgivning. I förhållande till e-förvaltning innebär informationshanteringen en central aspekt, då det är i informationshanteringen förändringen är mest framträdande.

### 1.5.1 E-förvaltning – den interna organisationen

Som vi tidigare beskrivit syftar utvecklingen av e-förvaltning till förnyelse och effektivisering av den offentliga administrationen. Vårt intresseområde behandlar kommunens interna organisation och hur den påverkar och påverkas av den utveckling som e-förvaltning innebär. De möjligheter eller hinder informationstekniken erbjuder när det gäller förnyelse och effektivisering av administrationen

skapar förändringar i organisatoriska processer. Vi har tidigare beskrivit hur vi ser på relationen mellan informationsteknik och hantering av information – informationsteknologin. Vi har även beskrivit vårt sätt att betrakta kommunikation, processer och sociala strukturer som organisation. Det är med denna utgångspunkt vi definierar e-förvaltning som:

Intensifierad och effektiviserad hantering av information som en konsekvens av den ökade interaktionen internt inom organisationen samt mellan organisationen och samhällets medborgare, näringsliv och övriga organisationer.

Genom att utgå från ovanstående diskussion när det gäller att integrera informationsteknik och organisatorisk utveckling, samt de definitioner vi presenterat, ser vi e-förvaltning som ett nytt sätt att hantera information. Vi menar att ny informationsteknik genererar ny informationsteknologi, det vill säga nya sätt att hantera information, förändrade handlingar, som även leder till förändrade sociala strukturer, hur människor interagerar internt inom organisationen och externt med samhällets medborgare, näringsliv och övriga organisationer. Detta skapar nya tankemodeller hos människor, det vill säga nya tankemönster.

## 1.6 Syfte

Vårt syfte med denna studie är att bidra med ökad förståelse för faktorer som kan underlätta utvecklingen av e-förvaltning. Detta gör vi genom att studera informationshantering inom den interna organisationen i Sölvesborgs kommun. Det är vår målsättning att kunna synliggöra organisatoriska hinder och/eller förutsättningar vid utveckling av e-förvaltning.

---

## 2 HUR KAN VI UPPFYLLA VÅRT SYFTE?

---

Genom intervjuer av olika respondenter inom Sölvesborgs kommun har vi haft möjlighet att synliggöra ett antal organisatoriska hinder som, enligt vår syn, påverkar utvecklingen av e-förvaltning. Det är bland annat dessa hinder som vi tagit vår utgångspunkt ifrån då vi analyserat vårt empiriska material. Vi såg ute på skolorna ett starkt motstånd mot förändring efter den modell projektiden Kalle K innebär, där framför allt en rädsla för informationsförlust framkom. Vid intervjuer med respondenter från olika avdelningar inom Sölvesborgs kommun framkom en brist på samstämmighet i fråga om hur långt utvecklingen av e-förvaltning framskridit. För att få en djupare insikt om organisatoriska aspekter har vi tagit hjälp av olika organisationsteorier. Vi ser *sociala strukturer* - hur människor interagerar, *informationsteknologi* – sättet människor arbetar på, deras handlingar och *tankemodeller* – människors tankemönster, som begrepp som påverkar synen på förändringsarbete. E-förvaltning innebär ett förändringsarbete, och vårt sätt att se på e-förvaltning som ett nytt sätt att hantera information, ställer krav på förändrad informationsteknologi, förändrade tankemodeller, vilket i sin tur ger upphov till nya sociala strukturer, det vill säga hur människor interagerar. Vi menar att motståndet mot förändring måste uppmärksammas för att Sölvesborgs kommun ska kunna fortsätta utvecklingen av e-förvaltning. Vårt syfte är att synliggöra olika organisatoriska hinder och/eller förutsättningar vid utveckling av e-förvaltning och utifrån empiri och teori hoppas vi kunna bidra med faktorer, som enligt vår tolkning, kan underlätta utvecklingen av e-förvaltning.

Vi kommer nedan att argumentera för varför vi ser det så viktigt att fokusera på sociala strukturer, informationsteknologi och tankemodeller för att lyckas med utvecklingen av e-förvaltning.

### 2.1 Social struktur, teknologi och tankemodeller

Valet att studera Sölvesborgs kommuns utveckling av e-förvaltning genom informationshantering grundar sig på vår uppfattning om att e-förvaltning innebär ett nytt sätt att hantera information. Som vi tidigare beskrivit så tydliggjordes informationshanterings roll för e-förvaltning då vi intervjuade respondenter på skolorna. Vår uppfattning om informationshanterings vikt för e-förvaltning stärktes även under övriga intervjuer i Sölvesborgs kommun.

Vår uppfattning att se fenomenet organisation som kommunikation, process och sociala strukturer är en grundläggande utgångspunkt för vår analys och nedan kommer vi att presentera en modell som består av de tre begreppen – social struktur, teknologi och tankemodeller. Med hjälp av Wengers (1999) sociala teori har vi utformat en teoretisk modell där dessa tre begrepp diskuteras i ett sammanhang.

Begreppen kommunikation och process kommer indirekt att vara en del av diskussionen.

### *2.1.1 Social struktur*

Wenger (1999) beskriver organisationen som både formad och framväxande. Med formad menar han en medvetet skapad organisationsstruktur som stöd för det arbete som sker i organisationen, det vill säga en formell organisationsstruktur. Han talar även om organisationen som en praktik, ett resultat av handlingar, som kan ses som en respons på den formaliserade organisationsstrukturen, vilken vi vill likna vid social struktur. För att förtydliga resonemanget kan vi beskriva den formaliserade organisationsstrukturen som regler eller policier för hur arbetet ska utföras och den sociala strukturen, praktiken, handlingarna, som det som faktiskt sker, det som ger effekter i organisationen. Det är dock viktigt att notera Wengers syn på social struktur och formell organisationsstruktur som något som interagerar, de influerar varandra samtidigt som de behåller sin karaktär. Den sociala strukturen och den formella organisationsstrukturen kan även sammanfalla.

Wenger beskriver skillnaden mellan de båda sätten att betrakta struktur genom att se den formella strukturen som medvetet skapad och den sociala strukturen som en framväxande struktur, en struktur som uppstått genom människors förhandling av mening, det vill säga allt som sägs eller görs refereras till tidigare situationer som på nytt beaktas, vilket även kan relateras till kommunikation och interaktion. Genom denna process och utifrån en historisk aspekt sker förhandling av mening. Wenger beskriver organisationen på så sätt som ett möte mellan två sociala strukturer, den formella strukturen som är medvetet skapad och den sociala strukturen som har uppstått genom människors förhandling av mening.

#### Motstånd mot förändring

När vi tolkar Wenger (1999) vill vi lyfta fram hur viktig den sociala strukturen är för att förändring ska komma till stånd. Det är genom den framväxande sociala strukturen som det skapas effekter i organisationen. Om vi återgår till hur sjukanmälan sker på de olika skolorna i Sölvesborgs kommun idag, så har de genom årens lopp utarbetat olika processer som de själva tycker fungerar bra, det vill säga hur sjukanmälan ska gå till, vem som tar emot sjukanmälan etcetera, vilket har skapat den nuvarande sociala strukturen. Vid intervjuer ute på skolorna upplevde vi att det fanns ett utbrett motstånd mot förändring som rör e-förvaltning och projektidén Kalle K:s innebörd. Personalen på skolorna ser absolut ingen anledning till förändring, utan poängterar snarare hur bra allting fungerar idag. Detta kan ses som om personalen på skolorna känner sig trygga i den sociala struktur som vuxit fram genom förhandling av mening, genom deras påverkan. Vi anser därmed att nuvarande sociala struktur kan hindra utvecklingen. Vi menar att den sociala strukturen är något som måste uppmärksammas för att en förändring ska kunna komma till stånd och utveckling av e-förvaltning ska bli möjlig.

För att väva in begreppet teknologi i Wengers sätt att beskriva organisationens strukturer behöver detta begrepp först utvecklas.

### 2.1.2 *Teknologi*

Teknologi handlar, inom organisationsteorin, om hur saker och ting konkret går till, det handlar om medel för att uppnå något (Hatch, 2000). Teknologi kan även betraktas som ackumulerad kunskap, ett system av metoder och sätt att utföra saker och ting. Tekniska innovationer förändrar ofta det sätt människor arbetar på, deras handlingar. De förändrar även deras sätt att tänka, leva och kommunicera. Istället för att endast medföra ökad produktivitet eller bättre service, medför förändrade teknologier ofta förändrade metoder och processer att utföra den service organisationen erbjuder. Under tiden tenderar teknologin att medföra rekonstruktioner i arbetsrelationer och kommunikationsmönster i organisationen. Teknologin påverkar de former efter vilka människorna arbetar och interagerar samtidigt som människorna i sin tur influerar teknologin (Kallinikos, 1999). Teknologin kan på så sätt förändra arbetsmetoder, traditioner och strukturer i organisationer. Den koppling vi ser till Wengers (1999) sociala teori, är den vikt Wenger lägger vid praktiken, handlingarna i organisationen när det gäller social struktur. Vi jämför en organisations teknologi med dess handlingar, vilket tydliggör en koppling mellan begreppen social struktur och teknologi. I Sölvesborgs kommun finns exempel som förtydligar resonemanget.

”Tidigare hade en viss person på medborgarkontoret kontakt med en specifik avdelning men nu är det inte så längre, men då fanns ju inte Intranätet eller Internet utan då blev ju arbetet lite mer manuellt”.

Teknisk utveckling i form av Intranät och Internet har medfört ny teknologi – nya handlingar – samt skapat nya sätt för bland annat medborgarkontoret att kommunicera och interagera internt i organisationen, det vill säga de sociala strukturerna har förändrats. Projektidén Kalle K skulle innebära att personalen på skolorna skulle behöva förändra sitt arbetssätt, sina handlingar, det vill säga förändra informationsteknologin.

Vi vill nu flytta fokus till den koppling som finns mellan teknologi och människors sätt att tänka, deras tankemodeller.

### 2.1.3 *Tankemodeller*

För en beskrivning av tankemodeller använder vi oss av Senge (2001) sätt att lyfta fram tankemodeller som en central aspekt i organisationsteorin. Senge beskriver hur tankemodeller har makt över våra handlingar för att de styr vad vi uppfattar. Våra tankemodeller styr på så vis inte bara vår uppfattning av världen utan även hur vi handlar (Senge, 2001). Ny teknik medför, som vi tidigare konstaterat, ofta ny teknologi, vilket innebär att en förändring kommit till stånd. Ahrenfelt (2001) anser att en organisations förändring börjar inne i människorna. Först efter det att människornas tankemönster har börjat förändras, kan agerande på ett nytt och adaptivt sätt i en ny situation förekomma. Han anser att förändringsarbete skulle bli mer framgångsrikt om människorna i organisationen lärde sig att skapa nya tankemodeller och därmed var förmögna att aktivera helt nya resultatskapande processer vid ett förändrat tryck från omgivningen.

Den samlade bilden av sociala strukturer, teknologi och tankemodeller kan beskrivas genom att tankemodellerna kontrollerar våra handlingar. De handlingar som presteras i en organisation kan likställas med den teknologi som får organisationen att prestera de tjänster och den service som organisationen är till för. Slutligen ser vi tankemodeller och handlingar som något som skapar organisationens sociala strukturer. Detta är en process som kan ses som ett system, det vill säga det finns ingen början och inte heller något slut.

### *2.1.4 E-förvaltning – en organisatorisk förändring*

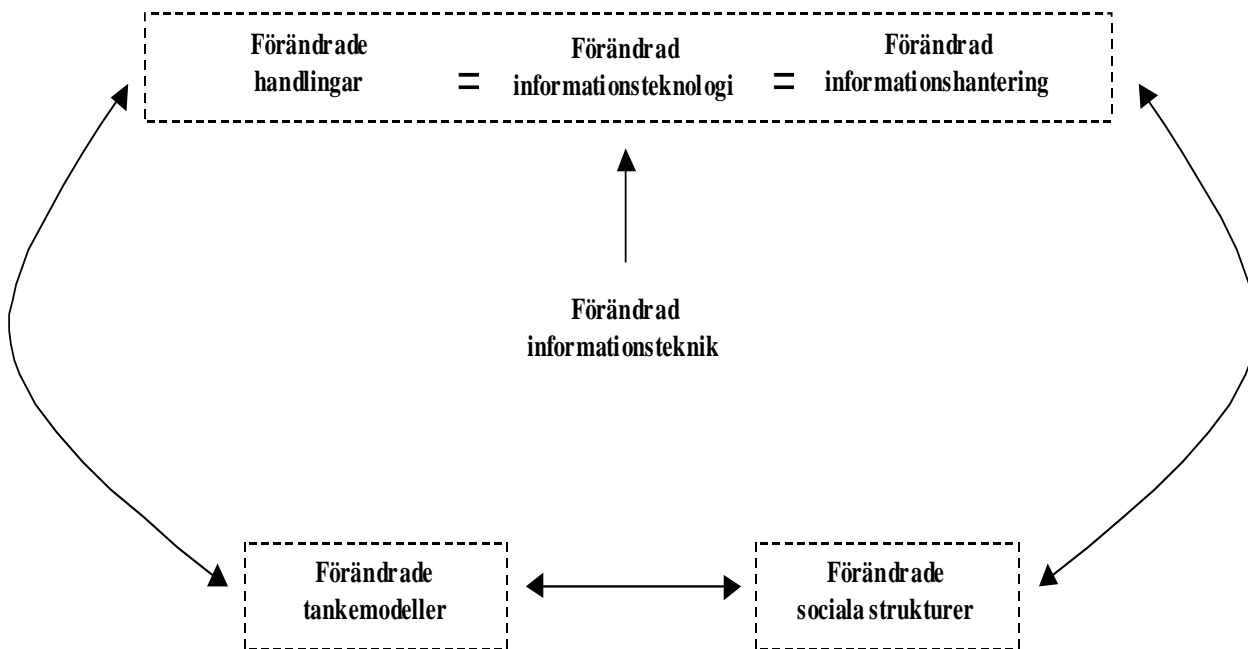
När det gäller begreppet förändring kan det betraktas på fler sätt. Vårt sätt att se förändring, vid utvecklingen av e-förvaltning, är en dynamisk reaktion på händelser i organisationens omgivning. Förändringen kan både vara omedelbar och långsam. Vi ser att reaktionen på kommande förändringar är avhängig av människorna i organisationen. Deras tankar om förändringen, deras motstånd mot förändringen och så vidare. Även då förändringen är önskvärd kan förändringen hämmas (Quinn et al, 2003) av bland annat sociala strukturer, tankemodeller och informationsteknologin. Vi vill därmed poängtera att förändringens dignitet inte har någon betydelse för vårt sätt att se på det förändringsarbete som sker i Sölvesborgs kommun. Vi menar att all form av förändring skapar reaktioner hos människan som sedan formar verkligheten.

#### En teoretisk modell av utvecklingen av e-förvaltning

För att förtydliga vårt resonemang har vi utarbetat en modell som beskriver vårt sätt att se på den förändring informationsteknik initierar när det gäller e-förvaltning (se figur 2, sid. 24). Denna modell presenterar hur förändring aktiveras med informationsteknik. Detta leder till förändringar i det sätt individer utför arbetsuppgifter på – deras handlingar – vilket vi likställer med förändrad informationsteknologi och förändrad informationshantering. Dessa förändringar sätter igång en förändringsprocess när det gäller tankemodeller och sociala strukturer. Pilarna i modellen symboliserar ett systemtänkande, som innebär att processen inte ska ses som linjär, utan där beskrivna fenomen ömsesidigt och kontinuerligt påverkar varandra.

Då vi studerat medborgarkontoret i Sölvesborgs kommun kan modellen förklaras genom den förändring som resulterat i elektronisk hantering av den information som tidigare hanterats manuellt (se citat sid. 22). Informationstekniken skapade möjlighet att förmedla och hantera information via Internet och Intranät. Som en konsekvens av elektronisk informationshantering förändrade personalen på medborgarkontoret sättet att till exempel bevara och lagra information, det vill säga det system som tidigare innebar att information bevarades i pärmar, ersattes av elektronisk lagring av information och därmed förändrades informationsteknologin på medborgarkontoret. Förändringen innebar även att personalen på medborgarkontoret började se sin roll i organisationen på ett annat sätt, de fick forma sina arbetsuppgifter och lösa problem på ett nytt sätt, vilket innebar en förändring av tankemodellerna. Den förändringsprocess som aktiverats gav även effekter i de

sociala strukturer som fanns, personalen interagerade på nya sätt, det blev till exempel enklare att kontakta personal på andra enheter i kommunen.



Figur 2. Vår teoretiska modell av utvecklingen av e-förvaltning.



