

Examensarbete/Masteruppsats i IT-management  
Thesis work/Master thesis in IT-management

REPORT NO. 2008:011  
ISSN: 1651-4769

Department of Applied Information Technology

## Konsten att lyckas med förankring To be successful in anchoring

Kritiska framgångsfaktorer vid organisationsövergripande förändringsprojekt  
Key success factors in organizational change projects

**Författare:** Lena Carlsson Tell och Maritha Enström  
**Handledare:** Magnus Bergquist



IT UNIVERSITY OF GÖTEBORG  
CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY AND GÖTEBORG UNIVERSITY  
Göteborg, Sweden 2008

## Sammanfattning

Syftet med examensarbetet är att formulera en modell med metoder, som beskriver kritiska framgångsfaktorer i arbetet med att skapa förståelse och medvetenhet i organisationsövergripande förändringsprojekt. Vi har använt ett projekt inom Göteborgs Stad som praktikfall och kopplat till det enskilda projektet syftar resultatet av vår studie till att identifiera kritiska framgångsfaktorer för att skapa förståelse och medvetenhet bland tjänstemän inom Göteborgs Stad. Vi hoppas även att vårt resultat ska vara användbart i andra stora organisationsövergripande förändringsprojekt.

Teoretiska utgångspunkter i vår studie har varit modeller och metoder då vårt syfte varit att ta fram en modell med lämpliga metoder för att förankra. Teorier om coaching, processledning och nyttovärdering är exempel på metoder för att skapa förståelse och insikt hos medarbetare i förändringsarbete. Vårt praktikfall kräver även insikt och förståelse om processkartläggning och informationsarkitektur varför även det finns med.

Vårt praktikfall har som mål att offentlig information och interaktiva tjänster (e-tjänster) år 2010 ska vara tillgänglig för allmänheten oberoende av tid och plats. Detta har både EU och Sveriges regering fattat beslut om. Hösten 2006 tillstyrkte kommunfullmäktige i Göteborgs Stad en motion vars innebörd var just det här. Tillvägagångssätt för att skaffa underlag till studien har varit genom en enkätundersökning och djupintervjuer.

Resultatet av intervjuer och enkätundersökning visar att någon övergripande insikt och förståelse ännu inte har uppnåtts. De flesta av de intervjuade nämner endast hur motionens mål ska uppnås inom den egna förvaltningen. Också enkätundersökningen visar på stora skillnader gällande vilka diskussioner som förs ute på förvaltningarna angående e-tjänster, processkartläggningar, nyttovärdering samt om informationen som ska försörja e-tjänsterna är kvalitetssäkrad och säkerhetsklassad.

I teorin har vi funnit att det är viktigt att skapa samsyn för att lyckas i stora projekt.

De framgångsfaktorer vi funnit kan sammanfattas till tre kritiska områden. Dessa utgör grunden i vår modell och är:

- **Strategi** – utgör den övergripande nivån. Härifrån utgår målbild, vision och värdegrund.
- **Struktur** - utgörs av väldefinierade processer, med ett tydligt ledarskap och utpekade ansvars- och rollbeskrivningar
- **Kultur** - utgörs av människorna, som ska få processerna att bli rörliga och infria strategin.

För att uppnå medvetenhet om vad förändringen innebär krävs några viktiga insatser inom grupperingen kultur. Dessa insatser bygger på det coachande ledarskapets principer om medvetenhet och kan sammanfattas i nedanstående punkter.

- **Förståelse för helheten och hur målbilden ser ut.**
- **Förståelse för nyttan.**
- **Gemensamma värderingar.**
- **Bearbetade begränsande övertygelser.**

Modellen är en sammansättning av samtliga ovanstående punkter där värderingarna blir drivkraften, som lyfter oss fram mot målet. Det som medverkar till att målbilden blir verklighet är förståelsen för nyttan, helheten och den medvetenhet, som värderingarna fört med sig framåt. PIR (Processer I Rörelse), blir resultatet av att de identifierade kritiska framgångsfaktorerna samverkar på rätt sätt.

## Abstract

The purpose of this thesis work is to formulate a model with methods that describe key success factors to get understanding and awareness in organizational change projects. We have used a project within the township of Gothenburg as a case and connected to this single project the purpose is to identify key success factors to get understanding and awareness among employees within the township of Gothenburg. We hope that our result will be useful in other large organizational change projects.

Theoretic basis for our study have been models and methods, while our purpose have been to construct a model with suitable methods for anchoring. Theories about coaching and process management are examples of methods to get understanding and awareness among employees in change projects. We have also studied those theoretic parts that our case needs knowledge of. Those parts are process mapping, benefit management and information architecture.

The goal of our case is to make public information and e-services available for citizens (independent of time and place) in year 2010. This is a decision from both EU and the Swedish government. In the autumn of 2006 the town council of Gothenburg made a decision to support the thoughts of this in the township of Gothenburg. Our method for getting input to the study has been through enquiries and interviews. The result of the interviews and enquires shows that there are no overall knowledge yet. Most of the interviewed people only mentions the goals that are purposed to be reached within the own local government. Even the enquiries shows large differences between which discussions that are brought out in the local governments about e-services, process mapping, benefit management and if the information that are base for the e-services are of secured quality and have got a security classification.

In the theory we have found that it is important to get a kind of agreement to be successful in large projects. The key success factors we have found out in our conclusions can be summed up into three important areas, those are:

- **Strategy** - the top level in the model. From here comes goal picture, vision and base of value
- **Structure** – consists of well-defined processes with a distinct leadership, distributed responsibility and character descriptions.
- **Culture** – consists of the people, who are meant to make the processes agile to make the strategy come true.

To get awareness about what the change will involve, there is need for important efforts within the culture. These efforts are based upon the principles about awareness in coaching leadership and can be summed up in the below mentioned points.

- Awareness of entirety and the goal picture
- Understanding of benefits
- Common valuations
- Handled limited convictions

The model is a composition of all of the abovementioned points, where the valuations become the power to lift us forward towards the goal. Those factors that contribute to get the goal picture realized is the understanding of the benefit, the entirety and the awareness that the valuations have brought forward. PIM (Process In Motion), is the result of key success factors working together in the right way.

# Innehåll

Sammanfattning .....	2
Abstract .....	3
1 Bakgrund och syfte.....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Syfte och frågeställning.....	8
2 Inledning.....	9
2.1 eEurope.....	9
2.2 Regeringens mål .....	10
2.3 Samverkan mellan kommuner - Sambruk .....	12
2.4 Beskrivning av projektet Leion-net och dess bakgrund .....	12
3 Metodologiskt tillvägagångssätt.....	15
3.1 Litteraturgenomgång .....	15
3.2 Tillvägagångssätt enkätundersökning .....	15
3.3 Tillvägagångssätt intervjuer .....	17
3.4 Metodologiska överväganden .....	18
4 Teori .....	19
4.1 Vad är en modell? .....	19
4.2 Modeller för utveckling och förändring .....	20
4.3 Metoder för att leda förändring .....	24
4.3.1 Processutveckling.....	24
4.3.2 Soft Systems Methodology .....	28
4.3.3 Kommunikation och förankring i förändringsarbetet.....	30
4.3.4 Sammanfattning av modeller och metoder för förändringsarbete.....	31
4.4 Coachande ledarskap och lärande organisation.....	31
4.4.1 De centrala delarna i det coachande ledarskapet.....	31
4.4.2 Mål .....	32
4.4.3 Värderingar och övertygelser .....	33
4.4.4 Begränsande övertygelser .....	34
4.4.5 Inläring och handling .....	35
4.4.6 Coachingfrågor.....	37
4.4.7 Kommunikation.....	38
4.4.8 Att coacha för att förändra kulturen .....	38
4.5 Nyttovärdering .....	39
4.5.1 Effekststyrning av IT .....	39
4.5.2 Peng-modellen: Prioritering Efter Nyttogrunder.....	40
4.5.3 5-modellen – en metod för att säkra affärsnyttan.....	41
4.5.4 Jämförande analys av de teoretiska modellerna .....	42
5 Resultat enkätundersökning .....	44
5.1 Vad står begreppet e-kommun för dig?.....	44
5.2 Diskuterar ni frågan e-kommun i din förvaltning?:.....	44
5.3 Om ja, vilka grupperingar är med vid dessa diskussioner?.....	45
5.4 Ange de två viktigaste faktorerna för vad du anser vara viktigast för att komma igång med e-tjänster? .....	45
5.5 Används processbeskrivningar för verksamhetsutveckling? .....	46
5.6 Använder ni någon nyttovärderingsmetod inför investeringar?.....	46
5.7 Finns det utsedda informationsägare till de system som finns på din enhet/inom din verksamhet?.....	47

5.8 Har det under de senaste 18 mån. genomförts någon analys av verksamheten där informationssäkerhetsrisker ingått i analysen? .....	47
5.9 Vad tror du att din förvaltning skulle vilja veta mer om vad projektet ska uppnå samt om området e-tjänster? .....	48
6 Resultatredovisning intervjuer .....	49
6.1 Insikt.....	49
6.1.1 Insikt om vad en sammanhållen e-förvaltning är .....	49
6.1.2 Insikt om hur det skulle kunna fungera i praktiken.....	49
6.1.3 Insikt om hur en sammanhållen e-förvaltning påverkar det egna arbetet .....	50
6.1.4 Insikt om hur arbetet kommer att ledas .....	50
6.1.5 Insikt om nyttan för verksamheten .....	50
6.1.6 Sammanfattning insikt.....	50
6.2 Begränsande övertygelser .....	50
6.2.1 Har ni de färdigheter och den förmåga som krävs för att nå målet? .....	51
6.2.2 Är det möjligt att nå målet?.....	51
6.2.3 Är målet tydligt? .....	51
6.2.4 Är målet önskvärt och givande?.....	51
6.2.5 Sammanfattning Begränsande övertygelser .....	51
6.3 Värderingar.....	51
6.3.1 Identifiera mål .....	52
6.3.2 Valmöjlighet.....	52
6.3.3 Värderingar bakom målet.....	52
6.3.4 Förmågan och viljan att ge upp något till förmån för målet.....	52
6.3.5 Sammanfattning värderingar .....	52
6.4 Medvetenhet .....	53
6.4.1 Medvetenhet om enhetens huvudsakliga processer och den egna rollen som beställare eller leverantör. ....	53
6.4.2 Medvetenhet om mottagaren av de egna processernas leveranser .....	53
6.4.3 Sammanfattning medvetenhet .....	54
6.5 Nyta, motivation och lärande .....	54
6.5.1 Upplevelsen av feedback kopplat till arbetet med en sammanhållen e-förvaltning .....	54
6.5.2 Stämningen/åsikterna angående en sammanhållen e-förvaltning .....	54
6.5.3 Upplevelser av tidigare förändringsprojekt.....	55
6.5.4 Sammanfattning motivation och lärande.....	56
6.6 Nyta .....	56
6.6.1 Upplevelsen av nytta för projektet .....	56
6.6.2 Sammanfattning nytta .....	57
6.7 Slutsats intervjusvar .....	57
7 Analys.....	58
7.1 Varför vi gjorde som vi gjorde .....	58
7.2 Analys av enkätundersökning och intervjuer utifrån teoretiska modeller och metoder gällande förändringsarbete .....	58
7.3 Analys utifrån teorier om coaching .....	59
7.4 Analys utifrån teorier om processutveckling .....	62
7.4.1 Maslows behovstrappa enligt Burlton.....	64
7.5 Analys utifrån teorier och metoder för nyttovärdering .....	65
7.6 Informationsägarskap, kvalitetssäkrad och säkerhetsklassad information utifrån teorier om informationsarkitektur.....	66
7.7 Sammanfattande analys av enkät och intervju .....	68
8 Utveckling av PIR-Modell .....	70

