

Göteborgs universitet
Institutionen för journalistik och masskommunikation
Examensarbete i Medic- och kommunikationsvetenskap
2008-06-26

Tjänster, gentjänster och e-tjänster

En studie i tjänstemäns upplevelser inför en stundande förändring

Katarina Tikka 820420-5549
Handledare: Britt Börjesson

Abstract

Titel: Tjänster, gentjänster och e-tjänster – en studie i tjänstemäns upplevelser inför en stundande förändring
Författare: Katarina Tikka
Kurs: Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap 15hp
Universitet: Göteborgs universitet
Termin: Vårterminen 2008
Handledare: Britt Börjesson
Sidantal: 59 sidor inkl. bilaga
Syfte: Syftet med denna uppsats är att genom att förstå de anställdas upplevelser, undersöka hur kontexten kan se ut för förankring av e-tjänster.

Material och metod: Genom att intervjua 7 anställda på fackförvaltningarna i Göteborgs stad om deras upplevelser inför en förändring har jag genomfört en studie för att belysa kontexten för förändringskommunikationen. Intervjuerna var semistrukturerade utefter teman. Tre intervjupersoner representerade Stadsbyggnadskontoret och fyra Social resursförvaltning. Fem kvinnor och två män deltog, något som eventuellt kan ha haft effekt på de svar jag fått. Jag gör dock inte anspråk på en teoretisk mättnad men kan konstatera att de åsikter jag fått fram är empiriskt grundade åsikter.

Huvudresultat: Med hjälp av tidigare forskning och användbara teorier om offentliga organisationer, tekniska förändringar och kommunikationskontext har jag analyserat materialet och funnit att det inte görs någon större skillnad mellan stadens olika IT-projekt. Den *relevans* som IT-utveckling har för det egna arbetet upplevs vara lågt. Detta kan hänga samman med att det finns en *kulturell norm* om att IT sköts av professionaliserade avdelningar. Denna norm kan vara del i att bibehålla *kyftorna* mellan de som kan, och de som inte kan, ta till sig den nya tekniken. De anställda jag har träffat ser positiva effekter för medborgarna med e-tjänster men kan uppleva en oro för att själva få ökad arbetsbelastning och minskade sociala kontakter. Arbetslid och värdet i att arbeta med människor är viktiga frågor för dem jag träffat. Motivationen för att delta skiljer sig men de har gemensamt en tro att det finns andra i organisationen som är bättre lämpade, de med IT-kompetens.

Innehållsförteckning

É TJÄNSTER NÅGOT FÖR OSS? - E N E X E C U T I V E S U M M A R Y	4
VAD TJÄNAR DET TILL?.....	5
PROBLEMATISERING AV FÖRANKRINGSARBETET.....	6
VAD SYFTAR DET TILL?	8
VAD ANDRA KOMMIT FRAM TILL.....	9
ATT GENOMFÖRA EN FÖRÄNDRING.....	9
<i>Hur IT förändrar.....</i>	9
<i>Beslutsfattande och makt</i>	11
<i>Ansvarsfördelning och roller</i>	13
ATT KOMMUNICERA EN FÖRÄNDRING	14
<i>Kommunikationskanaler</i>	14
<i>Mottagarinriktad information och utbildning.....</i>	16
ATT FÖRANKRA EN FÖRÄNDRING	18
<i>Omvärldens påverkan.....</i>	18
<i>Organisationskultur.....</i>	19
<i>Motivation och deltagande</i>	20
<i>Att begrava och se framåt</i>	22
SOM MAN FRÅGAR FÅR MAN SVAR.....	24
LITE OM DE INTERVJUADE	28
HUR UPPLÉVER PERSONALEN PROJEKTET?	29
KUNSKAPEN OM PROJEKTET LEION-NET OCH E-TJÄNSTER.....	29
ATTITYD TILL LEION-NET OCH E-TJÄNSTER.....	30
KOMMUNIKATION OM LEION-NET OCH E-TJÄNSTER.....	34
YRKESROLLEN OCH LEION-NET OCH E-TJÄNSTER	35
HUR UPPLÉVER PERSONALEN DEN INTERNA OMGIVNINGEN?	39
DEN INTERNA KUNSKAPEN	39
DEN INTERNA ATTITYDEN	40
DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN	43
HUR UPPLÉVER PERSONALEN DEN EXTERNA OMGIVNINGEN?.....	46
DE EXTERNA KONTAKTERNA	46
DE EXTERNA ATTITYDERNA.....	46
DEN EXTERNA KOMMUNIKATIONEN.....	48
VAD JAG KOMMIT FRAM TILL.....	49
REFERENSER	54

É tjänster något för oss? -en executive summary

När IT införs är sällan de anställda i stora organisationer delaktiga i beslutet. För honom eller henne är det ofta bara att anpassa sig efter det nya som kommer. Efter år av dessa förhållanden är det därför inte märkligt att det saknas en stark vilja till förändring.

Riktigt så illa ser det inte ut i Göteborgs stad och dess fackförvaltningar men visst är det sant att det finns en känsla av att förändringar beslutas uppifrån och går trögt framåt i den stora organisationen. De senaste decennierna har medfört stora förändringar när det gäller teknologi och bland de anställda kan man därför se en viss förändringströtthet. Det senaste i raden IT-projekt är Leion-net och införandet av e-tjänster som nu befinner sig i ett startskede. Hur upplever personalen de förutsättningar som finns för projektet?

Den undersökning som genomförts är en del i mitt examensarbete för medie- och kommunikationsvetenskap på Göteborgs universitet, JMG. Jag har haft för avsikt att utifrån de anställdas upplevelser förstå hur kontexten ser ut för förankring av e-tjänster. Detta genom personliga intervjuer med 7 anställda på fackförvaltningarna som arbetar med administration, handläggning och service till medborgarna. Hur ser de anställda på projektet? Och hur upplever de den interna och externa omgivningen?

Personalen tycks inte se någon större skillnad mellan de olika IT-projekten, deras *tidigare erfarenheter* färgar därför framtida projekt och på så vis även Leion-net. Detta hänger samman med det centrala som denna undersökning har kommit fram till. Det finns bland de anställda en upplevelse att IT-frågor inte har någon större *relevans* för det egna arbetet. IT sköts av informations- och IT-avdelningarna för att underlätta arbetet och det blir först aktuellt för de anställda när systemen ställer till problem. Det är en *kulturell norm* att IT är något som sköts av utvalda avdelningar, det är i dessa avdelningar som den rätta kompetensen finns men det bidrar också till att behålla det på det viset. Genom att övriga anställda har liten delaktighet i införandet av IT bibehålls den osäkerhet som finns i organisationen och den *kulturella klyftan*, mellan de som kan och de som inte kan ta till sig tekniken, växer med IT-lösningarna. Men det finns ljusglimtar, det finns en stark *uppbäckning* kring att e-tjänster kan underlätta för både stressade föräldrar och professionella näringsidkare och det finns anställda som gärna arbetar med *utveckling* av tjänster. Deras osäkerhet bygger på tron att det finns de som är bättre lämpade, de med IT-kompetens. Om man kan överbygga denna föreställning har man i organisationen starka *opinionsbildare* som kan länka samman innovatörerna på IT-avdelningarna med majoriteten av de anställda.

Jag anser att införandet av e-tjänster kräver att de två nödvändiga kompetenser som finns i en organisation – informationsteknologi och administrativa tjänster – möts och tar lärdom av varandra. Det är först då som vi kan tala om e-tjänster för alla.

Vad tjänar det till?

Hur upplever personalen den interna kommunikationen vid förändringar? En förändring påbörjas när ett beslut fattas men för de anställda blir det inte uppmärksammat innan någon form av information går ut om det. Där emellan planeras genomförandet av förändringen och hur den ska kommuniceras till de anställda. För att kommunicera på ett sätt som passar de anställda är det bra att känna till hur deras informationsbehov ser ut. I denna undersökning har jag därför undersökt vilka upplevelser som finns hos några av de anställda inför en stundande förändring.

Kommunstyrelsen i Göteborg fick 2006 i uppdrag av kommunfullmäktige att samordna ett utvecklingsarbete mot 24-timmarskommunen. Projektet Leionet¹ (Ledande e-tjänster och information på nätet) arbetar med att kommunens information och tjänster på Internet ska bli mer inriktat på medborgarnas behov istället för att utgå ifrån organisationen. Som ett första steg har ett hundratal webbplatser samordnats till en gemensam portal för staden. I nästa steg, etapp 2, ska man se över de administrativa tjänster som kommunen tillhandahåller. Det ska skapas en vägledning för hur administrativa tjänster kan omvandlas till e-tjänster. Tanken är att ansökan om bygglov, dagisplats och liknande i framtiden ska kunna skötas över Internet av invånare, föreningar och näringsliv. Nya e-tjänster ska på ett automatiserat vis kunna utvecklas på de olika förvaltningarna med hjälp av den vägledning som projektet tar fram.

För att lyckas bör alla anställda ha en gemensam syn på de tjänster som staden erbjuder och alla berörda behöver känna till vad som sker och varför. I huvudprojektet ingår därför att förankra projektets olika delar hos olika yrkesroller i staden utifrån deras ansvarsområde. För att kunna gå vidare med förankringsarbetet behöver man känna till i vilken kontext budskapet kommer att tas emot. Vilka tankar och upplevelser finns till e-tjänster bland de anställda och hur ser kommunikationen ut i verksamheterna?

På ett samhällsplan är frågan intressant eftersom den berör en större förändring inom en offentlig förvaltning. Den här typen av moderniseringar blir allt vanligare och innebär en stor omställning för individer, organisationer och samhälle. Att känna till hur den här typen av teknologiska förändringar upplevs av de anställda och hitta vägar för att förankra idén är därför inte en fråga som enbart berör Göteborgs Stad utan även det framväxande e-samhället i stort.

Förändringar har studerats länge inom olika discipliner så som socialpsykologi, organisationsvetenskap och kommunikationsvetenskap. Däremot har den interna kommunikationen vid förändringar sällan uppmärksamats särskilt mycket. När kommunikationen sedan studeras så är det ofta utifrån ledningens och sändarens problematisering.² Laurie K Lewis har med sin forskning bytt fokus genom att se på anställdas upplevelser av förändringskommunikationen

¹ www.goteborg.se/migrering

² Heide & Johansson & Simonson (2005) s.154 ; Lewis (2006)

och dess samband med förändringsmotstånd och upplevelse av framgång. Dels fokuserar hon på kommunikationen samtidigt som hon byter perspektiv genom att se till mottagarnas upplevelser. Hon jämför resultatet med en tidigare studie av hur implementerarna ser på sambanden och det visar på att de anställdas syn skiljer sig från implementerarnas.³ Att gå vidare med undersökningar där man sätter de anställda i fokus i ett kommunikativt perspektiv fyller luckor inom organisationsforskningen samtidigt som det bidrar med kunskap inom området förändringskommunikation.

Problematisering av förankringsarbetet

I Göteborgs Stad arbetar det ca: 45 000 där de flesta saknar ett stort intresse för Leion-net.⁴ Finns det bland de anställda någon yrkesgrupp som kan bedömas vara avgörande för uppdragets genomförande och som därför kan vara av extra vikt att undersöka? Genom att utgå ifrån vilka som berörs mest av förändringsarbetet har jag försökt att identifiera en grupp som kan ha stor betydelse för arbetet mot e-förvaltningar. En första begränsning har jag gjort till fackförvaltningarna eftersom dessa berörs något mer än stadsdelsförvaltningarna då de tillhandahåller fler administrativa tjänster.

Den andra begränsningen handlar om den yrkesgrupp som jag har valt att undersöka. Här har jag valt att se till de anställda som i dag arbetar med administration, handläggning och service till medborgarna med manuella tjänster. Denna grupp är viktig av olika anledningar, dels är det här som kunskapen om tjänsterna finns och den är nödvändig i utformandet av e-tjänster. Dels är det denna personal som ska använda sig av de nya verktygen när de är utformade. Till sist handlar det om att denna yrkesgrupp möter medborgarna i sitt arbete och inte bara agerar som organisationens ansikte utåt utan även har en förståelse för vad medborgarna efterfrågar.

Bakom projektet ligger ett politiskt beslut om att verkställa, det rör sig om ett top-down perspektiv där beslutet kommer uppifrån. Detta gör arbetet svårare än om det hade rört sig om ett Bottom-up perspektiv där initiativet till förändring kommit från verksamheterna. För att uppnå acceptans och förankra projektet bland de anställda har man från projektets håll utsett referensgrupper som representerar de olika verksamheterna och förvaltningarna. Deras roll är att förankra projektet i den egna organisationen, agera specialister och stöd till projektet dels inom den egna förvaltningen och dels till den centrala projekt-

³ Lewis (2006)

⁴ Korrespondens med Maritha Enström, projektledare för Leion-net

gruppen. De ska även lämna synpunkter på framlagda förslag och bidra med idéer och lösningar.⁵ Dessa personer kommer troligtvis att ha en stor betydelse för hur väl e-tjänster blir förankrade bland de anställda.

Förändringskommunikationen har ännu inte påbörjats i stor skala. Utvalda företrädare och representanter för de olika verksamheterna är i stort sett de enda som tagit del av formell kommunikation om e-tjänster. Jag kommer därför inte att studera hur formell kommunikation har tolkats av de anställda utan fokusera på den kontext som förändringskommunikationen kommer att äga rum i. Hur upplevs en planerad innovation av de anställda innan den formella förändringskommunikationen påbörjats? Här kan det vara intressant att se hur mycket de anställda vet och hur de har fått veta det. Det är också av intresse att veta vilka attityder som finns till innovationen och om det är något som finns på agendan hos de anställda. För att kunna nå ut med kommunikation är det även intressant för Göteborgs stad att känna till hur kommunikationen fungerar i verksamheterna och hur kulturen upplevs av de anställda.

⁵ Leion-net POP-direktiv

Vad syftar det till?

Syftet är att genom att förstå de anställdas upplevelser, undersöka hur kontexten kan se ut för förankring av e-tjänster.

Den kontext jag har valt att undersöka är hur kunskap, attityd och kommunikation kan se ut. Detta genom tre teman som behandlar olika nivåer av de anställdas omgivning; projektet Leion-net, den interna omgivningen och den externa omgivningen.

Hur förhåller sig personalen till projektet Leion-net och de planerade e-tjänsterna?

- Hur ser kunskapen om projektet ut?
- Hur ser attityderna till projektet ut?
- Hur kommuniceras det om projektet?
- Hur ser personalen på den egna rollen?

Hur upplever personalen den interna omgivningen?

- Hur upplevs den interna kunskapen om projektet?
- Hur upplevs den interna attityden?
- Hur kommuniceras det internt?

Hur upplever personalen den externa omgivningen?

- Hur ser de externa kontakterna ut?
- Hur upplevs de externa attityderna?
- Hur kommuniceras det externt?

Vad andra kommit fram till

Med hjälp av tidigare forskning och teorier kan det undersökta tolkas och förklaras. För att veta vilken tidigare forskning som är relevant för min undersökning bör jag först definiera vad det är för fenomen jag undersöker. Göteborgs stad är en komplex organisation med olika enheter som till viss del arbetar decentraliserat. Det är en offentlig verksamhet som styrs av politiska beslut från de nämnder och styrelser som är demokratiskt tillsatta.

Etapp 2 i Leion-net handlar om att automatisera utvecklandet av e-tjänster så att alla verksamheter med hjälp av ett kommungemensamt system på egen hand kan skapa e-tjänster. Det innebär en teknisk förändring samtidigt som det innebär förändringar för kommunikation och verksamhet. Gamla roller kan komma att försvinna och ersättas av nya.

Personalen på förvaltningarna känner ännu inte till projektet i någon större omfattning, det är därför inte fråga om att studera formell kommunikation om projektet, eller förändringskommunikation om man vill använda ett samlande begrepp. Det som studeras blir istället den kontext som förändringskommunikationen kommer att äga rum i.

Tillsammans representerar detta de tre teoretiska ben som min undersökning står på. Offentliga organisationer, tekniska förändringar och kommunikationskontext. Jag har valt att presentera teorier och tidigare forskning genom tre nivåer av förändringsarbetet: genomförandet, kommunikationen och förankringen.

Att genomföra en förändring

Ingen organisation är immun mot IT-utvecklingen och den påverkar de flesta uppgifter i en organisation.⁶ För de anställda som kan se alla förändringar som potentiella hot för den rådande ordningen innebär IT-projekt som Leion-net att roller och ansvar kan förändras vilket kan leda till konflikter där segrearen blir den med störst makt att påverka. Att genomföra en förändring kan därför vara problematiskt redan i den första nivån.

Hur IT förändrar

E-tjänster är en form av IT-lösning som möjliggör samordnad hantering av information i digital form. IT kan ibland användas lite slarvigt som ett samlande begrepp för både det ena och det andra. Det står för informations-teknologi och syftar till den nya teknik som på olika sätt har förändrat våra kommunikationsmöjligheter. Denna definition skulle då även kunna innefatta telefonen eller till och med det tryckta ordet beroende på hur lång resa i tiden

⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.43

man gör. I modern tolkning kan man istället se IT som en kombination av datorn och telekommunikationen, där man har möjlighet att lagra, förflytta och bearbeta stora mängder information oberoende av avstånd.⁷ Denna nya teknik med internet i täten leder till stora förändringar både för individen och för samhället.