---

## 3 SÅ HÄR SAMLADE VI DATA...

---

Med anledning av att e-förvaltning är ett relativt nytt fenomen var vår kunskap i ämnet begränsad. Detta innebar att vi började med att läsa en mängd forskningsartiklar och avhandlingar som berörde fenomenet för att öka vår förståelse. Vår förståelse av det som skulle undersökas, samt även de första intervjuerna vi genomförde, har haft stor betydelse för vår studie och gav oss en relativt klar bild av den problematik vi ser när det gäller e-förvaltning i Sölvesborgs kommun. Då vårt intresse var att studera den interna organisationen satte vi oss även in i litteratur som behandlar organisationsteori, med syftet att få en uppfattning om hur vi teoretiskt skulle angripa vårt syfte. Vi har utgått från empirin i vår studie samtidigt som vi har använt olika teorier vi funnit relevanta. Detta har vi gjort med förhoppningen att analysen ska tala så mycket som möjligt, men även för att konkretisera de teorier vi tagit upp för läsaren.

### 3.1 Urval av studieområde

Informationsteknik har under ett antal år påverkat den interna organisationen på många sätt, datorer har till exempel möjliggjort enklare hantering av ekonomisk data, intern och extern kommunikation samt informationsspridning. Sölvesborgs kommun går nu ett steg längre och låter tekniken, bland annat med hjälp av hemsidan, vara en länk mellan sig och omgivningen. Det är bland annat denna länk som vi anser vara betydelsefull att studera vid analysarbetet, vilken innebär ett nytt sätt att betrakta kommunen, som en e-förvaltning.

Vi ser projektidén Kalle K som ett sätt för kommunen att komma vidare i utvecklingen av e-förvaltning. Projektidén Kalle K innebär nya sätt för kommunen att kommunicera med sin omgivning via till exempel datorn, fax eller mobiltelefon vid sjukanmälan av barn. Vi bör även poängtera att vi ser Kalle K som ett studieobjekt i den mening att vi vill förstå e-förvaltning genom att studera detta projekt. Det är inte projektet i sig som fångat vårt intresse utan projektets karaktär som en utveckling av e-förvaltning. Vår studie av e-förvaltning kunde i princip ha rört sig om vilket projekt som helst som legat i linje med e-förvaltning.

Vår föreställning är att den externa relationen kan skapa förändringar i den interna organisationen. Med detta menar vi att den externa relationen, till exempel föräldrar som sjukanmäler sina barn, kan påverka sociala strukturer, kommunikation och processer, vilket vi ser som organisation och organisationsutveckling. E-förvaltning ställer krav på parallell utveckling av informationsteknik och organisation. Vi har enligt vår teoretiska modell funnit framför allt tre organisatoriska aspekter som intressanta att samla data runt, för att om möjligt kunna lyfta fram faktorer som ska kunna underlätta utvecklingen av

e-förvaltning. Dessa är; sociala strukturer, teknologi och tankemodeller, som vi ser som delar av en helhet, ett system. För att kunna fånga data om de organisatoriska aspekter vi valt, har vi fokuserat på tre olika studieområden inom Sölvesborgs kommun, dels medborgarkontoret, men även hemsidan och skolan – hur hanteringen av sjukansmälan går till. Genom att studera dessa tre olika områden, hoppas vi kunna fånga data som ska säga någonting om sociala strukturer, teknologi och tankemodeller.

Vi har således studerat länken mellan kommunen och dess omgivning bland annat genom skolans hantering av sjukansmälan, men även hantering av information på medborgarkontoret då de har kontakter både inom kommunens organisation och med omgivningen (medborgare, näringsliv med mera). Vi har studerat hur informationshanteringen ser ut idag samt försökt fånga respondenternas tankar om en ny framtida hantering i linje med projektidén Kalle K. Detta har även medfört att vi vill lägga betoning på informationshanteringen för utvecklingen av e-förvaltning. För att fånga data när det gäller den interna kommunikationen och hanteringen av information, har vi studerat medborgarkontoret i Sölvesborgs kommun. Medborgarkontoret har under drygt 10 år utvecklat sin verksamhet i linje med e-förvaltning, varför vi såg en möjlighet i att studera vad utvecklingen har givit ifråga om teknik och teknologi, till exempel hur de har förändrat sättet att hantera information samt om det skett någon förändring av sociala strukturer, det vill säga om informationsteknik och informationsteknologin inneburit förändringar i de sociala strukturerna. Vi studerade även medborgarkontoret för att fånga data när det gäller medvetenhet om att beakta teknik och organisation parallellt. Då informationsteknik och bland annat hemsidan och Intranätet skapat nya kommunikationsvägar, såg vi Sölvesborgs kommuns hemsida och Intranät som relevanta studieobjekt, där vi bland annat kunde fånga data om hur människors tankemodeller har förändrats. När det gäller e-förvaltning ser vi förändring av tankemodeller som en förutsättning vid utvecklingen.

### 3.2 Urval av respondenter

Då vi initialt inte hade så stora kunskaper inom området e-förvaltning och hur långt Sölvesborgs kommun framskridit inom detta område, såg vi det som naturligt att ta kontakt med chefen för medborgarkontoret, tillika projektledare för Kalle K. Vårt syfte med den första kontakten var att kunna sätta oss in i problematiken runt e-förvaltning och samtidigt få en bakgrundsbeskrivning till vad som gjorts tidigare i Sölvesborgs kommun. Vi ville även få fram en nulägesbeskrivning och hur eventuella framtidsplaner inom området e-förvaltning såg ut.

Under de inledande intervjuerna med chefen för medborgarkontoret fick vi förslag på andra respondenter som skulle kunna vara intressanta att intervjua och som ansågs kunna bidra till en djupare förståelse när det gäller vår studie. Vi har varit lyhörda för de förslag vi fått och även genomfört intervjuer med de respondenter som föreslagits, vilket bidragit till ett rikare empiriskt material. Detta resulterade i att vi intervjuade respondenter tillhörande medborgarkontoret, olika avdelningar inom Sölvesborgs kommun samt olika personalkategorier ute på skolorna.

Personal på medborgarkontoret ansåg vi vara av intresse att intervjua då medborgarkontoret var den del av den interna organisationen som tidigare arbetat mest fokuserat med utvecklingen av e-förvaltning. Det var på medborgarkontoret som kunskapen om hemsidan och Intranätet fanns. De intervjuer vi genomförde med respondenterna på skolorna, ansåg vi relevanta, då vi ville fånga data om hur informationshanteringen praktiskt går till. Vi ville även förstå vad en utveckling som e-förvaltning innebär, skulle kunna medföra när det gäller informationshanteringen vid sjukanmälan. Vi såg även skolan som viktig att studera då projektidén Kalle K skulle innebära en direkt påverkan på hanteringen av sjukanmälan som sköttes av skolan. Då vi ville få en uppfattning om hur utbredd utvecklingen av e-förvaltning var i den interna organisationen, valde vi även att intervjua chefer för olika avdelningar, eftersom vi antog att det var i kommunens ledning som tankar om utvecklingen av e-förvaltning borde finnas, eftersom det är där strategiska val formuleras som rör organisationen.

För att få en djupare förståelse när det gäller projektidén Kalle K, har vi fokuserat på hur själva sjukanmälanprocessen går till på tre olika skolor inom Sölvesborgs kommun. Detta innebar att vi intervjuade den personal som hade med sjukanmälanprocessen att göra. Vi fick hjälp av medborgarkontorets chef med urvalet av skolor, vilket innebar att vi besökte skolor i centrum och på landsbygden, småskolor kontra högstadieskolor, allt för att försöka fånga likheter och olikheter i processen när det gäller sjukanmälan.

### 3.3 Intervjuer i fokus

Vårt val att fånga data för vår studie genom intervjuer föll sig naturligt då vi anser att detta är ett bra tillvägagångssätt för att få fram rik och talande empiri. När det gäller chefen för medborgarkontoret har vi tillämpat djupintervju (Johansson Lindfors, 1993). Vi har delvis haft en frågeguide, som avsett att spegla det formulerade problemet, för att försöka få tillträde till information. Vi har bett respondenten berätta och beskriva för att få tillgång till respondentens mening och egna uppfattningar. Vi har haft telefonkontakt med chefen för medborgarkontoret ett flertal gånger och dessutom har vi haft ett diskussionsmöte tillsammans med både chefen för medborgarkontoret och vår handledare. Vi har deltagit aktivt i ett projektmöte rörande Kalle K, där vi kort lyft fram vad vi sett då vi kartlade sjukanmälanprocesserna på skolorna. Vi har passivt deltagit på ett möte rörande e-förvaltning i Ronneby där en representant från Tyskland presenterat deras framsteg inom området e-förvaltning. Vi fick genom detta möte en större inblick i problematiken när det gäller e-förvaltning. När det gäller utvecklingen av e-förvaltning, så är det en utveckling som är på framfart på bred front både inom Sveriges olika kommuner och utomlands, där egentligen ingen har kommit längre än den andre, enligt chefen för medborgarkontoret i Sölvesborgs kommun. När det gäller övriga respondenter har vi tillämpat öppna intervjuer (Johansson Lindfors, 1993), även med personalen på skolorna.

Vi hade funderingar på att välja ut ett antal respondenter internt inom Sölvesborgs kommun och delge dem projektbeskrivningen för Kalle K, för att sedan i en fokusgrupp diskutera själva idén, med förhoppningen att få fram olika förutsättningar eller hinder som kan tänkas förekomma vid projektidéer av detta slag. Efter noga överväganden avfärdade vi denna tanke, då vi såg en risk i att respondenterna skulle kunna påverka varandra för mycket i en eventuell fokusgrupp. Vi bestämde oss för att i huvudsak basera vår empiri på enskilda intervjuer, men vi har som ovan beskrivits deltagit i möten rörande e-förvaltning, både aktivt och passivt, som ett komplement till intervjuerna för att få ytterligare förståelse för e-förvaltning. Detta ser vi har hjälpt oss att få fram en bättre bild av det studerade fenomenet, vilket vi likställer med det Johansson Lindfors (1993) kallar för multimetodologi.

### 3.4 Intervjuernas genomförande

För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna hade vi förberett oss genom att vara inlästa på relevanta organisationsteorier. Vi hade även genomfört studier av Sölvesborgs kommuns hemsida. De teorier vi läst samt studien av hemsidan var vår utgångspunkt vid formuleringen av intervjufrågorna. Efter att ha gjort ett par inledande intervjuer, där vi försökt fånga bakgrunden till Sölvesborgs kommuns strävan att utveckla e-förvaltning, koncentrerade vi i stället intervjufrågorna mer och mer mot det vi ser som e-förvaltning (ett nytt sätt att hantera information) och hur det påverkar bland annat sociala strukturer, teknologi och tankemodeller. För att kunna göra detta, fokuserade vi intervjuerna runt tre olika områden, som vi ser spelar en central roll när det gäller utvecklingen av e-förvaltning i Sölvesborgs kommun. De tre områdena var projektidén Kalle K – sjukanmälansförloppet, medborgarkontoret i Sölvesborgs kommun och kommunens hemsida. För att få respondenterna att bidra till ett så rikt och talande empiriskt material som möjligt, har vi, när det gäller social struktur försökt fånga data som behandlar personalens interaktionsmönster såsom kommunikation, informationsutbyte, arbetssätt, kontakter internt och externt, om det fanns tillfälle då formella organisationsgränser korsades och så vidare. Ett annat viktigt studieobjekt när det gäller försök att fånga kommunens sociala strukturer, har varit medborgarkontorets handlingsförfarande vid skapandet av hemsida och Intranät. När det gäller teknologi har vi studerat hur informationshanteringen går till på medborgarkontoret samt hur information hanterats tidigare. Den data vi ville komma åt var om några förändringar skett som vi eventuellt skulle kunna hänföra till teknologibegreppet. Vi har även i detta fall studerat arbetet med att skapa hemsida och Intranät, där frågor gällande informationsteknik och informationsteknologi diskuterats. När det gäller tankemodeller har vi jämfört utvecklingen av medborgarkontoret fram till idag, hur tankemodellerna har förändrats parallellt med att informationsteknologin har förändrats och delvis sökt likställa det med utvecklingen till en e-förvaltning som är aktuellt i dagsläget. Vi har även försökt fånga olika respondenters förändringsvilja eller förändringsmotstånd genom att kort beskriva projektidén Kalle K och studera reaktioner hos respondenterna. Intervjufrågorna har delvis tagit sig olika uttryck beroende på respondentens yrkesroll.

Vi valde att intervjua en person åt gången, där vi försökte skapa en så avspänd atmosfär som möjligt för att i gengäld kunna erhålla spontana och uppriktiga svar. Intervjuernas genomförande varierade tidsmässigt mellan 25 minuter till 90 minuter.

Vi använde oss av bandupptagning vid intervjuerna. Detta ser vi inte som någonting som påverkat de svar vi fått, eftersom ingen av respondenterna hade något emot det och inte heller fäste någon större vikt vid metoden att genomföra intervjuerna med hjälp av bandspelare.

### 3.5 Bearbetning och sammanställning av empiriska data

Vi valde att dokumentera samtliga intervjuer med hjälp av bandspelare, dels för att kunna koncentrera oss på intervjusamtalet i stället för att försöka föra anteckningar samtidigt, men även för att underlätta tolkningen under tiden som intervjuerna pågick. Därefter har vi försökt översätta intervjupersonernas muntliga stil till skriftlig form vid utskrift av intervjumaterialet (Kvale, 2001), vilket kan vara en fara då det finns utrymme för missuppfattningar. En del oväsentliga utläggningar har vi inte skrivit ut (Johansson Lindfors, 1993). Vi upplever att vi haft en fördel när det gäller tolkningen beroende på att vi båda tidigare varit ute i arbetslivet ett flertal år, där en av oss jobbat i en större kommun under många år, och en av oss jobbat som sekreterare med vana av utskrift efter diktamen. Vår arbetslivserfarenhet ser vi även som något som underlättat det mänskliga samspelet.

### 3.6 Metod för intervjuanalys

Då vi ser e-förvaltning som ett förändrat sätt att hantera information, ser vi den metod Giorgi (1975 i Kvale, 2001) tillämpade som ett alternativ för vår intervjuanalys, det vill säga fenomenologiskt baserad meningskoncentrerad. Efter utskrift av intervjuerna har vi läst igenom dem ett antal gånger för att få en känsla av helheten. Ur denna helhet har vi sedan strukturerat materialet (Kvale, 2001) i tre olika områden – social struktur, teknologi (informationshantering) och tankemodeller. Vi har ställt oss frågan: Vad har respektive respondent uttryckt som är ett uttalande som kan hänföras till social struktur, teknologi respektive tankemodeller? Vi har sedan delvis skrivit ner i tabellform vad respektive respondent uttalat, men delvis också markerat och noterat på utskrifter av intervjumaterialet. På detta sätt har vi skapat oss en bra överblick av det empiriska materialet. Vi har i vår studie först lyssnat på vad respondenterna svarat på våra frågor, efter det har vi tolkat svaren för att försöka få fram om svaren döljer någonting, om respondenterna verkligen menar det de säger. Vi har ställt svaren mot varandra och jämfört med teorier för att möjliggöra trovärdig och rimlig tolkning av det empiriska materialet. Detta har hjälpt oss att få fram mer koncentrerade innebörder av vad intervjupersonerna uttalat. Vi har utgått från empirin, men samtidigt har vi haft vår teoretiska referensram i åtanke, det vill säga vi har således analyserat de koncentrerade innebörder respondenterna uttalat i förhållande till olika teorier inom områdena social struktur, teknologi och tankemodeller. Detta har möjliggjort att vi har kunnat synliggöra ett antal hinder och förutsättningar, som vi anser vara av

vikt att beakta vid utveckling av e-förvaltning. Detta tillvägagångssätt anser vi har underlättat analysarbetet och hjälpt oss att kunna förhålla oss till vårt syfte.

---

## 4 VAD HAR VI SETT?

---

Syftet med detta kapitel är att med hjälp av teori analysera vårt empiriska material. Vi kommer genomgående att använda empiri för att förtydliga våra teoretiska resonemang.

För vägledning genom analysen hänvisar vi till vår teoretiska modell av e-förvaltning (se figur 2, sid. 24) efter vilken vi analyserat vårt empiriska material. Genom att fokusera på begreppen social struktur, informationsteknologi och tankemodeller har vi fått fram ett antal organisatoriska hinder och/eller förutsättningar, som vi ser påverkar utveckling av e-förvaltning. För att ordna ytterligare tankereda hos läsaren vill vi inledningsvis tydliggöra den koppling vi gör till det Wenger (1998) benämner ”community of practice”, vilken vi menar innefattar begreppen social struktur, informationsteknologi och tankemodeller. Genom att använda Wengers (1998) sociala teori om ”community of practice”, tydliggörs interaktions- och kommunikationsmönster internt i organisationen och även externt med omgivningen. Genom att se på Sölvesborgs kommun utifrån det perspektiv Wenger ser på organisationen, anser vi oss kunna lyfta fram och tydliggöra faktorer som har betydelse för utvecklingen av e-förvaltning.