Begränsande övertygelser.....	71
Tillämpning av PIR-modellen för projekt Leion-net .....	71
9 Slutsats .....	74
10 Referenser.....	75
APPENDIX A .....	79
Enterprise Architecture (EA) .....	79
Här följer en kort beskrivning av de olika ramverk som EA består av .....	79
Arkitekturell begreppsram.....	79
Två huvudspår inom informationssystemsarkitekturen (IS) .....	80
Informationsbaserad arkitektur (IB) .....	80
Verksamhetsbaserad arkitektur (VB) .....	81
Sammanfattning (IS) .....	82
Appendix B .....	83
Enkätfrågor.....	83
Appendix C .....	85
Intervjufrågor .....	85

# 1 Bakgrund och syfte

Verksamhetsutveckling i stora organisationer innebär alltid stora utmaningar.

Förutsättningarna för att bedriva en samordnad verksamhetsutveckling är oerhört komplicerad eftersom intressenterna är många och med all säkerhet har olika bilder av verksamhetens funktion och mål. Det troliga är också att de har olika värderingar och fokus på vad som är viktigt. Det är därför intressant att studera hur man lyckas med förankring och därmed uppnår en verksamhetsutveckling som är samordnad och där medarbetarna har insikt, förståelse och önskan om att uppnå de övergripande målen.

Det praktikfall vi valt att använda oss av i den här uppsatsen handlar om att offentlig information år 2010 ska vara tillgänglig för allmänheten oberoende av tid och plats.

Kommunfullmäktige i Göteborgs Stad tillstyrkte hösten 2006 en motion vars innebörd är att öka tillgängligheten till offentlig information och erbjuda interaktiva tjänster till medborgare, företagare m fl. via internet eller annan elektronisk kommunikation. Vi beskriver därför helt kort motionens intention samt hur EU och regeringen ser på och arbetar med motsvarande frågeställning. I kapitlet Inledning ger vi en djupare beskrivning.

## 1.1 Bakgrund

Den nya tekniken ger möjligheter att tillgängliggöra information och tjänster på nätet därför började den europeiska politiken i slutet av 1990-talet handla kraftfullt för att kunna ställa egna krav på tekniken. Målet var att få en bättre möjlighet att påverka effekterna av den nya tekniken. EU-kommissionen tog därför initiativet till en handlingsplan kallad eEurope<sup>1</sup>. Nya handlingsplaner har med åren tagits fram i den senaste, i2010<sup>2</sup> anges att IT ska komma alla medborgare till nytta genom att de offentliga tjänsterna förbättras och görs mer kostnadseffektiva och tillgängliga.

Också den svenska regeringen lyfter i sina skrivningar fram att all offentlig information ska finnas tillgänglig dygnet runt 7 dagar i veckan. Detta mål kallades tidigare 24-timmarsmyndigheten men går nu under namnet e-förvaltning. I januari 2008 kom ett nytt inriktningsdokument från finansdepartementet under namnet ”Nationell handlingsplan för den svenska e-förvaltningen”<sup>3</sup>. Här trycks än en gång på vikten av att snabbt få till stånd en e-förvaltning som förenklar vardagen för medborgare och företag. Målet uttrycks med följande ord ”så enkelt som möjligt för så många som möjligt”.

I september 2006 fattade kommunfullmäktige i Göteborg beslut om att bifalla Agneta Granbergs motion om medborgarservice genom 24-timmarsservice och ge kommunstyrelsen i uppdrag att mot bakgrund av vad som anförts i motionen samordna ett utvecklingsarbete med inriktning mot 24-timmarskommunen<sup>4</sup>. Motionen nämner bland annat vikten av att Göteborgs Stads offentliga service och ärendehantering blir öppen och tillgänglig oberoende av tid och plats. Med motionen som grund formerade stadskansliet utifrån sitt utvecklingsuppdrag en övergripande vision om Göteborgs Stad som en medborgarorienterad serviceorganisation. Mot visionen ställdes en genomgripande nulägesbeskrivning och en analys av vilka förändringar som måste genomföras för att visionen skall kunna uppnås. Detta resulterade i beslut att genomföra projektet Leion-net, (Ledande e-tjänster och information på nätet)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ”eEurope 2002– An information society for all”

<sup>2</sup> “i2010 – A European Informations Society for growth and employment”

<sup>3</sup> Regeringskansliet, “Handlingsplan för eFörvaltning” (2008)

<sup>4</sup> Motion, av Agneta Granberg (m) om bättre medborgarservice genom 24-timmars service (2005)

<sup>5</sup> Projektdirektiv, Leion-net etapp 2

Ambitionen med arbetet kan beskrivas som att skapa en arkitektur för tjänsteleveranser, en SDA, en Service Delivery Architecture, vilket kommer att utgöra fundamentet för målet om en sammanhållen e-förvaltning - en medborgarorienterad serviceorganisation som förenklar kundernas kontakter, främjar demokrati och ger snabbare handläggningstider

## 1.2 Syfte och frågeställning

I stora organisationer är förutsättningarna för att bedriva en samordnad verksamhetsutveckling oerhört komplex eftersom intressenterna är många och med all säkerhet har olika bilder av verksamhetens funktion och mål. Vi vill därför fördjupa vår kunskap om hur man lyckas med förankring i organisationsövergripande förändringsprojekt. Utifrån detta har vi formulerat följande:

*Syftet med examensarbetet är att formulera en modell med metoder, som beskriver kritiska framgångsfaktorer i arbetet med att skapa förståelse och medvetenhet i organisationsövergripande förändringsprojekt.*

Vi har använt projekt Leion-net inom Göteborgs Stad, som praktikfall och kopplat till detta enskilda projekt syftar resultatet av vår studie till att:

*identifiera kritiska framgångsfaktorer för att skapa förståelse och medvetenhet bland tjänstemän inom Göteborgs Stad för målet om en sammanhållen e-förvaltning.*

För att sätta in vår studie ett större sammanhang inom IT-managementområdet kommer utgångspunkten för vår studie behandla kritiska framgångsfaktorer för organisationsövergripande förändringsprojekt generellt. Detta blir vårt bidrag till IT-managementforskningen. Vi kommer också att bryta ner vår frågeställning för att ge ett resultat och ett bidrag tillbaka det enskilt undersökta projektet.

Vi kommer i denna rapport att söka svaret på frågan:

*Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna för att uppnå medvetenheten och förståelse i organisationsövergripande förändringsprojekt?*

Formuleringen av den nerbrutna frågan, som anknyter till det specifika praktikfall vi har använt oss av blir:

*Vilka är de kritiska framgångsfaktorerna för att uppnå medvetenheten och förståelse bland tjänstemän för vikten av ett gemensamt ramverk och en gemensam arkitektur för att nå det övergripande målet om en sammanhållen e-förvaltning?*



## 2 Inledning

Målet och visionen för det valda praktikfallet i vår uppsats, handlar om att Göteborgs Stad elektroniskt vill tillgängliggöra information och skapa möjlighet för medborgare, företagare m fl. inom kommunen att utföra interaktiva tjänster. Därför gör vi även en utblick för att se hur EU och regeringen arbetar inom området för att ge en insyn i hur dessa organ arbetar med frågeställningarna och vilka mål och visioner de har satt upp. Vi vill av samma anledning även beskriva svenska kommuners strävan i dessa frågor och har då valt sammanslutningen Sambruk som i dagsläget omfattar drygt 80 kommuner. Avslutningsvis i kapitlet beskriver vi hur det projekt vi valt som vårt praktikfall uppstod samt ger en beskrivning av detsamma.

### 2.1 eEurope

Med anledning av att den nya tekniken ger möjligheter att tillgängliggöra information och tjänster på nätet började EU redan i slutet av 1990-talet handla kraftfullt för att kunna ställa egna krav på tekniken. Av den anledningen vill vi göra en redogörelse för hur arbetet påbörjades och har utvecklats sedan dess för att belysa att det utgör en viktig del till varför det projekt som utgör vårt praktikfall tillkom. Målet med EU:s agerande var att få en bättre möjlighet att påverka effekterna av den nya tekniken. EU-kommissionen initierade därför till en handlingsplan kallad eEurope 2002<sup>6</sup>. Planens övergripande syftet var att göra det möjligt för samtliga medlemsstater och medborgare att till fullo dra nytta av de positiva sidorna som det nya informationssamhällets förde med sig. Genom att skapa en gemensam strategi hoppades EU-kommissionen att effekterna av den nya tekniken skulle bli de önskade. Genom att i ett tidigt skede i utvecklingen starta ett samarbete mellan alla unionens länder hoppades man kunna skapa det nya samhället efter unionens värderingar och principer. Utvecklingen hade redan påbörjats inom europapolitiken genom att regler och lagar ändrats för att passa den nya digitala tekniken. Det krävdes dock enligt EU-kommissionen en starkare gemensam satsning och en samstämmig strategi inom EU med klara mål för att alla medlemsländer skulle kunna följa en jämn utveckling. Resultatet av satsningen blev följande mål:<sup>7</sup>

- *Alla medborgare, hushåll, skolor, företag och förvaltningar skall föras in i den digitala tidsåldern och bli uppkopplade mot nätet.*
- *Ett ”digitalt kompetent” Europa skall skapas. Detta måste understödjas av en företagskultur med beredskap att finansiera och utveckla nya idéer.*
- *Man måste säkerställa att hela processen inbegriper samtliga samhällsskikt, bygger upp konsumenternas förtroende och stärker den sociala sammanhållningen.*

Nästa handlingsplan fick namnet eEurope2005<sup>8</sup>. Kommissionen tryckte där på vikten av att det i huvudsak skulle vara den privata sektorn som skulle sköta utvecklingen av såväl tjänster som utbyggnad av infrastruktur. Målet var att stora delar av den offentliga sektorns verksamhet i Europa senast år 2005 skulle hanteras via nätet i form av e-tjänster, e-lärande och e-hälsovård. Det som med ett samlingsnamn benämns som e-förvaltning. En dynamisk miljö för e-företag var också en viktig del i målet.