Internet ökar den *kulturella klyftan* mellan de som har tillgång och de som saknar tillgång till internet. De som inte kan använda internet blir mer eller mindre handikappade.⁸ Det är viktigt att minnas att även om en stor del av Sveriges befolkning idag har tillgång till internet hemma,⁹ så finns det fortfarande de som saknar tillgång. Samtidigt möjliggör IT att information blir mer tillgänglig än tidigare. Med få knapptryckningar kan på olika sätt stora mängder information fås fram och bli tillgänglig för många samtidigt oberoende av tid och rum.¹⁰ Detta medför att grupper som tidigare saknade möjlighet att nå information nu kan göra detta.

IT inte bara lagrar utan behandlar information och innebär att information kan behandlas utanför den mänskliga hjärnan. Detta innebär att en stor del av det som utfördes av människor kan göras av maskiner idag. Mängden som behandlas och snabbheten är så stor så att maskinen konkurrerar ut människan.¹¹ Det innebär att folk mister jobb då den nya tekniken tar över samtidigt som jobbtillfällen skapas på andra områden.¹² För Göteborgs stad innebär det att roller kan komma att tillsättas, omförvandlas och försvinna.

Eftersom IT kommunicerar information så förändras vilka medier vi använder och utvecklingen av dem. E-post har för många ersatt den skriftliga kommunikationen och den är snabb, enkel, informell, opersonlig och obunden till tid och plats. Vi kan själva välja när vi vill ta del av det. På samma sätt har mobiltelefoner gjort att vi kan prata med varandra även när vi inte befinner oss på kontoret. Genom att lägga in information i databaser så blir information i nästa steg tillgängligt utan att någon direkt kommunikation alls behöver äga rum.¹³ För verksamheter som samarbetar kan det handla om att anpassa sig efter varandra utan en inbördes kommunikation.¹⁴ Ärenden som berör flera myndigheter eller förvaltningar i Göteborgs stad kan *samordnas* i samma system och på så vis underlätta för både anställda och invånare. Detta kan naturligtvis ses som en effektivisering men det innebär också att de *sociala kontakterna* minskar och får konsekvenser för hur det kommuniceras.

⁷ Larsson (2001) s.257

⁸ Dimpleby & Burton (1998) S.223

⁹ 84% i åldern 16-74 år har tillgång till Internet på olika sätt i hemmet, Statistiska centralbyrån

¹⁰ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.45

¹¹ Jacobsen & Thorsvik (2002) s. 44f ; Dimpleby & Burton (1998) s.224f

¹² Dimpleby & Burton (1998) s.224f

¹³ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.45f

¹⁴ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.46f

Som informationskanal så underlättar IT flödet kors och tvärs igenom organisationer och minskar *barriärer* samtidigt som det underlättar även den externa spridningen.¹⁵ Samtidigt kan man fråga sig vad det innebär i längden att minska på de personliga mötena då den mänskliga interaktionen är en viktig del i kommunikationen. En aspekt av effektiviseringen är att alla uppgifter faktiskt inte kan automatiseras då de kräver ett mänskligt ingripande. Det är områden där det krävs exempelvis *omdömesförmåga*, *kreativitet*, *hantverksförmåga* eller där den *emotionella* delen är viktig, nästan alla tjänster där det förekommer en direkt kontakt mellan utövare och mottagare. Detta innebär att medan man traditionellt har effektiviserat genom automatisering så ligger utmaningen idag i att få *kunskapspersonalen* att producera mer.¹⁶ Detta kan exempelvis handla om en förändring mot att låta kunskapspersonalen i Göteborgs stad direkt sköta de administrativa uppgifterna med hjälp av e-tjänster.

Beslutsfattande och makt

En förändring börjar inte nödvändigtvis med att ett beslut fattas, det kan ske i en omvänd ordning. Genom att integrera personalen i beslutsfattandet så har Göteborg stad mycket att vinna. Antingen kan beslutet fattas utan deltagande från de anställda eller så kan man börja med att genom diskussion uppnå acceptans innan beslutet fattas. I det förra så går beslutet snabbare att fatta men då arbetet med att uppnå acceptans tar längre tid så kan det ändå bli en längre process.¹⁷

I det politiska livet så skiljer man på två roller: *beslutsfattarrollen* och *verkställarrollen*. Besluten fattas i politiskt tillsatta nämnder eller styrelser för att därefter verkställas av förvaltningar och andra verkställande organ.¹⁸ Det politiska beslutet som ligger bakom Leion-net fattades av kommunstyrelsen och verkställandet föll på stadskansliets kommunikationsenhet.¹⁹

I många organisationer initieras förändringen ute i verksamheten som därefter leder till att formella beslut fattas. Här handlar det om att beslutsfattarna tar till sig information från verksamheterna och genomför de beslut som efterfrågas, detta innebär ett nedifrån perspektiv som ibland kallas *bottom-up*. Även i en del offentliga förvaltningar genomförs bottom-up förändringar, exempelvis genomfördes socialtjänstreformen på initiativ från tjänstemännen.²⁰ I dessa fall så är förändringen väl förankrad hos personalen redan från start och där finns en vilja att genomföra förändringen, något som kan vara svårt att uppnå vid den omvända situationen. För Göteborgs stad innebär det att även om beslutet redan är fattat så kan man integrera personalen i den fortsatta beslutsprocessen om hur förändringen ska genomföras för att uppnå acceptans.

¹⁵ Larsson (2001) s.259

¹⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.40f

¹⁷ Strid (1999) s.90

¹⁸ Sannerstedt (2001) s.20

¹⁹ Leion-net POP-direktiv

²⁰ Sannerstedt (2001) s.27

Problem vid förändringsarbetet, eller implementeringen som det kallas i det politiska livet, kan bero på faktorer både hos beslutsfattarna och hos tillämparna. I den här undersökningen har jag valt att fokusera på de anställda – dvs. tillämparna. För att implementeringen ska lyckas så ska de anställda:

1. förstå beslutet
2. kunna genomföra beslutet
3. vilja genomföra beslutet

De två första faktorerna är direkt relaterade till att besluten ska vara entydiga och att ramarna ska vara lämpligt utformade, vilket beslutsfattarna ansvarar för.²¹ Den tredje faktorn är ett vanligt problem som infaller då det politiska beslutet ogillas av tillämparen. Detta är särskilt svårt i organisationer där de anställdas professionella kompetens erbjuder en legitim grund för att motsätta sig besluten, dessa anställda har en roll som *Närbyråkrater*.²² Ordet byråkrat kan för många ha en negativ klang men jag väljer här att använda det som ett begrepp för att beskriva den roll som de anställda jag har mött besitter genom sina tjänster.

Närbyråkrater arbetar med människor och det förutsätter att individuella hänsyn tas. Med ett överskott av arbetsuppgifter tvingas dessa grupper dock ofta till rutinskapande och prioritering. Närbyråkraterna fattar dagligen beslut som de politiska beslutsfattarna saknar kompetens för och får på så vis en *handlingsfrihet* som föder *yrkesstolthet* och *kreativitet*. Detta är naturligtvis en fördel men kan för beslutsfattarna även bli ett problem då de inte kan styra innehållet i verksamheten utan enbart *indirekt* styra genom förutsättningarna.²³ Genom att förändra strukturer och rollsammansättning i förvaltningarna kan Göteborgs stad indirekt styra verksamheten mot en förändring men de kan inte styra personalens vilja till att initiera nya e-tjänster.

Istället för en hierarkisk styrning har man att göra med en förhandlingsrelation där ömsesidig respekt är viktig och där övertalning är enda styrinstrument. Störst chans att lyckas har man om organisationerna ger sitt stöd, om de där- emot ogillar beslutet har de goda förutsättningar för att motarbeta.²⁴ Genom att skapa arenor där man förhandlar fram överenskommelser undviker man att riskera rena upplopp där de med störst makt vinner, vilket inte helt sällan är de som håller fast vid det gamla.²⁵

Makt används i relationer mellan olika aktörer och blir aktuellt först när det finns en *beroendesituation* där genomförandet beror på bidrag från andra. I det här fallet så är Göteborgs stad beroende av att personalen engagerar sig i arbetet för e-tjänster. Makt används oftare när det råder konkurrens om

²¹ Sannerstedt (2001) s.28f

²² Sannerstedt (2001) s.37ff

²³ Sannerstedt (2001) s.21ff

²⁴ Sannerstedt (2001) s.37ff

²⁵ Bolman & Deal (2003) s.446f

knappa resurser och graden av utövning beror på hur viktig de olika parterna bedömer att frågan är.²⁶ För projektet är det därför avgörande hur starkt eventuella motståndare känner för sin sak.

De olika lägren vid en konflikt består av anhängare, motståndare och tveksamma och dessa kan genom en arena för debatt med tydliga regler och domare komma fram till kompromisser mellan det rådande och det nya.²⁷ *Konflikter* kan ha flera positiva effekter och bör inte undvikas, däremot ska den inte ta en känslomässig karaktär. Besluten blir bättre grundade då många synpunkter lyfts fram och en frånvaro på konflikt kan tyda på att ingen vågar komma med alternativa synpunkter.²⁸ Det är därför viktigt att personalen som arbetar med handläggande, administration och service till medborgarna får en möjlighet att komma till tals om sina synpunkter och att man rent av uppmuntrar till debatt. Att synpunkterna tas väl emot av ledningen kan ha en betydande effekt för hur förändringen upplevs²⁹ och kan vara avgörande för om projektet Leion-net ska lyckas med förankringen av e-tjänster.

Ansvarsfördelning och roller

Arbetslag är grupper formade av organisationen för att utföra en uppgift, de är inte frivilliga. Det kan finnas konflikter ifråga om status redan vid sammansättningen då individerna får sina funktionella roller i gruppen. Individernas verkliga färdigheter och de krav som ställs på rollen bör överensstämma. I ett fungerande lag ser man ofta kompletterande roller som ordföranden, lagarbetaren, provokatören, avslutaren med flera. Dessa skapar tillsammans en bra grupp där nya idéer kan lyftas fram, utvecklas och genomföras.³⁰

Vid en förändring så behöver man både utbilda personalen och förändra deras roller, det räcker inte med det ena eller andra. Detta innebär att maktförhållanden ändras och det traditionella förfarandet med rituella handlingar och symboliska värden förändras.³¹ För personalen kan det handla om en indelning mellan *vinnare* och *förlorare*, de tekniskt kunniga och de tekniskt osäkra. Detta kan bli en seglivad konflikt på avdelningarna eller så händer ingenting.

Då människor inte längre vet vad som förväntas av dem eller andra så riskerar man att alla skjuter över ansvaret på någon annan så att ingenting blir gjort. Med tydlig struktur genom roller, skapas trygghet och vetskap om hur arbetsuppgifterna ska utföras och vem som bär ansvaret. Anpassningen av

²⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.200

²⁷ Bolman & Deal (2003) s.446f

²⁸ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.218f

²⁹ Lewis (2006) s.41

³⁰ Dimbleby & Burton (1998) S.150ff

³¹ Bolman & Deal (2003) s.437f

roller och relationer kan ibland skötas informellt men i andra fall krävs det mer formella beskrivningar av ansvarsfördelning.³² För projektet Leion-net kan det bli nödvändigt att skapa helt nya roller med tillhörande ansvarsbeskrivningar.

Inom många organisationer förekommer det *subkulturer* inom olika enheter som blir starkare än den gemensamma organisationskulturen. Detta kan leda till att man prioriterar sina egna delmål framför organisationens överordnade mål.³³ Så är troligtvis fallet mellan de olika förvaltningarna i Göteborgs stad. Förklaringen ligger ofta i hur strukturen skiljer mellan specialiseringar. Det är inte ovanligt att enheter som är specialinriktade grupperar personer med liknande utbildning och bakgrund. En professionskultur skapas kring uppgiftslösningen som främjar kulturella olikheter mellan de olika enheterna i organisationen. Dessa grupper tenderar att tycka att det egna arbetet är viktigare än andra enheters i organisationen och följderna kan bli att man saknar förmåga att se det egna arbetet i förhållande till övriga verksamheter. Ett sätt att bryta subkulturer och förändra dem kan vara att rekrytera grupper med annan utbildningsbakgrund till de olika enheterna.³⁴ Med hjälp av exempelvis informations- och IT-kunnig personal så kan man få in nya tankar och värderingar i de olika enheterna. Risken finns dock att dessa genom att bilda en egen avdelning skapar en egen subkultur avskärmd från övriga.

Allt för homogent sammansatta grupper i en organisation bromsar på så vis upp spridningen av det nya. Spridningen sker enbart horisontellt i organisationen istället för vertikalt, dvs. mellan ledningsgrupperna eller mellan IT-grupperna men inte neråt till de anställda. Detta beror på att människor tenderar att bygga sina kommunikativa nätverk med dem som liknar en själv.³⁵

Att kommunicera en förändring

Roger D'Aprix och Chris Gay skriver i en artikel i *Communication World* om vikten av att få ledare att kommunicera förändringen till sina anställda.³⁶ Effektivt ledarskap börjar med förståelsen av de anställdas behov men det är inte alltid lätt att ta del av den då anställda inte allt för sällan låter bli att dela med sig av negativ kritik till ledningen. Bristen på kunskap leder till att många ledare informerar om sådant som ingen bryr sig om eller gör det på ett sätt som sänker engagemanget.³⁷ Förändringens andra steg handlar därför både om att ta till vara på organisationens kunskap och att sprida information.

Kommunikationskanaler

Vi kan inte lära oss allt genom egna erfarenheter och observationer, en del sker genom socialt lärande. Vi behöver därför ta till oss information från indirekta källor för att utvecklas och ta till oss beteenden. Enligt Bandura så lär vi oss

³² Bolman & Deal (2003) s.443f

³³ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.175ff

³⁴ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.175ff

³⁵ Rogers (2003) s.305ff

³⁶ D'Aprix & Gay (2006)

³⁷ D'Aprix & Gay (2006)

socialt i fyra steg. Först *uppmärksammar* vi det medieinnehåll som har relevans för vårt liv och intressen, därefter *tar vi till oss informationen* som en del av vår kunskap. Till sist lär vi oss att *utföra en handling* som överensstämmer med vår kunskap och beroende på hur handlingen tas emot av omgivningen känner vi oss i det fjärde steget mer eller mindre *motiverade* att fortsätta på den valda vägen.³⁸ Det behöver inte vara så att man själv utför handlingen, redan genom inläringen kanske vi upplever att modellen bestraffas för sitt beteende. Detta leder till att vi inte själva vill agera på det inlärdas sättet.³⁹ För att nå personalen i Göteborgs stad med information så behöver de först uppleva en personlig relevans av innehållet, först därefter kan de ta till sig kunskapen som sin egen och lära sig agera därefter. Men det sociala lärandet sker inte enbart genom medierad information, viktiga personer i organisationen kan vara inspiration för men även emot e-tjänster. Den medierade informationen ska därför ses som något som bidrar till förändringen.

Vid förändringar i kulturer så bidrar medierna genom sin förmåga att *definiera situationen, ge ramar och referenser* samt *skapa bilder av sociala grupper*. Dessutom bär medierna på ett kollektivt minne. Medierna skapar inte allt detta men genom att sätta samman allt till berättelser så blir det en andrahandskälla där folk kan förstå omgivningen och sin roll i den.⁴⁰ De anställda kan genom de berättelser som sprids medierat förstå sin egen roll i förändringen och vad som är på väg att ske.

När man ska kommunicera så finns det en rad olika kanaler att välja mellan som alla bär sina specifika egenskaper. I den här undersökningen har jag valt att se på hur mottagarna, de anställda, ser på kommunikationen men det utesluter inte att man ser på de andra aspekterna: sändaren och mediet som används. Mellan publiken och sändaren finns det en *relation*. Även om publiken själv väljer mediet och vilket utbud som ska tas del av så kan det finnas andra som påverkar vilket utbud som valen står mellan.⁴¹ Det kan röra sig om en chef som avgör vilka kommunikationskanaler som får användas eller förvaltningens informationsavdelning som avgör vad som ska finnas på intranätet. Delar av innehållet kanske inte uppskattas av publiken, trots valfriheten kan därför känslorna till sändaren och mediet påverkas.

Den *formella kommunikationen* sker oftast uppifrån och ner och handlar om att sprida ner information i organisationen. Med hjälp av formella strukturer försöker organisationer underlätta för de formella kommunikationsvägarna. Det handlar också om att uppfylla de lagar om medbestämmande som vi har och att motivera de anställda till att visa upp en samlad bild av organisationen.⁴²

³⁸ Angelöw & Jonsson (2000) s.48 ; McQuail. s. 491f

³⁹ Angelöw & Jonsson (2000) s.48

⁴⁰ McQuail (2005) s.499f

⁴¹ McQuail (2005) s.443f

⁴² Strid (1999) s.21ff

Informella kommunikationssystem upprättas inte genom planering och struktur utan är omöjliga att förutsäga. De skapas för att människor ska känna sig informerade och säkra på vad som sker. I en organisation där medlemmarna vet att det finns systematiska vägar för att lära sig minskar osäkerheten, och behovet av informella kommunikationsvägar minskar.⁴³

Rykten skapas och sprids snabbt, särskilt i miljöer där den formella kommunikationen inte är tillräcklig och på områden där folk känner sig osäkra. Om människor däremot hålls informerade och involverade i det som sker så minskar misstron och inställningen ”vi” och ”dom”. Men den så kallade djungeltelegrafan kan också sprida goda nyheter och på så vis stärka moral och skapa intresse för innovationer.⁴⁴

Kommunikation kan ske genom olika kanaler där vi i huvudsak skiljer på direkt och indirekt kommunikation. Den *direkta kommunikationen* består av kommunikation mellan minst två människor och är ofta ett samtal som sker mellan människor som ser varandra. Det kan vara både formella möten eller informella samtal. Den *indirekta kommunikationen* är ofta nerskriven och oberoende av tid och rum och även den kan anta såväl formella former som informella.⁴⁵ Hit hör bland annat de nya IT-kanalerna.