### 4.1 Medborgarkontoret som ”community of practice”

Wenger (1999) beskriver social praktik, socialt handlande, som resultatet av historiska och sociala kontext, vilka ger struktur och mening åt individers agerande. Om vi relaterar till vår modell och begreppet tankemodeller, skulle vi kunna säga att dessa präglats av historiska och sociala kontext och därmed utgör en förmedlande länk mellan social praktik och underliggande historiska och sociala kontext. Social praktik är detsamma som praktik i den mening att den är utvecklad i syfte att skapa och ge tillfredsställande erfarenheter genom individers handlingar. Det Wenger benämner praktik relaterar vi till begreppet informationsteknologi i vår modell, det vill säga hur människor hanterar information. För att kunna engageras i en gemensam praktik måste människor finnas i ett sammanhang där de kan interagera med andra människor, det måste finnas vägar för kommunikation. I vår modell beskriver vi människors interagerande som sociala strukturer. Detta sammanhang är vad Wenger kallar ”community”, eller ”community of practice”. För att ett sammanhang ska kunna definieras som en ”community of practice”, krävs att följande tre dimensioner kan urskiljas: *gemensamt engagemang* – för att nå de mål som finns, *gemensamt mål* – målet upprätthålls och eftersträvas av det gemensamma engagemanget och slutligen *gemensam repertoar* – resurser som står till förfogande, handlingsplan.

Kontinuerlig förändring av sociala strukturer, informationsteknologi och tankemodeller

Under drygt de tio år som Sölvesborgs kommun arbetat med att ge service via medborgarkontoret, har deras verksamhet kommit att likna vad vi ser som en "community of practice". Medborgarkontorets personal har ett gemensamt ansvar för den dagliga verksamheten på medborgarkontoret, alla samverkar och strävar mot samma mål – att ge bra service. Informationsteknik anses vara ett mycket viktigt verktyg för att nå medborgarkontorets mål, personalen kan vara och är mer mobil och flexibel, det vill säga personalen kan befinna sig på olika arbetsstationer och ändå utföra samma arbetsuppgift. Likaså kan en och samma person utföra olika arbetsuppgifter från en arbetsstation. Birchall (1996) beskriver att kommunikation med hjälp av informationsteknik skapar möjligheter att direkt komma åt informationskällorna i och med att systemet inte tar hänsyn till traditionella hierarkiska nivåer, utan meddelandena får samma status oavsett sändare och mottagare. Då medborgarkontorets personal utnyttjar informationsteknikens kommunikationsmöjligheter i syfte att utföra bra service, korsas hierarkiska nivåer och vi ser detta som en faktor som underlättar den utveckling av e-förvaltning som skett och som sker i Sölvesborgs kommun. Personalen på medborgarkontoret har genom gemensam praktik tillsammans skapat möjligheter att utvecklas till generalister med ett tydligt gemensamt engagemang, gemensamma mål och gemensam repertoar,

"...vi ska vara ett "one-stop-shops", ... vi ska förbättra vår service, ... det har blivit lättare med hjälp av hemsidan."

Vi tolkar det som om medborgarkontorets utveckling resulterat i en "community of practice", vilket vi ser som en organisatorisk förutsättning vid utveckling av e-förvaltning. Vi menar att utvecklingen av e-förvaltning innebär ett förändringsarbete, som förutom utveckling av informationsteknik även innebär kontinuerlig förändring av sociala strukturer, informationsteknologi (informationshantering) och tankemodeller, vilket vi ser som delar som måste fungera i en helhet, ett system.

## 4.2 Sociala strukturer

### 4.2.1 Informella "communities of practice"

När det gäller projektet Kalle K och även tidigare projekt inom ramen för e-förvaltning har Sölvesborgs kommun inte alltid formaliserat verksamheten eller olika aktiviteter. Sölvesborgs kommun har haft en huvudansvarig för det som sker i linje med e-förvaltning och denna person, chefen för medborgarkontoret, har tagit hjälp av de medarbetare som denne funnit kompetenta för uppgiften. Det har enligt chefen för medborgarkontoret inte varit aktuellt att formalisera verksamheter inom ramen för e-förvaltning, då denne har beskrivit de tidigare icke-formaliserade projekten som framgångsrika på grund av spontana kontakter och på grund av att deras interna organisation är relativt liten och överskådlig. De



flesta känner varandra och därför anses kontakter, möten och så vidare lättare uppstå.

Dessa icke-formaliserade verksamheter och aktiviteter kan ses som olika "communities of practice" som framgångsrikt löser uppgifter tack vare sitt gemensamma engagemang, mål och repertoar, det vill säga informella "communities of practice". En "community of practice" kan beskrivas som både formell och informell, Wenger (1999) gör ingen skillnad, men vi vill genom att benämna en "community of practice" som informell, lyfta fram en skillnad. Att vi ser en skillnad behöver inte betyda att det som är karaktäristiskt för "community of practice" skiljer sig mellan den informella och den formella. Vi menar att det med formell "community of practice" handlar om medvetet formade grupper, till exempel en projektgrupp eller ett team i en formell organisationsstruktur, där medlemmarnas agerande innefattar de tre dimensioner som förutsätter en "community of practice". En "community of practice" kan även uppstå genom en grupp människors handlingar, vilket formar sociala relationer som vi ser som informella "community of practice".

När det gäller de icke-formaliserade verksamheterna i Sölvesborgs kommun, har vi uppfattat dem som en aning ineffektiva. Anledningen till att vi poängterar en skillnad mellan formell och informell "community of practice", är den ineffektivitet vi såg i, det vi kallar, den informella "community of practice", samtidigt som vi såg att det fanns ett gemensamt engagemang, gemensamt mål och gemensam repertoar hos de som arbetade med utvecklingsarbetet av e-förvaltning. Vi ser en risk i att den information som skapas i samband med de informella aktiviteterna, som rör utveckling av e-förvaltning, kanske inte dokumenteras eller sprids effektivt i organisationen. Vår uppfattning är att chefen för medborgarkontoret och dennes medarbetare vid utveckling av e-förvaltning ser sina roller i de informella "communities of practice" på olika sätt, de ser även utvecklingen olika långt gången och på frågan om hur de arbetat med utvecklingen av e-förvaltning svarar två av våra respondenter:

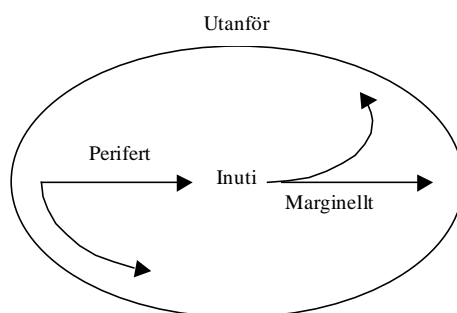
"Det har vi inte gjort speciellt mycket", ... "faktiskt inte alls"

"Utvecklingen av e-förvaltning började med utvecklingen av medborgarkontoret".

Vi tyckte oss se ett gemensamt engagemang, gemensamma mål och gemensam repertoar när det gällde utvecklingsarbetet av e-förvaltning. Vi uppfattade dock att människorna som arbetade med utvecklingen av e-förvaltning såg sina roller på olika sätt. Detta fick oss att förstå att informella "community of practice" saknade något. Vår syn på det som saknades var en gemensam syn på vad utvecklingen av e-förvaltning betyder och innebär för Sölvesborgs kommun. Den skillnad vi vill göra mellan informella och formella "community of practice" är synen på den delaktighet medlemmarna i en "community of practice" har och hur de upplever sina roller. Vi ser att formella "communities of practice" skulle kunna skapa bättre förutsättningar när det gäller samsyn och informationsspridning och de missuppfattningar som finns idag skulle kunna undvikas.

### 4.2.2 Morgondagens småstad – kommunen som "community of practice"

Vi ser e-förvaltning, som vi tidigare beskrivit, som nya sätt att kommunicera och interagera inom kommunen och med kommunens omvärld. För att förtydliga hur vi ser på utvecklingen av e-förvaltning tar vi än en gång hjälp av Wengers (1999) teori. Wenger talar om att det inte finns någon gräns för hur stort eller litet ett "community of practice" kan vara. Så länge de tre dimensionerna (gemensamt engagemang, gemensamt mål och gemensam repertoar) kan urskiljas har antalet individer ingen betydelse för definitionen. Wenger beskriver även hur "community of practice" har en kärna och en periferi. Deltagarna kan alltså befinna sig på olika positioner inom en "community of practice". En ny person i en grupp kan gå från att befinna sig utanför till perifert deltagande och vidare till fullt deltagande (se figur 3, nedan).



**Figur 3. Relationen deltagande och icke-deltagande.**

(Källa: Wenger, 1999:167)

Som ny i gruppen riskerar personen dock att inte bli full deltagare utan stannar i periferin. Att en person inte blir full deltagare kan bero på att gruppen inte släpper in personen. Detta behöver inte vara en medveten process utan kan ha sin orsak i de mönster och strukturer som finns i gruppen. En person kan dessutom förflytta sig utåt från kärnan. Personens deltagande minskar och blir vad Wenger kallar marginellt.

Förändrat synsätt som involverar omgivningen

Om vi ser på e-förvaltning genom att använda Wengers (1999) teori och använder hans begrepp när det gäller Sölvesborgs kommun och dess omvärld, till exempel medborgare och näringsliv, kan kommunen komma att betraktas som "community of practice". Vi ser en poäng i att betrakta kommunen som en "community of practice" då vi anser att utvecklingen av e-förvaltning kräver ett synsätt som involverar medborgaren i kommunens sociala struktur och för att förtydliga vikten av att se medborgaren som en del av organisationen. Vi menar att utvecklingen av kommunen som en e-förvaltning till exempel innebär att medborgare och näringsliv kan betraktas som perifert deltagande med möjlighet till att bli fullt deltagande. Som ett exempel kan vi se Kalle K, där föräldrar och Försäkringskassan gemensamt har de dimensioner som förutsätter "community of practice". Med-

borgarens medlemskap i kommunen som ”community of practice” påverkar den sociala strukturen i organisationen. Om vi relaterar medborgarens påverkan till vår teoretiska modell (se figur 2, sid. 24) ser vi även hur detta kan medföra förändrade tankemodeller och förändrad informationsteknologi (informationshantering). När det till exempel gäller projektet Kalle K finns ett gemensamt engagemang i det att sjukanmälan ska fungera på ett tillfredsställande sätt, det gemensamma målet är att sjukanmälan blir gjord och med gemensam repertoar menar vi informationsteknik och hemsidan, som gör processen möjlig. Vi ser det som en viktig uppgift för kommunen att i framtiden betrakta bland annat medborgare, näringsliv och andra organisationer, som en del av organisationen – perifert eller fullt deltagande, beroende på ändamålet.

### Medborgarkontoret som mäklare

Det kan inom en organisation finnas ett flertal ”communities of practice”. Ett större ”community of practice” kan även innehålla flera mindre. Det finns en gräns som åtskiljer olika ”communities of practice”, och att tillhöra en ”community of practice” innebär inte bara att agera och existera i en grupp eller ett sammanhang utan också att se relationer med resten av världen genom ett nytt perspektiv (Wenger, 1999). Wenger beskriver den så kallade dualiteten – delaktighet och reifikation – som något som kan bidra till att gränserna mellan olika ”communities of practice” markeras, genom exempelvis markering av medlemskap i en ”community of practice” i form av titel eller dylikt. Reifikation är en sorts förtingligande av något abstrakt, till exempel en artefakt eller symbol. En reifikation kan tolkas på olika sätt, beroende på vem som tolkar och vilket förhållande denna person har till reifikationen. Likväl som dessa dualiteter kan bidra till upprätthållande av gränser, kan de även skapa kanaler genom gränserna. Det finns två fenomen som kan skapa kanaler genom gränserna och dessa är vad Wenger benämner gränsföremål och mäklare. Gränsföremål kan vara sådant som vi även benämner reifikation som symboler och dokument. Mäklare är en kanal som bildas av människor vilka kan förmedla andra tankar och idéer från en ”community of practice” till en annan. En mäklare har förmåga att skapa nya bindningar genom olika ”communities of practice” och en bra mäklare kan öppna nya möjligheter för meningsskapande (Wenger, 1999).

I Sölvesborgs kommun är det främst medborgarkontoret som drivit arbetet med utvecklingen av e-förvaltning. Övriga avdelningar har inte samma insyn i utvecklingsarbetet. Vi ser därmed medborgarkontoret som den mäklare som kan binda ihop olika ”communities of practice”, till exempel skolorna eller olika avdelningar inom Sölvesborgs kommun. Vi ser även medborgarkontoret som en mäklare när det gäller att involvera sin omvärld, till exempel medborgare och näringsliv, i organisationen. Om projektidén Kalle K får genomslag bildar skolan och föräldrarna, det vill säga användarna olika ”communities of practice”. Det gäller för kommunen att vidga sitt meningsskapande och förhandla med sin omvärld och vår tolkning är att medborgarkontoret besitter de kunskaper som förutsätts för att förhandling av mening även ska omfatta omvärlden. Vi ser medborgarkontorets roll som mäklare och som en organisatorisk förutsättning vid utveckling av e-förvaltning.

### 4.2.3 Medborgarkontoret – en förändring av andra ordningen

När Sölvesborgs kommun öppnade sitt medborgarkontor för drygt tio år sedan var detta ett helt nytt sätt att arbeta på. Som vi tidigare beskrivit blev de anställda på medborgarkontoret generalister som utvecklade nya sätt att hantera den service och de tjänster de skulle tillhandahålla. Tidigare arbetade personalen mer individuellt. Idag ser vi ett större samarbete och personalen alternerar mellan olika arbetsuppgifter. Enligt personal på medborgarkontoret ställs andra krav, vilket inneburit att medborgaren kommit mer i fokus. Detta har bland annat resulterat i att personalens tankar om information har förändrats. Istället för att behålla informationen inom kommunens väggar sprids information via Internet. Vi ser utvecklingen av medborgarkontoret som en kulturell förändring – förändring av tankemodeller. Vi ser även förändringsarbetet som medborgarkontoret drivit som det Ahrenfelt (2001) kallar en förändring av andra ordningen. Sölvesborgs kommun fick i och med utvecklingen av ett medborgarkontor ändra i sin organisation – i sitt system, vilket vi ser som en organisatorisk förutsättning för utveckling av e-förvaltning. Vad vi däremot ifrågasätter är om förändringarna fick genomslag i hela organisationen eller enbart påverkade de anställda på medborgarkontoret och att övriga anställda bara påverkades indirekt. Vi ställer oss frågan eftersom vi ser och tolkar en obalans hos de anställda i sättet att se på utvecklingen av e-förvaltning. Respondenter på medborgarkontoret har större förståelse för e-förvaltning, medan respondenter i övriga organisationen, som inte har så stor kontakt med medborgarkontoret, är mer skeptiska till framtida hantering av det som omfattas av e-förvaltning.

För att återgå till diskussionen om ”community of practice”, kan denna obalans liknas vid skillnad i delaktighet, det vill säga de anställda på medborgarkontoret kan vara fullt deltagande i den ”community of practice” som vi ser den organisation som e-förvaltning innebär, medan övriga anställda i kommunen antingen kan ses som perifert deltagande, på väg in mot kärnan (fullt deltagande) eller marginellt, det vill säga på väg ut (se figur 3, sid. 34).

Detta kan innebära ett hinder för utvecklingen och vi ser en förutsättning för e-förvaltnings utveckling i medborgarkontorets strävan att släppa in ännu ej fulla medlemmar i den ”community of practice” där engagemang runt e-förvaltning finns.

### 4.2.4 Ökat engagemang för utveckling av nya e-tjänster

På medborgarkontoret har personalen handplockats, för att kunna ge en så bred service som möjligt. Inom denna, som vi ser det, ”community of practice” tycker vi att personalen verkar vara medvetna om det Birchall (1996) diskuterar, att försöka finna nya tjänster som ska underlätta för medborgaren i samhället. De har skapat ett gemensamt engagemang inom medborgarkontoret, men söker även respons utanför detsamma. Chefen för medborgarkontoret beskriver hur hon tar initiativ till kontakter med personal utanför medborgarkontoret, för att försöka lösa något problem eller för att få nya idéer inför olika arbetsuppgifter. När det gäller utvecklingen av e-förvaltning upplever vi dock att det är en ensidig kontakt,

det är chefen för medborgarkontoret som tar kontakt med övrig personal, vi får inte beskrivet för oss att övrig personal inom Sölvesborgs kommun tar kontakt med chefen för medborgarkontoret när det gäller att utveckla e-förvaltning. När vi ställer frågor till respondenter utanför medborgarkontoret som rör utveckling av e-förvaltning inom Sölvesborgs kommun, får vi ganska entydiga svar att det är någonting som medborgarkontoret sysslar med och en fråga som chefen för medborgarkontoret driver. Det är i och för sig medborgarkontoret som har fått i uppgift att utveckla e-förvaltning, men vi anser att det saknas engagemang och delaktighet från övriga avdelningar inom Sölvesborgs kommun. Vi ser det som väsentligt att sprida tankarna om e-förvaltning utanför medborgarkontoret för att en utveckling ska kunna ske. Kalle K är en projektidé i linje med e-förvaltning, målet är att kontinuerligt utveckla nya e-tjänster som innebär möjligheter att erbjuda bättre service till medborgaren.