<sup>6</sup> ”eEurope 2002: An information society for all”

<sup>7</sup> Markusson, Digitala informationstjänster i en kommunal miljö, sid 5 (2007)

<sup>8</sup> ”eEurope 2005: An information society for all”

Den övergripande uppgiften var att visa på en gemensam långsiktig strategi för att möta det nya informationssamhället. Härigenom visade kommissionen vilka mål som var uppsatta och vilka åtgärder den var villig att vidta för medlemsstaterna och den privata sektorn. Den fortsatta vidareutvecklingen av eEurope2005 resulterade i målen i2010<sup>9</sup>. Eftersom medlemsstaterna nu hade ökat till 25 stycken var många av de tidigare målen fortfarande aktuella. i2010 delades in i tre prioriteringsområden med varsina delmål. Delmålen utgör grunden till de riktlinjer och politiska strategier som bildar handlingsplanen i2010<sup>10</sup>.

- Strategier för hur medlemsstaterna snabbare ska få bredbandstjänster samt ökad rättslig och ekonomisk säkerhet för att nya tjänster ska kunna växa fram.
- Vikten av investeringar inom IKT-området för att Europa ska kunna bli världsledande i det nya informationssamhället.
- Integrationen och spridning av tekniken till alla delar av det europeiska samhället.

Genom att EU-kommissionen i ett tidigt skede satte upp tydliga mål och riktlinjer har en stark utveckling på området möjliggjorts för hur informationssamhället ska formos. Målen i eEurope har blivit mer och mer detaljerade med tiden dessutom har nya förutsättningar uppstått. Om målen kommer att uppnås eller ej till 2010 är dock ännu ovisst.

## **2.2 Regeringens mål**

Även regeringen har sedan många år drivit frågorna att all offentlig information ska finnas tillgänglig dygnet runt 7 dagar i veckan. Detta mål gick tidigare under namnet 24-timmarsmyndigheten men benämns nu med begreppet e-förvaltning. Förutom en bättre service är syftet att det även ska öka medborgarnas insyn i de offentliga verksamheterna så att deras intresse för demokrati ökar och får dem att vilja delta i beslutsprocessen. De stora statliga verken har kommit en bra bit på väg medan kommunerna har släpat efter. Många kommuner har dessutom inte heller velat ta tag i arbetet då man anser att staten bör tilldela medel om man ställer detta krav. Med tiden har frågorna ändå kommit upp i många kommuners nämnder och så var även fallet i vårt praktikfall. Vill därför ge en kortare redogörelse för hur regeringen har drivit och driver frågorna om en öppen och tillgänglig offentlig förvaltning.

Regeringens roll är att stifta lagar, sätta upp övergripande mål, frigöra resurser och följa upp att målen uppnås medan kommuner, landsting och myndigheter har en stor frihet att bestämma hur resurserna ska tas tillvara och hur man ska nå de övergripande målen.<sup>11</sup> Dock kan sägas att regeringen under senare år satt en större press på att myndigheterna avsätter tid och resurser för att uppnå de utpekade målen.

Ansvaret för koordineringen är ”Verket för förvaltningsutveckling” (Verva) som etablerades i januari 2006.<sup>12</sup> Vervas uppgift är bland annat att för regeringens räkning följa upp, analysera, utveckla och stödja arbetet för ökad enkelhet och rättssäkerhet. Verket vill underlätta den offentliga sektorns utveckling mot enkelhet och effektivitet och ska arbeta för att myndigheter följer enhetliga kvalitetskrav och riktlinjer vid användningen av informationsteknik, samt främja en utveckling mot att samhällsinformation finns mer tillgänglig elektroniskt. IT-utvecklingen skall ske inom landets rättsliga ramar där Verva har en viktig roll att sprida information om regler och lagar.

<sup>9</sup> ”i2010 – A European Information Society for growth and employment”

<sup>10</sup> Markusson, Digitala informationstjänster i en kommunal miljö, sid 5 (2007)

<sup>11</sup> Statskontoret (2004:27). s 6-7

<sup>12</sup> Förordning med instruktion för verket för förvaltningsutveckling.(2005). SFS 2005:860

I regleringsbrevet för verket finns följande uppgifter uttryckta för verksamhetsgrenen E-förvaltning

1. Driva på utvecklingen av elektronisk förvaltning. Denna ska stå sig väl i internationell jämförelse och vara harmoniserad med europeisk utveckling,
2. Skapa vägledningar och riktlinjer för myndigheternas arbete med att automatisera ärendehantering och förenkla tillgången till registerinformation,
3. Utveckla förvaltningsgemensamma specifikationer som kan ligga till grund för myndigheternas utvecklingsarbete,
4. Främja användning av ändamålsenliga varor och tjänster inom området informationsteknik genom upphandling till effektiva villkor och låga kostnader.

Ett viktigt mål är att en enskild privatperson inte ska behöva lära sig myndigheternas organisation för att få ett ärende behandlat, istället ska en enda kontakt räcka för att få ett ärende utträttat, oavsett ärendets komplexitet. Förvaltningarna ska kunna hantera ärendet mellan varandra utan att behöva kontakta inlämnaren förrän ärendet är helt färdigbehandlat. Verket har även tagit fram en vägledning ”Vägledningen 24-timmarswebben”<sup>13</sup> som innehåller riktlinjer för utveckling av webb och e-tjänster i offentlig sektor. Vägledningen ger praktiskt stöd för myndigheterna över hur webben ska utvecklas och användas som en kanal för service. Grundprincipen är att ingen ska utestängas från den information som presenteras. För att uppnå detta krävs att form (layout, färger, typsnitt) separeras från innehåll (informativ text, bilder och ljud) och att korrekt semantisk märkning används.

Satsningen på e-förvaltning har gett resultat. I dag har i stort sett alla offentliga organisationer en webbplats på internet och samtliga offentliganställda kan nås via e-post. Under de senaste tre åren har besöken på de officiella hemsidorna fördubblats.

Förutom förenklingar för privatpersoner och företag betyder en effektivare e-service både ekonomiska och tidsmässiga vinster för den offentliga sektorn. Regler och lagar kring utvecklingen ska tydliggöras och förenklas ytterligare<sup>14</sup>. Samtidigt ska samarbetet mellan stat, kommuner och andra myndigheter stärkas ytterligare för att ta ännu ett steg mot en sömlös förvaltning mellan stat, region och kommun.

I januari 2008 kom ett nytt inriktningsdokument från finansdepartementet med namnet ”Handlingsplan för eFörvaltningen”<sup>15</sup>. Här trycks än en gång på vikten av att snabbt få till stånd en e-förvaltning som förenklar vardagen för medborgare och företag. Målet uttrycks med följande ord ”så enkelt som möjligt för så många som möjligt”. En överenskommelse är nu nådd med övriga europeiska länder om definitionen av e-förvaltning och lyder ”eFörvaltning är verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning som drar nytta av informations- och kommunikationsteknik kombinerad med organisatoriska förändringar och ny kompetenser”.

Målet ska uppnås genom insatser inom fyra områden.:

1. Regelverk för myndighetsövergripande samverkan och informationshantering
2. Tekniska förutsättningar och IT-standardisering
3. Gemensamma verksamhetsstöd, kompetensförsörjning och samlad uppföljning
4. Förvaltningens kontakter med medborgare och företagare

<sup>13</sup> Verket för förvaltningsutveckling, Vägledning 24-timmars webben

<sup>14</sup> Statskontoret (2004:27)

<sup>15</sup> Regeringskansliet, Finansdepartementet (2008) Handlingsplan för eFörvaltning IJ2007/2713/D

Under våren har en utredning av Vervas framtid genomförts om verkets fortsatta existens. Beslut fattas under hösten. Om verket läggs ner flyttas verksamheten till Statskontoret och Finansdepartementet

### **2.3 Samverkan mellan kommuner - Sambruk**

Kommunernas ekonomi är strängt begränsad i motsats till många statliga myndigheters. I synnerhet har mindre kommuner ingen möjlighet att själva genomföra de åtgärder som måste till för att nå målet om e-Förvaltning. Men även en stor kommun har inte de ”muskler” som behövs för att genomföra ett så pass genomgripande arbete som krävs. Bl. a. kan nämnas den säkra identifiering som måste finnas för att medborgaren ska kunna komma åt individrelaterad information. År 2004 startade därför ett antal kommuner ett samarbete som fick namnet Sambruk<sup>16</sup>. Göteborgs Stad är en av medlemmarna och av den anledningen vill vi kort beskriva föreningens inriktning och arbete i dessa frågor. Tanken var att samla lokala kommunala behov och initiativ för att skapa en gemensam nytta. Genom ökad samordning och koordinering av utvecklingsbehov kring e-tjänster samt kringliggande verksamhetsutveckling ville man få fart på tjänsteutveckling för att inte alla skulle behöva göra samma sak. Från början var 12 kommuner anslutna men antalet har nu vuxit till drygt 80 stycken i mars 2008. Efter utredning av vilken associationsform som var den mest lämpliga för konceptet Sambruk så beslöts det år 2005 att bilda en ideell förening.

Sambruks vision är: *”att genom samverkan skapa förutsättningar för kommunal verksamhetsutveckling, baserad på e-tjänster”*

I grunden har landets 290 kommuner ett likartat uppdrag oberoende av storlek eller geografisk belägenhet och därför även ett behov av likartade e-tjänster. .

Sambruk har beskrivit syftet med e-tjänster enligt följande:

- att förbättra kommunal service och ge hög tillgänglighet för medborgare och företag
- att sänka kostnader för kommunal förvaltning och på så sätt bidra till en samordnad offentlig förvaltning
- att ge medborgarna likvärdig service oberoende av kommuntillhörighet

Målen med sambruk är:

- att ge medborgare och företag service 24 timmar om dygnet
- att sänka kommunernas kostnader för utveckling och drift av e-tjänster
- att minska ledtiderna för utveckling och införande av tjänsterna<sup>13</sup>

Grunden för Sambruk består av de medlemsdrivna projekten. Exempel på några genomförda projekt är medborgarassistent, fastighetssystem, gymnasieval, ärende- och dokumenthantering samt säkerhetsklassning av e-tjänster. För närvarande drivs projekt om barnomsorg, föreningsbidrag och lokalbokning, förnya ekonomiskt bistånd, sammanhållen e-förvaltning inom LSS och LASS.