Med den nya tekniken blir kommunikationen snabbare, den blir oberoende av fysisk närhet och till sist så minskar behovet av direkt kontakt mellan människor då man kan kommunicera via en databas.⁴⁶ Ur en effektivitetssynpunkt är detta värdefullt men vad händer när den personliga kommunikationen minskar?

Mottagarinriktad information och utbildning

De anställda är en grupp som existerar även utanför sin roll som publik av formell internkommunikation. Det innebär att gruppen även utan mediet delar någon form av social eller *kulturell identitet*.⁴⁷ Genom att förstå de olika åsikter som finns i grupperna så kan man skapa en bättre kommunikation som motsvarar deras informationsbehov.⁴⁸ Genom att svara på det som de anställda vill och behöver veta så kan man undvika att informera för mycket om saker som upplevs som irrelevant.

Sepstrup har utvecklat en mottagarinriktad modell för hur man når fram med information och uppnår effekt hos olika målgrupper. Han använder sig av begreppen *relevans* och *informationsbehov* för att förklara hur informationsarbetet kan anpassas efter mottagaren.⁴⁹

⁴³ Dimpleby & Burton (1998) S.153

⁴⁴ Dimpleby & Burton (1998) s.154

⁴⁵ Strid (1999) s.53ff

⁴⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.46

⁴⁷ McQuail (2005) s.408

⁴⁸ D'Aprix & Gay (2006)

⁴⁹ Sepstrup (1997)

Medan relevans berör vilket intresse för ämnet som finns hos mottagaren så handlar informationsbehov om det upplevda behovet av information. Det är enbart när båda kriterierna uppfylls som man kan räkna med en aktiv uppmärksamhet från mottagarna där de på egen hand är beredda att söka information till och med utanför det normala medieanvändandet. Vid en uppställning av de båda kriterierna framkommer ytterligare tre grupper av mottagare där man antingen saknar den ena av kriterierna, eller båda. Utifrån vart målgruppen befinner sig framkommer olika strategiska möjligheter för sändaren, dessa har jag valt att visa i modell 1.

Modell 1 Sepstrups strategi- möjligheter⁵⁰	<i>Relevans +</i>	<i>Relevans -</i>
<i>Informationsbehov +</i>	Passiv och aktiv uppmärksamhet både inom och utanför det normala medieanvändandet	Passiv uppmärksamhet inom (och utanför) det normala medieanvändandet
<i>Informationsbehov -</i>	Passiv uppmärksamhet inom (och utanför) det normala medieanvändandet	Passiv uppmärksamhet inom (och utanför) det normala medieanvändandet

Då mottagarna i de övriga tre grupperna saknar en aktiv uppmärksamhet så är det dock inte lönt att sätta upp en strategi som sträcker sig utanför det normala medieanvändandet, detta kan enbart fungera som ett komplement. I de fall som ett av kriterierna saknas är det saknade kriteriet det som budskapet bör fokusera på. Den grupp som är svårast att nå är den där både informationsbehov och relevans saknas. Här är det viktigt att fånga uppmärksamheten och argumentera för relevans, informationsbehov samt nyttan på en gång i budskapet.⁵¹ Möjligtvis har relevansen en något större betydelse,⁵² det är inte troligt att man upplever en relevans bara för att man blir övertygad om sitt informationsbehov däremot kan en upplevd relevans väcka insikt om ett behov. För att kunna anpassa informationen om e-tjänster efter de anställda är det viktigt att känna till hur de upplever att ämnet har relevans för dem och vilket informationsbehov de har.

Vid en förändring behöver de anställda inte bara information, de behöver känna sig delaktiga i förändringsprocessen, de behöver utbildning och få stöd, det behöver med andra ord finnas en dialog. Lewis undersökning visar

⁵⁰ Sepstrup (1997) s.134

⁵¹ Sepstrup (1997) s.135ff

⁵² Larsson (2001) s.150

dessutom på att detta är något som uppfattas som viktigare för de anställda än för implementerarna.⁵³ Chanserna blir större att de känner sig trygga med det nya arbetssättet och får *självförtroende* nog att möta förändringen utan motstånd. När de tidigare sätten blir föråldrade och experterna förkastas till nybörjare så kan det annars hända att de håller fast vid det gamla. Detta sker inte nödvändigtvis genom öppna *protester* utan det kan ske genom dolda *förhållanden* av det nya.⁵⁴ Om personalen upplever att de inte förstår systemet för att utveckla e-tjänster så kommer de troligtvis att låta bli att utveckla dem. Därför är det viktigt att se till så att all personal får den kunskap de behöver för att utveckla ett självförtroende att använda de nya systemen.

Att förankra en förändring

Många förändringsarbeten misslyckas då man i för låg grad arbetar med de känslor som motiverar och skapar engagemang.⁵⁵ Även om informationen är den rätta och personalen accepterar förändringen utan protester så kan man inte tala om en förankring innan förändringen är integrerad i kulturen på avdelningarna. Leion-net är beroende av motivation och en vilja att förändra i den sista nivån, annars kommer det gå långsamt om det inte stannar helt.

Omvärldens påverkan

Mellan organisationer och omvärld finns det ett *beroende* och detta skapar en *osäkerhet* som handlar om att man inte vet vad som kommer att ske. Beroendet mellan organisation och omvärld kan begränsa handlingsfriheten då det handlar om ett maktförhållande där den som är minst beroende av den andras samarbete kan utöva påtryckningar. Omvärlden kan även påverka de interna maktförhållandena genom att *allianser* kan skapas med externa intressegrupper. Aktörer utifrån kan på så vis stödja eller motarbeta i de interna konflikter som finns.⁵⁶

Många av de offentliga tjänster som Göteborgs stad erbjuder sina invånare genom fackförvaltningarna sker i samråd med andra organisationer. Ju mer *komplex nätverk* som en förändring ska införas i desto bättre möjligheter kommer motståndare till den ha att motarbeta. Hur omgivningen ställer sig till förändringen blir därför allt viktigare när implementeringen berör intressenter utanför den verkställande organisationen.⁵⁷ Leion-net kan antas befinna sig i en situation där hänsyn till externa intressenter måste tas i beaktande. Ett viktigt inslag blir i dessa fall hur beslutet framställs. Omgivningen måste kunna godta

⁵³ Bolman & Deal (2003) s.439ff ; Lewis (2006) s.40

⁵⁴ Bolman & Deal (2003) s.439ff

⁵⁵ Bolman & Deal (2003) s.453ff

⁵⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.245f

⁵⁷ Sannerstedt (2001) s.39f

beslutet så därför kan ibland en förändring kräva att man lovar mer än vad man kan hålla.⁵⁸ En kommunikationssatsning som sträcker sig utanför organisationen kan vara ett sätt att uppnå en acceptans så väl internt som externt.

Vad som räknas till den *interna* respektive den *externa* kommunikationen är många gånger svårt att avgöra, särskilt då organisationer delar ett ömsesidigt beroende med andra organisationer, vart går gränsen? Det man kan se är att syftet med respektive kommunikationsform har närmat sig varandra med tiden där den interna kommunikationen används för att uppnå mål externt och tvärtom. Man kan tala om intern marknadsföring när man låter den egna personalen vara del i den externa marknadsföringen.⁵⁹ Med tanke på att de anställda som jag har mött till stor del arbetar med Göteborgs invånare är det inte långsökt att se dem som en viktig del i marknadsföringen av e-tjänster till medborgarna. På samma sätt är det troligt att externa insatser kommer att stärka de anställda i arbetet. Med språk och gemensamma kommunikationsstrategier integreras på så vis värderingar och normer. Genom att använda samma budskap internt som externt kan man skapa starka varumärken och en stark organisationskultur.⁶⁰

Organisationskultur

För att en organisation ska bli framgångsrik behöver de utveckla en miljö som motiverar och ökar innovationsförmågan.⁶¹ I vår allt mer föränderliga värld så är det viktigt att organisationer kan anpassa sig och förändra sig snabbt. För detta krävs en organisation som välkomnar förändringar. Då förändringar påverkar den rådande ordningen så blir den första reaktionen bland anställda oftast irritation eller nyfikenhet om vad förändringen handlar om. Om man har en bra *förändringskultur* kommer därefter de anställda att fråga hur ledningen har tänkt hantera förändringen och hur dom kan hjälpa till med att få det att fungera.⁶² I en förändringskultur finns det med andra ord ett intresse för förändringar och individerna vill veta hur de påverkas. Individerna söker svar och kräver på så vis riklig och korrekt information, det finns med andra ord ett informationsbehov.

Kultur bygger på lärande genom att man anpassar arbetssättet efter de erfarenheter man får, dels genom att hantera problem i omvärlden och dels genom att bemästra interna problem.⁶³ Den risk som verksamheten tar marknadsmässigt och hur snabbt de anställda får reaktioner på om strategier var lyckade eller ej påverkar organisationskulturen. Inom offentlig verksamhet så tas det ofta små risker och resultaten är svåra att mäta då de anställda knappt får reaktioner på det de gör. De anställda har knapp uppfattning om sin effektivitet utöver den kritik de får när något går fel. Bristen på *feedback* tvingar de anställda att fokus-

⁵⁸ Sannerstedt (2001) s.39f

⁵⁹ Strid (1999) s.17f

⁶⁰ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.166

⁶¹ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.41f

⁶² D'Aprix & Gay (2006)

⁶³ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.148

era på hur de gör saker framför vad de gör. Personalen tenderar därför att skydda sig genom att fokusera på att göra saker rätt.⁶⁴ Jag kan tänka mig att denna oro för att begå fel leder till att personalen i ännu högre grad håller fast vid de rutiner och förfaranden som de är vana vid och känner oro för det mesta som är nytt.

En stark organisationskultur kan annars föra med sig en rad fördelar genom att man kan lita på att de anställda kommer att följa de kulturella normer som finns. Detta innebär att behoven av kontroll minskar då de anställda socialiseras in i kulturen och handlar automatiskt i organisationens intresse. De grundläggande antaganden som man har lärt sig leder till att individerna hanterar information utefter vad som är viktigt för arbetsuppgifterna. På så vis *rationaliseras information* bort som inte passar in i den rådande kulturen.⁶⁵ Detta är naturligtvis effektivt i det dagliga arbetet på förvaltningarna då personalen måste prioritera informationen. Vid ett förändringsarbete kan detta dock ställa till besvär då ingen anser sig vara berörd av det nya som sker. Det blir därför viktigt att arbeta på den upplevda relevansen och att förändra de normer som styr.⁶⁶ Ett sätt kan vara att engagera de anställda genom deltagande.

Motivation och deltagande

Möjligheten att bestämma över sin egen arbetsituation har en central plats i teorier om motivation och prestation. Ju mer de anställda *deltar* desto högre upplevs prestationerna både på individ- och på organisationsnivå. Det bidrar också starkt till att skapa en känsla av tillhörighet till organisationen.⁶⁷ För individen kan följande tre egenskaper sägas ha samband med motivation och prestation.

1. Hur *relevanta* individens kunskaper är för arbetsuppgifterna
2. Vilket *behov* individen har av att växa personligt och utvecklas
3. Hur *nöjd* individen är med arbetsförhållandena⁶⁸

Dessa egenskaper ligger till grund för hur motiverade de anställda känner sig till att utveckla e-tjänster men i och med att e-tjänster innebär en teknik som för många är obekant så har jag valt att se närmare på den första egenskapen med kunskaper för arbetsuppgifterna. Även på ett individuellt plan är människor nämligen olika snabba på förändringar och att ta till sig ny teknologi och innovationer. Enligt Rogers *diffusionsteori* kan man se att processen för att ta till sig nyheter går olika fort för individerna som därför kan delas in i 5 kategorier.⁶⁹

De som är allra tidigast på att ta till sig ny utveckling vågar ta risker och klarar av eventuella motgångar. Dessa kallar Rogers för *Innovatörerna* och deras roll

⁶⁴ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.179f

⁶⁵ Angelöw (1991) s.90 ; Jacobsen & Thorsvik (2002) s.153f

⁶⁶ Angelöw (1991) s.112

⁶⁷ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.322f

⁶⁸ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.316f

⁶⁹ Rogers (2003) s.282ff

banar väg för den nya produkten. Efter dem kommer *de tidiga efterföljarna* som har en viktig roll som opinionsbildare då många vänder sig till dem för att rådfråga. De skiljer sig från Innovatörerna genom att vara mer lik majoriteten som därför får ett förtroende för personerna.

Majoriteten kan delas in i en tidig och en sen majoritet och avskiljs med individer som väntar och ser. *Den tidiga majoriteten* binder samman de interpersonella kontakterna men har inte en roll som opinionsbildare och beslutet att ta till sig innovationen tar längre tid. *Den sena majoriteten* är skeptisk och tar till sig innovationen då de upplever press från omgivningen. De måste dras in i framtiden genom övertalning. Dessa är oroliga över det nya och vad det kommer att innebära för dem personligen och organisationens normer och kultur måste därför förespråka innovationen innan de tar till sig den. Osäkerheten måste bort innan de anser det säkert. Efter dessa kommer några väldigt sent eller aldrig att bli övertygade och de tillhör den del av de anställda som är *sen efterföljare*. De är ofta avskärmade från det sociala i organisationen och de refererar ofta till det som har varit. De är misstänksamma mot förändringar och för ett logiskt resonemang om att de måste vara säkra innan de tar till sig det nya. Genom att känna till dessa kategorier och vart i processen de olika målgrupperna befinner sig kan man anpassa medium och budskap på bästa sätt.⁷⁰

Den medierade kommunikationen har främst en roll när personer ska ta del av information och få medvetenhet om det nya, för att fatta beslut och få bekräftelse på det så spelar den personliga kontakten, expertråd och erfarenhet större roll.⁷¹ Det är med hjälp av erfarenheter som människor bildar *kognitiva strukturer* som hjälper till att förenkla en komplex verklighet. Verkligheten blir en ”social konstruktion med sammanhang och mening” och ger individen en handlingsberedskap och ett ramverk att tolka sin omvärld genom.⁷² Detta utgör den ram som vi tolkar ny information genom och bygger upp våra attityder kring. En *attityd* handlar om den beredskap vi har för att förhålla oss till en fråga och består av en *kunskapskomponent*, en *känslokomponent* och en *handlingskomponent*.⁷³ Att försöka förstå de anställdas attityder och hur dessa hänger samman med deras referensramar kan ge vägledning om hur man på bästa sätt kan nå fram med information.

De anställda har byggt upp förväntningar på relationen till organisationen, så kallade *psykologiska kontrakt*. I kontraktet finns det en löfteskomponent som innebär att de signaler som ledningen sänder ut om förväntad utveckling eller arbetsuppgifter blir en del av kontraktet. När förväntningarna inte uppfylls från organisationen så upplevs det som ett löftesbrott och förtroendet försvagas

⁷⁰ D'Aprix & Gay (2006) ; Falkheimer (2001) s.177 ; Rogers (2003) s.282ff

⁷¹ McQuail (2005) s.490f

⁷² Angelöw & Jonsson (2000) s.44

⁷³ Angelöw & Jonsson (2000) s.171

tillsammans med motivationen att prestera.⁷⁴ Om de anställda upplever att de fått ett löfte om tidsbesparing efter utförd insats och detta inte infaller så är det svårt att motivera till en liknande insats en andra gång.

Enligt förväntansteorin så uppstår hög prestation när en person ser att det är möjligt att uppnå något som han starkt önskar sig. Belöningen måste vara något man vill ha, det måste ha hög *valens*. Det man vill ha måste hänga samman tydligt med uppnåendet av ett visst resultat, det vill säga det ska finnas en *förväntan*. Slutligen så måste man tro att en ökad insats faktiskt leder till det önskade resultatet, det måste finnas *instrumentalitet*. Om valensen eller förväntan är obefintlig blir också motivationen obefintlig.⁷⁵ För att de anställda i Göteborgs stad ska känna sig motiverade att införa e-tjänster är det viktigt att de upplever både valens och förväntan samt att de kan se en instrumentalitet dem emellan.

Att begrava och se framåt

Artefakter förmedlar den kultur som finns i en organisation och kan uttryckas genom det som sägs, beteenden eller fysiska föremål. En artefakt måste tolkas för att förstås och kan därför vara lätt att upptäcka men svårare att förstå. En artefakt bär ofta på en dubbel betydelse i form av instrumentellt och symboliskt värde. Medan det *instrumentella* ska lösa en uppgift så är det det *symboliska värdet* som skapar en mening för de anställda.⁷⁶ Handläggandet av ärenden kan därför ha ett symboliskt värde som innebär mer än tidskrävande pappersarbete för de anställda.