#### *4.2.5 Hemsida och Intranät som gränsföremål*

Då vi liknat Sölvesborgs kommun vid en "community of practice", har vi talat om medborgarkontoret som en mäklare när det gäller ökade kontakter med bland annat medborgare och näringsliv. Vi vill även förstå medborgarkontoret som en mäklare vid utveckling av e-förvaltning när det gäller den interna organisationen. Vi ser även hemsidan och Intranätet som viktiga för utvecklingen av e-förvaltning.

Då e-förvaltning förutsätter att hemsidan och Intranätet finns, kan de liknas vid det Wenger benämner som gränsföremål, det vill säga de kan ses som reifikation-er som kan förutsätta utvecklingen. Den förutsättning hemsidan och Intranätet kan ha för utvecklingen av e-förvaltning kan även ses som symboler.

#### Utveckling mot användarorienterad hemsida

Enligt Tat-Kei Ho (2002) förordas användarorienterad design på hemsidan, vilket innebär kategorisering och gruppering av information och service med tanke på medborgarens behov och intressen. Detta sätt att presentera information på antyder hur medborgarens inflytande påverkar organisationen, vilket innebär att den offentliga sektorn måste överge kommunikation och presentation av information som innebär: "vi sammanställer, de använder" (Burn & Robins, 2003).

Om vi utgår från Tat-Kei Ho (2002) och teorin om att hemsidan bör utformas efter medborgarens behov och intressen, kan hemsidans funktion som symbol ha stor vikt för e-förvaltning. Sölvesborgs kommun har tagit fasta på idén om att utveckla hemsidan efter medborgarnas och näringslivets behov, men säger att de inte har lyckats med detta fullt ut. De ser det som tämligen svårt att bryta de formella strukturella gränser som finns. Det finns fast förankrade tankemodeller hos en del av personalen inom Sölvesborgs kommun som till exempel säger sig föredra den hierarkiska modellen och att förändringar av det slag som e-förvaltning innebär, kan göras i samband med att nästa generation tar över etcetera, vilket vi tolkar som organisatoriska hinder när det gäller att bryta de formella strukturella gränserna. Även då medborgarkontoret arbetar gränsöverskridande mellan olika av-

delningar inom kommunen, har hemsidans utveckling speglat organisationen avdelningsvis. Det har ansetts svårt att presentera information gränsöverskridande på hemsidan, men intentionerna finns där. Vi ser svårigheten att överbygga organisatoriska gränser, det vill säga formella strukturella gränser som delar upp organisationen avdelningsvis, som ett tecken på kommunikationssvårigheter. Detta kan även ses som obalans i kommunen när det gäller fokus på utvecklingen av e-förvaltning. Med obalans menar vi att det finns krafter, till exempel medborgarkontoret, som verkar för utveckling av e-förvaltning, medan andra avdelningar inom Sölvesborgs kommun inte är lika engagerade i utvecklingen av e-förvaltning. Det arbete som ändå utförs när det gäller förändringen av hemsidans utformning tolkar vi som en medvetenhet om hemsidans betydelse för e-förvaltning och vi ser denna medvetenhet som en förutsättning för fortsatt utveckling av e-förvaltning.

### Hemsidan som symbol

Hemsidans vikt som symbol kan förklaras genom vad som brukar kallas symbolisk betingning, vilket innebär att ett beteende kan ligga som en omedveten koppling mellan fysiska strukturer och vanliga rutiner som skapar vardagen i organisationer (Hatch, 2000). Dessutom beskriver Hatch att symboler kan vara viktiga när det gäller att skapa och forma identiteten i och omkring en organisation. Vi ser därmed hemsidan som ett viktigt gränsföremål då det gäller att införliva till exempel medborgare i kommunens interna organisation. Med det menar vi att låta medborgare gå från utsidan av kommunen som "community of practice" till att vara inuti – vara med och påverka genom förhandling av mening. Vi menar även att hemsidan kan ha stor betydelse som gränsföremål för den egna organisationen, då det praktiska arbetet med att utforma en hemsida som är användarorienterad, innebär kontakter över och mellan den formella organisationsstrukturen. Vi menar att interaktionen mellan avdelningarna bör förändras, så att ett mer horisontellt arbete mellan de olika avdelningarna inom Sölvesborgs kommun kommer till stånd, för att kunna utforma en hemsida som förmedlar en kommungemensam identitet. När det gäller den interna organisationen kan vi även se hur Intranätet har en funktion som gränsföremål då det gäller att samarbeta mellan olika enheter och avdelningar för att forma ett funktionellt Intranät.

#### *4.2.6 Kommunikationsmönster skapar sociala strukturer*

Kommunikationen på medborgarkontoret kan ses som att processer skapas och skapar de sociala strukturerna, vilka vi vill likna vid en nätverksstruktur. Medborgarkontoret överskrider den formella organisationsstruktur som finns, då de tar initiativ till kontakter med personal från andra avdelningar inom Sölvesborgs kommun i sitt dagliga arbete, vilket vi ser skapar nya kommunikationskanaler. Vi menar att det sker ett kontinuerligt överskridande av de formella organisationsstrukturerna;

”... om det är någonting som går utanför vår kompetens, så ska vi veta vart man ska vända sig och kanske till och med boka tid...” ”... vi har koll på många frågor som hör till olika ställen, vi känner folk,... ja, samarbetskanaler är upparbetade.”

Om vi återgår till vår teoretiska modell (figur 2, sid. 24) tydliggörs en kontinuerlig process där nya sociala strukturer formas och påverkar och påverkas av informationsteknik, informationsteknologi (handlingsmönster) samt nya tankemodeller. Vi ser denna process som en ständigt pågående utvecklingsprocess när det gäller e-förvaltning.

Isaac (2000) menar att kommunikation är grundvalen för vårt samhälle, vår kultur, vår mänsklighet, vår identitet som individer och alla ekonomiska system, därför är nätverkstanken så viktig.

Elektroniska nätverk driver upp informationsflödets hastighet. Detta beror delvis på att användarna, genom åtkomsten av lagrade data, kan ta hand om meddelanden varhelst de befinner sig och närhelst det passar dem. Detta är också en konsekvens av att det inte endast går att kommunicera mellan två personer utan även att det går att grupsända meddelanden till många personer, både inom och utanför organisationen. Denna möjlighet att ansluta grupper av människor, var och en på olika platser, till ett effektivt kommunikationssystem kan ha klara fördelar för organisationen, såsom ökad effektivitet (Birchall, 1996).

Medborgarkontoret har redan tidigare erbjudit tjänster via nätet, såsom olika blanketter till medborgarna, vilket kan ses som ett led i utvecklingen av e-förvaltning. Detta ser vi som att grunden till nya kommunikationsmönster, när det gäller externa relationer, således redan finns i Sölvesborgs kommun. Utvecklingen av e-förvaltning innebär dock att förbättra och kunna erbjuda nya tjänster till medborgarna, vilket vi ser kan leda till att nya kommunikationsmönster uppstår även internt och till att nya sociala strukturer bildas. Vi menar att den externa relationen med medborgarna i framtiden kommer att påverka den interna organisationen. Denna påverkan ser vi som möjlig om medborgaren förflyttar sig från att stå utanför till att bli perifert eller fullt deltagande i olika "communities of practice" internt i Sölvesborgs kommun. E-förvaltning innebär även ett horisontellt samarbete utanför den egna organisationen med andra organisationer och näringslivet, vilket vi också tror kommer att ställa andra krav på den interna organisationen, i form av förändrad informationsteknologi (informationshantering) som ger upphov till att nya sociala strukturer bildas.

### Den tysta kunskapens roll för utvecklingen av e-förvaltning

Många som tar emot och sänder elektroniska meddelanden ser bristen på kompletterande "kring"-information som negativt. Mycket måste "läsas mellan raderna", vilket kan leda till missförstånd eller feltolkningar (Isaac, 2000). Vi anser att projektet Kalle K åskådliggör dessa tankegångar mycket tydligt. Av respondenter vi intervjuat på en skola inom Sölvesborgs kommun framkom att den person som tog emot sjukanmälan, sjuksköterskan, även fungerade som rådgivare i samband med sjukanmälan. Sjuksköterskan kände både föräldrar och elever mycket väl och utgjorde på så sätt en slags kontrollfunktion. Det är inte alltid orsaken till sjukanmälan verkligen uttrycks i ord, utan sjuksköterskan har under årens lopp utvecklat en känsla och intuition i sin yrkesroll, till exempel att upptäcka bakomliggande orsaker till sjukanmälan – att eleven kanske har problem i hemmet, vilket vi ser som

ett uttryck för tyst kunskap. Tyst kunskap kan inte förvandlas till explicit kunskap, då den explicita kunskapen är något helt annat. Tyst kunskap definieras just av att *vi inte har några ord för den*, men den påverkar vårt sätt att agera och därför är det viktigt att vi tar den på allvar menar Isaac (2000). Vi menar också att frågor av detta slag *kan* vara viktiga att ha i åtanke inför framtida utveckling av nya e-tjänster och system.

#### 4.2.7 Informationsflödets påverkan på sociala strukturer

Isaac (2000) definierar struktur i samtal och samspel som ”en uppsättning ramar, vanor och villkor som påverkar människor att handla såsom de gör”. Strukturerna påverkar hur vi tänker och agerar. Isaac (2000) menar att strukturerna byggs upp av egenskaper, innehåll och tajming i den information som förmedlas, vilket leder till ett visst beteende. Vi ser även att det är av stor vikt att den information som sprids i organisationen överensstämmer med det beteende som är önskvärt, för att lyckas skapa ett gemensamt engagemang, som krävs av hela Sölvesborgs kommun för att nå målet att utveckla e-förvaltning. Medborgarkontoret anser själva att deras, vad vi kallar, informella sociala strukturer fungerar bra i olika arbetssituationer. Vad vi däremot ställer oss frågande till är om ”rätt” information når mottagaren vid en sådan informell social struktur. Vi ser en risk i att berörda personer kanske inte delges informationen alla gånger. Vi får förklarat för oss, av en respondent, hur till exempel ett möte bokas in. Detta kan ske spontant efter att två eller tre personer stött på varandra i korridoren, för att senare samma förmiddag äga rum.

”...vi träffas idag kl. 10:00...”

Vid intervjuer med olika respondenter får vi känslan av att arbetet med e-förvaltning verkar något ostrukturerat. Vi upplever att chefen för medborgarkontoret har många spontana möten med olika personer och att andra personer inom Sölvesborgs kommun vet mycket litet om utvecklingen av e-förvaltning. Vi menar att medborgarkontorets ”community of practice” måste utvidgas så att personer från andra avdelningar i Sölvesborgs kommun släpps in som fullt deltagande, de som nu befinner sig i periferin, uttryckt i Wengers begrepp. Vi ser således en formalisering av ”community of practice” och utvidgning av medborgarkontorets egna ”community of practice” som organisatoriska förutsättningar för utveckling av e-förvaltning.

#### 4.2.8 Hemsida och Intranät som stöd för sociala strukturer

I Sölvesborgs kommun är det de anställda på medborgarkontoret som har kunskapen när det gäller att skapa kommunens hemsida. Detta betyder inte att de som skapar hemsidan är ansvariga för informationen som presenteras, viss information är de ansvariga för, men inte all. Informationsansvarig är den eller de som producerar den text som ska offentliggöras på hemsidan. Processen med att skapa en funktionell hemsida skapar kontakter mellan olika enheter inom kommunen och en del enheter är mer inriktade än andra på att ”lägga ut” information på hemsidan. I detta avseende visar sig, vad respondenten kallar, generationsfrågan.



”För vissa kan det ju vara en generationsfråga. De vet inte. De har jättemycket information som de både kopierar, lämnar och skickar och så frågar man, ni ska inte ha det på nätet? Då har de inte tänkt på det.”

Vi ser dock inte detta som en generationsfråga, i första hand, utan som en obalans, främst när det gäller engagemang för utvecklingen av e-förvaltning, kommunens anställda emellan. Obalansen kan ha sin grund i olika faktorer såsom ointresse för hemsidan, otrygghet när det gäller mediet eller det vi tolkar som den starkaste orsaken till obalansen, en i kommunen utvecklad kultur när det gäller e-förvaltning. Med kultur menar vi i detta avseende, acceptans och förståelse i hela kommunen för utveckling av e-förvaltning. Denna utvecklade kultur vi ser i detta avseende stämmer inte överens med den fokusering på informationsteknik vi sett när det gäller medborgarkontoret och utvecklingen av e-förvaltning, till exempel vid projektet Kalle K, vilket vi menar borde ”smitta av sig” till andra delar av organisationen. Vår tolkning är att det borde skapas forum för dialog, information och kommunikation som skapar de sociala strukturer som kan stödja utvecklingen av e-förvaltning.

## 4.3 Informationsteknologi

### *4.3.1 Informationsflödets status vid nätverksbaserad kommunikation*

Med nätverksbaserad kommunikation är det möjligt att gå förbi de traditionella ”informationsvakterna” och direkt komma åt informationskällorna i och med att systemet inte tar hänsyn till traditionella hierarkiska nivåer utan meddelandena får samma status oavsett sändare och mottagare. Om vi drar en parallell till Sölvesborgs kommun, har de utsett ansvariga personer med uppgift att godkänna den information som läggs ut på hemsidan, vilka vi ser skulle kunna benämnas som ”informationsvakter”. Samtidigt ser vi det som en förutsättning att informationsflödet hanteras och styrs så att rätt information når rätt person. Enligt Birchall (1996) kan medarbetarna genom kontakter i nätverket mycket väl få veta mer om organisationen än vad ledningen anser vara önskvärt. Tittar vi på Intranätet i Sölvesborgs kommun, så ser de själva detta som ett sätt att vänja personalen vid att tänka nätverksbaserat. Men samtidigt kan det tolkas som att det finns begränsningar när det gäller informationshanteringen. Allmän information finns tillgänglig för alla, men för att få speciell, avdelningsspecifik intern information måste personalen ”logga in” med en personlig kod, det vill säga all information blir inte tillgänglig för all personal. Detta kan tolkas som att vederbörande person får den information som är av intresse, det vill säga rätt information till rätt person, men samtidigt kan det ses som ett sätt att styra informationsflödet.

Ett av huvudproblemen vid övergång till elektroniska nätverk är risken för överbelastning av information. Informationstekniken gör det möjligt att sända irrelevant och felaktig information då möjligheten finns att gå förbi ”informationsvakterna”. Kommunikationen i den elektroniska miljön kräver därför utveckling av nya strategier (Birchall, 1996).

### 4.3.2 Informationssvårigheter som en framgångsfaktor

Bristen på förståelse när det gäller e-förvaltning kan ses som brister i kommunikation och informationsutbyte. En av respondenterna på medborgarkontoret har beskrivit förmedling av information till medarbetare som det svåraste med att utveckla e-förvaltning,

”det där med information är svårt...”, ”...det blir liksom aldrig för mycket information...”

Brister när det gäller information behöver inte betyda att informationen inte går ut till samtliga berörda, det kan bero på många faktorer. De som får informationen kanske inte känner någon delaktighet eller samhörighet med e-förvaltning. Utvecklingen är ett nytt fenomen som kan ses som abstrakt för många och därmed uppfattas inte informationen på allvar. Ytterligare exempel kan vara språkliga, i en organisation har medlemmarna tillsammans utvecklat ett sätt att kommunicera, ett sätt som kanske inte stämmer överens med den kommunikationsform som används vid information angående e-förvaltning. Det som utbyts i en kommunikationssituation är parternas respektive uppfattning om det som diskuteras, vilket kan beskrivas som deras olika bilder av verkligheten. Det gäller att komma till en ömsesidig förståelse hur parterna definierar verkligheten, men inte nödvändigtvis till en gemensam uppfattning av den. Båda bör dock förstå hur båda förstår den (Engquist, 1992). Utvecklingen av informationsteknik producerar även nya begrepp som, i den dagliga verksamheten, kan verka främmande.

Kommunikationssvårighet, ett problem för utveckling av e-förvaltning  
Alvesson (1997) ser kommunicera och organisera som två begrepp som beskriver, i viss mening, samma fenomen. I och med de svårigheter Sölvesborgs kommun beskriver när det gäller informationsspridning vid utvecklingen av e-förvaltning, ser vi detta som svårigheter när det gäller kommunikation. Vi tolkar dessa svårigheter som problematiska för organisering av utvecklingsarbetet, vilket kan innebära hämmande effekter och som i sin tur kan skapa tröghet. Medvetenheten när det gäller svårigheter att sprida information tolkar vi dock som en faktor som kan underlätta utvecklingen av e-förvaltning. Medvetenheten om svårigheter vid informationsspridning kan innebära att nya tankesätt, när det gäller informationens vikt, är under utveckling. Det finns en förståelse som kan innebära att informationen kan komma att kommuniceras genom andra kanaler eller i annan form, till exempel genom dialog. Vi ser detta som en förutsättning för e-förvaltning.