### **2.4 Beskrivning av projektet Leion-net och dess bakgrund**

I september 2006 fattade kommunfullmäktige beslut om att bifalla Agneta Granbergs motion om medborgarservice genom 24-timmarsservice och ge kommunstyrelsen i uppdrag att mot

<sup>16</sup> Sambruk, <http://www.sambruk.se>

bakgrund av vad som anförts i motionen samordna ett utvecklingsarbete med inriktning mot 24-timmarskommunen.<sup>17</sup>

Motionen beskriver en förändring av stadens verksamheter ur flera perspektiv. Där nämns bland annat vikten av att Göteborgs Stads offentliga service och ärendehantering blir öppen och tillgänglig oberoende av tid och plats. Medborgarnas och företagens kontakter med stadens förvaltningar och bolag ska göras enklare och snabbare med hjälp av internet och servicetelefoner. Säkerheten ska garanteras genom att tillhandahålla elektronisk legitimation som ger tillgång till ett "kommunkonto" där personliga eller ett företags tjänster kan överblickas och utföras.

Motionen pekar även på att elektroniskt informationsutbyte i realtid minskar risken för fusk, ersätter en del manuella kontakter och ger snabbare handläggningstider.

Administrationskostnaderna minskar samtidigt som man säkrar att informationen endast ges till behöriga. En ökad IT användning främjar även demokrati och rättvisa genom ökade möjligheter till information och delaktighet i politiska beslutsprocesser.

Med motionen som grund formerade stadskansliet utifrån sitt utvecklingsuppdrag tidigt under hösten 2006 en övergripande vision om Göteborgs Stad som en medborgarorienterad serviceorganisation. Mot visionen ställdes en genomgripande nulägesbeskrivning och en analys av vilka förändringar som måste genomföras för att visionen skall kunna uppnås. Detta resulterade i beslut att genomföra projektet Leion-net, (Ledande e-tjänster och information på nätet).

Under 2007 har en första initial etapp genomförts med fokus på att skapa förutsättningar för en förbättrad och en mer enhetlig kommunikation och informationshantering.

***Etapp 1 av uppdraget planeras vara avslutat under våren 2008 och har omfattat följande insatser:***

- En effektkartläggning som resulterat i effektmål för varje verksamhetsområde, vilka kommer att utgöra underlaget för fortsatt uppföljning.
- En konsolidering och samordning av ca 300 webbplatser genom kravinsamling och kravanalys, två remisser har under året skickats till samtliga förvaltningar för att inhämta synpunkter
- En teknisk plattform som klarar övergången från traditionell statiskt publicerad information till dynamiskt, personorienterade interaktiva informationstjänster och verksamhetsanknutna e-tjänster. En avancerad sökfunktion som bl. a gör det möjligt att skilja ut verksamhetsinformation från politisk information.
- Ett tillgänglighetsanpassat goteborg.se för personer med olika typer av funktionshinder enligt det regelverk som Verva (Verket för förvaltningsutveckling) föreskriver.
- Framtagningen av ett styrdokument inför designtävling avseende grafisk form och varumärket goteborg.se och utlysning av designtävling

---

<sup>17</sup> TU Göteborgs Stad, Stadskansliet, (2006) Samordnat utvecklingsarbete för Göteborgs Stad som e-kommun dnr 734/06

## ***Etapp 2***

Etapp 2 av projektet syftar till att omsätta motionen i en plan med konkreta utvecklingsinsatser för att identifiera och specificera det utvecklingsarbete som måste bedrivas för att förverkliga intentionerna i motionen i enlighet med fullmäktiges beslut. Dels handlar det om på ett övergripande plan att tjänsteorientera verksamheten, att i högre utsträckning än idag medvetandegöra kommunen som producent och tillhandahållare av tjänster med tillhörande nivåer, tjänsteåtaganden, (SLAer, Service Level Agreement etc.) Dels handlar det om att förändra sättet och styrningen på hur e-tjänsterna utvecklas och tas fram, att samordna utvecklingsinsatserna, för att motverka de olägenheter, de oönskade konsekvenser som en decentraliserad hantering medför – utan att förlora det verksamhetsnära engagemanget.

Dels handlar det om att skapa en långsiktighet och en kontinuitet, en förmåga att fånga in och värdera uppslag till nya tjänster, att förvalta, förändra och förbättra existerande e-tjänster. Dessutom handlar det om att tydliggöra ansvarsfördelningen, gränsdragningarna, mellan olika organisationsdelar, att exempelvis centralisera visst ansvar, vissa utvecklingsinsatser, vissa funktioner i syfte att minimera dubbelarbete i de olika förvaltningarna, inte minst gäller det stöd i form av mallar, metदानvisningar etc.

Ambitionen med arbetet i etapp 2 skulle kunna beskrivas som att skapa en arkitektur för tjänsteleveranser, en SDA, en Service Delivery Architecture.

## ***Stadens mål med etapp 2***

- Staden har en grundläggande arkitektur för e-tjänsteleveranser genom principer för hur information ska skickas, tas emot och visas i portalen.
- Staden har tydliga ramar och riktlinjer för vad som ska hanteras gemensamt i staden och vad varje förvaltning hanterar enskilt gällande e-tjänsteframtagning.
- Staden har gemensamma riktlinjer för hur processbeskrivningar ska tas fram och hur de ska förvaltas.
- Staden har ett gemensamt ramverk för hur olika tjänster ska nyttovärderas.
- Staden har gemensamma riktlinjer och värderingar över vad som bör ligga till grund för vilka tjänster som ska prioriteras och hur de ska utformas.
- Staden har ett lösningsförslag för hur inloggning ska ske för medborgaren samt hur denne ska kunna följa sitt ärende
- Staden har ett ramverk för utformning av elektroniska formulär
- Minskad tid och minskad resursåtgång för leverans av e-tjänster genom styrning och samordning.
- Säkerhetsklassade och kvalitetssäkrade informationstjänster säkerställer automatisering och minskar ledtider
- Det finns ett förslag till förvaltningsorganisation som fortsätter arbetet med att implementera, förädla, förvalta och drifta e-tjänster.

### 3 Metodologiskt tillvägagångssätt

Vi har haft tre olika tillvägagångssätt för att skaffa underlag till den här studien.

- En litteraturgenomgång för att få en överblick över vad teorin säger om några av de delar som ingår i arkitekturramverket t ex processkartläggning, nyttovärdering, informationsarkitektur samt olika teorier om utvecklings- och förändringsarbete.
- En enkätundersökning till olika yrkesgrupper
- Intervjuer med utvalda personer ur dessa yrkesgrupper

Nedan kommer vi att redogöra närmare för var och en av dessa

#### 3.1 Litteraturgenomgång

Syftet med examensarbetet är att formulera en modell som beskriver de framgångsfaktorer och metoder, som bäst leder till förankring av ett projekt och därmed nödvändig förståelse och medvetenhet hos intressenterna. I detta sammanhang kan det vara bra att klargöra vad en modell är och hur en metod förhåller sig till modellen. I kommande avsnitt kommer vi att beskriva innebörden av begreppet modell respektive metod och därefter använda litteraturen för att få en teoretisk syn på hur en modell för förändringsarbete kan sättas samman. Efter denna bakgrundbeskrivning beskriver vi några olika modeller samt några olika metoder för utvecklings- och förändringsarbete. Vi har även beskrivit teorier runt processkartläggning, nyttovärdering samt informationsarkitektur då vårt praktikfall kräver att tjänstemännen har insikt och förståelse om dessa delar.

#### 3.2 Tillvägagångssätt enkätundersökning

För att få en bild av hur medarbetare inom Göteborgs Stad tänker runt begreppet e-kommun, vad de anser vara viktiga förutsättningar för att gå från manuella rutiner till elektroniska processer, om de använder processkartläggningar och nyttovärderingar i sitt dagliga arbete samt om det finns utpekade informationsägare till de system de använder idag skickades en enkät ut till personer i de 21 stadsdelsförvaltningarna (sdf) och de 23 fackförvaltningarna (ff). I kapitel 5 redogör vi det insamlade materialet.

Enkäten skickades ut den 19 oktober 2007 och påminnelser gick ut den 25 oktober och den 22 november. I den sista påminnelsen fick respondenterna information om att enkäten stängdes den 27 november. Respondenterna var ekonomichefer, IT-strateger, verksamhetsansvariga och kvalitetsansvariga. Enkäten var anonym och sändes ut till 230 respondenter. Av dessa var fem verksamhetschefer inom sdf inte anställda längre då e-posten kom i retur med beskedet om att det inte längre fanns någon mottagare. Fyra personer fanns vid genomgång av listorna med både på listan med ekonomichef och IT-strateg eller kvalitetsansvarig och IT-strateg. De har endast fått enkäten en gång då systemet känner av detta och inte skickar samma e-post två gånger till samma person. Även två gruppbrevlådor fanns med i distributionslistorna. Detta gör att enkäten maximalt kunde besvaras av 219 personer varav 115 besvarade den vilket gör en svarsfrekvens på 52,5%. Enkäten var anonym men respondenterna ombads svara på om de tjänstgjorde inom ett sdf eller inom en ff samt i vilken roll de besvarade enkäten.

Enkäten gick ut företrädare på förvaltningarna men ej till bolagen då de deltar på frivillig basis i arbetet med ny webbportal och e-tjänster för stadens administrativa tjänster. Följande yrkesgrupper deltog i undersökningen, IT-strateger och ekonomichefer från både sdf och ff, balansansamordnare och verksamhetsansvariga från sdf. När det gäller gruppen ”balansansamordnare” är de i regel utpekade som kvalitetsansvariga inom sitt sdf men inte alltid. Göteborgs Stad använder balanserade styrkort för att mäta och utveckla verksamheten,

systemet som används i detta arbete heter ”Balansen” [www.balansen.goteborg.se](http://www.balansen.goteborg.se) . I enkäten har ett flertal personer från ff angett att de är verksamhetsansvariga respektive kvalitetsansvariga trots att någon sådan distributionslista inte användes i utskicket. Detta kan bero på att flera personer har dubbla roller och att de i detta sammanhang har känt att enkäten mer vänder sig till dem i deras roll som verksamhetsansvarig respektive kvalitetsansvarig än som IT-strateg respektive ekonomichef.

Några av respondenterna ringde och frågade om tanken var att de skulle diskutera enkäten på arbetsplatsen och sedan lämna in förvaltningens samlade svar eller om det var deras personliga åsikt som de skulle lämna. Andra ville ha reda på vad en kollega svarat så att förvaltningens svar blev samstämmigt. De svar de fick var att vi var ute efter deras personliga åsikt och att eftersom enkäten var anonym så kan inga svar härledas till en viss förvaltning eller en viss person (kollade de om den verkliga var anonym?)