När gamla rutiner försvinner, nya ledare byter ut de gamla och symboler byts ut så väcker det känslor av förlust. En första reaktion kan vara att hålla kvar vid det gamla medan man i nästa steg snabbt rusar in i framtiden och trycker undan känslorna. I dessa steg kan man fastna eller så kan man kastas fram och tillbaka mellan de båda stegen. I det privata livet använder vi oss av *övergångsritualer* för att släppa taget om det gamla och ta tag i smärtan för att därefter gå vidare mot en meningsfull framtid. På det viset kan man även i organisationer ta farväl av det gamla genom kollektiva ceremonier där vi dämpar vår sorg med humor och hopp samtidigt som något nytt erbjuds.⁷⁷ Riter och ceremonier kan stärka de sociala banden och markera viktiga händelser.⁷⁸ På så vis kan man markera att e-förvaltningen är någonting som alla i hela staden är delaktiga i och utgör startskottet för någonting helt nytt.

De värderingar som en organisation samlas kring kan ofta formuleras i form av hjältar. Hjältar är de personer som lever upp till de ideologier som organisationen står för och kan återfinnas både i ledande roller såväl som på golvet.⁷⁹ Med hjälp av historier så levandegörs organisationens värderingar men de bör vara *realistiska* och *relevanta* för dem som ska ta emot dem och skapa ett känslö-

⁷⁴ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.300f

⁷⁵ Jacobsen & Thorsvik (2002) S.306ff

⁷⁶ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.162ff

⁷⁷ Bolman & Deal (2003) s.450f

⁷⁸ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.165f

⁷⁹ Bolman & Deal (2003) s.309ff

mässigt engagemang.⁸⁰ Om de dessutom är förankrade historiskt så är det lättare att förankra den nya visionen i den rådande kulturen.⁸¹ Många menar på att förståelsen för organisationens *vision* är avgörande för om förändringsarbetet ska lyckas.⁸² En vision förvandlar en organisations värderingar till en bild av vad framtiden kan komma att se ut som. Det är en gemensam dröm som alla kan sluta upp kring och som skapar en anda. Här knyts historia, värderingar och framtid samman.⁸³ Genom att exempelvis låta de olika förvaltningarna diskutera sina hjältar, sin historia och sina drömmar för framtiden så kan anpassade berättelser skapas för de olika förvaltningarna så att det blir lättare för de anställda att ta till sig den nya visionen.

I visionen kan man också knyta ihop säcken genom att förklara de behov i marknaden som föranleder förändringen och den strategi som svarar på det behovet.⁸⁴ Genom att visa de anställda att e-tjänster är något som marknaden kräver och att den planerade strategin svarar på det behovet så kan de förstå varför förändringen är nödvändig. Genom att lägga fokus på varför förändringen genomförs snarare än vad förslaget går ut på svarar man mer på de frågor personalen har. De anställda vill inte förstå den detaljerade planen, de vill veta varför det är nödvändigt.⁸⁵

Jag har genom de tre nivåerna genomförande, kommunikation och förankring försökt att presentera de tidigare erfarenheter som finns inom området. Forskningen inom de områden jag har tagit upp är omfattande och jag har inte gjort anspråk på att förmedla en helhetsbild utan har fått göra val utifrån det som är relevant för arbetet. Självfallet finns det forskning som ifrågasätter teorierna och ibland visar den på motstridiga resultat. Med dessa tidigare erfarenheter av förändringsarbete har jag dock lättare kunnat förstå och tolka det resultat jag själv har fått fram. Samtidigt ger det en god vägledning för hur man kan ta sig an det fortsatta arbetet med förankring av e-tjänster.

⁸⁰ Jacobsen & Thorsvik (2002) s.166

⁸¹ Bolman & Deal (2003) s.451ff

⁸² Bolman & Deal ; Bommer & Rich & Rubin ; D'Aprix & Gay ; Lewis

⁸³ Bolman & Deal (2003) s.308

⁸⁴ D'Aprix & Gay (2006)

⁸⁵ D'Aprix & Gay (2006)

Som man frågar får man svar

Det är de svar som efterfrågas som avgör vilken metod som bäst lämpar sig för undersökningen. Att studera mottagare av information kan göras på många olika sätt beroende på vad man efterfrågar. I denna undersökning är jag främst intresserad av att få fram en förståelse för hur den rådande kunskapen och attityden ser ut till e-tjänster och projektet Leion-net samt hur kommunikationen på förvaltningarna fungerar. Med den kunskapen kan Göteborgs stad få ett bra underlag för hur förankringsarbetet kan bedrivas. Det jag är intresserad av att studera är i vilken kontext kommunikationen om e-tjänster kommer att äga rum. Vilka förkunskaper och förutfattade meningar finns? Hur kommuniceras det mellan kollegor och med ledning på förvaltningarna? Vilken roll upplever personalen att de själva har? Och hur upplever personalen externa intressenters inställning? Centralt står den kontext som budskap mottas i och hur detta bidrar till meningsskapandet.⁸⁶ Jag söker inte svar på hur många som ansluter sig till en åsikt eller vad som påverkar åsikten. Åsikterna blir i min undersökning centrala och rent av de enheter som undersöks.

Den metod jag använt mig av är kvalitativ genom personliga intervjuer. Med denna metod kan jag få fram ett djup i svaren som annars gått mig förbi i exempelvis en enkätstudie. Kontexter kan studeras utifrån de förutsättningar som intervjupersonen upplever istället för genom förbestämda svarsalternativ. Med en kvantitativ studie kunde jag fått fram intressanta svar på inom vilka verksamheter som motsättningar eller engagemang är som störst. Med denna undersökning kan jag inte få svar på den typen av statistiska frågor. Däremot kan jag med hjälp av strategiska val säkerställa att jag samlar in så många tankar och åsikter som möjligt som finns bland de anställda i Göteborgs stad.

Till att börja med har jag valt att göra en begränsning till fackförvaltningarna i Göteborgs stad. Dessa har i större utsträckning administrativa tjänster som kan komma att bli e-tjänster än stadsdelsförvaltningarna. Dessa blir därför i högre grad berörda av förändringsarbetet. Bland de anställda på fackförvaltningarna har jag sedan valt att intervjua dem som arbetar med administration, handläggning och service till medborgarna. Gemensamt för dem är att de arbetar direkt med medborgare i sitt dagliga arbete och fattar beslut utifrån sin yrkeskompetens. Det är också denna grupp som i dagsläget har hand om de tjänster som kan komma att bli e-tjänster. Genom dessa två begränsningar anser jag mig ha fått fram ett kritiskt fall⁸⁷ att studera. Det innebär att intervjupersonerna tillhör en grupp där en företeelse är antingen mest trolig eller minst sannolik att uppträda. Om resultatet emotsäger tesen så kan man göra ett antagande om att

⁸⁶ McQuail (2005) s.403ff ; Reimer (1998) s.135

⁸⁷ Esaiasson & Gilljam & Oscarsson & Wängnerud (2004) kap. 9

resultatet även gör sig gällande i övriga grupper med andra förhållanden. Om resultatet däremot bekräftar tesen bör man dock vara noga med att poängtera att den enbart gör sig gällande i den undersökta gruppen och inte uppnår extern validitet.

Hur har jag då gått till väga för att uppnå så god validitet som möjligt? Jag har utgått ifrån premissen att jag undersöker vilka åsikter som existerar och att dessa utgör populationen för min undersökning. Målsättningen är att uppnå en teoretisk mättnad, det vill säga en mättnad på svar. För att kunna uttala mig om gruppen fackförvaltningar har jag därför använt mig av kontraster för att få fram ett urval som representerar olika verksamheter.⁸⁸ Jag har genomfört intervjuer på två fackförvaltningar Sociala resursförvaltningen och Stadsbyggnadskontoret. Dessa förvaltningar utgör ett kontrastpar genom att verksamheterna arbetar med traditionellt motsatta värden. Inom social resurs arbetar man med mänskliga frågor, så kallade mjuka värden. På stadsbyggnadskontoret arbetar man med hårda värden genom beräkningar och mått. Mitt antagande utgår ifrån att inställningen till e-tjänster kan skilja sig åt beroende på den verksamhet man arbetar inom. Detta ska inte misstolkas som att jag är intresserad av att göra en jämförande studie, jag är enbart intresserad av ett kontrastlikt urval.

Med hjälp av en kontaktperson från vardera förvaltning fick jag tag på personer med grundläggande kunskap om projektet Leion-net som representerade olika verksamheter/tjänster. Dessa personer fick hjälpa mig i mitt urvalsförfarande. Tanken var att genom kompletta listor på de handläggare som fanns i de olika verksamheterna slumpa fram en intervjuperson per verksamhet. Här kunde jag valt att sammanställa en lista över samtliga handläggare för att låta slumpen avgöra helt eller så kunde jag utefter antalet handläggare i verksamheterna valt att få fram ett numerärt representativt urval. Mina chanser att få fram olikheter i åsikterna ökar dock inte med någon av dessa metoder utan uppnås troligtvis bäst med en spridning på så många verksamheter som möjligt. Antagandet baseras på att det är troligt att varje avdelning har sin egen kultur och sina egna värderingar som visar sig genom kunskap, attityd och kommunikation. Verksamheterna fick därför väga lika tungt i urvalsförfarandet genom en respondent vardera.

Det går även att arbeta med kontrastverkan genom exempelvis respondenternas ålder, kön och anställningstid. Här anser jag att åldern kan påverka den syn man har på teknologi och anställningstiden kan påverka de anställdas motstånd till förändringar. Jag har inte använt mig av detta aktivt genom strategiska val men jag har kontrollerat så att respondenterna i möjligaste mån skiljer sig åt. Jag har en spridning på anställningstid ifrån 1 år upp till nästan 30 år, även ålder på respondenter har skiljt sig åt. Beträffande kön så har jag två manliga respondenter medan resterande 5 är kvinnor. Det är slumpen som har avgjort denna fördelning men genom att kontrollera hur fördelningen ser ut på avdelningarna så kan man konstatera att det i denna yrkesgrupp är vanligare

⁸⁸ Esaiasson & Gilljam & Oscarsson & Wängnerud (2004) kap. 9

med kvinnor. Dock är fördelningen inte fullt lika obalanserad som respondenterna i min undersökning, därför hade man kunnat önska fler män bland de intervjuade om jag hade kunnat utföra fler intervjuer. Jag gjorde ändå bedömningen att det för undersökningen var viktigare att få så många respondenter som möjligt framför att uppnå balans och avbokade därför inte intervjuer med kvinnor.

Respondenterna från de olika verksamheterna fick jag först och främst fram genom att numrera de listor jag fått och därefter dra en numrerad lott. Inom vissa verksamheter visade det sig mer komplext och andra metoder fick användas. På grund av policy om att inte lämna ut namn utan medgivande så fick jag på ett ställe arbeta i motsatt riktning. Den person jag kommit i kontakt med gjorde en förfrågan hos kollegorna och därefter gjorde jag en lottning. Denna person kan eventuellt räknas som mer engagerad då anmälan var frivillig till undersökningen, något jag har tagit i beaktande i min analys. Vid två andra tillfällen fanns det inte flera tjänster som passade in under beskrivningen utan urvalet föll på den person i verksamheten som arbetar med administration, handläggning och service till medborgarna. Det var en möjlighet som jag inte hade räknat med men som i efterhand troligtvis kompletterade min undersökning genom att jag fick två respondenter som saknar kollegor att dela samma uppgifter och roll i verksamheten med.

Vid en semistandardiserad intervju så följer man upp förbestämda frågor med frågor av förklarande karaktär.⁸⁹ Mina intervjuer utgick ifrån en intervjuguide bestående av teman. Under varje tema har det funnits ett fåtal huvudfrågor och under dessa har det funnits begrepp som jag var intresserad av att ringa in och följa upp (se bilaga 1). Jag har försökt hålla mig till huvudfrågorna men ibland har jag kompletterat med följdfrågor för att få uttömmande svar. Denna modell innebar att det blev diskussioner kring mina teman vilket bidrog till att få fram tankar och attityder.

Intervjuerna genomfördes på arbetsplatserna för att underlätta för respondenterna. Detta kan ha påverkat intervjuerna i den mening att respondenterna svarar utifrån sin yrkesroll och på så vis undviker att nämna allt för negativa åsikter då de socialiserats in i organisationen. Det har därför varit extra viktigt att under intervjuerna lyssna för att eventuellt upptäcka något ”mellan raderna” som man kunnat fråga vidare om. Samtidigt var det viktigt att intervjuerna ägde rum i en miljö som låg nära det diskuterade ämnet så att respondenterna hade nära till de känslor som jag var ute efter att få fram.

Naturligtvis har jag som intervjuare haft en effekt på de svar jag har fått fram dels genom de frågor jag har ställt men även genom min närvaro och mitt agerande. Jag har försökt att vara medveten om detta genom att i möjligaste mån ställa öppna frågor och inte styra allt för mycket. Jag har under intervjuerna försökt visa engagemang och vara lyhörd för att lyckas få fram och ringa in de uppfattningar som finns. Denna respons kan naturligtvis ha påver-

⁸⁹ Angelöw & Jonsson (2000) s.79

kat respondenterna i deras svar. Eftersom det är viktigt att vara medveten om sin egen roll i intervjun⁹⁰ har jag försökt anpassa mina reaktioner efter respondentens men också tagit fasta på att lyssna efter mina reaktioner i samband med svaren.

Jag har spelat in mina intervjuer för att kunna citera korrekt och även för att kunna gå tillbaka vid analysen för att lyssna på hur saker sägs. Intervjuerna har transkriberats så att helheten funnits nedtecknad. Varje respondent har därefter fått sin egen färg och respondentnummer. Varje frågeställning har fått sin egen tabell som jag har fört in de färgkodade citaten i, detta ger en tydlig överblick av eventuella samband. I den ursprungliga frågeställningen använde jag mig av 5 teman: projektet, den egna rollen, kollegornas roll, ledningens roll och intressenternas roll. Det är dessa teman som utgjorde tabellerna för min analys.

Vid en av mina intervjuer så blev enbart halva intervjun inspelad på grund av tekniska problem. Detta upptäcktes direkt efter intervjun så med utgångspunkt i mina anteckningar tecknade jag ner ur minnet vad som sagts i direkt anslutning. Därefter kontrollerades med respondenten att det nedtecknade överensstämde med dennes bild.

Eftersom kunskapen ibland har varit låg bland respondenterna har jag ibland fått gå in och förklara med egna ord. Detta har inte varit nödvändigt i stor utsträckning då jag en bit in i intervjun har berättat i korta termer om mål och syfte med projektet och på så vis gett den nödvändiga bakgrundsinformationen till samtliga. Innehållet har hämtats ifrån projektets populär-direktiv och detta har jag informerat respondenterna om så att de kan ha en kritisk hållning till det sagda.

⁹⁰ Angelöw & Jonsson (2000) s.79

Lite om de intervjuade

De personer jag har intervjuat har valts ut utifrån den tjänst eller verksamhet som de är delaktiga i. De står som ensam representant för just den avdelningen och kan därför relativt lätt pekats ut i materialet för någon som känner till verksamheterna. Jag har för att vidhålla den konfidentialitet jag utlovat gjort vissa val över hur jag presenterar respondenterna. Det finns inget persongalleri över de deltagare jag har mött, i stället presenterar jag här en övergripande bild av vilka jag har intervjuat.

Totalt är det 7 respondenter som har deltagit, 3 från Stadsbyggnadskontoret (SBK) och 4 från Social resursförvaltning. Det är ganska mycket som skiljer dessa förvaltningar åt utöver den redan nämnda kontrasten i arbetsuppgifter. SBK är en geografiskt sammanhållen arbetsplats där samtliga avdelningar befinner sig i samma hus medan Social resurs är en förvaltning som är utspridd över staden. Social resurs är dessutom en ny fackförvaltning som bildades 1 januari 2007⁹¹ och för de anställda såväl som ledning har det inneburit en omfattande omställning från den tidigare organisationen.

De intervjuade har olika yrkesroller och arbetar med vitt skilda områden. Två av dem arbetar som arbetsledare och två arbetar mer med människor än handläggande av ärenden. Gemensamt för samtliga är dock att de utför tjänster för Göteborgs invånare; de arbetar med *administration, handläggning och service till medborgare*. De intervjuade tillhör olika generationer från 40-tal fram till och med 70-tal med en högre representativitet för dem födda på 60-talet. De har olika bakgrund och erfarenheter: en del har arbetat inom privat sektor andra på annan ort, någon har arbetat på olika håll inom kommunen medan andra har stor erfarenhet av förvaltningen.

Genom min analys har jag lyft fram citat ur intervjuerna som belyser det resultat jag har kommit fram till. Jag har för att kunna visa på att det är olika personer som uttalar sig valt att skilja på respondenterna genom att ge dem nummer: IP1, IP2, IP3... osv. Dessa förkortningar står för exempelvis Intervjuperson 1, jag kunde valt att ge fingerade namn men då jag bara har 2 män i undersökningen så valde jag denna könsneutrala markering. Ordningen är slumpad så det finns heller inget samband med när intervjuerna genomfördes. Slutligen så har jag i citaten klippt bort ord som är direkt kopplade till verksamheterna och ersatt dem med hakparanteser [av denna typ], innehållet talar om vilken typ av ord det rörde sig om så att man fortfarande kan förstå sammanhanget.

Med denna presentation hoppas jag att följande kapitel ska ge intressant läsning om vad jag funnit. Jag kommer härnäst använda termerna de anställda och personalen som synonymt med de personer jag har träffat för att få variation i språket. Jag har för enkelhets skull utgått ifrån de frågeställningar jag satt upp men presenterar en mer samlad bild i det avslutande kapitlet.