### 4.3.3 Byte av informationsbärare

Under medborgarkontorets första år, innan informationstekniken haft någon större påverkan på arbetet, kunde de arbetsuppgifter som utfördes beskrivas som manuella, det vill säga arbetsuppgifter och information var relativt bundna till enskilda individer. Information såsom regler, rutiner och tillvägagångssätt vid handläggning av olika ärenden, fanns tillgängliga i olika pärmar. Numera har medborgarkontorets personal, och övrig personal i kommunen, både Intranätet och hemsidan som hjälpmedel vid kontakter både internt och externt, vilket de ser underlättar arbetet och som bidragit till personalens utveckling mot att bli generalister. Vi ser

denna övergång från manuellt arbete till arbete genom utnyttjande av informationsteknik som ett byte av informationsbärare (Allén & Selander, 1985).

Tidigare var informationen mer bunden till enskilda individer och deras sätt att utföra handlingar, informationsbärare var då individen och de dokument som individen hade att tillgå. I dag har mycket av kommunens information lagrats på Intranätet eller på hemsidan, det vill säga en förflyttning av information från en informationsbärare till en annan har skett. Vi ser denna förflyttning av informationsbärare som ett led i utvecklingen av e-förvaltning och tolkar denna som en förutsättning för att lyckas med att hantera den ökade informationsmängd som väntas.

”... det blir ju en otrolig mängd information, det blir ju alltså... den här informationsteknik-explosionen och alla andra kommunikationer, men just informationsteknik och användningen av informationsteknik gör att det blir mer av allting, så det gör att man kan känna att man inte har förmågan att sortera...”.

### Vem tolkar informationen och varför?

Vid diskussion som handlar om information är det viktigt att poängtera tolkning av informationen. För att kunna tolka information behöver vi en viss förkunskap eller referensram eller tidigare samlad uppfattning. Olika individer har olika referensramar, de kan därför tolka samma information på olika sätt. Det finns därmed ett beroende mellan information och den individ som tolkar denna, eller snarare individens förkunskap eller referensram. Denna idé, att informationen beror på den individ som tolkar den, har grundläggande konsekvenser för användningen av begreppet information (Lundeberg et al, 1996). Det som från sändaren utgår som fakta eller föreställningar kan ses som någon sorts representation av mängden fakta eller föreställningar – tolkningar, vilken kan kallas data. Det gäller för mottagaren att tolka dessa data för att utvinna den mängd fakta eller föreställningar som sändaren avsett (Allén & Selander, 1985). Allén & Selander påpekar att data kan betraktas som potentiell information. Detta kan lyckas i större eller mindre grad beroende på en mängd faktorer såsom motivation, kunskap etcetera. Förloppet ger en ytterligare betydelse på begreppet information, nämligen: ”överföring av en viss mängd fakta eller föreställningar” (Allen & Selander, 1985:23).

Det medium som används för kommunikationen kan också bidra till att meddelandet förändras. Det kan också inverka på hur meddelandet tolkas. Mottagarens uppfattning om sändaren har stor betydelse för hur ett meddelande tolkas och reaktionen på meddelandet. Mottagarens föreställningar om sändarens förmåga och vilja att ge korrekt och rättvisande information, hans eller hennes uppfattning om vilka ståndpunkter sändaren står för, hans eller hennes uppskattning av sändaren och så vidare, utgör den ram inom vilken meddelandet tolkas (Wiio, 1988). Om sändaren i Sölvesborgs kommun är Intranätet eller hemsidan har det stor betydelse för hur den som ska behandla informationen uppfattar mediet.

”Det finns alltid de som inte känner sig informerade”.

Det har länge funnits en skepticism hos en viss del av personalen när det gäller Intranätet och hemsidan i Sölvesborgs kommun

”... de vill ha det som det alltid har varit”.

De menar till exempel att information såsom cirkulär, veckobrev med mera kan vara som det alltid har varit. Den skepticism som finns kan tolkas som en bekvämlighet. Konsekvensen av ökat användande av Intranätet och hemsidan är att respektive individ, i större utsträckning än tidigare, behöver söka information som tidigare delades ut. En ytterligare tolkning som vi gör, är att det finns en rädsla för att inte lyckas skaffa den information som ses som väsentlig, vilket leder till en otrygghetskänsla. Det kan även tänkas att individen känner att hon eller han förlorar makt, det vill säga information som tidigare bara varit tillägnad en funktion nu kan nås av större delar av organisationen. Vi ser att gamla tankemodeller hindrar utvecklingen av e-förvaltning, men ser även att medvetenhet i arbetet med att försöka förändra de tankemodeller som existerar i organisationen, är en faktor som kan underlätta utvecklingen av e-förvaltning.

#### *4.3.4 Från BPC till IPC – Information Process Change*

”Business Process Reengineering” huvudsakliga värde ligger i metodens satsning på processerna som en kraftfull förändringsmekanism, vilken förmår att samordna och sammanhålla affärsoperationerna mot en klar målsättning. Att behandla processen före strukturen kan få effekten att de etablerade strukturella gränserna blir utsatta för allvarliga utmaningar (Birchall, 1996). På medborgarkontoret har personalen utvecklats till generalister med goda kunskaper inom flera områden och ersätter på så vis vissa specialister. Detta är något som vi ser främjar utvecklingen av e-förvaltning. Begreppet ”business process change” (BPC) är en vidareutveckling av begreppet ”business process reengineering” (BPR). De båda begreppen kan benämnas som omdesign eller förändring av de organisatoriska processerna, vilka kan beskrivas som ett organisatoriskt initiativ till förändring av organisatoriska processer för signifikant förändring och genomslag när det gäller verksamheten (Guha et al, 1997). Skillnaden i de båda begreppen tydliggörs genom att BPC i större grad beaktar den kontextuella verkligheten och är inte lika fokuserad på enskilda processer såsom BPR. Guha et al anser även att BPC innebär ett förändrat ledarskap genom att effektivt balansera de krafter som existerar för en förändring och krafter av motstånd. Om vi ser på Sölvesborgs kommuns utveckling av e-förvaltning genom begreppet BPC, vill vi istället benämna den förändring som sker som IPC, det vill säga ”information process change”. Om BPC innebär att organisationen betraktar förändringar i organisatoriska processer ur ett kontextuellt perspektiv, vill vi betrakta förändringar i hanteringen av information ur ett kontextuellt perspektiv. Med ett kontextuellt perspektiv menar vi i detta fall att vi ser förändringar när det gäller informationshantering ur ett holistiskt perspektiv, ett perspektiv som innebär att fler dimensioner av organisationens verksamhet kan påverka/påverkas av sociala strukturer, informationsteknologi och tankemodeller såsom informationshanteringen.

Om vi med BPC avser de processer som påverkats av informationsteknik, ser vi bara delar av Sölvesborgs kommuns organisation som strukturellt förändrade, till exempel medborgarkontoret. Som vi tidigare diskuterat har informationstekniken bara påverkat handlingar i ringa omfattning i andra delar av organisationen.

”... men sen samtidigt så är jag medveten om att det här mediet och hela den här utvecklingen gör ju att vi kommer att kommunicera på helt andra sätt än vi 40-talister, som är uppfödda med inte gåspennan men i alla fall kulspetspennan...”.

Vi ser hur fast förankrade tankemodeller i organisationen hämmar strukturella förändringar som främjar ett nytt sätt att hantera information. Den roll informationstekniken spelat har varit för dominant, kulturella aspekter har inte fått den uppmärksamhet som vi anser krävs för utveckling av e-förvaltning och ett nytt sätt att hantera information. Vi menar att genom att beakta informationsteknik och informationshantering parallellt kan synergieffekter uppstå. Organisationen har då möjligheter att i ”loopar”, om och om igen, omvärdera förändringar i processer som påverkas av informationsteknik, vi vill kalla detta ”information process change” – IPC.

## 4.4 Tankemodeller

### *4.4.1 Hemsida och Intranät skapar förutsättningar för nya tankemodeller*

Under de år som Sölvesborgs kommun haft en hemsida, har de även utvecklat ett internt Intranät. Intranätet är ett administrativt verktyg där information presenteras avdelningsvis. En del av Intranätet består av allmän information som alla anställda kan komma åt. Här finns gemensam information i form av veckobrev, instruktionsböcker, utbildningsmaterial och informationsmaterial som kommunen använder både internt och vid kontakter med till exempel andra kommuner. Det finns även avdelningsspecifik information som kräver olika behörighetsnivåer och för att komma åt den informationen måste personalen ”logga in” med lösenord, vilket sedan är styrt så att varje anställd får den information som är tillgänglig för dem. Intranätet har på senare tid börjat användas mer flitigt, till exempel läggs en del mötesprotokoll ut på Intranätet, vilket gjort att papperskopior blivit onödiga. Detta sätt att utnyttja modern teknik kan tolkas som en förutsättning för utvecklingen av e-förvaltning. Det kan leda till att personalen drivs till att använda Intranätet och den nya tekniken och i förlängningen kan detta innebära att personalen förändrar sitt sätt att tänka och handla.

När det gäller Intranätet i Sölvesborgs kommun ser vi tekniken som pådrivande för de organisatoriska förändringar som skett, vilket vi menar kan tolkas som en tröghet när det gäller att beakta organisatoriska processer. Vi ser en likhet med det Birchall (1996) kallar ”det negativa gapet”. Med ”det negativa gapet” menar Birchall (1996) att den offentliga sektorns behov av informationsteknik kan vara lägre än vad informationstekniken har att erbjuda. Informationstekniken har tidigare försökt arbeta sig ikapp organisationen – idag är det organisationen som

måste arbeta sig ikapp informationstekniken. Potentialen för att utnyttja detta gap till att förbättra och effektivisera organisationen är mycket stor (Birchall, 1996). Informationsteknik har på senare tid haft en snabbare utveckling än organisationen, vilket inte var fallet vid 1980-talets början, då organisationen var den drivande kraften. Vi tolkar den tröghet som funnits vid beaktandet av organisatoriska processer även som oförberedelse på utvecklingen. Vi menar då oförberedelse när det gäller arbetet med att förändra kulturen, det vill säga tankemodellerna i organisationen. Vi ser det som att människorna i organisationen inte har varit mentalt förberedda på vad informationstekniken inneburit och vad det medfört i förändrade sätt att arbeta och hantera information. Informationstekniken har varit en drivkraft för det Ahrenfelt (2001) kallar förändringen av första ordningen, vilket inte inneburit några drastiska förändringar i organisationens handlingar. Informationsteknik har använts i syfte att utföra de arbetsuppgifter som fanns, men inte att förändra hanteringen, vilket förändring av andra ordningen innebär.

#### 4.4.2 Stark fokusering som ett hinder för utveckling

Vi ser en stor fokusering på den tekniska utvecklingen när det gäller e-förvaltning i Sölvesborgs kommun. Den tekniska utvecklingen har lett till organisatoriska förändringar. Vid en utveckling av e-förvaltning ser vi det som en förutsättning att utvecklingen är förankrad i hela organisationen. Då vi samtalat med olika respondenter inom Sölvesborgs kommun har vi uppfattat att den förankringen saknas. Å ena sidan finns starkt drivande krafter i till exempel medborgarkontorets verksamhet, medan det å andra sidan finns ett visst motstånd i andra delar av organisationen,

”Jag tror inte det går att producera så mycket mer än vad vi gjort förut...”, ”...jag är skeptisk”.

Vår tolkning av vad skillnaderna beror på, handlar om brist på beaktandet av såväl organisatoriska som tekniska processer. Vid intervjuer med chefen för medborgarkontoret överskuggade de tekniska frågorna de organisatoriska, ett exempel:

Vi frågar: ”*Det är ingenting som gjorts när det gäller organisatoriska frågor eller managementfrågor?*” Svar från respondent: ”Nej vi har ju nämnt dem i projektbeskrivningen och vi skulle vilja ha den här studien.” Vi frågar: ”*Så allt är från scratch, det är inga undersökningar gjorda över huvud taget?*” Respondent svarar: ”Ja alltså det finns ju teknik”.

Vi ser en brist i att både organisatoriska och tekniska processer som delar av en enhet, inte ses som en helhet. Vi tolkar detta som en tradition inom kommunen som tidigare inte behövt arbeta sig ikapp informationstekniken (Birchall, 1996), eftersom det tidigare utvecklades informationsteknik efter kommunens behov och inte tvärtom. Dagens snabba utveckling när det gäller informationsteknik, ställer stora krav på kommunen när det gäller organisatoriska processer såsom informationshantering. En av respondenterna uttryckte oro över hur en lösning skulle kunna se ut när det gäller till exempel sekretessfrågor. Vår tolkning är att Sölvesborgs kommuns sätt att beakta de båda delarna – organisation och informationsteknik – som tätt sammankopplade processer, inte har mognat i den takt som vi ser som nödvändig för att lyckas driva utvecklingen av e-förvaltning fullt ut.

Det är alltså i detta avseende som det skiljer sig i kommunens organisation, en del ser utveckling av informationsteknik som det primära vid e-förvaltning, medan andra ser organisatoriska aspekter. De olika fokuseringar som finns i organisationen kan tolkas som hinder när det gäller utveckling av e-förvaltning. Information om vad e-förvaltning innebär, hur den ska utvecklas och så vidare har, enligt vår tolkning, inte förmedlats. Vi ser dock att genom dessa motsättningar i organisationen skapas möjligheter till dialog för att komma fram till gemensam syn på e-förvaltning, vilket kan underlätta och förutsätta en fortsatt utveckling.

#### *4.4.3 E-förvaltning – en generationsfråga?*

Vid diskussioner om framtiden och hur en e-förvaltning skulle fungera i Sölvesborgs kommun svarar flera respondenter att det handlar om en generationsfråga.

”... det fordrar personalbyte ute i många funktioner om det ska gå vidare, ... det är ungdomen som är drivande i utvecklingen”.

Vi ser återigen generationsfrågan som något annat än ålder och tolkar detta istället som något centralt när det gäller ett nytt sätt att tänka. Vi ser att det finns insikt i kommunen om att det krävs nya sätt att tänka för att kunna driva en e-förvaltning, men uttalandet kan även tolkas som en negativ inställning mot förändringar, de vet att det krävs förändring, men de är inte beredda att ta hand om den. Senge (2001) diskuterar vikten av att förändra de tankemodeller som finns i en organisation för att lyckas driva förändringar. Med tankemodeller menar Senge de rådande antaganden och förställningar som finns hos människor i organisationen och han menar att förändring kräver ett nytt sätt att tänka, detta på grund av att nya tankar och idéer ofta inte stämmer med föreställningen om hur saker och ting fungerar. Tankemodellerna har på så sätt kontroll över våra handlingar och om de är fast förankrade så kan de motverka förändring.

Ett exempel på att tankemodellerna kan motverka förändring ser vi i och med att alla respondenterna på skolorna hade en gemensam reflektion när det gäller den teknologiska utvecklingen och organisatoriska förändringen som projektet Kalle K skulle innebära. De var mycket tveksamma till att det skulle fungera och de hade en rad argument emot ett nytt system för sjukanmälsförloppet,

”... jag skulle aldrig gå med på att det blev två system , ...det måste finnas utbildad personal som tar emot detta och hanterar det på rätt sätt, ...det finns risk att information försvinner ”.

Men reflektionerna var inte odelat negativa, de såg möjligheter och positiva konsekvenser av att använda ett system som Kalle K.

”Jag kan förstå att Kalle K kan lösa en del problem för föräldern...”. ”Det skulle säkert vara bra om sjukmeddelandet skickades till andra instanser”.

Respondenterna trodde dock att det bästa skulle vara om sjukanmälsförloppet skulle fungera som det hade gjort hittills. Däremot trodde de att ett nytt system

skulle ge positiva effekter i andra organisationer och för en del familjer, men inte i den egna organisationen.

”Jag ser inget bättre sätt att sköta sjukanmälan på...”.

Vi ser respondenternas förställningar som ett motstånd till förändring i den egna organisationen, vi tror dock inte att det enbart beror på en rädsla för ny teknik, utan vi uppfattar det som en rädsla i förändring av informationshanteringen.

”det utbyts ju så mycket annat, ...den sociala kontakten”. ”...det blir nog svårt att hålla kontakten med föräldrarna”, ...föräldrarna kan få råd på ett annat sätt”.

En förändrad informationshantering kan också leda till förändrade sociala strukturer.

”när man kommer till den faktiska personen som då faktiskt ska lämna ifrån sig uppgifter då kommer man i försvarsställning...”

Eftersom respondenterna uttrycker att dessa tjänster inbegriper sociala handlingar och de kanske är inbäddade i sociala och kulturella mönster hos både anställda och medborgare, innebär det att ny teknik måste åtföljas av andra förändringar i det totala servicesystemet. Sociala interaktionsmönster, som det mellan föräldern och den personal ute på skolan som tar emot sjukanmälan, kanske försvinner, troligen med oförutsedda konsekvenser. Den "tysta kunskapen" i en social interaktion riskerar att få mindre spelrum (Normann, 2000).

Det är inte ovanligt att förändring skapar motstånd och Hansson (2001) beskriver hur förändring bland annat handlar om att lära av och förstå vad som behöver förändras. Syftet är att bädda för en individs eller grupps beredskap för det nya. Det gäller att skapa acceptans och förståelse.

#### *4.4.4 Tidigare utveckling av e-förvaltning hos Sölvesborgs kommun*

Sölvesborgs kommun har under drygt tio år arbetat med förändringar och utveckling av e-förvaltning, men vi ser en tröghet i processen, då utvecklingen har avstannat de senaste åren.