Sdf:en har som kan utläsas många verksamhetschefer varför de helt naturligt dominerar svarsfrekvensen.

Fördelningen mellan de som fick enkäten ser ut enligt följande:

- 27 Äldreomsorgschefer\*
- 26 Verksamhetschefer, funktionshinder\*
- 22 Skolansvariga\*
- 28 Medicinskt ansvariga\*
- 22 Balanssamordnare (kvalitetsansvariga), sdf
- 24 Ekonomichefer, sdf
- 34 IT-strateger sdf
- 24 IT-strateger ff
- 23 Ekonomichefer - ff

\* I regel en per sdf samt person/er på Stadskansliet

**summa 230** (dubletter och förvaltningsbrevlådor gör en total på maximalt 219)

De 115 som besvarade enkäten fördelades enligt följande:

#### ***Fackförvaltning***

<i>IT-strateg</i>	11
<i>Verksamhetschef</i>	8
<i>Ekonomichef</i>	10
<i>Kvalitetsansvarig</i>	4
<b>Totalt</b>	<b>33 svar</b>

#### ***Stadsdeförvaltning***

<i>IT-strateg</i>	14
<i>Verksamhetschef</i>	36
<i>Ekonomichef</i>	13
<i>Kvalitetsansvarig</i>	19
<b>Totalt</b>	<b>82 svar</b>

Enkätformuläret återfinns i sin helhet i Appendix.



### 3.3 Tillvägagångssätt intervjuer

Intervjuerna genomfördes under januari och februari 2008. Vi valde ut sju representanter ur den grupp som från förvaltningarnas sida deltar i etapp 2 av Leion-net. De sammanfaller delvis med enkätgruppen, men kan också bestå av helt nya personer. Anledningen till att vi valde personer ur den här gruppen är att de är utsedda av sina förvaltningsledningar att företräda den egna förvaltningen i etapp 2 av projekt Leion-net. Vi ville därför undersöka i vilken omfattning personer i just denna gruppering hade medvetenhet och insikt i det aktuella arbetet och vad som krävs för att uppnå visionen och målet om Göteborgs Stad som en sammanhållen e-förvaltning. I kapitlet resultat redogör vi det insamlade materialet. Vi ringde upp och bokade intervjutider och intervjuerna genomfördes sedan genom besök på respektive persons arbetsplats. I något enstaka fall genomfördes intervjun av praktiska skäl via telefon. Vi använde ett enhetligt frågeformulär för samtliga intervjuer. I frågeformuläret grupperades frågorna utifrån de huvudområden, som vi i teorin funnit avgörande för att belysa den medvetenhet och förståelse, som vi ville kartlägga. Frågorna syftade till att få fram vilken insikt olika personer har om uppställda mål och vad som kommer att behöva göras för att uppnå dem. Intervjuerna sökte efter eventuella begränsande övertygelser, som utgör hinder och de värderingar som kan föra utvecklingen framåt. Sammantaget gav detta oss information om var personer står i fråga om insikt och förståelse, för att få veta på vilken nivå kommunikationen bör sättas in för att öka förståelsen. Vi fick information om vilka begränsande övertygelser och bristande motivation, som finns att arbeta med för att frigöra potential att förflytta sig mot målet.

Vi har delat in intervjufrågorna i grupperna *Insikt, Begränsande övertygelser, Värderingar, Medvetenhet, Nytt, motivation och lärande*.

För att ta reda på vilken *insikt* olika personer har om målet och vad som kommer att behöva göras för att uppnå detta har vi utgått ifrån Burltons<sup>18</sup> insiktstrappa, som finns beskriven i kapitel 3.6.

För att identifiera eventuella *begränsande övertygelser* samt få fram intervjupersonernas *värderingar* bakom målet har vi använt oss av O'Connor och Lages<sup>19</sup> teorier om kraftfulla frågor i coachingsammanhang.

Det centrala inom det coachande ledarskapet är att bygga upp *medvetenhet* och ansvar. Med medvetenhet menas att veta vad som händer runt omkring.<sup>20</sup> Det största hindret för medvetenhet ligger i organisationens kultur. Den coachande ledaren lägger grunden för att skapa strategi, kultur och struktur, som främjar möjligheten att uppnå gemensamma mål. För att kartlägga medvetenheten om sin egen enhets placering i ett större sammanhang, har vi formulerat frågor för att kartlägga förståelsen för processsynsättet och mottagaren av den leverans, som kommer ut ifrån processen.

För att få en uppfattning om den rådande kulturen och förutsättningarna för *motivation och lärande* har vi formulerat frågor gällande upplevelsen av feedback och den rådande stämningen inför projektet.

<sup>18</sup> Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)

<sup>19</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>20</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

Det som kan sätta ner motivationen är enligt Hans Sarv<sup>21</sup> tidigare misslyckanden, bristande tro på att förändringen är realistisk, att förändringen inte innebär en förbättring för individen och att nyttan inte har kunnat beskrivas tillräckligt övertygande.

För att undersöka eventuella faktorer, som sätter ner motivationen för det aktuella projektet har vi ställt frågor gällande upplevelsen av tidigare projekt.

Frågeformuläret återfinns i sin helhet i Appendix.

### **3.4 Metodologiska överväganden**

De förutsättningar som diskuterades och sedermera beslutades för studien var att i enkätundersökningen ge färdiga val, ett eller flera men även öppna upp med möjlighet till att uttrycka sig fritt i text för dem som så önskade. Intervjuerna genomfördes med hjälp av bandspelare men svaren sammanställdes sedan till en löpande text för varje frågeområde.

Arbetet med att genomföra enkätundersökningen och intervjuerna delades upp enligt följande: Enkätundersökningen genomfördes av den som arbetar i kommunen och är huvudprojektledare för det utvalda praktikfallet. Anledningen till att denna arbetsfördelning ansågs vara lämplig berodde på tillgången till nödvändiga adresslistor till de utvalda yrkesrollerna. Enkäten var dessutom anonym varför personerna som deltog i undersökningen kunde känna sig fria i sina svar. Den andra personen genomförde intervjuerna och kunde, genom att hon inte arbetar i kommunen eller på något annat sätt än genom det här examensarbetet har inblick i projektet, genomföra intervjuerna med en större neutralitet än vad som annars varit möjligt för den person som är projektledare. Hon kunde även ställa mer öppna och basala frågor då hon inte visste vad som hänt eller diskuterats i etapp 2 eller tidigare etapper av projekt.

När personer svarar på en enkät eller en intervju är det många faktorer som spelar in. Det kan vara tidsbrist, ovilja till projektet i sig självt eller andra omständigheter som varken den tillfrågade eller vi kan råda över. De svar vi fått in på enkäten och det som blev sagt under intervjuerna är det vi har att förhålla oss till när vi senare i rapporten redovisar och analyserar dem. I resultat- och analysdelen har vi valt att använda enhetsbeteckningen kund istället för medborgare, företagare föreningar m fl. för att slippa räkna upp alla intressentgrupper som kan tänkas vara intresserade av offentlig information eller interaktiva tjänster vid varje tillfälle.

---

<sup>21</sup> Sarv, Bakom framsteg (1993)

## 4 Teori

Vårt teoriavsnitt är uppbyggt enligt följande. Då vår avsikt är att ta fram en modell som beskriver framgångsfaktorer i förankringsarbete vid organisationsövergripande förändringsprojekt börjar vi vårt teoriavsnitt med att beskriva vad en modell är utifrån några olika teorier. Eftersom en modell beskriver vad som ska göras men inte hur går vi vidare med att skriva om metoder för förändring och förankring. Vi har valt att titta närmare på processledning som kombinerar substantiella kartläggande delar med procedurella handlande delar. Vidare har vi funnit att det coachande ledarskapet är den typ av ledarskap, som bäst skapar förutsättningar för medvetenhet och ansvarskänsla. Avslutningsvis beskriver vi tre olika metoder för nyttovärdering, som både utgör en viktig del i vår modell samt i vårt praktikfall. Eftersom vårt praktikfall även ställer krav på förståelse för arkitektur har vi gett en beskrivning av informationssystemarkitektur (IS) inom Enterprise architecture (EA). Det avsnittet återfinns i appendix.

### 4.1 Vad är en modell?

I syfte att formulera en modell som beskriver de framgångsfaktorer, som bäst leder till förståelse och medvetenhet i förändringsarbete vill vi inleda vårt teoriavsnitt med att beskriva vad en modell är.

Andersson och Aleksic<sup>22</sup> refererar till (Rumbaugh et al, 1991) och beskriver modell, som en abstraktion av något i syfte att förstå det innan det byggs. Vidare refereras (Goldkuhl, 1991), som menar att en modell besvarar frågan om vad som ska göras, men inte hur det ska göras. På engelska används ofta framework (ramverk) och modell synonymt med varandra. I Andersson och Aleksic uppsats refereras (Öberg, 1998), som beskriver ramverk utifrån ett systemutvecklingsperspektiv. Här är ramverk en lösning på ett särskilt problem där ramverket beskriver de olika designelement, som innefattar lösningen samt deras relationer till varandra.

#### *Metamodell*

Enligt Wikipedia<sup>23</sup> kallas en modell, som beskriver hur modellen är byggd för metamodell. Hur modellen är byggd beskrivs med hjälp av metoder. Metoderna är i sig sammansatta system. Man kan alltså säga att modeller kan beskrivas genom metoder. Med hjälp av metoden kan man testa olika samband och med hjälp av metoden kan en modell förstås. En metamodell kan beskrivas, som en modell som beskriver relationerna mellan de olika delarna i modellen.

#### *Sammansättning av modell för förändringsarbete*

Med kunskap om vad definitionen av en modell är vill vi gå vidare och titta på hur en modell för förändringsarbete kan sättas samman.

Bergentjerna et al<sup>24</sup> beskriver hur metoden förväntas fylla ett kunskapsgap och skapa balans. Det är viktigt att få till stånd samordning av kunskap, intresse, verklighetsuppfattningar och handlingsmönster för att kunna infria en förändring och att en rätt anpassad metod är verktyget för att åstadkomma denna samordning. För att hitta rätt anpassad metod är det viktigt att balansera metoden mellan olika typer av metodkunskap. Bergentjerna et al

<sup>22</sup> Andersson & Aleksic, Designing a Meta-Architectural Support for Standard Systems Evaluation, A case study at OSS Sales, Ericsson Corporation, Magister uppsats (2002)

<sup>23</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Metamodell>

<sup>24</sup> Bergentjerna, Johansson & Wojtasik, Metoder för strategisk IT-management, magisteruppsats (1999)

beskriver tre olika dimensioner av metodkunskap, som kombineras för att uppnå balans och situationsanpassa metoden till den verklighet där den ska användas.