⁹¹ <http://www.socialresurs.goteborg.se/>

Hur upplever personalen projektet?

I den första frågeställningen har jag valt att fokusera på projektet Leion-net och e-tjänster. Även om hela undersökningen har genomförts av projektet så är det under detta avsnitt som intervjupersonernas egna kunskaper och åsikter framkommer.

Kunskapen om projektet Leion-net och e-tjänster

Leion-net då ser jag det här med göteborgs Lejonet så jag antar att det är därifrån dom har tagit namnet, men det är allt.

/IP7

Namnet Leion-net är bland en del anställda ett inarbetat namn medan det för andra saknar helt betydelse. När man berättar vidare om projektet så märker man att kunskapen om projektet inte nödvändigtvis hänger samman med namnkännedom, de som inte känner till namnet kan ändå ha en hyfsad kunskap om projektet. Den kunskap som finns bland de anställda handlar till största del om etapp 1 i projektet, det vill säga förändringen av Göteborgs stads hemsida. Då detta är den del som varit mest aktiv är det inte konstigt att det är den som bildar de anställdas *referensram*. Då etapp 1 drabbats av förseningar så är det också det som Leion-net främst förknippas med.

Nä jag har ju mer hört talas om, alltså jag har ju hört begreppet det är ju en sån där suck och stön konversation liksom

/IP2

För att använda sig av attitydbegreppet så kan man säga att ovanstående citat visar på att *kunskapskomponenten* även har en *känslokomponent* vilket troligtvis ger en *handlingsberedskap* därefter, de anställda har bildat sig en attityd till Leion-net. De anställda har ingen stor kunskap i vad som skiljer stadens olika IT-projekt åt och eftersom det finns en osäkerhet på vad Leion-net innebär, och på så vis vad jag frågar om, så diskuteras det kring många olika projekt så som personaladministration, affärssystem, intranät och hemsidan. Medan IT-avdelningarna kanske upplever en åtskillnad mellan de olika projekten så kan man se en tendens hos övrig personal att koppla samman alla som ”dom där IT-projekten”.

Överallt håller det på sådana processer. Man är lite trött på det och så, det är man ju, och vi har lärt att det hela tiden kommer nytt, nytt, nytt. Så att man är lite trött i huvudet mellan varven.

/IP3

Till viss del beror detta naturligtvis på att jag ställer frågor om ett projekt som ännu inte gått ut med formell information till de anställda och dessa försöker därutefter koppla det till sin egen referensram med hjälp av projekt de känner till. Samtidigt ska man vara medveten om att IT inte är de anställdas primära arbetsuppgift och därför inte heller får den uppmärksamhet som annan

information kopplat till den egna verksamheten får. Detta hänger samman med den *subkultur* som de olika avdelningarna besitter, där man genom *socialisering* har lärt sig vad som är relevant för arbetet och vad man kan hoppa över. Sammankopplat med det informationsöverflöd som många upplever idag är det därför inte svårt att förstå att de anställda väljer att kategorisera all teknisk förändring som ”IT-projekten”.

Inte Leion-net det känner jag inte igen men däremot så är det ju stora förändringar nu i den administrativa biten med e-tjänster och så där och det är saker som, alltså jag har inte speciellt svårt att lära mig sådant, det går på rutin. Så byter dom det, så går det ganska fort.

/IP5

Citatet ovan är hämtat från en person som är bekant med e-tjänster i Göteborgs stad men inte projektet Leion-net. Andra är bekanta med e-tjänster men man har fått erfarenhet och kunskap från annat håll som till exempel användande av internet-bank. Det är viktigt att förstå att jag kan ha haft en inverkan bara genom att be respondenterna ställa upp. I samtalen talade jag om att intervjuerna skulle handla om e-tjänster och därför kan de nyfikna ha tagit reda på mer. En del är osäkra på vad begreppet står för men när de vågar sig på en gissning så träffar de ändå rätt.

Vad e-tjänster handlar om? Det kan väl till exempel handla om att man kan beställa böcker via bokus, det är väl en e-tjänst. Men det hör möjligtvis ihop med det här med 24-timmarsmyndigheten som gör att man ska ha öppet dygnet runt.

/IP6

Personen ovan refererar till 24-timmarsmyndigheten som hänger ihop med det beslut som ligger bakom Leion-net och många av de andra IT-projekten. Detta kan tyda på att det inom organisationen redan finns en viss medvetenhet om vad det är man vill uppnå med förändringarna. Man har med andra ord till viss del *uppmärksammat* frågan men ännu inte *tagit till sig kunskapen* som sin egen. För att detta ska ske så behöver de anställda troligtvis få en större *förståelse* för den vision som ligger bakom projektet och hur den har relevans för det egna arbetet. De behöver kunna se sin egen roll i projektet.

Attityd till Leion-net och e-tjänster

Eftersom förkunskapen såg olika ut bland respondenterna så berättade jag om Leion-net och e-tjänster så som de beskrivs i projektets populärdirektiv för att därefter fråga hur man upplever e-tjänster. Med utgångspunkt i de skilda erfarenheterna försökte respondenterna svara. Många var färgade av de tidigare IT-projekten och hur de genomförts.

Man säger ju att man ska spara tid, man ska göra rutinjobb som ska gå fortare men man får ju mer och mer sådana rutinjobb och det äter tid. Sen äter det tid när det inte funkar, när du måste ha dit IT-tekniker och så har man dragit in på dom för man har ju centraliserat det. Då ska det anmälas till dom för att få ärendenummer och så är det massa turer fram och tillbaka, det äter tid. Irritationen äter tid. Jag vet inte men kontentan av det hela är att det inte är så där lysande, eller jag är inte så imponerad eller rättare sagt det är mycket frustration.

/IP2

Dessa erfarenheter påverkar naturligtvis förutsättningarna för kommande förändringar inom IT och kommer också att ha inverkan på hur Leion-net och e-tjänster mottas av de anställda. Eftersom personalen inte har kunskapen för att särskilja de tidigare projekten så utgör samtliga IT-projekt personalens referensram och är på så vis med och skapar *attityden* för det nya. Man kan också hos en del ana att det finns ett motstånd mot att mer av det administrativa ska skötas av handläggare och övrig *kunskapspersonal*. De anställda har med andra ord känt av den *effektiviseringsföljd* som IT har fört med sig.

Bara namnet kan man ju fundera på då, självservice, vad det är för nått? finns det? Service är väl att nån annan gör något åt en. Så att man försöker ju mörka något där som är lite märkligt och som har en tendens som är ganska gammal att var och en ska sitta och göra massa. Så sparar man in ett par administratörer nånstans, som säkert inte är något roligt jobb i och för sig att sitta och sammanställa det här men på något sätt så ser man ju att vår chef har en väldigt ökad arbetsbelastning och det behöver han inte. Och för oss kan jag väl säga att det blir mer komplext, vi har enkla [tidigare teknik] och det fungerar utmärkt.

/IP4

Samtidigt som de upplever en ökad arbetsbelastning så anser de att de nya systemen är allt för komplexa när de gamla fungerar bra. Vid den ökade press som de anställda upplever så blir de extra benägna att hålla kvar vid det bekanta. Även om arbetsbelastningen upplevs tung så finns det bland dessa anställda inte någon *förväntan* på att e-tjänster och andra IT-lösningar ska kunna uppnå en förbättring för verksamheten och dess individer. Tvärtom är man orolig att det ska ta mer tid. Andra upplever det motsatta, att det finns ett starkt behov av e-tjänster och att det skulle kunna underlätta arbetet i verksamheten. I de fallen har man både en hög förväntan på e-tjänster samtidigt som man har en hög *valens* då man önskar att kunna spara tid och arbete. Dessa anställda kan även se en *instrumentalitet* mellan införandet av e-tjänster och den tid man skulle spara.

Jag skulle gärna vilja ha e-tjänster. I vårt fall kan det handla om att nån [medborgare] kan ansöka direkt via nätet. För det ÄR väldigt mycket pappersexercis vid till exempel en ansökan [tjänsten] och det vore bekvämt om man kunde göra det via nätet. [...] [medborgarna] måste meddela det till oss på ett eller annat sätt, oftast via en fax eller att vi får ett papper så det vore också väldigt bekvämt om man kunde ordna via nätet. Sen finns det säkert mycket annat också runt om.

/IP6

Andra ser positivt på e-tjänster då det kan underlätta för invånarna och att det förbättrar tjänsterna som erbjuds. Samtliga respondenter kunde se någon form av nytta för invånarna om man införde e-tjänster. En del anställda uppger att de upplever en efterfrågan på e-tjänster från samhället. Genom organisationskulturen har de anställda troligtvis lärt sig att känna av förändringar i omvärlden som påverkar *beroendesituationen*. Detta för att kunna minska på den *osäkerhet* som finns. De anställda som upplever en efterfrågan är på så vis mer förberedda för en förändring än övriga.

Jag tror att det är positivt, jag menar som kommuninvånare och så har man ju ett behov av kontakt med myndigheter oavsett tid på dygnet, om jag är hemma klockan tio så kanske jag behöver kunna ställa en fråga eller kunna göra vissa saker. Så jag tror att det finns ett behov, ett intresse.

/IP1

Även om alla kan se en vinst för invånarna så kretsar mycket av *kritiken* kring vad det innebär för arbetsmiljön och framförallt arbetsbelastningen. Det finns en tendens till att inte kunna se vilken nytta det skulle kunna göra på den egna arbetsplatsen även om man har förståelse för att det underlättar för Göteborgs stad som organisation och för invånarna som brukare av tjänster. Den personliga belöningen upplevs därför inte stark och valensen blir inte särskilt hög hos dessa anställda som därav inte känner samma *motivation* inför förändringen. Insatsen för att uppnå det förväntade känns allt för stor. Bland dessa anställda kan det istället vara viktigt att motivera genom den ökade kvalitet som tjänsten får för invånarna.

På den här arbetsplatsen då där vi då bara är drygt [siffra] personer så kan jag tycka att det ibland blir så att det tar mer tid för oss att lära oss det här och påminna oss om det varje gång vi ska göra det men som helhet kan jag ju förstå att det är en vits med det och att det är bra att vi gör det.

/IP7

Utöver själva förändringsarbetet så kan de anställda se på införandet av IT-lösningar med en viss oro, där man helt enkelt är orolig för resultatet snarare än arbetet. En del anställda har hunnit gå igenom många förändringar såväl organisatoriska som tekniska. På det tekniska planet har vi gått från att datorn infördes till det ökade användandet av e-post och slutligen de självservice-system som nu introduceras. Allt detta innebär att vi idag sitter mer framför datorn än tillsammans med andra och att den *direkta kommunikationen* minskar.

Datorn i all tacksambhet så här men jag tycker att den tar bort mycket mänskligt och trevligt så jag är nog mycket mer för det där att träffa folk på alla sätt och jag tycker det andra är ett lite kallt samhälle som jag är lite rädd för.

/IP3

Det handlar inte bara om en rädsla utan också om att anställda som uppskattar att använda datorn i sitt arbete ändå upplever att de personliga kontakterna har betydelse för hur väl man utför sitt arbete. En annan oro berör att man inte kan hantera all den information som kommer in. Genom att underlätta kontaktmöjligheterna och ansökningsförfarandet så kan man räkna med att få fler ansökningar att hantera. Nedanstående respondent exemplifierar med mängden e-post som ska hanteras idag och konsekvenserna av detta.

Det finns en risk med sånt här för det kan bli för mycket information. Det tycker jag redan att man sitter i, att det är så lätt att skicka ett mail. Så har man varit borta i 3 dagar och så är det 3km rött på skärmen när man kommer tillbaka. Vad gör man då? Man slänger det, ja man öppnar det ju inte ens för det mesta är ju bara sånt där bröte. Man hinner knappt läsa det och det finns en risk med det då, man blir informationstrött. Man kan inte ta in hur mycket som helst och det blir en stressfaktor.

/IP2

Slutligen handlar det om vilken trygghet vi känner med systemen och hur väl bekanta vi är med tekniken. Om något går fel vill vi gärna veta orsaken så att vi kan anpassa oss därefter. Det handlar om att kunna kontrollera sina *arbetsförhållanden*. Detta är särskilt viktigt för de anställda i en offentlig organisation som Göteborgs stad där personalen kan känna en rädsla för att begå fel och därav misslyckas med en viktig del av det ansvar som definierats i de *psykologiska kontrakt* man har. De anställda som inte känner sig bekväma med tekniken litat inte på att det kommer att fungera och vill därför veta vem som bär ansvaret.

[...]sen är det ju också en ansvarsfråga som är ganska oklar, om det blir fel. Alltså om en faktura går iväg och så hamnar den hos fel person eller det är fel på den, vem bär då ansvaret för det?

/IP7

Samma system kan av någon som känner sig trygg med tekniken upplevas som det motsatta, ett säkert system som bidrar med bekvämlighet.

Att skicka faktura det kan gå snabbt och det är enkelt, förut så satt man liksom och stämplade varje och skrev under och så skulle den skickas iväg. Nu är det ett mail bort liksom, nu det är väldigt bekvämt och det går verkligen fortare och man ser direkt att det kommer till rätt person

/IP5

Detta kan ses som ett tecken på den ökade *kyfta* som man kan se mellan dem som lätt kan ta till sig den nya tekniken och dem som har svårare. Detta kan vara ett tecken på att det inom organisationen kommer att bildas grupper av *vinnare* och *förlorare*. Något som skulle kunna leda till konflikter men framförallt till uppgivenhet och sämre *sjämförtroende*.

Kommunikation om Leion-net och e-tjänster

Kommunikationen om Leion-net och e-tjänster är ännu inte särskilt omfattande. Det har förekommit möten och det har tagits upp på arbetsplatsträffarna. Somliga kan komma ihåg att det har kommit information över mail men innehållet har inte varit något som lagts på minnet. Andra kan inte minnas att det skulle ha kommit någon skriftlig information alls. Det finns en medvetenhet om att mailkorgen är så belastad så att man kan ha missat att läsa. Samtidigt är det möjligt att informationen om e-tjänster har överskuggats av annat.

Ja, det har ju varit information om Leion-net, det har det ju varit information om. Sen är det möjligt att det har varit med om e-tjänster när den informationen börs, men ofta blir det så mycket information så man fokuserar på det som ligger närmast en.

/IP1

Med den intranät-service som en del använder sig av upplevs information komma dagligen. En respondent tycker att det är bra och håller sig uppdaterad på det viset, andra har bara noterat att det kommer nyhetsblänkare men lägger inget större intresse vid det. Detta kan bero på att den information som läggs ut inte motsvarar det *informationsbehov* som de anställda upplever. Informationen utgår kanske mer ifrån vad ledningen vill att folk ska veta än vad de har behov av att veta. Andra respondenter nämner inte dessa kanaler alls, det kan bero på att man använder sig av olika verktyg och kanske saknar någon form av intranät-service eller helt enkelt för att man inte har noterat något om Leion-net i dessa kanaler.

Informationen som respondenterna kan minnas att de tagit del av handlar även här främst om hemsidan och de andra IT-projekten runt om i staden. Den allmänna uppfattningen tycks vara att det inte är något som berör dem direkt utan att det är något som främst berör informations- och IT-avdelningarna. Det är också därifrån som den muntliga informationen främst kommer. Hittills har projektet till största del berört just dessa avdelningar men för det framtida projektet med e-tjänster kan det komma att bli nödvändigt att få med sig även övrig personal. Denna tendens till att skjuta över ansvar som berör IT på andra kan därför även ses som ett eventuellt tecken på att de anställda inte känner till vilka *förväntningar* som finns på dem. IT-frågor ses av dessa anställda inte som en integrerad del i arbetet och därför kan de psykologiska kontrakten behöva omförhandlas och nya *roller* skapas. I vissa fall kan det skötas informellt då en

del verksamheter har en *förändringskultur* medan andra avdelningar kan kräva formella ansvarsbeskrivningar.

Det verkar som om det väntas på att det ska bli aktuellt att använda de nya systemen och i övrigt är de ganska ointresserade. Detta framträder i den *informella kommunikationen* där e-tjänster inte är på agendan medan de övriga projekten har diskuterats när det har blivit aktuella på olika sätt. Det verkar som om projekten främst blir aktuella för de anställda när de ställer till med bekymmer, då förekommer en del missnöjesdiskussioner. På det hela taget kan jag se en tendens till att den mesta kommunikationen om IT upplevs ha negativ karaktär, både den formella och den informella. Det handlar om förseningar, teknik som krånglar, svårigheten med att lära sig och att det snarare medför en högre arbetsbelastning än det motsatta. Den informella kommunikationen kan inte kontrolleras lätt men det är viktigt att den formella kommunikationen tar vara på de positiva samband som projektet medför och försöker tona ner eventuella felgrepp. Samtidigt är det viktigt att alla får information om vad det är som sker för att minska den *negativa ryktespridningen*.

En annan uppfattning är att verktygen inte alltid är anpassade efter verksamheterna vilket får de anställda att känna att IT-besluten fattas med för lite kunskap om hur det verkligen ser ut. Denna inställning har troligtvis att göra med graden av *delaktighet* där de anställda i verksamheterna känner att deras åsikter inte efterfrågas och ibland till och med kan mottas negativt. För att genomföra förändringar är det viktigt att skapa *koalitioner* med de yrkesgrupper som berörs mest, däribland kunskapspersonalen. Att utarbeta system för att få de anställda att känna sig delaktiga i utformandet är viktigt för att motverka den här typen av upplevelser.