”...sen känns det ju lite grann då som att utvecklingen lite grann har stannat av nu i några år..., ...så jättemycket utveckling, så att säga, på den sidan (den tekniska) har vi ju inte gjort de sista två åren”.

Vår uppfattning är att i Sölvesborgs kommun har fokus alltför ofta legat på tekniken, vilket vi inte alltid anser varit fördelaktigt. Tekniken har varit för pådrivande av utvecklingen, vilket resulterat i konsekvenser när det gäller organisatoriska förhållanden såsom sociala strukturer och hantering av information. De organisatoriska förhållandena har, som även Ericson (promemoria, 2002-09-19) påpekar då han poängterar att organiseringsfrågan bör betraktas som en förutsättning för att potentialen i den nya tekniken skall kunna tas tillvara och utnyttjas på ett ändamålsenligt sätt, fått en underordnad betydelse och visat sig vara en följd av



teknisk utveckling. De förändringar som skett ur ett organisatoriskt perspektiv har på så sätt varit reaktiv den tekniska utvecklingen.

”Det vi har gjort är ju så att säga skaffa bättre och mer funktionella informationstekniksystem.... så jag menar, det är ju det som är drivkraften.”

Ovanstående citat tycker vi speglar att de organisatoriska aspekterna kommit i skym undan. Det är den tekniska utvecklingen som kommit i första rummet, men nu har även den mattats av, varför vi vill kalla det för en tröghet i utvecklingen av e-förvaltning.

När det gäller projektet Kalle K är det en förutsättning, som projektbeskrivningen (2003-02-04) påpekar, att både tekniska och organisatoriska aspekter beaktas parallellt under utvecklingen av e-förvaltning. Sölvesborgs kommuns tidigare arbete när det gäller utvecklingen av e-förvaltning, vilket vi ser som ett förändringsarbete i informella ”communities of practice” kanske inte är gångbar, då olika perspektiv, såsom teknik och organisation, ska förstås i ett sammanhang. Vi är av den uppfattningen att ett strukturerat förändringsarbete skulle underlätta utvecklingen av e-förvaltning, kanske i projektform eller team, då vi ser till exempel utbyte av information som fundamentalt vid samspel av teknisk och organisatorisk förändring. Vi anser dock att Sölvesborgs kommun besitter kunskaper när det gäller att driva utveckling av e-förvaltning och att det finns kunskaper att ta till vara vid strukturering av förändringsarbetet, att formalisera de sätt att arbeta på som vi tidigare beskrivit som informell ”communities of practice”. Formalisering av ”community of practice” kan i förlängningen leda till utveckling av nya informella ”communities of practice” som i framtiden kan ta hand om e-förvaltning.

## 4.5 Dialog

### *4.5.1 Dialog – ett hjälpmedel att forma organisationens gemensamma identitet*

Isaac (2000) ser att de flesta betraktar förändring som något som har fokus på individen, men menar att det krävs något nytt, där vi inte enbart fokuserar på personlig förändring utan i stället koncentrerar oss på förändring av det gemensamma. Detta uttalande tolkar vi som ett uttryck för att Isaac (2000) menar att det är viktigt att utveckla en gemensam identitet inom organisationen. Alvesson & Björkman (1992) menar att organisationsidentiteten kan underlätta att gemensamma värderingar och ideal utvecklas, vilket vi relaterar till att tankemodellerna förändras, som i sin tur underlättar samarbete och kommunikation och kan sägas utgöra en viktig bas för kollektivt, organiserat handlande.

Vår tolkning är att medborgarkontorets utveckling inneburit att en gemensam identitet formats inom denna, som vi ser det, ”community of practice” och att deras sociala strukturer och tankemodeller har förändrats sedan införandet av medborgarkontoret ägde rum, men vi ser också hinder för utvecklingen av

e-förvaltning i och med att det övriga Sölvesborgs kommun inte kommit lika långt. Som exempel på hinder kan vi se det motstånd mot förändrad informationshantering vi upplevde vid intervjuer med olika personal ute på skolorna. Ytterligare hinder upplevde vi vid intervjuer med respondenter på de olika avdelningarna, utanför medborgarkontoret, i fråga om synen på vad e-förvaltning innebär. Vi menar att dialogen skulle kunna hjälpa till att skapa, det vi tolkar att medborgarkontoret har lyckats skapa, en gemensam identitet, vilken delvis kan åskådliggöras av följande uttalande;

”...vi har ju det här medborgarkontorstänket...”.

”Medborgarkontorstänket” ser vi innefatta det Wenger (1999) tar upp som specifikt för en ”community of practice”, det vill säga ett gemensamt engagemang, gemensamt mål och gemensam repertoar, där vi drar paralleller till vår teoretiska modell av e-förvaltning och i stället vill kalla ett ”e-förvaltningstänk”. Vi menar att om hela Sölvesborgs kommun lyckas utveckla en kommungemensam identitet eller annorlunda uttryckt ett gemensamt ”e-förvaltningstänk”, så ser vi att utvecklingen av e-förvaltning skulle underlättas.

Vi vill se medborgarkontoret som den mäklare, som i stället för att sprida ett ”medborgarkontorstänk”, i stället ska förmedla ett ”e-förvaltningstänk”. Vi menar att medborgarkontoret kan bidra till att skapa en kommungemensam organisationsidentitet mellan olika ”communities of practice” inom Sölvesborgs kommun, med hjälp av bland annat dialog, men även ett förändrat ledarskap.

#### Isolering som ett hinder för ett ”e-förvaltningstänk”

Vi ser organisatoriska hinder när det gäller att sprida ett ”e-förvaltningstänk”, likt det Pinchot (1995) beskriver som typiskt för högpresterande team som har en stark känsla av identitet och ett eget syfte som skiljer sig från (men bidrar till att fullgöra) organisationens övergripande uppgift. Pinchot (1995) menar att byråkrati isolerar team och gör att de enbart inriktar sig på de arbetsuppgifter som de har förelagts uppifrån. Å andra sidan kan ett team bli alltför isolerat och upptaget av interna förbindelser, vilket kan leda till ovillighet att upprätthålla förbindelserna med och ta hänsyn till människor och händelser utanför teamet. Respondenter vi intervjuat utanför medborgarkontoret känner ingen större delaktighet, som vi upplever det, när det gäller tankegångarna om att utveckla e-förvaltning;

”Det är nog mer chefen för medborgarkontoret som sitter med det..., ...det är hon som är innehållsskapare och kreatör...”.

Detta citat kan tolkas som att medborgarkontoret har isolerat sig från övriga Sölvesborgs kommun när det gäller frågor som rör utvecklingen av e-förvaltning. En annan alternativ tolkning är att medborgarkontoret varit för bristfälliga i sitt informationsutbyte för att skapa det engagemang som krävs. Samtidigt upplevde vi vid intervjuer av respondenter utanför medborgarkontoret, en fokusering på sina egna arbetsuppgifter och det tycks inte finnas något större utrymme för nya influenser, vilket även kan vara ett uttryck för att de inte släpps in i den ”community of

practice” som står för utvecklingen av e-förvaltning, det vill säga medborgarkontoret.

Vi upplever att det finns ett glapp mellan medborgarkontoret och Sölvesborgs kommun när det gäller engagemanget att utveckla e-förvaltning och vi ser det som en organisatorisk förutsättning att kanaler skapas mellan medborgarkontorets ”community of practice” och det övriga Sölvesborgs kommun, för att en gemensam organisationsidentitet ska kunna skapas. Här ser vi återigen hur dialog och ett förändrat ledarskap kan bidra till att skapa det engagemang som krävs för utveckling av en kommungemensam organisationsidentitet.

#### *4.5.2 Dialog för att skapa en integrerad organisation*

Vi ser, precis som Isaac (2000) och Pinchot (1995), en vikt i att lyfta fram problemen och motsättningarna till förändring, i detta fall när det gäller utveckling av e-förvaltning, för att resultat skall kunna nås. Isaac (2000) menar att dialogen försöker fånga den ”gemensamma intelligensen” hos människorna i en organisation, med vilket han menar att människor tillsammans är mer medvetna och smartare än vad vi är var för sig och att vi tillsammans kan bli varse nya framkomstvägar och nya möjligheter, mycket effektivare än vad vi kan var för sig. Pinchot (1995) menar att i intelligenta organisationer inleder team och deras medlemmar frivilligt samarbete med andra för att skapa en mer integrerad organisation och som använder mer av varje människas intelligens och utnyttjar den information och de färdigheter som finns i både organisationen och omvärlden på ett bättre sätt. Vi menar att personalen på medborgarkontoret har lyckats ta tillvara det Isaac (2000) kallar den ”gemensamma intelligensen” genom ett nära samarbete och ständigt utbyte av erfarenheter inom sin ”community of practice”. Detta tolkar vi som en organisatorisk förutsättning, som det övriga Sölvesborgs kommun också bör försöka realisera, för att utvecklingen av e-förvaltning ska underlättas. Vi ser återigen medborgarkontoret i rollen som ”mäklare” för att sprida kunskap om hur de lyckats ta till vara på deras ”gemensamma intelligens” eller annorlunda uttryckt hur de utbyter erfarenheter och samarbetar inom sin ”community of practice”, som vi ser som ett lyckat koncept i utvecklingen av e-förvaltning.

Genom den interaktion som förekommer på medborgarkontoret, förändrar människorna på medborgarkontoret medvetet eller omedvetet, de förankrade tankemodeller som finns, vilket leder till förändrade handlingar och ger utrymme för att nya gemensamma tankemodeller ska kunna utvecklas. Om inte de fast förankrade tankemodellerna kan luckras upp, ser vi en risk i att utvecklingen av e-förvaltning försvåras. Med detta menar vi att systemtänkandet inte fungerar (Senge, 2001). Systemtänkandet är lika viktigt för utvecklingen av tankemodellerna som dessa är för att ta tillvara fördelarna med systemtänkandet (Senge, 2001). När det gäller systemtänkande vill vi dra en parallell till vår teoretiska modell av e-förvaltning, vilken vi ser måste fungera som ett system, det vill säga att alla delarna, informationsteknologi, tankemodeller och sociala strukturer alla påverkar och påverkas av varandra och där ingen del kan förbli oförändrad utan måste fungera som en helhet. Det motstånd vi mött i Sölvesborgs kommun när det gäller förändring, som vi beskrivit ovan (sid. 51), innebär att systemet inte fungerar, vilket vi ser som hin-

der för utveckling av e-förvaltning. Det är med anledning av detta vi vill lyfta fram dialogen och ett förändrat ledarskap som nyckeln till förändring. Om människorna i Sölvesborgs kommun ser helheten så ser vi att förändring kan komma till stånd och utveckling av e-förvaltning underlättas.

#### 4.5.3 Dialog – ett hjälpmedel vid utveckling av e-förvaltning

*Dia* betyder ”genom” och *logos* ”ord” eller ”mening”. Dialog är en metod för att tänka och reflektera tillsammans, det handlar om att förändra inställningen till mänskliga relationer, vilket är något som måste beaktas och som är viktigt att lära. Dialogen bidrar till att utveckla produktivitet och prestationer genom att de band som binder människor samman blir starkare. ”Banden” består av de genuina gemensamma uppfattningar och den förståelse som redan finns mellan människorna i en grupp. Det är ur denna gemenskap, människors samspel, som gemensamma handlingar växer fram (Isaac, 2000).

Dialog och diskussion är två olika processer som kompletterar varandra, där dialogen skiljer sig från diskussionen i det avseendet att dialogen är en fri och undersökande genomgång av komplexa frågor, medan det i diskussionen skall framföras åsikter och argument som stöd för de beslut som skall fattas (Senge, 2001). Senge menar att de som för en dialog lyssnar på varandras åsikter och ger uttryck för sina egna. ”Syftet med en dialog är att vidga gränserna, att nå längre än den enskilde individen gör på egen hand” (Senge, 2001:221).

Isaac (2000) skiljer mellan *reflekterande dialog* och *genererande dialog*. Reflekterande dialog innebär att människor är villiga att tänka över de strukturer som ligger bakom det de gör, det vill säga orsakerna till sina tankar och handlingar. Detta innebär att de lär sig att tydligare se sådant som de tidigare tagit för givet. I dialogen börjar människor att reflektera över aspekter av sina handlingar som de tidigare inte lagt märke till. Reflekterande dialog kan sen övergå till *genererande dialog*, vilket innebär att människor börjar skapa helt nya möjligheter och nya former av samspel. Det är när gruppens deltagare släpper greppet om sina egna ståndpunkter och åsikter som dialogen övergår till att bli genererande, vilket kan lyfta deltagarna till en ny nivå av gemensam förståelse för dialogen (Isaac, 2000).

Vi ser att tankegångarna om e-förvaltning har framskridit olika långt inom Sölvesborgs kommun. På medborgarkontoret har personalen sedan flera år tillbaka insett vikten av samspel och format gemensamma handlingar när det gäller arbetsuppgifterna inom medborgarkontoret, vilket vi ser ligger inom ramen för e-förvaltning och utvecklandet av nya förbättrade tjänster för medborgaren. Vi menar att medborgarkontoret tillämpat reflekterande dialog sedan lång tid tillbaka och att medborgarkontorets personal även uppnått genererande dialog genom sina frekventa utbyten av erfarenheter inom sin, som vi ser det, ”community of practice”. Vi har sett och fått berättat för oss om förändrad informationsteknik och förändrade handlingar, vilka förändrat deras tidigare tankemodeller. Personalen på medborgarkontoret tycks forma nya samspelsmönster efter behov, de är mobila när det gäller både arbetsplats och arbetsuppgifter:

”Verktygen har vi tillgängliga på så många ställen, här i detta rummet, vi har det ute i disken och växeln, och vi har det i bärbara datorer, så har vi bara en nätverksuppkoppling så kan vi oftast komma åt det ändå där vi sitter..., ...man tänker inte själv på det här, utan det kanske man gör samtidigt som man gör någonting annat, sitter man i disken så kanske man håller på att hoppa mellan hemsidan och disken”.

Vi ser medborgarkontoret och chefen för medborgarkontoret som den ”mäklare” som ska kunna sprida genererande dialog inom Sölvesborgs kommun. Vi ser att det finns ett stort behov inom organisationen att få veta mer om begreppet e-förvaltning och vad detta innebär, vilket vi grundar på att ett flertal respondenter utanför medborgarkontoret, ser begreppet e-förvaltning och innebörden av det-samma som tämligen diffust, trots att medborgarkontorets personal och övrig personal träffats vid både informella och formella möten, där ämnet e-förvaltning och dess innebörd diskuterats. Här ser vi hur dialog skulle kunna underlätta förståelsen och leda till större delaktighet, vilket i sin tur kanske genererar det engagemang som krävs av hela organisationen.

---

## 5 VAD HAR VI KOMMIT FRAM TILL?

---

Vår studie har omfattat tre olika studieområden i Sölvesborgs kommun, och för att kunna uppfylla vårt syfte med studien, har vi försökt förstå och uppmärksamma fenomenen i Sölvesborgs kommun som, såsom vi ser det, ligger till grund för organisatoriska hinder och förutsättningar vid utvecklingen av e-förvaltning.

Vi kommer nedan att redogöra för olika faktorer som vi ser underlättar utvecklingen av e-förvaltning. Analysen av medborgarkontoret kontra övriga Sölvesborgs kommun tydliggör en skillnad i synen på vad utveckling av e-förvaltning innebär.

### 5.1 Förändrat ledarskap

Enligt Shwney & Zabin (2001) är tekniken troligen den enklaste delen av de förändringar som krävs när det gäller fenomen som e-förvaltning. Strategi är en mer utmanande aspekt av förändringsprocessen, samtidigt som de mest utmanande aspekterna är mjuka frågor såsom attitydförändringar, beteenden och kulturer inom organisationer. Shwney & Zabin anser att utvecklingen av e-förvaltning fundamentalt är ”change management” – förändrad hantering, vilket de även ser som förändring i ledarskap. Diskussionen om förändrat ledarskap kan belysa en mängd aspekter, vi fokuserar på det Moran & Brightman (2000) beskriver som förändrat ledarskap vid ”change management”. De anser inte att ”change management” handlar om att hantera förändring utan de anser att det är att lyckas engagera människorna vid en förändring, det vill säga ett förändrat ledarskap som lyckas motivera och engagera människorna i organisationen, vilket vi ser som en organisatorisk förutsättning för e-förvaltning.

#### 5.1.1 Ett vägledande ledarskap

Den distinktion vi gjort mellan formella och informella ”communities of practice” kan ses som ett tecken på ett behov av förändrat agerande när det gäller ledarskap. Vi ser hur ett förändrat ledarskap kan bädda för en individs eller grupps beredskap för det nya. Det gäller att skapa acceptans och förståelse för det nya – för e-förvaltning. Vi anser att formella ”communities of practice” skulle kunna skapa bättre förutsättningar när det gäller bland annat samsyn och informationspridning i organisationen. Vi menar att ett tydligt ledarskap, som lyckas engagera, guida och motivera förändring, även skulle kunna vara framgångsrikt när det gäller att samla medarbetare mot det gemensamma mål, engagemang och repertoar som utvecklingen av e-förvaltning kräver.