1. Substantiell och procedurell metodkunskap
2. Deskriptiv och normativ metodkunskap
3. Konceptuell och konventionell metodkunskap

Bergenstjerna et al beskriver innebörden av substantiella och procedurella metoder. De menar att substantiella metoder ger kunskap omkring förhållandet mellan människor, organisation och informationsteknik. De substantiella metoderna representerar mål för vad, som ska åstadkommas. Den procedurella metoden beskrivs som de principer, som ger vägledning om inriktning, utvecklingstakt och resursbehov. Den utgör beskrivning av handling och hur något ska åstadkommas.

### ***Förändringsmetoder***

Vi har nu beskrivit innebörden av begreppet modell och exemplifierat några modeller för förändringsarbete. Vårt nästa steg, med anslutning till syftet att skapa en modell med metoder för medvetenhet och förståelse i organisationsövergripande förändringsarbete, blir att beskriva innebörden av begreppet metod.

Bergenstjerna et al<sup>25</sup> refererar till (Andersson, 1994), som beskriver metod som en detaljerad beskrivning av sättet att lösa ett visst problem. Metoden karaktäriseras av att den har ett användningsområde, vilket talar om vilka typer av problem den kan tillämpas på. Metoden karaktäriseras också av att den talar om vilket arbete som ska utföras och hur detta arbete bör organiseras samt de beskrivningstekniker och verktyg den rekommenderar.

Bergenstjerna et al refererar också till (Goldkuhl, 1993), som menar att en metod innebär att det finns regler och riktlinjer för arbetsätt och dokumentationsformer, som gör att arbetet blir strukturerat. Metoden kan därför ses som ett stöd i utvecklingsprocessen och uppfattas som en verktygslåda.

Eftersom informationsmiljön är komplex krävs metodkunskap, som skapar överblickbarhet. Överblickbarheten skapar förutsättningar för medvetenhet. Förutom överblickbarhet och medvetenhet krävs en känsla av meningsfullhet. Denna meningsfullhet skapas genom förhandling och acceptans.

En metod kombineras med fördel med andra metoder utifrån verksamhets-, teknik- och strategiperspektiv. För att upprätthålla medvetenhet krävs ett kontinuerligt lärande för att på så sätt få till stånd förändringar av människors uppfattning av verkligheten och deras målbilder. Är medvetenheten låg leder det till samordningsproblem, resursslöseri och konflikter. Därför är det avgörande att få till stånd samordning av kunskap, intresse, verklighetsuppfattningar och handlingsmönster för att kunna infria en förändring. I valet av metod är det viktigt att välja den metod som bäst främjar denna samordning.

## ***4.2 Modeller för utveckling och förändring***

Här följer beskrivning av ett antal modeller för utveckling och förändringsarbete. Samtliga av dessa modeller poängterar vikten av samordning av utvecklingsinsatserna för organisation, människor, mål och teknik. Här betonas betydelsen av att skapa helhetssyn och förutsättningar för en ständigt lärande organisation. Just denna helhetsyn kommer vi att ta fasta på när vi

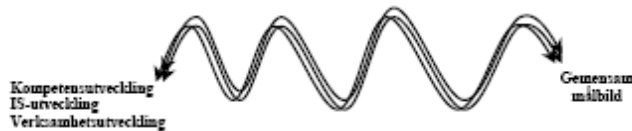
---

<sup>25</sup> Bergenstjerna, Johansson & Wojtasik, Metoder för strategisk IT-management, magisteruppsats (1999)

formar vår egen modell för förståelse och medvetenhet i organisationsövergripande förändringsarbete.

### ***Samordnad organisationsutveckling***

Holmberg, Håkansson och Partanen<sup>26</sup> beskriver en modell för samordnad organisationsutveckling, som utgår från Tichys modell. Enligt modellen bör utvecklingsinsatser för kompetensutveckling, IS-utveckling och verksamhetsutveckling samordnas och ligga i fas med varandra för att sträva mot en gemensam målbild.



Figur 1 Samordnad organisationsutveckling (Tichy, 1983)

Enquist et al beskriver ett antal faktorer, som gör en samordnad organisationsutveckling svår att bedriva.

- ***Brist på förståelse och delad förståelse*** kan uppstå om organisationen och IS-designen inte är samordnade eller felmatchade. Utvecklingsprocessen blir på så sätt oförståelig.
- ***Brist på gemensam kultur*** leder till att intressenterna inte blir medvetna om utvecklingen.
- ***Brist på motivation och engagemang*** uppstår ur diffusa, inkonsekventa, motsägelsefulla och dolda utvecklingsmål samt oklara managementstrukturer och maktförhållanden.

### ***Deltamodellen***

En annan modell för utveckling och förändringsarbete är DELTA-modellen.

Enquist et al<sup>27</sup> beskriver i den sk DELTA-modellen förhållandet mellan verksamhet, utveckling och förändring. Här beskrivs utveckling, som processen att definiera förändringsbehov och förflytta verksamheten från ett stadie till ett annat. Enquist et al menar att utveckling och förändring i en verksamhet kräver en balans mellan utvecklingsinsatserna för organisation, människor, mål och teknik, eftersom de har ett beroendeförhållande och påverkar varandra. För att få till denna helhetssyn och kunna koordinera utvecklingsinsatserna inom respektive område är en ständigt pågående lärandeprocess en god förutsättning. En liknande slutsats gör även Holmberg, Håkansson och Partanen och beskriver lärande, som den mest kritiska faktorn för samordning.

I DELTA-modellen ingår utvecklingsmål, utvecklingsprocesser, verksamhetsbilder och de intressenter, som på något sätt har kopplingar till verksamheten och påverkas eller kommer att påverkas av förändringen.

<sup>26</sup> Holmberg, Håkansson & Partanen, Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling (2003)

<sup>27</sup> Enquist et al., DELTA meta architecture for Management of Coordinated Development, IRIS konferensen (2001)

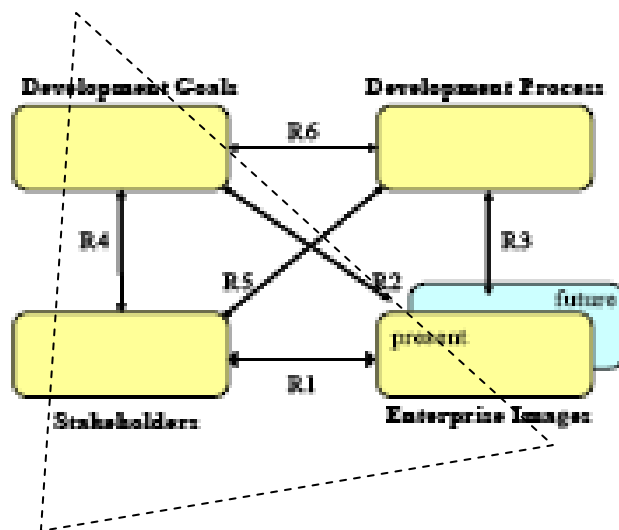
Enquist et al beskriver utvecklingsmål, som uttryck för förändringar, som har kommit fram ur nuvarande och framtida bilder av verksamheten. Utvecklingsmålen anger inriktning för förändringen och ger policier för förändringsprocessen. Utvecklingsmålen kan bara bli meningsfulla om intressenterna förstår och accepterar dem.

Utvecklingsprocessen innefattar de aktiviteter, som krävs för att förändra verksamheten. Även här spelar intressenterna en viktig roll, som deltagare i aktiviteterna. Verksamhetsbilder utgår från de mentala bilder, som finns hos intressenterna. Deltamodellen utgår från delarna intressenter, utvecklingsmål, verksamhetsbilder och utvecklingsprocesser.

**Modellen kan kortfattat beskrivas enligt följande:**

Intressenterna inom en verksamhet innehar bilder för hur verksamheten ser ut i dag och hur den borde se ut i framtiden. Bilderna sammanjämkas och resulterar i utvecklingsmål, som intressenterna kan enas om. Utvecklingsmålen resulterar i en utvecklingsprocess i form av aktiviteter för att genomföra förändringsarbetet. I aktiviteterna är intressenterna delaktiga på ett eller annat sätt.

Delta-modellen skapar den balans mellan substantiella och procedurella delar, som Bergenstjerna et al efterfrågar, i och med de relationer, som finns mellan respektive del i modellen. Den substantiella delen kan beskrivas utgöra den vänstra delen inom den streckade triangeln i nedanstående bild.



Figur 2 Relation mellan de olika delarna i Deltamodellen, Enquist et al (2001)

Här skapas förståelse för intressenternas krav vilka verksamhetsbilder som finns idag och hur dessa verklighetsbilder kan sammanjämkas för att uppnå en gemensam målbild av vår framtida verksamhet. När vi väl har fått fram denna målbild återstår att jämföra den med vår nuvarande bild av verksamheten för att få information om vad, som behöver göras för att uppnå vårt framtida mål. De aktiviteter och handlingsplaner vi sätter upp utgör den procedurella delen av modellen.

### ***Emergent approach***

Burnes<sup>28</sup> beskrivning av emergent approach är ytterligare ett exempel på en modell för förändring av verksamheter. Eftersom omvärlden kräver flexibilitet krävs, enligt Burnes fokus på strategi, struktur, kultur, politik, organisatoriskt lärande och ledarskap. Emergent approach utgår liksom Delta-modellen från intressenterna. Det är individerna, som kan få förändringen att infrias och därför är ett ledarskap, som syftar till att coacha och motivera människor en kritisk framgångsfaktor. Ytterligare en avgörande faktor för förändringsarbetet är ett kontinuerligt lärande. Strukturen bör formas på ett sådant sätt att de utgörs av flexibla, anpassningsbara delar, med stabila enheter som grund. Det är viktigt att ha kartlagt intressenternas krav och fått dessa matchade mot verksamhetens övergripande strategier och mål för att ha tydliga riktlinjer att styra förändringen efter. Med dessa intressenternas krav skapas förutsättning för att undanröja personliga krav i form av politik, maktförhållanden och konflikter.<sup>29</sup>

Burnes ger exempel på en fyrstegsmetod för att hantera de politiska delarna i förändringsarbetet.

- Step 1 Ensure or develop the support of key power groups
- Step 2 Use leader behaviour to generate support for the proposed change
- Step 3 Use symbols and language to encourage and show support for the change
- Step 4 Build in stability by using power to ensure that some things remain the same

*Figur 3 Managing the political dynamics of change, Burnes (2004)*

Burnes använder sig bl a av Kanters metod för att redovisa gången i ett förändringsarbete med emergent approach som grund.