Yrkesrollen och Leion-net och e-tjänster

Jag tyckte väldigt mycket om den här arbetsplatsens ideologiska tänkande, jag tyckte om hur dom såg på den lilla människan och ja det var en viktig del i varför jag valde detta
/IP5

Trots de olika tjänster som respondenterna erbjuder i sitt arbete så framkommer det att de känner starkt för att de finns där för Göteborgs invånare. Det finns en stolthet i att finnas där för alla Göteborgare och arbetet upplevs *meningsfullt*. En viktig del tycks vara att kunna vara behjälplig på bästa sätt, att kunna *anpassa sig* efter de behov som finns. De anställda arbetar med människor och att finna lösningar som fungerar för alla, på ett eller annat sätt har det en förmedlarroll där de ska få grupper av *människor* att fungera väl ihop. De känner alla ett ansvar för sitt yrkesutövande och upplever att de själva bär det yttersta *ansvaret*, inte en chef. De har alla en stor *handlingsfrihet* över hur de sköter sin del i verksamheten och upplever att invånarnas förväntningar styr mer än

ledningen och cheferna. Detta visar på att de anställda passar in i definitionen som *närbyråkrater* och att de också har den makt över verksamhetens utförande som detta medför.

Vi är styrda av vad kunderna vill ha det är ju dom som styr oss då men sen hur vi arbetar och lägger fram det. Ibland gör vi ju lite som vi själva vill
/IP3

De administrativa bitarna upplevs begränsa handlingsfriheten då de tar en stor del av tiden och splittrar upp arbetsdagen och det kan upplevas som att det finns väldigt lite tid över till det verkliga handläggandet. Den styrning som upplevs komma från centralt håll handlar om *reformer* som ska verkställas, som de IT-projekt som bedrivs. Då det kommer *direktiv* från staden som *beslutsfattare* kan det uppfattas som att stadens administrativa frågor går före verksamheternas mål.

Ja, styrda blir vi ju när det kommer något centralt då, ja som e-tjänster. Och ibland kan det kännas frustrerande. Ja, vi finns ju här för göteborgarna men ibland känns det som om organisationen går före vårt arbete, det som sköts på verksamheterna. Det känns inte alltid som om det finns en förståelse för vad det är vi gör och då kan det ibland upplevas som om vi är besvärliga som inte anpassar oss efter det som staden vill genomföra.
/IP7

De anställda har en kunskap om verksamheterna som varken politiker eller IT-avdelningar har. Det är viktigt att de synpunkter som de lämnar tas emot med intresse så att de känner sig *delaktiga* i utförandet. Som närbyråkrater så har de inte bara det yttersta ansvaret mot medborgarna de har också en handlingsfrihet över verksamheten som kan vara kritisk för om implementeringen ska lyckas. Ett stort problem kan bli att få dem att vilja delta i arbetet.

De personer jag har intervjuat har delvis svårt att se sin egen roll i införandet av e-tjänster och är som följd ofta tveksamma till att delta i förändringen. De anser att det finns andra som är bättre lämpade att jobba med IT-frågor. Vilket hänger samman med den *relevans* som de upplever att deras kompetens har för uppgiften. Motsättningarna handlar dels om att man saknar IT-kompetens och dels om att man inte riktigt tror på IT utan värderar den personliga kontakten högre. Dessa personer behöver troligtvis dras in i framtiden på olika sätt då de helst väntar och ser samtidigt som de är oroliga över konsekvenserna. Dessa personer tillhör den *sena majoriteten* och kommer troligtvis inte att ta till sig e-tjänster innan de är en del av kulturen och de upplever en press från omgivningen.

Jag vet inte det riktigt, jag kanske inte är rätt person. Jag kanske inte är riktigt, riktigt intresserad av det, jag vet inte [...] ja, man kanske kan dra något strå till stacken men jag tycker ju att det är roligare med personligt besök.
/IP3

De som kunde se sig själva arbeta med e-tjänster var intresserade av utveckling och hade gärna uppmuntrat till idéer men även här finns en tvekan på om inte någon som kan IT är bättre lämpad. Dessa personer tillhörde snarare *de tidiga efterföljarna* än innovatörerna och har en betydande roll då de är dessa som kan få med sig övriga. Dessa personer skulle kunna bli passande opinionsbildare. Osäkerheten på om de kan bidra med något kan hänga ihop med den *kulturella norm* som finns att IT- och informationsavdelningarna alltid har skött den typen av frågor tidigare. Genom att bearbeta den föreställningen kan man kanske få med sig starka opinionsbildare bland dessa anställda.

Ja, visst hade jag kunnat ha det, eller ja vi har ju en kille som jobbar väldigt mycket med IT och är [titel] och jobbar mot dom som är på Intraservice.

/IP5

Bland de mer tveksamma kan man se att engagemanget inte handlar om att motarbeta förändringen utan de kan till och med se en nytta om det blir bra lösningar som fungerar. På så vis är motståndet inte så känsloladdat utan snarare likgiltigt. Det får gärna genomföras så länge man själv inte behöver lägga tid och engagemang på det.

Jag är jätte nöjd med att inte vara alls delaktig, nämen då hade jag valt det, då hade jag valt att vara den där IT ... men det väljer jag inte. /.../ Man ska inte va och peta i alla syltburkar för det går inte, det blir kladdigt till slut

/IP2

Medan det för en del handlar om att man inte är intresserad av frågan så kan det för andra vara mer kopplat till den tid man har. Därför är det inte konstigt att det även finns en tanke om att ifall det finns en direkt parallell med exempelvis minskade telefonsamtal så kan man tänka sig att delta. Sambandet mellan e-tjänster och besparad arbetstid måste göras mer *instrumentellt* för de anställda.

Möjligen då att man direkt kan se en koppling att det minskar annat arbete. Alltså att det minskar antalet telefonsamtal så att säga.

/IP4

Tid är av betydelse även för de anställda som visar intresse för e-tjänster och kan se sig själv arbeta med det. För att skapa den rätta motivationen är det därför viktigt att de anställda ser ett direkt samband med att tid sparas in på andra områden.

Delaktig? Ja det är nog kopplat till alltså vilken tid man känner att man har vid det tillfället, faktiskt. Men jag tycker egentligen att dom här utveckling frågorna är ganska så roliga så jag skulle nog mycket väl kunna tänka mig att ställa upp på något hörn

/IP1

Slutligen finns det anställda som inte kan se sig själva arbeta med IT-frågor initialt men som gärna är delaktiga i att besluta om exempelvis informationen på hemsidan när det blir aktuellt. Dessa personer befinner sig i mitten av spridningen som grindvakter där de helst väntar och ser men gränsar mot *en tidig majoritet*. Svaren tyder på att det finns en vilja att bidra men att man kanske inte riktigt har insikt i på vilket sätt man kan göra det. Då e-tjänster är något nytt för de anställda föreslår de därför att de kan tänka sig något som de känner till. Det är den positiva grundinställningen som får mig att dra slutsatsen att de kan tillhöra den tidiga sidan.

Hur upplever personalen den interna omgivningen?

I den andra frågeställningen har jag intresserat mig av hur personalen upplever den interna omgivningens kunskaper och åsikter. Här skiftar fokus något från Leion-net till kommunikation och kultur.

Intervjupersonerna kan inte ge uttömmande svar på vad andra kan och tycker, däremot kan de utveckla hur de ser på kommunikationen och de värderingar som finns inom organisationen.

Den interna kunskapen

Personalen upplever att kollegorna kan ungefär lika mycket som de själva kan om Leion-net. Möjligtvis finns det mer kunskap på andra håll inom den egna förvaltningen. Framförallt tror många att informations- och IT-avdelningarna har mer kunskap. På frågan om vem man tror är insatt i projektet från verksamheten och vem man skulle vända sig till med frågor om Leion-net svarar samtliga att det är till någon inom information eller IT.

*Möjligtvis hon som sitter som IT-ansvarig
/IP6*

I vissa fall tror man att cheferna har mer kunskap än kollegorna men detta är mer kopplat till antaganden om diskussion i ledningsgrupperna. Om det finns en sådan förväntan på cheferna och sedan kommunikationen dröjer så kan personalen börja känna misstro över varför man inte blir informerad.

*I och med att informationsavdelningen har tagit till sig att vi ska titta över hemsidan och sätta till personer som jobbar så antar jag att det har varit uppe på ledningsgruppen och att dom har diskuterat det då.
/IP1*

Där finns även uppfattningar om att cheferna inte är så insatta i ämnet heller. Att kunskapen är liten bland personal och chefer om Leion-net är en del av den interna kunskapen men det framkommer också att personalen upplever att de som arbetar med IT inte har så bra kunskap om hur det ser ut i verksamheterna. Här handlar det både om att man tycker att systemen är dåligt anpassade, liksom att man upplever att det kommer för mycket förändringar på en gång.

*Ja det märker man ju med ganska många datalösningar att den som har gjort den inte har en aning om verksamheten.
/IP4*

Den interna attityden

Än så länge finns det inget större engagemang för e-tjänster, detta hänger naturligtvis samman med kunskapen. Däremot berättas det om frustration över de övriga IT-projekten. Inställningen kan både vara irritation men även uppgivenhet där de anställda mer eller mindre suckar och rycker på axlarna.

*Nä, alltså jag låter inte den här frågan finnas och påverka jag känner inte så mycket för det här, jag känner väl jaja det löser sig.
/IP2*

Detta kan tyda på att det finns en viss förändringströtthet bland de anställda som upplever att de aldrig får komma till ro med ett system innan nästa ska bytas. De har gett upp och väntar bara på att det nya ska införas. Det skulle kunna vara en av förklaringarna till att de flesta bara väntar på att det ska bli aktuellt med e-tjänster. Det saknas lust och engagemang att hjälpa till med att utveckla dem.

*Det är som sagt så mycket i det dagliga så det är ingen här som har hunnit tänka speciellt mycket på det. Utan det tar man när det kommer och det är bara en information som ja, man lägger det nånstans men det känns inte så, för vår del, operativt eller avgörande just nu så det pratas inte om det. Däremot dom här andra förändringarna, det pratas ju rätt mycket och där upplever vi ju en likartad frustration. Man är frustrerad på dom sakerna att det blir ett onödigt motstånd i vardagen. Så det är klart att det man pratar väl om det och försöker få ur sig det med kollegor då, så att man delar den här frustrationen så att säga.
/IP4*

Det finns en del tendenser som pekar på att det kan röra sig om djupare värderingar och inte bara frustration över de rådande projekten. I så fall så kan det finnas en rotad övertygelse om att elektroniska lösningar inte är lika bra som de fysiska medierna. Intervjupersoner som varit anställda i andra organisationer kan uppleva att organisationen har en tekniktröghet.

*Här finns fortfarande lite granna på kommunen att det är lite jobbigt med det digitala, det är ändå ganska bra att få ut det på papper.
/IP1*

Flera av de personer jag har intervjuat har tagit upp fördelar med pappersformat i olika sammanhang och att den digitala tekniken inte fullt kan ersätta papper. En annan del är naturligtvis att tekniken inte kan ersätta den direkta kommunikationen. En stor del av de intervjuades arbetsuppgifter består av kontakter med medborgare på olika sätt och de har svårt att se att den skulle kunna ersättas med e-tjänster.

De flesta chefer har ännu inte uttryckt något större engagemang för e-tjänster men det kan mycket väl hänga ihop med att det ännu inte är fullt så aktuellt som andra projekt. Beträffande IT så kan man se att det finns både chefer som är starkt positiva till införandet och chefer som delar den frustration som många av de anställda känner. Det är viktigt att dessa chefer får stöd och information då de kan påverka motivationen för hela enheter.

[enbetschefen] ser inget självändamål i ett datasystem så här och är själv precis som resten av oss medelkunnig i det. Så att han är väl ingen som jublar när det kommer nyheter in utan han är bara ute efter effektiviteten.[...][IT-systemet] har inte inneburit en förbättring för honom, varför han även emot oss har signalerat att han inte tycker det är en förbättring.

/IP4

Trots att verksamheterna skiljer sig åt på flera sätt så verkar det som om de flesta har en god sammanhållning och att de anställda upplever att de har en bra arbetsmiljö. Inom vissa verksamheter arbetar man *informellt* med *ansvar* och *roller*. Där sker saker utan att de anställda upplever det som en delegerad arbetsuppgift, det blir bara en naturlig del i gruppens arbete.

[...]ja det har jag väl fått, det har tagits bort och lagts till men alltså vi delar upp allting ganska mycket sinsemellan det har väl att göra med vem som har mycket att göra under en period och vem som har lite att göra för det går i vågor

/IP5

Andra verksamheter genomgår förändringar för att fungera mer som arbetslag. Där ligger ofta gamla föreställningar och arbetssätt kvar som upplevs komma upp till ytan särskilt under pressade situationer. I dessa verksamheter är man troligtvis mer vana vid *formella roller* där var och en sköter sina åtaganden men även i dessa verksamheter upplever man att det går mot en förändring.

Det håller på och bli mer och mer en arbetsgrupp än [siffra] enskilda som arbetar och det är inte smärtlöst och jag tror att mycket skvalpar kvar från gamla tider även om folk byts ut, kulturfrågor lever ju längre än vad folk gör.

/IP2

Det finns de som upplever att de är avskärmade från resten av verksamheten och skulle behöva vara del av någonting större än den egna avdelningen. Detta visar på att små avdelningar både kan ha en tillfredställande social miljö men att det också kan finnas behov av att utöka de *sociala kontakterna*.

När man jobbade på dom andra [avdelningarna] så var man mycket mer med på något sätt. Vi får sköta oss själva här, vi är lite ensamma här på något sätt så upplever jag det.

/IP3

Ett sätt att mötas är regelbundna träffar av olika slag. De flesta har detta både inom verksamheten och utåt med exempelvis nationella aktörer. Samtliga har regelbundna arbetsplatsträffar. Dessa sammankomster stärker rollerna och gemenskapen, de ger tillfälle för inspiration och eftertanke och är en uppskattad del i arbetet.

Det ger så mycket att man får bolla, vissa ärenden är knepiga och då måste man bolla med andra kollegor så det försöker jag göra, vi har fasta tider men givetvis har jag problem så sitter jag inte och väntar en vecka bara för att.

/IP6

Inom avdelningarna finns det värderingar som tar sig uttryck genom myter om hur saker är eller borde vara. Ett återkommande tema handlar om makt och vart besluten fattas. Det finns en tro att makten sitter högt upp och att man neråt i organisationen ska anpassa sig. Om man ifrågasätter eller lyfter fram viktiga värden för verksamheten så upplevs man som besvärlig.

jag tror nog att det finns en att mycket görs upp på en hög nivå mellan politiker och dom absolut högsta tjänstemännen och att det sen bara är att utföra neråt vilket då minskar möjligheten i det verkliga handläggande skedet då, det kan man nog säga.

/IP4

[...]vi får kämpa väldigt hårt för dom värden som är viktiga för oss som till exempel det här med [värde], och det tror jag kan vara en myt - att vi ifrågasätter allt.

/IP7

En annan värdering handlar om ansvar och om hur de anställda upplever att deras prestationer blir bedömda. Det kan eventuellt förklaras med teorin om att personal inom offentlig verksamhet sällan får positiv *feedback* och att de därför genom åren har utvecklat en kultur där det finns en rädsla för att begå fel.

Man försöker lätt hitta fel i den här organisationen, alltså saker ska vara rätt eller fel. Svart eller vitt och mycket det vi sysslar med är bedömningar och dom kan vara bättre eller sämre men dom behöver inte vara rätt eller fel

/IP1

Inom organisationen finns det personer som bär på värderingar och som representerar verksamheterna. Ibland är det hjältar som inte längre finns kvar i verksamheten medan de ibland fortfarande finns kvar och utgör personliga hjältar för de anställda.

Hon är ju liksom hela ideologin bakom, hon har ju byggt upp det som finns här och att få möjligheten att jobba ihop med henne är jätte roligt

/IP5

Hjältarna kan ibland också ersättas av ”spöken” som en av intervjupersonerna kallade det. Bland mina respondenter kunde jag ana en tendens till att det fanns mer spöken än hjältar. Tidigare anställda som står för äldre värderingar som man berättar om och minns med glimten i ögat. Detta kan vara ett tecken på de förändringar som många verksamheter har gått och går igenom. Att man kan skratta åt det som har varit kan ses som ett tecken på att man har lämnat det gamla bakom sig.

Nä att man skulle ha några hjältar ja visst har jag hört att man flabbar. Några sådana här gamla har man ju snappat upp som man kan skratta åt och kommer du ihåg? så det är det ju. Så det finns både spöken och hjältar.

/IP2

Den interna kommunikationen

Den interna kommunikationen består av direkta samtal för det mesta, både med kollegor och med de närmsta cheferna. Det skiljer sig något åt beroende på hur många som jobbar på avdelningen men inte så mycket så att den *direkta kommunikationen* försvinner helt på en stor avdelning. De flesta väljer att prata direkt när avstånd och tid tillåter.

Ja det är muntligt att gå och fråga personen eller mail om personen inte är på plats så kan jag ställa en fråga.