#### 5.1.2 Ledarskap som mäklare

Ett förändrat ledarskap bör fokusera på hur organisationen kan uppnå synergiefekter. Sölvesborgs kommun har en tillgång i medborgarkontoret och chefen för

medborgarkontoret. Utvecklingen av e-förvaltning har varit framgångsrik i denna del av organisationen och ett förändrat ledarskap kan liknas vid det Wenger (1999) benämner som mäklare. Förändrat ledarskap kan innebära en strävan att bryta gränser och nå samtliga avdelningar i organisationen samt skapa engagemang för utvecklingen av e-förvaltning.

### *5.1.3 Målet (e-förvaltning) måste vara värt att vara delaktig i...*

Vi ser det som en organisatorisk förutsättning att chefen på medborgarkontoret kan hantera gapet mellan de tänkta planernas behov av en viss kultur, det vill säga det som krävs för att utveckla e-förvaltning, och den kultur som existerar i organisationen idag (Hansson, 2001). Här upplever vi, som vi tidigare beskrivit, en viss kulturkrock mellan medborgarkontorets öppna inställning till e-förvaltning kontra en viss skepsis på andra avdelningar inom Sölvesborgs kommun. Vi ser integrering mellan medborgarkontoret, med uppgift att utveckla e-förvaltning, och det övriga Sölvesborgs kommun som mycket viktigt för att e-förvaltning ska kunna få den utveckling som är avsedd. Ett förändrat ledarskap innebär således bland annat att försöka skapa en gemensam företagskultur, ett gemensamt engagemang, förmedla och upprätthålla gemensamma mål och hur dessa ska kunna nås för att lyckas att utvecklas till en e-förvaltning. Här ser vi hur medborgarkontoret och chefen för medborgarkontoret kan utveckla en viktig roll i form av mäklare mellan, som vi ser det, medborgarkontorets "community of practice" och andra "communities of practice" inom Sölvesborgs kommun. Vi ser det som en organisatorisk förutsättning att kanaler skapas mellan de olika avdelningarna, för att fast förankrade tankemodeller ska kunna luckras upp så att ny informationsteknologi får fäste, där tillämpning av dialog kan vara en möjlig framkomstsväg. För att informella "communities of practice" ska kunna utvecklas till formella "communities of practice" menar vi att det behövs ett förändrat ledarskap.

## 5.2 IPC – Information Process Change

### *5.2.1 IPC - en faktor vid utveckling av e-förvaltning*

Vi ser utvecklingen av e-förvaltning i Sölvesborgs kommun som ett nytt sätt att hantera information. Därmed sätter vi även fokus på de processer som avser informationshantering. Med utgångspunkt från vårt tidigare resonemang ser vi att synergieffekter kan uppstå om utveckling av informationsteknik och informationshantering sker parallellt vid utvecklingen av e-förvaltning. Organisationen har då möjligheter att i "loopar", om och om igen, omvärdera förändringar i processer som påverkas av informationsteknik. Vi benämner denna process IPC (Information Process Change). När det gäller begreppet IPC har tankemodellerna stor påverkan på förändringen och utvecklingen. Fast förankrade tankemodeller kan hämma strukturella förändringar som vi ser främjar informationshanteringen och därmed IPC. Vid utvecklingen av e-förvaltning ser vi hemsidan och Intranätet som nya informationsbärare och vår uppfattning är att det vid informationshanteringen är viktigt att skapa acceptans och förståelse för mediet som förmedlar informationen. Vi ser IPC som en faktor som kan underlätta utvecklingen av

e-förvaltning, vi ser även att en ökad acceptans och förståelse för mediet som förmedlar informationen är av vikt.

### 5.3 Förändring genom dialog

Vi har i vår uppsats använt oss av Wengers (1999) sociala teori för att förstå utvecklingen av e-förvaltning i Sölvesborgs kommun ur ett organisationsteoretiskt perspektiv. Då vi använt oss av begreppet "community of practice" har vi tydliggjort gränser både externt gentemot omgivningen och internt mellan olika avdelningar och enheter inom kommunens organisation.

#### 5.3.1 Formella och informella "communities of practice" i samspel

Wenger (1999) har beskrivit att för att kunna engageras i praktik, måste människor finnas i ett sammanhang där de kan agera genom interaktion med andra människor, det måste finnas vägar för kommunikation. De vägar för kommunikation som finns, har vi beskrivit som sociala strukturer. Vi har tidigare diskuterat hur vi ser Sölvesborgs kommuns arbete med utvecklingen av e-förvaltning som ett arbete som bedrivs genom informella "communities of practice", vilket vi sett som ineffektivt i dagens utveckling av e-förvaltning. Vår slutsats är att formella "communities of practice" skulle kunna bidra med bättre förutsättningar när det gäller samsyn och informationsspridning. Vi ser alltså hur ett mer strukturerat arbete skulle underlätta utvecklingen av e-förvaltning. Vi tror dock att den erfarenhet medborgarkontorets personal samt övrig personal som tidigare arbetat med utvecklingsarbete som rör e-förvaltning, kan vara till stor hjälp för framtida informella "communities of practice" som kan förvalta e-förvaltning.

Vi ser hur dialogen kan vara ett medel att nå struktur i utvecklingsarbetet. Om vi återigen refererar till det Isaac (2000) menar med dialog – det vill säga en metod för att tänka och reflektera tillsammans, vilket leder till ett gemensamt samspel och att gemensamma handlingar växer fram – kan dialogen mycket väl vara en framgångsfaktor när det gäller skapandet av formella "communities of practice". Vi ser även dialogen som ett redskap för samspel människor emellan i informella "communities of practice". Då dialogen binder samman människor genom att tänka och reflektera tillsammans kan informella "communities of practice" fungera som en arbetsform i en framtida e-förvaltning.

#### 5.3.2 Den externa relationen

När det gäller kommunens externa relationer har vi diskuterat hur bland annat medborgarens och näringslivets roll bör betraktas som en del av kommunens organisation. Medborgarkontoret är ett föredöme när det gäller externa relationer och vår uppfattning är att den erfarenhet som finns i medborgarkontoret kan underlätta dialog med både medborgare och näringsliv och kommunens övriga organisation. Vi ser hur medborgarkontoret, åtminstone inledningsvis, är ett naturligt centrum för utvecklingen av e-förvaltning och vi ser deras roll i kommunens organisation på det sätt som Wenger (1999) benämner mäklare, det vill säga som en



kanal som kan förmedla tankar och idéer om e-förvaltnings innebörd samt initiera till dialog för att trygga utvecklingen.

### *5.3.3 Den interna relationen*

Vår uppfattning är att medborgarkontorets utveckling av e-förvaltning även inneburit att en, i medborgarkontoret, gemensam identitet formats. Medborgarkontorets personal har utvecklat ett "medborgarkontorstänk".

Vi vill se medborgarkontoret som den mäklare, som i stället för att sprida ett "medborgarkontorstänk", ska kunna förmedla ett "e-förvaltningstänk", och på så sätt skapa en kommungemensam organisationsidentitet. Vi ser framför allt dialogen som ett medel att nå en gemensam identitet inom Sölvesborgs kommun när det gäller e-förvaltning, men vi ser även ett förändrat ledarskap som en framgångsfaktor. För att lyckas skapa en kommungemensam identitet när det gäller e-förvaltning anser vi att det även är viktigt att bryta de gränser som finns mellan medborgarkontoret och övriga avdelningar när det gäller e-förvaltning.

En slutsats är även att det är av vikt att vidga gränserna, möta och hantera motsättningar i organisationen som någonting positivt för att nå framgång vid utvecklingen av e-förvaltning.

### *5.3.4 Hemsida och Intranät som ett medium för dialog*

Som vi tidigare beskrivit kan dialog ses som något som binder samman människor genom att de får tänka och reflektera tillsammans. Vi har i vår analys presenterat både hemsidan och Intranätet som gränsföremål (Wenger, 1999), symboler och som identitetsskapande (Hatch, 2000) för kommunen och vi vill nu även beskriva hur vi ser att hemsidan och Intranätet kan främja dialogen, till och med betraktas som dialog.

När det gäller att betrakta bland annat medborgare och näringsliv som en del av organisationen, krävs det även att omgivningen har möjlighet att påverka det kommunen gör. Kommunens organisation kan via hemsidan låta omgivningen förstå att de är en del av organisationen, att de ingår i den identitet som kommunen omger sig med. För att lyckas föra dialog finns redan "band" som binder samman människor (Isaac, 2000) och det är detta "band" som först måste formars mellan kommunen och dess omgivning. Vi ser hemsidan som ett medium som skapar de "band" som föregår dialog. Vår slutsats är att hemsidans vikt för utvecklingen av e-förvaltning inte får underskattas och bör betraktas som centralt för e-förvaltning. I Sölvesborgs kommun ser vi en framgångsfaktor i medborgarkontorets arbete med hemsidan, de är intresserade och engagerade när det gäller att försöka utveckla en bra och beskrivande hemsida som talar till omgivningen och införlivar den i dess identitet.

### 5.3.5 Kommunikation ↔ Dialog

Vi har i vår analys påvisat många tecken på kommunikationssvårigheter, både i de så kallade informella ”communities of practice” och när det gäller kommunikation över de formella organisationsgränserna. Vi upplever att den tröghet vi sett vid utvecklingen av e-förvaltning i Sölvesborgs kommun till stor del handlar om kommunikationssvårigheter. Information om vad e-förvaltning innebär, hur den ska utvecklas och så vidare har inte, enligt vår tolkning, förmedlats. Vi vill framhålla att för att överbygga de kommunikationssvårigheter vi sett kan ett medvetet försök att skapa dialog vara av betydelse. Vi ser ännu en gång medborgarkontoret som den mäklare som initierar dialogen då det är där intresset, kunskapen och informationen om e-förvaltning tagit starkast fäste.

Vi vill även poängtera en motsägelse vi sett när det gäller kommunikationen över de formella organisationsstrukturerna. Å ena sidan har medborgarkontoret skapat framgångsrika kommunikationskanaler som överskrider de formella organisationsstrukturerna och där ett kontinuerligt överskridande sker, å andra sidan anses de formella organisationsstrukturerna svåra att korsa då medborgarkontoret försöker forma hemsidan efter annan struktur än den formella organisationsstrukturen. I och för sig har personalen på medborgarkontoret presenterat hemsidan efter medborgare och omgivningens behov men anser sig inte lyckats fullt ut med detta. Vi ser hur dialog mellan avdelningar och enheter inom kommunens organisation bör underlätta arbetet med att presentera hemsidan efter omgivningens behov. Dialogen kan leda till samsyn inom organisationen.

### 5.3.6 Förhandling av mening och dialog

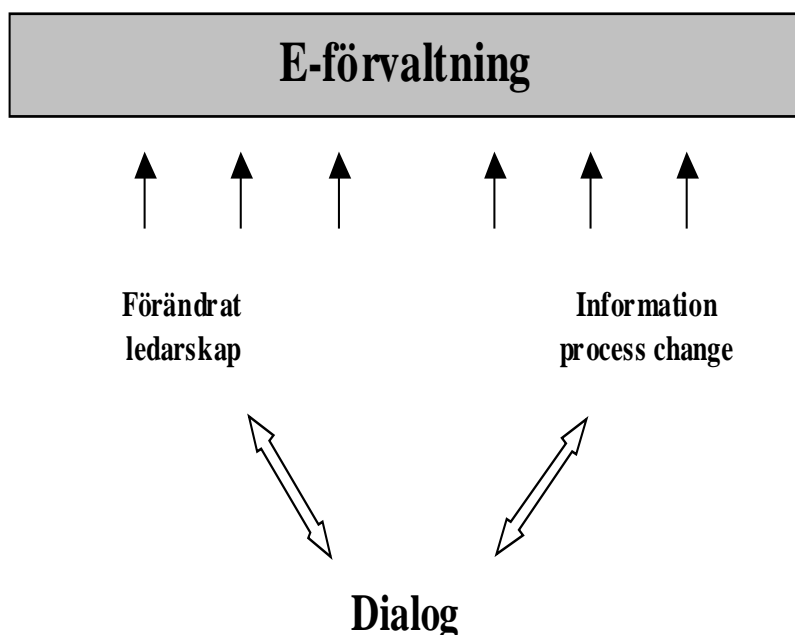
Wenger (1999) beskriver hur förhandling av mening skapar organisationen, det vill säga genom förhandling av mening beaktas nya situationer genom tidigare situationer. Denna förhandling av mening kan även relateras till begreppen kommunikation och interaktion. Vi vill gå ett steg längre och även likställa förhandling av mening med dialog. Dialogen handlar enligt Senge (2001) om att vidga gränser och att möta och emotse motstånd. Om vi ser förhandling av mening som dialog, kan dialogen betraktas som skapande av organisationen. Vi vill förtydliga denna koppling då vi ser dialog som en faktor som underlättar utvecklingen av e-förvaltning.

När det gäller Ahrenfelts (2001) sätt att se på förändring som förändring av första ordningen eller förändring av andra ordningen, kan dialogen ha stor betydelse. Då vi ser e-förvaltning som en förändring av andra ordningen, anser vi att det krävs nya sätt att skapa mening i organisationen, denna mening ser vi som ett resultat av dialog – av förhandling av mening.

## 5.4 Tre grundstenar för utveckling av e-förvaltning

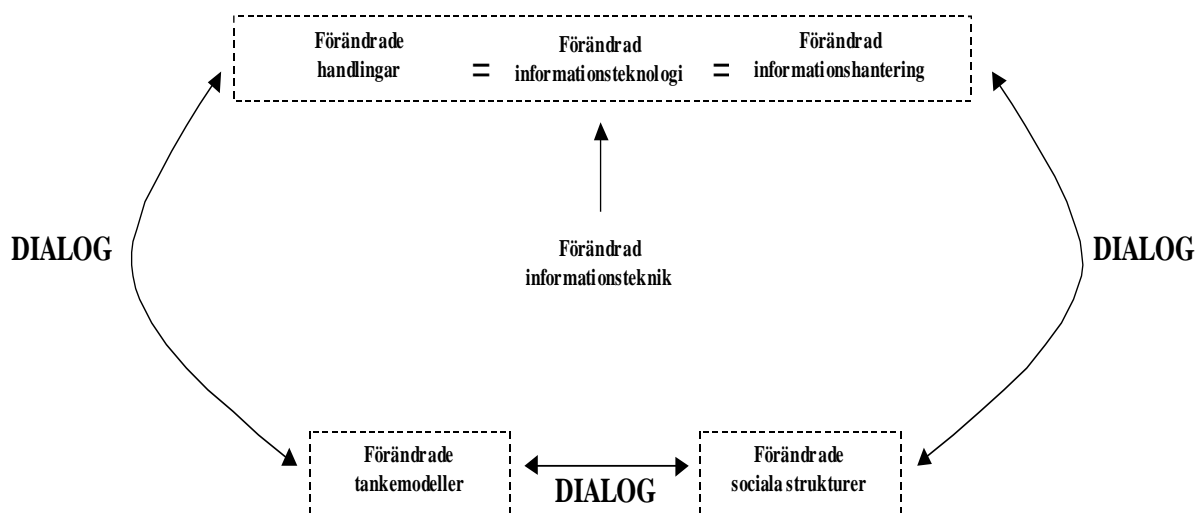
Vi vill genom en modell (se figur 4, sid. 59) presentera de faktorer vi ser som stöd vid utveckling av e-förvaltning. Faktorerna förändrat ledarskap och ”information process change” (IPC) ser vi som två av tre grundstenar när det gäller utveckl-

ingsarbetet i den del av utvecklingen av e-förvaltning som vi studerat. Den tredje grundstenen – dialogen – ser vi dock som ytterst väsentlig för utvecklingen av e-förvaltning. Vi ser dialogen som det som bär upp även de övriga två grundstenarna.



**Figur 4. Faktorer vi ser stödjer utvecklingen av e-förvaltning**

Med anledning av ovanstående diskussioner har vi även utvecklat vår teoretiska modell (se figur 2, sid. 24) för att poängtera dialogens betydelse vid utveckling av e-förvaltning (se figur 5, sid. 60). I modellen visar vi hur pilarna – som symboliserar ett systemtänkande – får en ny betydelse då vi betonar dialog som en faktor som underlättar utveckling av e-förvaltning. Vi ser att den förändringsprocess som initieras av informationsteknik bör omhändertagas av personalen i Sölvesborgs kommun och vi ser dialogen som ett medel att utveckla och förmedla den förändringsprocess som förestår utvecklingen av e-förvaltning. Vi ser även hur IPC (Information Process Change) och ett förändrat ledarskap är hjälpta av dialogen, som vi ser som medlet för att nå framgång när det gäller utvecklingen av e-förvaltning.