1. Analyse the organisation and its need for change
2. Create a shared vision and a common direction
3. Separate from the past
4. Create a sense of urgency
5. Support a strong leader role
6. Line up political sponsorship
7. Craft an implementation plan
8. Develop enabling structures
9. Communicate, involve people and be honest
10. Reinforce and institutionalise change

*Figur 4 Kanter et al (1992: 382 – 3)*

I ovanstående figur kan de sex första stegen beskrivas, som substantiella. De senare fyra stegen tillhör de procedurella delarna av metoden. Det är viktigt att hitta en balans mellan det substantiella och procedurella i metoden och hela tiden behålla fokus på intressenterna, speciellt när vi kommer till de avgörande implementeringsdelarna.

<sup>28</sup> Burnes, Managing Change (2004)

<sup>29</sup> Burlton , Business Process Management, Profiting from Process (2001)

Det är enligt Burlton<sup>30</sup> till och med så att implementeringsfasen ställer störst krav på intressenterna. Det är först här som processerna ska sättas i verket och människorna förflytta sig ut ur sina invanda bekvämlighetszoner. Intressenterna måste ägnas mycket tid i implementeringsfasen, eftersom det är först nu som processen blir verklighet, vilket kan innebära vissa bakslag och i vissa fall behov av anpassning.

### 4.3 Metoder för att leda förändring

Vi kommer nu att titta på några olika metoder och teorier för att leda förändring. Det gemensamma för dessa metoder är att de kombinerar substantiella kartläggande delar med procedurella handlande delar. Den viktiga balansen mellan dessa delar kan uppnås först i den situation där den används och genom att skapa delaktighet hos människorna i organisationen. De beskrivna metoderna och teorierna ger var och en sin syn på ledarskap, intressenternas viktiga roll och förmågan att skapa medvetenhet och helhetssyn.

Vi inleder med metoden för processutveckling.

#### 4.3.1 Processutveckling

För att få tillstånd en organisation, som präglas av anpassningsbarhet och lättrorlighet i syfte att möta omvärldens förändrade krav, beskriver Ljungberg och Larsson<sup>31</sup> ett antal viktiga kriterier, som är viktiga att fokusera på för och kunna genomföra förändring.

- Helhetssyn
- Kundfokus
- Medarbetarfokus
- Strategi
- Flexibilitet
- Effektivitet
- Mätning
- Tid

**Helhetssyn** innebär att det måste finnas kontroll över organisationens helhetsbild för att kunna leda och utveckla verksamheten. Alla delar måste arbeta mot den gemensamma visionen och följa den gemensamma strategin. I en funktionsorienterad organisation försvaras denna gemensamma helhetssyn och risken är stor för revirtänkande och suboptimering, när varje enhet endast ser till sin lilla del.

Organisationer ställs inför allt högre krav om flexibilitet för att möta kundernas krav. I en funktionsindelad organisation är det svårt att få till ett **kundfokus** och sprida information om kundkrav över funktionsgränserna. Den funktionsindelade organisationen är bättre lämpad att möta interna krav än externa.

Det är viktigt att bygga upp ett **medarbetarfokus**, som tar tillvara medarbetarnas kompetens och motivation. I en funktionsindelad organisation ligger inte fokus på att förstå helheten och denna brist på helhetssyn från medarbetarens sida kan leda till att motivationen sjunker. För att få hela verksamheten att dra åt samma håll och mot ett gemensamt mål krävs att **strategin** bryts ner i ett antal operationella mål och handlingsplaner för varje enskild process.

<sup>30</sup> Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)

<sup>31</sup> Ljungberg & Larsson, Processbaserad verksamhetsutveckling (2001)



Hinder i form av funktionsgränser gör det svårt att få till den *flexibilitet*, som krävs för att snabbt anpassa verksamheten till nya krav.

För att öka *effektiviteten* krävs nytänkande och förändring av tidigare strukturer, eftersom strukturer konserverar beteenden.

För att veta var man står och i vilken riktning man måste gå för att närma sig målen krävs *mätning*. Här krävs ett helhetsgrepp och mycket fokus på mätning av prestationer, som är direkt användbara i styrningen av verksamheten.

Informationsflöden måste ses över för att frigöra värdefull *tid*. En funktionsindelad organisation utgör ofta ett hinder för snabba informationsvägar.

Vikten av ovanstående parametrar och insikten om hur de försvåras av en funktionsindelad organisation har gett upphov till att allt fler företag organiserar sig processororienterat.

### ***Vad är en process?***

Ljungberg och Larsson<sup>32</sup> ger exempel på några olika definitioner för process.

- *En process är en samling länkade aktiviteter som transformerar en input för att skapa en output.*
- *En process är en kedja av aktiviteter som i ett återkommande flöde skapar värde för en kund.*
- *En process är ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera "objekt in", från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov.*

Ljungberg och Larsson använder också en väg, som metafor för att beskriva process.

För att använda en process krävs resurser och kompetens. Vägen nyttjas av fordon, som styrs av människor. Under resan passeras ett antal gränser. Verklighetens processer korsar på liknande sätt olika ansvarsområden, som utgörs av individer, funktioner, avdelningar, bolag och liknande. Ibland måste man köra runt farthinder. På liknande sätt måste man i verklighetens processer ta sig runt organisatoriska gränser. Gränserna är påtagliga hinder för trafiken och farten måste sänkas rejält för att ta sig förbi. Resan möjliggörs av de traditionella funktionerna. Den enskilda funktionen utför den del av resan som ligger inom ansvarsområdet och tillhandahåller de resurser och verktyg som krävs.

Processer indelas ofta i tre olika grupper.

- Huvudprocesser
- Stödprocesser
- Ledningsprocesser

En processkarta är en översiktlig beskrivning av processen. Här finns t ex ingen vägledning om hur respektive process kan utvecklas. Det är därför enligt Larsson och Ljungberg viktigt att komplettera processkartan med en beskrivning av vad som görs eller planeras för att uppnå processmålen, en sk processspecifikation.

Processer syftar alltid till att tillfredsställa ett kundbehov. En kund kan både vara intern eller extern, men utan kundbehovet saknar processen sitt existensberättigande.

Med ett samlingsbegrepp kan interna och externa kunder benämnas intressenter och vikten av detta intressentfokus i processarbetet beskriver Burlton<sup>33</sup> tydligt i sin definition av process.

<sup>32</sup> Ljungberg & Larsson, Processbaserad verksamhetsutveckling (2001)

<sup>33</sup> Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)

*En process startar med den första händelse, som initierar aktivitetskedjan. Processen är inte komplett förrän sista "objekt ut" har visat sig uppfylla de intressenters krav, som ursprungligen initierade den första händelsen. Detta öppnar upp för frågeställningarna. Hur får vi reda på intressenternas krav och när dessa krav är uppfyllda? Vilken relation måste vi ha till intressenterna?*

### ***Att leda processorganisationen***

För att kunna implementera processmetodiken i en verksamhet krävs ledning av processorganisationen, mätning av processerna och fokus på människorna, som ingår i processerna.

Det är enligt Burlton viktigt att ledare för egen del har accepterat processarbetet och den förändring som ska genomföras innan de kan leda andra till förändring. Saknar de denna acceptans ger det en stark negativ inverkan på förändringsarbetet.

Det finns tre viktiga ledningsområden i processorganisationen. Dessa är processerna, resurserna och det operativa arbetet.

*Processägarens övergripande mål är enligt Ljungberg och Larsson att:*

- Säkerställa processens ändamålsenlighet  
(att se till att processen tillfredsställer kundernas behov)
- Optimera processens effektivitet  
(att skapa en ändamålsenlig process med minimalt utnyttjande av resurser)
- Skapa förutsättningar för en flexibel process  
(att anpassa sig till förändrade yttre och inre förutsättningar)

*Processägarens uppgifter kan delas in i tre nivåer.*

- Strategisk nivå – att sätta ramar och visa vägen
- Taktisk nivå – att skapa stöd och underlätta arbetet
- Operativ nivå – att delta i det praktiska utvecklingsarbetet

### ***Intressenter – krav och förväntningar***

Burlton<sup>34</sup> beskriver intressenternas betydelse vid förändringsarbete på följande sätt.

För att analysera intressenternas krav måste vi veta förhållandet i vår nuvarande relation och jämföra det med hur vi vill att denna relation ska se ut i framtiden. Gapet mellan dessa två förhållanden kommer att driva vårt förändringsbehov. Den framtida bilden av vår relation kommer att ge oss ett antal utvecklingskriterier för att kunna genomföra förändringen.

Intressenternas krav måste balanseras mot verksamhetens mål. Det är viktigt att lägga ner tid på att få fram intressenternas krav för att kunna styra processen uteslutande mot dessa krav. Är dessa krav tydliga kan personliga krav beroende på maktförhållanden, politik och andra konflikter undanröjas för att inte påverka processen på ett negativt sätt.

Det är viktigt att skapa en ändamålsenlig process, som börjar i ett kundbehov (intressentbehov) och slutar med en tillfredsställd kund (intressent). För att skapa denna ändamålsenlighet ger Ljungberg och Larsson exempel på ett antal frågor, som kan ställas.

- Vilka är våra kunder?
- Vad förväntar sig kunden?

---

<sup>34</sup> Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)

- Vilka kunder vill vi ha?
- Hur ska vi tillfredsställa våra kunder?

Det är enligt Burlton, implementeringsfasen, som ställer störst krav på intressenterna. Det är först här som processerna ska sättas i verket och människorna förflytta sig ut ur sina invanda bekvämlighetszoner. Intressenterna måste ägnas mycket tid i implementeringsfasen, eftersom det är först nu som processen blir verklighet, vilket kan innebära vissa bakslag och i vissa fall behov av anpassning.