/IP1

Inte helt oväntat så har e-post en stor betydelse för kommunikationen. Det används dels när man inte kan nå personen på grund av avstånd men också när personen inte är på plats. Det fungerar som en dokumentation där både den som skickar och den som tar emot känner sig trygg med att ha det nedskrivet och sparat.

Ja, vi använder nog mailen mer än telefon, det är väl det som är skönt med mailen att om du skriver en frågeställning så har du den på något sätt dokumenterad och du kan få ett svar på det, det blir nån form av dokumentation.

/IP5

När de anställda pratar direkt med varandra händer det att man hänvisas till att skicka det över e-post också. Det upplevs mestadels positivt men ger också en känsla av att ingen riktigt lyssnar på en för att minnas.

Så att då ska det ligga på deras mail men man kan inte bara säga något och så kommer dom ihåg att jag har sagt detta och det e ju lite nytt för mig då att man ska. Men här går jag väl och pratar och jag mailar väl också.

/IP3

E-post underlättar kommunikationen med andra avdelningar och förvaltningar men fungerar även bra för den *vertikala kommunikationen* där det kan vara svårt att få tag på chefer på annat sätt. I jämförelse med telefonen så används e-post när man vill ha svar på en enkel fråga medan telefonen är bättre för diskussion eller förklaring. E-posten upplevs positiv då mottagaren själv kan välja när man ska ta sig tid att läsa eller svara och slipper på så vis avbrott i det övriga arbetet. Man uppskattar på så vis att det är *oberoende av tid och rum*.

Mer och mer hamnar på mailen istället och det är nästan bättre för mig för då kan jag ta det när jag binner, telefonsamtalen avbryter ju alltid väldigt kraftigt i alla fall kommer man ur det man gör då.

/IP4

Det är enkelt att skicka ett meddelande över e-post vilket leder till att det *tar bort barriärer*. Detta leder också till att det skickas väldigt mycket e-post. In-korgen fylls snabbt upp med meddelanden om man varit iväg och alla meddelanden har inte *relevans* för personen. Känslan är kluven då man förväntar sig att andra läser det man själv skickar men samtidigt upplever att det är omöjligt att ta till sig allt man själv får. Fördelen med e-post är att man kan uppleva en instrumentalitet genom att telefonsamtalen minskat något men i övrigt verkar e-posten skapa en del stress och dåligt samvete.

Man blir informationstrött, man kan inte ta in hur mycket som helst, det blir en stressfaktor. Jag tror att det är ett skäl till att folk inte mår så bra, man tror att man ska behöva svara på allting man tror att man ska behöva läsa allting men så e det ju verkligen inte och när jag skickar nånting så tror ju jag att folk läser men så är det ju inte.[...] Då måste man vara grymt strukturerad och grymt bra på att prioritera och veta vad som är viktigt. Det är också ångest att flytta nånting till papperskorgen, eller hur? Om man inte ens har läst det.

/IP2

Det verkar inte skilja sig särskilt mycket åt mellan kollegor och ledning när det gäller kommunikation. Det verkar vara en öppen atmosfär där enhetscheferna för det mesta är delaktiga i verksamheten. I de fall då enhetschefen inte är på plats kan jag ana en tendens till ett större avstånd vilket även påverkar kommunikativt då det kan upplevas som en tröskel att ringa. Om enhetschefen är på plats kan man föra ett *direkt samtal* obehindrat för att exempelvis rådfråga medan ett telefonsamtal kräver ett större behov.

Så det kan vara svårt att få tag på enhetschefen eftersom enhetschefen inte alltid är här. Så då får det ju bli över telefon men det är ju en tröskel det här med att ringa. Om chefen finns på plats så är det ju bara att gå in och rådfråga men för att ringa så får det ju verkligen vara så att man har ett behov av det.

/IP7

Enhetschefen är också den naturliga kontakten med övrig förvaltning och ledning. Om den kontakten saknas är det svårare att nå de övriga. I vissa fall kan man dock känna sig hindrad av de hierarkiska strukturerna då det kan ta längre tid att få svar. Då kan det skapas strategier för att kringgå strukturen, men de uppskattas inte alltid.

[...]det tar ju mycket längre tid, där blir det ju ofta back i maskineriet på ett annat sätt och det lättaste är ju att skriva ett mail och maila det till alla istället, då kan man lite smidigt gå runt det så att alla får samma. Jag har inte gått runt det för att skynda processen, det är inte poppis, men det går
/IP5

Även om kommunikationen med enhetschefen fungerar bra så kan en del respondenter tycka att det blir en lägre kunskap högre upp i organisationen eftersom det saknas en *direkt kommunikation*. Det är inget som ifrågasätts utan tvärtom finns det en förståelse för att det är på det viset. Det man kan fundera på är om det är möjligt för en person att veta allt och om inte begränsningarna i kommunikationen uppåt lägger ett allt för stort ansvar på ledningsfunktionerna.

Det blir en tydlighet i det om det inte finns allt för mycket kontakter emellan politiker och tjänstemän på lägre nivå utan att det går via en [chef]. Det blir en tydlighet om att han också vet allt om vad som händer också neråt, det blir ju en överskådlighet i det som är bra. Sen kan det väl också kännas lite klumpigt och att sakkunskapen minskar ju högre upp man kommer, man vet mindre och mindre, så det finns ju för- och nackdelar och därför är det ju jätte viktigt att dom som är högre upp ser till att skaffa sig den informationen när de ska besluta då.
/IP4

Hur upplever personalen den externa omgivningen?

Personalen har en direkt kunskap om vilka i omvärlden som verksamheterna samarbetar med och hur dessa berörs. De har också en kontakt med sina brukare och kunder som ger dem en inblick i hur dessa kan påverkas av e-tjänster. I den sista frågeställningen har jag därför försökt att ta del av de upplevelser som de anställda har av externa kontakter.

De externa kontakterna

För en del verksamheter ser kontakterna väldigt omfattande ut och nätverken är *komplexa*. Samarbeten sker med allt från andra förvaltningar och myndigheter till intresseföreningar. I vissa fall finns det en direkt *beroendesituation* mellan organisationerna där verksamheten inte kan bedrivas utan samarbeten. Andra önskar samarbeten men upplever att tiden inte räcker till och efterfrågar därför nya former där man kan mötas för att diskutera frågor av intresse och lära sig av varandra. Dessa former får gärna vara återkommande så att man inte behöver känna stress över att inte kunna delta vid ett tillfälle.

Det är ganska mycket utåt, när man tänker på det så man får fokusera på en tårtbit i taget här. Det går inte att vara överallt hela tiden, det går inte.

/IP2

Eftersom det ligger i handläggarnas yrkesroll att se till Göteborgarnas bästa är det viktigt för dem att kvaliteten inte försämras för medborgarna. Därför anser man inte att e-tjänster kan ersätta den personliga kontakt som man har idag. Det är viktigt att medborgarnas behov står i fokus och att de kan komma i kontakt över telefon, mail eller genom besök även i framtiden om något går fel eller är svårt att förstå.

Det går ju fort att få kontakt med oss igen och är det något som är fel så kan de maila, du det där var inte rätt eller hur ska det läsas eller tolkas?

/IP3

De externa attityderna

Vid frågan om man kan se intressenter eller invånare påverkas av e-tjänster framkommer mest positiva effekter för grupperna. Det finns en tilltro till att e-tjänster kan utgöra en förbättring genom att underlätta kontakterna. Såväl stressade föräldrar som professionella näringsidkare tros kunna få användning för de nya möjligheterna. Vissa intressegrupper tros kunna vara förespråkare av

e-tjänster, hit hör en del grupper av funktionshindrade som med e-tjänster får samma förutsättningar som andra. Det finns med andra ord möjlighet att skapa *allianser* externt för att stärka och förankra projektet såväl internt som externt.

Ja, döva är ofta väldigt positiva till det, nu tar jag upp olika handikappsgrupper men det är ett enkelt sätt att kommunicera där man är på lika våglängd där det inte syns att man har ett handikapp och att man blir helt plötsligt på samma våglängd. Man behöver inte ursäkta sig.

/IP5

De grupper man känner skulle kunna påverkas negativt är de som inte kan tillgodogöra sig tekniken. De äldre lyfts fram, liksom synskadade. Det är dessa personer som skulle hamna på "andra sidan" av den *kulturella klyfta* som IT medför. Till dessa grupper ser personalen att det fortfarande är viktigt att kunna ge personlig hjälp, det är ett viktigt värde för de anställda att värna om de svagare och en stor del i deras *identitet*.

*Ja det tror jag att det många som vill ha hjälp, alla har inte datorer hemma om man tänker på alla äldre och så där va. Så det retar ju många när det står att sök vidare på *www* så här, för att då blir de ju tokiga, det finns ju många sådana människor*

/IP3

Även de anställda som kan gå miste om arbetsuppgifter ses som en grupp som förlorar på förändringen. Här ser personalen det som viktigt att i ett tidigt skede omskola så att man inte bara blir av med jobbet.

Det som jag skulle kunna tänka mig är inom kontoret i så fall dom personer som jag kan tänka mig möjligtvis blir av med arbetsuppgifter.

/IP1

I de fall då man kan behöva dela på handlingar med andra myndigheter eller intressenter kan man både se att det skulle kunna vara positivt om det underlättar med hjälp av ett *samordnat* system som är snabbt men man kan även tänka sig en negativ reaktion. Om systemen kräver att externa kontakter byter system och anpassar sig så kan det leda till kostnader och merarbete även för dem. I dessa fall blir det en *maktfråga* om vem som befinner sig i störst beroende av samarbetet.

Men om det är som vårt system att det innebär ett merarbete för dom, självservice, då så kan jag nog mycket väl tänka mig att det kan innebära en negativ reaktion och omställning i sig om man vill jobba på ett sätt och varje sån här omställning tar ju tid och kraft naturligtvis

/IP4

Möjligtvis om kommunikationen kan ske via e-tjänster så kan det naturligtvis snabba upp vår kommunikation med andra myndigheter.

/IP6

Den externa kommunikationen

Kommunikationen utanför den egna verksamheten ser olika ut men även här har e-post kommit att bli en betydande *kommunikationskanal*. Framförallt har det underlättat i kontakten med andra förvaltningar och myndigheter. Det man kan se är att traditionella kommunikationskanaler fortfarande används i stor omfattning, internpost till andra förvaltningar och brev till kunder och brukare. Papper fyller ibland ett syfte som elektronisk kommunikation inte kan åstadkomma. Det upplevs ge en bättre överblick antingen det handlar om att granska handlingar eller att hela familjen ska se brevet på kylskåpet.

Det är ju lite gammaldags för det går över telefon, personligt möte och brev för det går via brev på posten. För det är nämligen så att ett brev där det står tydligt [information] det sätter man upp på kylskåpsdörren och så ser alla det hela tiden, alltså det är bra, man måste anpassa kommunikationsmedel med vad det är man vill uppnå.

/IP2

Även om försök har gjorts att skicka e-post eller sms till externa kontakter så har det alltid visat sig att det är någon som inte har kunnat ta emot på det viset. Kommunikationen utåt förändras med andra ord långsammare än den interna då man måste anpassa sig efter de förutsättningar som intressenterna har.

Ja den sker väl oftast via mail och per telefon beroende på vad gruppen känner sig mest bekväm med, där är ju jag faktiskt anpassningsbar.

/IP5

Ibland händer det dock att andra omständigheter än intressenternas behov styr. Dialog och möten är inte ett alternativ då man behöver en dokumentation på vad parterna har sagt. Dessa ärenden hanteras idag skriftligt både från Göteborgs stad och från de berörda parterna. Men anpassningsbarhet är ändå en viktig egenskap att tänka på när de gäller de externa kontakterna. Ett datorstyrt system kan aldrig bli lika anpassningsbar som en människa, den saknar helt enkelt den *omdömesförmåga*, *kreativitet*, *hantverksförmåga* och *emotionella förmåga* som de anställda på Göteborgs förvaltningar besitter.

Vad jag kommit fram till

De jag har intervjuat utgör bara en liten del av alla de anställda runt om i Göteborg som arbetar med manuella tjänster till medborgare. De åsikter jag har fått fram gör sig troligtvis gällande på flera håll i organisationen men jag kan inte säga något om i vilken omfattning dessa åsikter är representerade. Ett sätt att gå vidare med mitt resultat är därför att genomföra en enkätstudie som omfattar en större del av organisationen. Den studien skulle i så fall även kunna svara på ifall några av de samband jag har kunnat se går att generalisera. I vissa frågor upplever jag att jag har fått en teoretisk mättnad då samtliga har svarat likadant eller enbart två grupper kunnat urskiljas. I andra frågor vågar jag inte uttala mig om mättnaden då flera svar framkommit som pekat åt olika håll men det jag kan konstatera är att det är verkliga åsikter som lever ute i organisationen tillsammans med andra.

När jag presenterade vad andra har kommit fram till använde jag mig av tre olika nivåer för en förändring: genomföra, kommunicera och förankra. På vilket sätt kan det jag har kommit fram till appliceras på dessa stadier? Och framförallt hur kan man gå vidare från resultaten?

För genomförandet är det viktigt att förstå på vilket sätt införandet av e-tjänster och andra IT-lösningar påverkar de anställda och omgivningen. Min undersökning visar på att det finns tecken och upplevelser av ökade kulturella klyftor både inom organisationen och externt. Detta pekar på att det kan bildas grupper av vinnare och förlorare under förändringen. Detta visar sig i en oro över hur de svagare grupperna ska klara sig och i en upplevd osäkerhet på systemen hos en del. Jag kan därför se en risk att förlorarna kommer att få ett dåligt självförtroende med förhållande som konsekvens. De anställda upplever även en motsatt effekt genom att tidigare svaga grupper nu får en möjlighet att ta del av information och hamnar på samma våglängd. Dessutom minskar barriärerna både internt och mot intressenterna. Detta kan dock leda till en del stress då flödet av information ökar och man upplever att man inte hinner ta del av allt. Något som ytterligare ökar på stressen är att allt mer hamnar på kunskapspersonalens bord att ta hand om, vilket inte upplevs som något positivt. De sociala kontakterna är en viktig del av de anställdas identitet då man arbetar med människor och det finns därför en oro att dessa ska försvinna allt mer. Eftersom det på en del håll efterfrågas fler sociala kontakter och samarbeten anser jag att det kan vara läge att initiera sådana i samband med denna förändring. På så vis kan man erbjuda de anställda en direkt instrumentalitet över något som har hög valen för dem.

De anställda jag har träffat har en förståelse för beslutet men är inte genomgående helt säkra på om de kan eller vill genomföra beslutet. Dels för att man är rädd för arbetsbelastningen och dels för att man tror på det personliga mötet. Då det rör sig om närbyråkrater är en förhandling nödvändig och att visa en respekt för de åsikter som finns. Göteborgs stad är beroende av att de anställda vill genomföra detta och befinner sig därför i en beroendesituation.

Motståndet tycks inte röra e-tjänster så mycket utan den arbetsbelastning som förändringen tros medföra. De tidigare negativa erfarenheterna av IT-projekt färgar de anställdas attityder. Bland annat handlar det om att det från IT-projektens håll inte finns någon förståelse för hur det ser ut i verksamheterna och att systemen därför inte är anpassade. För att de anställda ska ta till sig systemen och acceptera förändringen anser jag att det är viktigt att de är delaktiga i beslutsprocessen. Detta kan man uppnå genom arenor för debatt, där frågor och synpunkter lyfts fram och där konflikter ses som något positivt som kan bidra med värdefull information.

Medan en del arbetsplatser redan har en förändringskultur kan man se att andra kämpar med gamla föreställningar och håller fast i det gamla. I dessa grupper är roller och ansvarsfördelning formella och när det gäller e-tjänster vill man gärna skjuta över ansvaret till de grupper som alltid har tagit hand om den typen av frågor, informations- och IT-avdelningarna. Detta kan peka på att det finns flera nivåer av subkulturer, där man fokuserar på de delmål man själv kan se har med verksamheten att göra men har svårt att förstå helheten för organisationen. För att komma förbi detta hinder kan det vara en idé att sätta samman grupper som inte är för lika varandra och som på så vis kan stimulera varandra till förändring.

För att kommunicera förändringen är det viktigt att ta hänsyn till de behov som de anställda har. Här handlar det både om att ta till vara på kunskap och om att sprida information. Det finns en upplevelse av en kultur där man anses vara besvärlig om man ifrågasätter beslut. Denna kultur motverkar att personalen bidrar med sin kunskap. Jag har i denna undersökning ringat in en del av de tankar och åsikter som de anställda har och som på så vis kan hjälpa till att formulera en mottagarinriktad strategi. De anställda har svårt att se sin egen roll i det här projektet. Med hjälp av medierad information kan man därför hjälpa de anställda att definiera situationen, skapa ramar och referenser samt bilder av sociala grupper. Då kan de anställda förstå sin egen roll i förändringen. Detta sker genom ett socialt lärande där man först och främst måste uppnå en inledande uppmärksamhet från de anställda. De måste uppleva att ämnet har relevans för deras situation.