**Figur 5. Dialog som en faktor som underlättar utvecklingen av e-förvaltning.**

Vi menar att det krävs ett förändrat ledarskap för att lyckas engagera hela Sölvesborgs kommun i tankegångarna om att utveckla e-förvaltning. Det är viktigt att medborgarkontoret utvidgar sin "community of practice" och släpper in nya medlemmar, samtidigt som nya "communities of practice" bildas. Vår syn på e-förvaltning innebär också att det krävs förändrad informationsteknologi, det vill säga förändrade sätt att hantera information och för att lyckas med detta menar vi att en fokusering på informationsprocesserna måste ske, vilket vi kallar IPC (Information Process Change). För att skapa ett gemensamt engagemang för e-förvaltning menar vi att dialogen är en möjlig framkomstväg. Det som framkommer genom vår analys och förtydligas i våra slutsatser är hur dessa faktorer bland annat kan bidra till att luckra upp fast förankrade tankemodeller hos de anställda inom Sölvesborgs kommun för att ny informationsteknologi ska kunna komma till stånd. Dessutom ser vi hur dessa faktorer bidrar till att skapa acceptans gentemot informationsteknik som ny informationsbärare och hur en integrering av hela Sölvesborgs kommun ska kunna ske genom att skapa, det Wenger (1999) beskriver, kanaler över gränserna, att via "mäklare" mellan olika "communities of practice" skapa ett gemensamt engagemang, eller som vi även beskriver det – skapa en gemensam organisationsidentitet.

#### *5.4.1 Kalle K – en möjlighet till effektivisering av rutiner*

Ett flertal personer och rutiner var involverade i sjukanmälningsprocessen på de olika skolorna. Som vi beskrivit upplevde vi ett entydigt motstånd mot förändring, allting fungerade bra och vi fick en mängd argument till varför ingenting borde förändras. Vi ifrågasatte en rädsla mot ny teknik, men fick en känsla av att ny teknik inte var grunden till motståndet, utan motståndet tycktes bestå i en rädsla att gå miste om information, såsom att om någon elev försökte manipulera sin sjuk-

anmälan eller om någon elev hade problem hemma etcetera. Detta såg vi som *en* anledning, men intuitionen sade oss att det även fanns en rädsla i att bli av med sina arbetsuppgifter och i förlängningen jobbet. Många rutiner som tillämpades var bra, men en hel del upplevde vi som ineffektiva, såsom att skriva lappar och lägga i olika fack och lådor, på olika våningar och utanför olika klassrum, då någon var sjuk eller av annan anledning inte kom till skolan.

”Det har aldrig hänt att lappar har försvunnit ...” (de har tillämpat det här systemet sedan 15 år tillbaka).

Vi ser således att projektidén Kalle K skulle kunna innebära möjligheter till effektivisering av rutiner. Vi tolkade rädslan mot förändring som en rädsla att framför allt förändra sina handlingar, det vill säga en rädsla för informationsteknologin, vilket således innebär att personalen ute på skolorna är fast i förankrade tankemodeller. Detta innebär att helheten i vår teoretiska systemmodell (se figur 2, sid. 24) inte skulle förstås av personalen på de olika skolorna. Vi menar att det är nödvändigt att Sölvesborgs kommun luckrar upp dessa fast förankrade tankemodeller för att kunna utvecklas vidare till en e-förvaltning, och det är här vår nya dimension i systemtänkandet kommer in i bilden, att införa dialogen i systemet (se figur 5, sid. 60), vilket vi anser skulle kunna leda till en uppluckring av de fast förankrade tankemodellerna och skapa nya förändrade tankemodeller, sociala strukturer och ny informationsteknologi som vi ser som en förutsättning för att utveckla e-förvaltning. Det är således viktigt att kanaler skapas mellan de olika skolorna och det övriga Sölvesborgs kommun, för att ett ”e-förvaltningstänk” ska kunna förmedlas, vilket innebär att informationsteknik och informationsteknologi ska utvecklas parallellt och där IPC (information process change) som strategi kan underlätta. Dessa slutsatser är generella för samtliga skolor vi gjort undersökningar på, men vi tror även att desamma kan generaliseras till att gälla övriga Sölvesborgs kommun och även andra kommuner i Sverige med liknande förhållanden. Ett observandum är dock hur den tysta kunskapen ska kunna tas tillvara i de framtida systemen.

## 5.5 Reflektioner och förslag till fortsatt forskning

Vi ser det som positivt att ha fått inblick i och kunnat studera ett verkligt projekt som Kalle K innebär. Vi upplever en stor fördel i att Sölvesborgs kommun själva efterfrågat den studie vi har gjort, vilket vi menar underlättat vårt arbete och där vi enbart upplevt tillmötesgående reaktioner. Detta har bidragit till att underlätta arbetet med vår analys och de slutsatser vi presenterar.

### *5.5.1 Förslag till fortsatt forskning för att bidra till utveckling av e-förvaltning*

Vi har sökt efter faktorer som kan underlätta utveckling av e-förvaltning ur ett internt perspektiv, det vill säga Sölvesborgs kommuns interna organisation. Intressant vore att följa upp vår studie med ett externt perspektiv, det vill säga vad en e-tjänst i linje med Kalle K skulle innebära för medborgaren i samhället. E-förvaltning innebär ett horisontellt perspektiv, vilket även innefattar integrering

med andra organisationer och näringslivet, där vi ser att fortsatta studier kan bidra till att underlätta denna integrering. Vi har också i vår analys kort tagit upp lärandets roll vid skapandet av sociala strukturer, informationsteknologi och tankemodeller och vi ser det även intressant att se utveckling av e-förvaltning ur ett lärande perspektiv.

---

## 6 REFERENSER

---

---

### 6.1 Böcker

- Ahrenfelt, B, (2001), *Förändring som tillstånd*, Studentlitteratur, Lund
- Allén, S & Selander, E, (1985), *Information om information*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M, (1997), *Kommunikation, makt och organisation*, Graphic Systems AB, Göteborg
- Alvesson, M & Björkman, I, (1992), *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*, Studentlitteratur, Lund
- Birchall, D, (1996), *Skapa morgondagens virtuella organisation*, Tryckeri AB Primo Oskarshamn
- Bruzelius, L H & Skärvad, P-H, (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Engquist, A, (1992), *Kommunikation på arbetsplatsen*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Hansson, J, (2001), *Skapande personalarbete, lärande och kompetens som strategi*, AiT Falun, Falun
- Hatch, M. J, (2000), *Organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Isaac, W, (2000), *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*, AIT Falun
- Jackson, N & Carter, P, (2000), *Rethinking organisational behaviour*, Redwood Books Ltd, Trowbridge
- Johansson Lindfors, M-B, (1993), *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund
- Kallinikos, J, (1999), *Organizations in the Age of Information*, Academia Adacta AB, Lund
- Kvale, S, (2001), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

- Lundeberg, M & Sundberg, B, (1996), *Att föra verksamheten framåt: människor och informationssystem i samverkan*, Studentlitteratur, Lund
- Normann, R, (2000), *Service Management, ledning och strategi i tjänstproduktion*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Pinchot, G, (1995), *Den intelligenta organisationen*, Svenska Dagbladet, Stockholm
- Quinn, R.E, Faerman, S.R, Thompson, M.P & McGrath, M.R (2003), *Becoming A Master Manager – A Competency Framework*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- Senge, P M, (2001), *Den femte disciplinen, den lärande organisationen*, Fakta Info Direkt Sweden AB, Stockholm
- Sawhney, M & Zabin, J (2001), *The seven steps to Nirvana, strategic insights into e-business transformation*, McGraw-Hill, New York
- Wenger, E, (1999), *Communities of practice – Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge
- Wiio, O. A, (1988), *Kommunikation – vad är det?*, Centraltryckeriet AB, Borås

## 6.2 Artiklar

- Burn, J & Robins, G, (2003), *Moving towards e-government: a case study of organisational change processes*, Logistics Information Management, Vol. 16, No. 1, sid. 25-35, MCB University Press
- Dearstyne, B W, (2001), *E-business, e-government & information proficiency*, Information Management Journal, Oct 2001, Prairie Village
- Guha, S, Grover, V, Kettinger, WJ & Teng, J, (1997), *Business process change and organizational performance: Exploring an antecedent model*, Journal of Management Information Systems, Summer 1997, Armonk
- Hazell, A & Doig, L, (2001), *E-government agenda*, Australian CPA; Melbourne
- Moran, J W & Brightman, B K, (2000), *Leading organizational change*, Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol. 12, No. 2, sid. 66-74, MCB University Press
- Tat-Kei Ho, A, (2002), *Reinventing local governments an the E-government initiative*, Public Administration Review, Washington



### 6.3 Övriga skriftliga källor

Ericson, T (promemoria 2002-09-13)

Projektbeskrivning 2003-02-04

Projektbeskrivning, Arenan för E-government, 2003

### 6.4 Elektroniska källor

[www.solvesborg.se](http://www.solvesborg.se)

---

## 7 BILAGA

---

---

### 7.1 Första intervjun med medborgarkontorets chef och skol-IT ansvarig

Till första intervjun hade vi inte förberett några frågor utan vi utgick ifrån vad respondenterna berättade om projektidén Kalle K och e-government i Sölvesborgs kommun.

### 7.2 Andra intervjun med medborgarkontorets chef

1. Vi skulle vilja att du berättar om tidigare projekt i Sölvesborgs kommun som har anknytning till tankegångar om införandet av e-government.
2. Vilken framgång/motstånd har dessa projekt fått (hur har personalen reagerat)?
3. Vilken bakgrund har du – hur kom det sig att just du blev projektledare? Har du varit projektledare i de tidigare projekten också?
4. Vid tidigare projekt – vilka personer har varit med i projekten och hur valdes de ut?
5. När du jobbade som projektledare – vem jobbar du tillsammans med och hur väljer du ut dina medarbetare?
6. Hur ser organisationen/strukturen ut i Sölvesborgs kommun? Har den förändrats sedan 1994 och i så fall hur?
7. Hur jobbar ni med tankegångarna om att digitalisera tjänster?
8. Vad tror du krävs av personalen för att ni ska kunna erbjuda digitaliserade tjänster?

### 7.3 Frågor till IT-chef inom Sölvesborgs kommun

1. Vad är din bakgrund? Anställningstid?
2. Vad är e-government?
3. Hur ser du på 24-timmarsmyndigheten?
4. Vilken betydelse kommer e-government att ha för Sölvesborg?
5. Hur har ni arbetat med att utveckla e-government?
6. Har ert sätt att arbeta med utvecklingen av e-government förändrats?
7. Hur fördelas arbetet med e-government?
8. Vilka är initiativtagare när det gäller e-government?
9. Hur ser du på projektet Kalle K?
10. Hur ser du på samverkan mellan olika myndigheter, tex. Försäkringskassan?
11. Hur organiserar ni arbetet med att utveckla e-government?
12. I vilket forum fattas beslut angående utvecklingen av e-government?
13. Vilken roll har IT-grupperna när det gäller e-government?

14. Tycker du att ni arbetar på det sätt som den formella organisationsstrukturen visar? Med tanke på organisationsstrukturens koppling till hemsidans utformning.
15. Hur självständiga är ni när det gäller utformning av organisationsstruktur och hemsida?
16. Anser du att ditt sätt att tänka har förändrats när det gäller kommunens sätt att arbeta, på grund av den tekniska utvecklingen och e-government?

#### 7.4 Frågor till kanslichef samt näringslivschef inom Sölvesborgs kommun

1. Berätta om din yrkesroll i kommunen.
2. Bakgrund? Anställningstid?
3. Hur ser du på 24-timmarsmyndigheten?
4. Vad är e-government?
5. Hur ser du på utvecklingen av e-government och e-government arenan i Blekinge?
6. Hur berörs din yrkesroll av Riksdagens direktiv när det gäller e-government och 24-timmarsmyndigheten?
7. Har ni behövt ändra något i delegationsordningen i och med e-government (24-timmarsmyndigheten)?
8. Vilken betydelse tror du e-government och 24-timmarsmyndigheten kommer att ha för Sölvesborg?
9. Hur har ni arbetat med att utveckla e-government?
10. Har ert sätt att arbeta med utvecklingen av e-government förändrats?
11. Hur fördelas arbetet med e-government?
12. Vilka är initiativtagare när det gäller e-government?
13. Hur ser du på projektet Kalle K?
14. Hur ser du på samverkan mellan olika myndigheter, tex. Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen?
15. I vilket forum fattas beslut angående utvecklingen av e-government?
16. Tycker du att ni arbetar på det sätt som den formella organisationsstrukturen visar?
17. Tror du att organisationsstrukturen (hur ni organiserar ert arbete) har betydelse för den service ni erbjuder medborgarna och företagen?
18. Vilken roll tror du medborgare och företag kommer att få i framtiden?
19. Hur självständiga är ni när det gäller utformning av organisationsstruktur och hemsida?
20. Varför skulle just Sölvesborgs kommun lyckas med att utveckla e-government (24-timmarsmyndigheten)?
21. Anser du att ditt sätt att tänka har förändrats när det gäller kommunens sätt att arbeta, på grund av den tekniska utvecklingen och e-government?

#### 7.5 Frågor till anställd på medborgarkontoret

1. Hur ser din bakgrund ut? Anställningstid?
2. Vem jobbar med hemsidan?

3. De som jobbar med hemsidan, jobbar de med detta på heltid?
4. Vad innebär det att olika personer har ansvar för vissa delar på hemsidan?
5. Vem är webbmaster?
6. Vem tog initiativet till hemsidan?
7. Finns någon naturlig koppling mellan hemsida och medborgarkontoret?
8. Har arbetet på medborgarkontoret förändrats sedan IT och hemsidans införande?
9. Finns det någon koppling mellan hemsidan och Intranätet?
10. Hur används hemsidan och Intranätet i det dagliga arbetet?
11. Är det ni på medborgarkontoret som jobbar med hemsidans design och innehåll? Tar kommunen hjälp av konsulter vid skapandet av hemsida?
12. Vem bestämmer om vad som ska framgå på hemsidan? Vem/vilka är initiativtagare?
13. Hur går det till när ni tar fram information till hemsidan? Hur går egentligen informationssamlandet till?
14. Finns det några avdelningar inom kommunen som bidrar mer än andra när det gäller information på hemsidan?
15. Finns det några avdelningar ni inte har någon kontakt med när det gäller hemsidan?
16. Finns kommunens skolor på er hemsida eller har de en egen?
17. Om de har en egen hemsida, vem administrerar denna? Vem är initiativtagare när det gäller information på skolornas hemsida?
18. Hur ser du på projektet Kalle K?
19. Hur ser målen och tankarna ut för en framtida hemsida?
20. Hur ser du på förtroendet för tekniken? Även när det gäller övrig personal på kommunen?

## 7.6 Frågor till personal på skolorna

1. Hur går sjukanmälanförloppet till?
2. Finns det någon manual som beskriver hur sjukanmälan skall gå till?
3. Vem tar emot sjukanmälan?
4. Har ni någon speciell tid då sjukanmälan ska in?
5. Hur får ni sjukanmälan? Via telefon? Fax? E-mail?
6. Vilka ska sedan ha sjukanmälan? Hur går det till?
7. Händer det att ni skickar sjukanmälan till andra avdelningar, instanser inom kommunen? Hur går det till?
8. Vilken information får ni när sjukanmälan kommer? Kan det se olika ut?
9. Ser ni något bättre sätt att sköta sjukanmälan på?

Slutligen berättar vi om projektidén Kalle K för att fånga deras syn på ett framtida elektroinsikt handlingsförfarande när det gäller sjukanmälan.

## 7.7 Tredje intervjun med medborgarkontorets chef

Intervjun utgick från projektbeskrivningen av Kalle K samt tidigare projekt i linje med e-government.

1. Det står i projektbeskrivningen att det krävs samordning mellan teknik och organisation, vi undrar hur du ser på det? Varför krävs det?
2. Tidigare har organisatoriska förändringar skett reaktivt tekniken, hur har det yttrat sig i organisationen?
3. Är det så att man fokuserat mer på teknik och mindre på organisation?
4. Kan du peka på några svårigheter i samband med projekt i linje med e-government?
5. Om man hade tittat mer på teknik och organisation parallellt, hade det förenklat förändringsarbetet?
6. Vad menar ni med att man skall se projektet Kalle K ur ett mer strategiskt organisatoriskt perspektiv?
7. Hur arbetar ni med informationshantering i kommunen?
8. Tycker du att informationsspridningen fungerar bra?

## 7.8 Frågor till Hans Lindgren

Hans Lindgren, representant från Arenan för E-government. Denna intervju innehöll ett fåtal frågor, men i stället långa diskussioner runt varje fråga.

1. Vi vill att du berättar bakgrund till e-gov-arenan i Blekinge, Sölvesborg samt vilken funktion du haft i utvecklingen?
2. Vilka problem såg du i samband med införandet av medborgarkontoret i Sölvesborg (då vi tror oss kunna dra paralleller till dagens införande av e-förvaltning)?
3. Varför är det så viktigt att teknik, organisation och användning utvecklas parallellt?
4. Ur projektbeskrivningen: Varför har organisationsaspekten inte setts som integrerad med tekniken?
5. Varför tror du utvecklingen av e-förvaltning tar så lång tid?
6. Vi ser e-förvaltning som ett annat sätt att hantera information – hur ser du på det?