Resultatet i den här undersökningen pekar på att de anställda inte upplever att e-tjänster har någon större relevans för deras arbete. E-tjänster är inget som diskuteras mellan de anställda, troligtvis då kunskapen också är låg än så länge. De anställda har med andra ord ett informationsbehov men detta framkommer inte förrän projekt blir aktuella i deras ögon. Med tanke på att beslutet fattades för länge sedan och den grupp jag intervjuat i hög grad berörs av förändringen är det ändå förvånande att jag inte har kunnat se någon form av rykten om det. Jag upplever att det finns en tilltro till att IT-avdelningarna kommer att sköta förändringen och att det sedan kommer att landa på deras bord att använda. Den upplevda relevansen hänger därför samman med införandet av systemen och de anställda kan med ro vänta med att fylla sitt informationsbehov. Att döma av hur de tidigare IT-projekten upplevs så är detta inte en process att

föredra då missnöjet har varit stort på en del håll över dessa. Detta har visat sig i den informella kommunikationen genom delad frustration och missnöjesdiskussioner. Jag kan ana att somliga har lärt sig socialt att det straffar sig att delta i IT-projekt. Eftersom modellerna har bestraffats med ökad arbetsbelastning och andra negativa följder så är motivationen låg hos en del för att delta i projekt. Den här typen av attityder är svåra att bearbeta med enbart medierad kommunikation och därför blir det viktigt att arbeta mycket med direkt kommunikation och gärna i den debattform som nämndes tidigare där åsikter får komma fram och diskuteras. Ett redan existerande forum som arbetsplatsträffarna kan vara ett alternativ men det är då viktigt att det sagda förs vidare och får respons och inte bara stannar på avdelningen, det måste kännas att åsikterna gör nytta.

Det kritiska för kommunikationen blir att få de anställda att uppleva en relevans innan e-tjänsterna landar på bordet och när relevansen finns där bör det finnas gott om fakta för att tillgodose informationsbehovet som följer. Här är det viktigt att ta hänsyn till de relationer som de anställda kan ha till olika medier och sändare. De mest tveksamma tycks även vara tveksamma till de nya teknikerna och att enbart använda e-post, intranät-service och webbplatsen som informationskanal sträcker sig därför utanför det normala medieanvändandet och tjänar därför bäst som komplement. Däremot kan de med förtjänst användas för djupare information.

Det räcker inte bara med att nå fram med informationen, de anställda behöver också känna sig trygga i det nya och utveckla ett självförtroende. Bland personalen finns det en upplevd osäkerhet i IT. Detta kräver att de anställda får utbildning i de nya systemen, inte bara i hur man gör utan också i hur de fungerar och vem som bär ansvaret när något går fel. Det måste också finnas ett tålamod och en acceptans från organisationen när saker går fel. De anställda kommer att behöva stöd från både ledning och IT-kunniga i sitt dagliga arbete. Då det för en del av de anställda är komplicerade frågor som kan behöva diskuteras är det därför viktigt med en personlig kontakt eller åtminstone en möjlighet att prata över telefon. Möjligtvis kan e-post komplettera genom att instruktionerna dokumenteras men frågorna är allt för komplexa för att alla anställda ska kunna läsa sig till en förståelse.

För att förankra e-tjänster är det viktigt att motivera de anställda till att delta i arbetet. E-tjänster och övrig IT behöver bli en integrerad del av kulturen. Genom att e-tjänster blir en del av den kulturella normen kommer socialiseringen medföra att de anställda använder sig av dem. Det är i samband med detta som den sena majoriteten kan övertygas till att ta del av e-tjänster. I en förändringskultur finns redan ett intresse för förändringar och nyheter, de anställda upplever ett informationsbehov och söker aktivt reda på det. Vissa verksamheter ligger i framkant här men andra kännetecknas av en mer statisk kultur där information som inte har direkt relevans för arbetet rationaliseras bort. Detta kan bero på de individer jag har mött och deras förhållande till att ta till sig innovationer men jag har kunnat se tendenser till att man talar om

kulturer och delade känslor med kollegorna som ändå pekar på kulturella skillnader. Här gäller det därför att använda sig av frågor som i hög grad är relevanta för att nå fram med information.

De anställda jag har mött har en yrkesstolthet i att tillfredställa medborgarnas behov. De ser sig som förmedlare mellan grupper av människor där de tillgodoser behov och löser konflikter. Det ingår i deras psykologiska kontrakt att se till medborgarnas intressen. Samtidigt upplever man att administrationen tar en stor del av arbetstiden från viktigare arbete. Om man med hjälp av dessa värden kan förmedla de fördelar som e-tjänster medför i form av bättre tillgänglighet för medborgarna och sparad arbetstid så kan man troligtvis även nå dessa grupper. Det som försvårar i dessa fall är att en del av de anställda redan har byggt upp en beredskap i form av attityder genom de erfarenheter de haft av tidigare IT-projekt. De tror inte på att arbetstiden ska förkortas med e-tjänster och upplever därför ingen instrumentalitet eller förväntan. Även om valensen är hög så kommer de anställda ändå inte känna motivation för arbetet då insatsen blir för hög.

För att påverka en attityd så måste man på ett eller annat sätt påverka referensramen för den, detta uppnås inte med medierad kommunikation utan genom erfarenheter, kontakter och experter i ens omgivning. De referensgrupper som ska bidra med detta måste bli mycket mer synliga, helst redan från start. De personer jag har mött gissade på informationspersonalen men kunde inte säkert säga vem det var i deras närhet som var referensperson. Jag anser också att de projekt som genomförts behöver få ett lyckligt slut, de behöver lyftas fram och firas som lyckade projekt. De som arbetat med de tidigare projekten måste få känna en stolthet över det som uppnåtts så att deras negativa erfarenheter inte tar över. Med hjälp av olika symboliska artefakter kan man skapa en övergångsritual där det gamla begravs och det nya firas. Historier kan lyftas fram där hjältar från olika håll i organisationen lyfts fram och hyllas för sina insatser. Detta är viktigt för att de anställda ska kunna gå vidare mot en ny vision.

Den nya visionen behöver vara realistisk och relevant för de som den berör därför kan det vara en idé att i de olika verksamheterna diskutera sin historia och de drömmar man har för framtiden. En del verksamheter har genomgått kulturella förändringar och talar gärna om spöken som representerar det gamla som har varit. Det är en viktig del att kunna skratta åt det som varit och det ser jag därför som ett tecken på att man faktiskt har gått vidare kulturellt, även om det gamla kan komma fram vid pressade situationer. Jag har i min undersökning kunnat se att det finns en upplevd efterfrågan av e-tjänster från omvärlden hos några av de anställda, dessa är bättre förberedda för en förändring då de kan känna av den beroendesituation som organisationen befinner sig i. Här finns möjlighet att ingå allianser med intresseföreningar som förespråkar e-tjänster och på så vis kan de externa insatserna integreras med de interna.

Genom att i visionen tillföra den efterfrågan som finns i omvärlden kan man knyta ihop säcken och skapa en förståelse för varför förändringen är nödvändig och på köpet bygga upp både ett starkt varumärke och en stark organisationskultur.

Sammanfattningsvis är det centrala som denna studie har kommit fram till att det finns en kulturell norm om att informations- och IT avdelningar tar hand om alla IT-frågor. Detta leder till att de övriga anställda känner sig osäkra på om deras kompetens duger för utvecklandet av IT-lösningar, vilket också påverkar den upplevda relevansen när det informeras om kommande IT-projekt. Deras del har hittills legat i att lära sig de nya systemen och därför upplevs ingen relevans innan systemen är klara. Det är därför väldigt svårt att nå de anställda med information. Undersökningen visar på att detta problem finns bland fackförvaltningarna men inte i vilken utsträckning. Det är också möjligt och till och med troligt att problemet gör sig gällande på fler håll inom staden och bland fler yrkesgrupper då den undersökta gruppen utgjorde något av ett kritiskt fall där upplevd relevans var mest troligt att förekomma. De intervjuade arbetar på fackförvaltningar där man har många tjänster och deras yrke innebär att de kommer beröras av förändringen mer än många andra. För att vara säker på förhållandena över större grupperingar och få mätbara värden kan dock studien behöva kompletteras med en kvantitativ studie.

Lewis studie visade på att mängden kommunikation under förändringar inte har någon betydelse för de anställdas upplevelse av lyckade förändringar. Snarare värderas en respektfull dialog och att ledningens vision understryks. Brist på dessa två kriterier visade dock inte på något samband med direkt motstånd. Detta glapp visade på att de anställda kan se implementeringar som misslyckade trots att de inte upplever något motstånd.⁹² Min undersökning visar på en möjlig förklaring till att det inte behöver bli något motstånd för att ändå misslyckas, genom att personalen helt enkelt inte tar fasta på förändringen. En dialog och förståelse för visionen är egenskaper som direkt involverar de anställda i förändringen. Involvering och delaktighet är därför nödvändiga komponenter för att lyckas men kan bortses ifall man nöjer sig med att undvika motstånd. Medan Lewis menar på att det inte är någon skillnad kommunikationsmässigt mellan olika typer av förändringar som tekniska eller kulturella så kan jag se ett problem med just IT-förändringar då de olika parterna befinner sig i olika tankevärldar.

Jag är av åsikten att svårigheterna att nå de anställda med information bidrar till den kulturella klyftan. Förståelsen för varandras arbeten tycks vara låg från båda håll och leder till missnöje över systemen och troligtvis också till en del frustration från IT-avdelningarna. Jag anser att min undersökning har visat på att för att utveckla system som fungerar bra, och förankra dem hos alla, behöver de två kulturerna mötas och ta lärdom av varandra. Det krävs både tjänster och gentjänster – först då kan vi tala om e-tjänster för alla.

⁹² Lewis (2006)

Referenser

- Angelöw, Bosse: 1991 *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring* Studentlitteratur: Lund
- Angelöw, Bosse & Jansson Thom: 2000 *Introduktion till socialpsylogi* Studentlitteratur: Lund
- Bolman Lee G & Deal Terrence E: 2003 *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* Studentlitteratur: Lund
- Bommer William H & Rich Gregory A & Rubin Robert S: 2005 "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change" I *Journal of Organizational Behavior* 26 733-753
- D'Aprix, Roger & Gay, Chris: 2006 "Change for the better" I *Communication World* September- October s. 37-39
- Dimbleby, Richard & Burton, Graeme: 1999 *Kommunikation är mer än ord* Studentlitteratur: Lund
- Esaiasson, Peter & Gilljam, Mikael & Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena: 2004 *Metodpraktikan. Konsten att studera sambälle, individ och marknad* 2:a uppl. Norstedts juridik: Vällingby
- Heide, Mats & Johansson, Catrin & Simonson, Charlotte: 2005 *Kommunikation och organisation* Liber: Malmö
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan: 2002 *Hur moderna organisationer fungerar* Studentlitteratur: Lund
- Larsson, Larsåke: 2001 *Tillämpad kommunikationsvetenskap* 2:a uppl. Studentlitteratur: Lund
- Lewis, K Laurie: 2006 "Employee Perspectives on Implementation Communication as Predictors of Perceptions of Success and Resistance" I *Western Journal of Communication* vol. 70, No.1 January s. 23-46
- McQuail Denis: 2005 *Mass communication theory* 5th edition SAGE: London
- Reimer, Bo: 1998 "Crisis? What Crisis? Analysing Audience Studies" I *Nordicom Review Special issue* No 1. 1998
- Rogers, Everett M.: 2003 *Diffusion of innovations* 5th edition Free press: New York
- Sannerstedt, Anders: 2001 "Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken" I Rothstein Bo *Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem* SNS förlag: Angered

Sepstrup, Preben: 1997 *Tilrettelæggelse af information Systeme*: Viborg

Strid Jan: 1999 *Internkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*
Studentlitteratur: Lund

Elektroniska källor:

Göteborgs stad, 2008-05-30: *Projektet Leion-net*
www.goteborg.se/migreting

Statistiska centralbyrån, 2008-05-30: *Andel personer i åldern 16-74 år som har tillgång till Internet på olika sätt i hemmet*
www.scb.se

Samtal och övriga källor:

Maritha Enström, Intraservice samt projektledare för Leion-net etapp 2.
Genom möte, e-post korrespondens samt telefonsamtal.

Leion-net POP-direktiv, internt informationsmaterial

Bilagor:

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande bakgrund	
Presentation av mig och min undersökning <ul style="list-style-type: none"> - Vem jag är och vad jag studerar - Syftet - Uppdragsgivaren - Urval - Hantering 	
Skulle du kunna berätta lite om dig själv? <ul style="list-style-type: none"> - Ålder - Social bakgrund - Livsstil 	
Hur hamnade du här? <ul style="list-style-type: none"> - Utbildning - Tidigare anställningar - Anställningstid - Varför sökte du dig hit? 	

Kunskap om e-tjänster och Leion-net	
Vad känner du till om Leion-net? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kunskap om projektet</i> - <i>Vem som genomför</i> - <i>Orsak till projektet</i> - <i>Projektets vision</i> 	
Vad känner du till om e-tjänster? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Är begreppet bekant?</i> - <i>Vilken förkunskap finns?</i> 	
Inställning till e-tjänster och Leion-net	
Hur upplever du e-tjänster? <ul style="list-style-type: none"> - <i>Möjligheter/ hot</i> - <i>Den egna verksamheten</i> - <i>Staden som helhet</i> 	Kan behöva inledas med presentation:

Kommunikation om e-tjänster och Leion-net	
<p>Hur har du blivit informerad om projektet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Informellt genom samtal, mail</i> - <i>Formellt genom exempelvis möten, nybetsbrev</i> - <i>Finns det rykten?</i> - <i>Finns det på agendan?</i> 	Förutsätter att IP känner till Leion-net

Den egna rollen	
<p>Hur skulle du beskriva din yrkesroll?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Arbetsuppgifter</i> - <i>Ansvarsområden</i> - <i>Kommunikation internt och externt (status)</i> - <i>Yrkesstolthet</i> - <i>Handlingsfrihet</i> 	

<p>Hur upplever du din roll i Leion-net?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Arbetsuppgifter som tillkommer/försvinner</i> - <i>Ansvarsområde</i> - <i>Motivation</i> - <i>Kommunikation internt och externt (status)</i> 	
---	--

Kollegornas roll	
<p>Vet du om det är någon av dina kollegor här i verksamheten som har utökat ansvar för Leion-net?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vem kontaktar man för att ställa frågor?</i> - <i>Vem kontaktar man för att ge synpunkter?</i> 	
<p>Vet du om det är någon på förvaltningen som har utökat ansvar för Leion-net?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Vem kontaktar man för att ställa frågor?</i> - <i>Vem kontaktar man för att ge synpunkter?</i> 	
<p>Hur upplever du dina kollegors kunskap och engagemang i Leion-net?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Finns det öppet motstånd?</i> - <i>Upplevs skillnader i kunskap?</i> 	

<p>Hur kommuniceras det mellan kollegor i din verksamhet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kommunikationskanaler</i> - <i>Vad pratas det om? (agenda)</i> - <i>Hinner de med informella samtal?</i> - <i>Skillnad mellan avdelning och förvaltning?</i> 	
<p>Hur skulle du beskriva den kultur ni har här?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Grupptillhörighet sammanhållning</i> - <i>Återkommande händelser</i> - <i>Hjältar, visioner och berättelser</i> 	

Ledningens roll	
<p>Om du jämför med ledningen, hur kommuniceras det med ledningen i din verksamhet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kommunikationskanaler</i> - <i>Vad pratas det om?</i> - <i>Informellt eller enbart formellt? (Relation)</i> - <i>Skilnader mellan avdelning, förvaltning och kommun</i> 	
<p>Hur upplever du att du får stöd av ledningen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Uppmuntran?</i> - <i>Tillit och högt ställda förväntningar? (positivt/negativt)</i> - <i>Intresse för synpunkter?</i> - <i>Attityd till ledning avdelning, förvaltning, stad?</i> 	

<p>Hur upplever du ledningens engagemang i Leion-net?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Deras kunskap</i> - <i>Finns det motstånd?</i> - <i>Hur ser attityderna ut?</i> - <i>Har det gett direktiv eller delegerat uppgifter? (styrning)</i> 	
<p>Vet du vem i ledningen du ska vända dig till vid frågor eller synpunkter om Leion-net?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Skilnader inom avdelning, förvaltning och stad?</i> 	

Intressenternas roll	
<p>Samarbetar du med några andra organisationer i ditt arbete?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Myndigheter</i> - <i>Intresseföreningar</i> - <i>Förvaltningar</i> 	
<p>Hur upplever du att de skulle påverkas av e-tjänster?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Positiva reaktioner eller negativa?</i> - <i>Hur viktigt anser du att deras samarbete är för er?</i> - <i>Eventuella motståndsgupper?</i> - <i>Eventuella förespråkare?</i> 	
<p>Hur ser din kommunikation med dessa grupper ut?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kommunikationskanaler</i> - <i>Vad pratas det om?</i> - <i>Informellt eller enbart formellt? (Relation)</i> - <i>Attityden till grupperna? (Identifiering)</i> 	
<p>Hur upplever du att medborgarna skulle påverkas av e-tjänster?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Positiva eller negativa reaktioner?</i> 	
<p>Hur ser din kommunikation med medborgarna ut?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kommunikationskanaler</i> - <i>Vad pratas det om?</i> - <i>Informellt eller enbart formellt?</i> - <i>Attityden till medborgarna? (identifiering)</i> 	
Avslutande diskussion	
<p>Vad tror du om e-tjänster?</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Är det framtiden?</i> - <i>Ser du hinder med det?</i> - <i>Något annat du vill tillägga?</i> - <i>Tacka för intervjun</i> 	