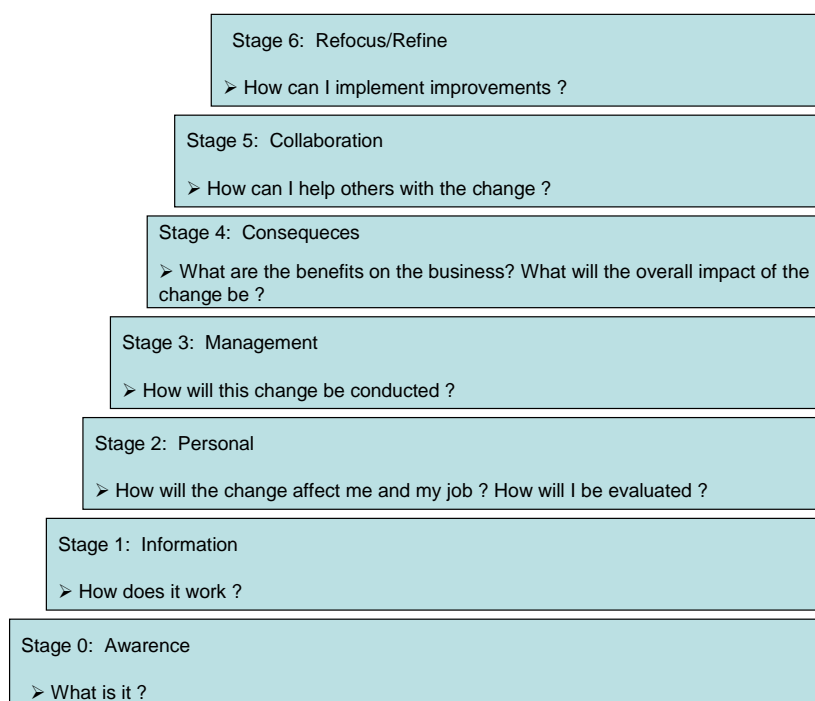
### ***Förändring av människor***

För att processmetodiken ska bli levande krävs fokus på människorna och deras förmåga till medvetenhet och förståelse. Processmetodiken i sig ger goda förutsättningar för att skapa en gemensam målbild, eftersom processkartor blir överskådliga bilder av verksamheten ur ett börläge. Men, till denna gemensamma målbild krävs insatser i form av ledarskap, kommunikation och tid.

I allt förändringsarbete beskrivs målbilden för förändringen, dvs visionen om vart vi vill komma. Burlton<sup>35</sup> menar att människor normalt sett inte har något problem med att starta något nytt. Problemet är att kunna avsluta det gamla. Därför är det viktigt att tänka på att processer och förändringsmål i form av strukturer är en sak och förändring av interna, inneboende processer hos människorna är något annat.

Människor tenderar enligt Burlton att fokusera på vad de måste lämna, snarare än vad de kommer att vinna. Därför är det lika viktigt att legitimera och visa förståelse för förlusterna, som att visa på nyttan med det nya.

Burlton gör en variant av Maslows behovstrappa och visar på vilka insikter, som måste uppnås hos människorna innan en förändring kan infrias.



*Figur 5 The Concerns Based Adoption Model, Burlton (2001)*

<sup>35</sup> Burlton , Business Process Management, Profiting from Process (2001)

Genom att skapa förståelse för var i denna insiktstrappa, som intressenten befinner sig går det också att bygga en kommunikationsplan, som är anpassad för varje intressent. Kommunikationsplanen ska alltså utgå från och besvara frågeställningarna på respektive steg i trappan:

- Vilken förändring ska genomföras?
- Hur kommer det att fungera?
- Hur kommer förändringen att påverka mej och mitt jobb?
- Hur kommer jag att mätas och utvärderas?

För att få tillstånd förändring av människor sammanfattar Burlton tio krav:

- **Vision.** En tydlig målbild över vad förändringen ska leda till. Ett tydligt förväntat resultat och tydliga och kartlagda intressentkrav.
- **Kommunikation och information.** Relevant information, som hjälper till att förflytta människor upp till nästa insiktsnivå i Burltons insiktstrappa.
- **Delaktighet och samarbete** för att arbeta mot samma mål.
- **Eldsjälar**, som blir draghjälp för arbetet mot målen och intressenternas krav
- **Tillit** till att det som har kommunicerats också blir gjort.
- **Ledarskap** med engagerade och synliga ledare.
- **Utbildning** för att förhindra osäkerhet inför det nya.
- **Resurser** för att ge medarbetarna tid att släppa gamla vanor och ta upp det nya arbetssättet.
- **Tid** att bearbeta förlusterna av det, som lämnats och ersatts av det nya.
- **Gör det själv.** Konsulter kan hjälpa till med tekniken och strukturen, men kan aldrig ta över ansvaret för att förändra människor och bygga upp relationer med intressenter.

#### 4.3.2 Soft Systems Methodology

Hur kan en organisation implementera en ny process när intressenterna är många och med vitt skilda kulturer, intressen och bevekelsegrunder?

Peter Checklands SSM<sup>36</sup> är en kvalitativ metod som även kan användas för att applicera systemtänkande på ickesystematiska situationer. I de flesta förändringsprojekt finns det sociala, politiska och mänskliga problemsituationer och SSM är ett sätt att hantera även dessa och inte bara det rena systemutvecklandet. Intressentgrupperna måste se nyttan av verksamhetsutvecklingen. Ledaren måste känna till medarbetarnas värderingar både de som finns belagda inom organisationen och de som kan vara helt privata hos enskilda intressenter eller intressentgrupper för att kunna genomföra förändringen.

Holmberg et al<sup>37</sup> beskriver de sju stegen i Checklands SSM som varje ledare måste gå igenom inför en verksamhetsförändring:

- Problemsituationen
- Problemformulering
- Nedbrytning av problemområdet
- Skapa ett koncept för det önskade läget
- Jämför modell med nuläget

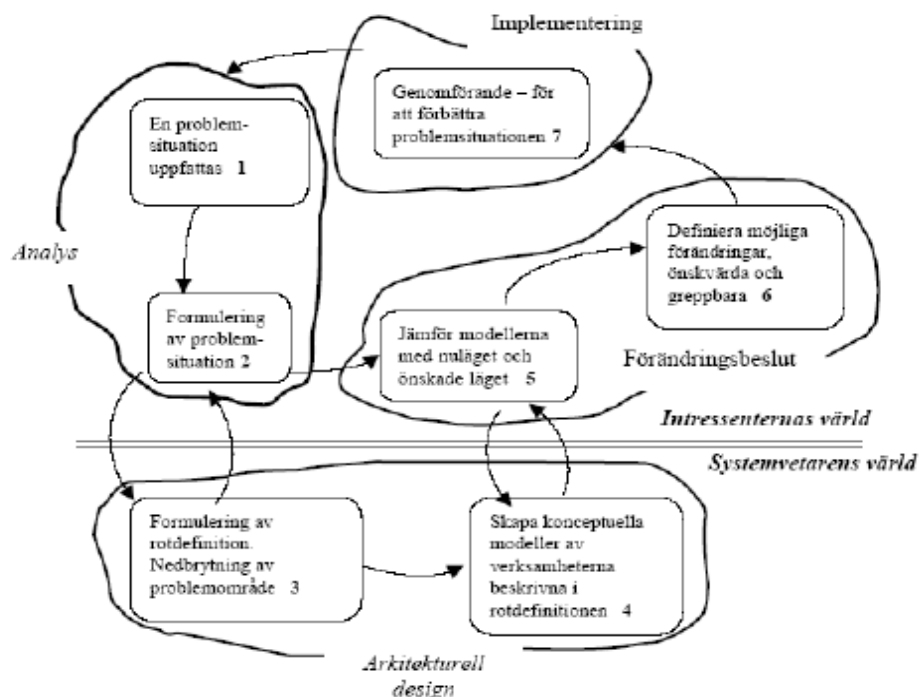
<sup>36</sup> Checkland, Soft Systems Methodology (SSM) (1989)

<sup>37</sup> Holmberg, Håkansson & Partanen, Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling (2003)

- Ta fram handlingsplan
- Genomförande

De olika intressentgrupperna kanske alla inser att det finns ett problem men de uppfattar den på olika sätt och har framförallt olika åsikter om hur den bör lösas då de kommer från olika organisationer och därmed olika kulturer. Här är det mycket viktigt för den som ska leda processutvecklingen att tillsammans med intressenterna försöka skapa en gemensam bild för vad problemet är och hur det bör förändras. För att kunna göra detta behöver ledaren bryta ner problemområdet i ett antal aktiviteter utifrån de olika intressentgrupperna, dels för att se varje intressentgrupps beröringspunkter dels för att identifiera vad förändringen innebär för de olika intressenterna.

Härefter tas ett inriktningsdokument fram där man utifrån den övergripande visionen beskriver det önskvärda kommande läget. När detta är gjort är det mycket viktigt att förankra och ta in synpunkter från intressenterna på det framtagna inriktningsdokumentet. Intressenterna måste känna att de har möjlighet att vara med och påverka för att de senare ska vara villiga att genomföra förändringen. Självklart kan det vara svårt att uppfylla allas önskemål i alla enskilda delar men om visionen och argumenten är väl underbyggda brukar de flesta inblandade acceptera och följa den gemensamma visionen, även om de hyser en motsatt uppfattning om hur vissa delar av förändringen/processen bör genomföras. Det är också här som ledaren har en möjlighet att identifiera grupper/personer med totalt motsatt uppfattning. Inriktningen/modellen med de eventuella korrigeringar som inkommit från intressenterna jämförs med nuläget och efter det kan en handlingsplan tas fram som beskriver alla de aktiviteter som måste genomföras för att uppnå den önskvärda förändringen. Sist men inte minst ska de beskrivna aktiviteterna genomföras. Det är viktigt för ledaren att inse att bara för att man gått igenom de första stegen innan själva förändringen genomförs, betyder inte det att de är avklarade. Förankring tar tid och det kan vara nödvändigt att gå på gång tillbaka tillbaka och gå igenom dem om och om igen. Allt för att försäkra sig om att intressenterna har en samstämmig bild av problemområdet och på vilket sätt det bäst löses.



Figur 6 SSM-cykel (Checkland, 1989)

### 4.3.3 Kommunikation och förankring i förändringsarbetet

John P Kotter<sup>38</sup> beskriver en metod med åtta olika steg för att väcka och få med sig intressenter i en verksamhetsutveckling:

- Kommuniera på ett dramatiskt sätt
- Gemensam bild av problemet
- Klar och tydlig vision
- Kommuniera visionen
- Involvera intressenterna
- Lyft fram och visa alla uppnådda förbättringar kontinuerligt
- Förankring är en pågående process
- Förändringen är genomförd när den ”sitter” i organisationen

Ledningen måste kommunicera budskapet på ett dramatiskt sätt för att göra intryck. Det här första steget är mycket viktigt eftersom det krävs ett stort engagemang för att starta upp en genomgripande förändring. Om människor inte är motiverade händer oftast väldigt lite även om det på ytan verkar hända mycket faller oftast allt tillbaka i gamla vanor när förändringsvindarna blåst förbi. Verksamhetsförändring kräver ledare och inte chefer.

Att övertyga människor om vikten av verksamhetsförändring/utveckling kräver tålmod och hängivenhet hos ledaren. När det lyckas som bäst består kärngruppen av personer från alla nivåer inom organisationen, höga chefer, experter, goda informatörer, personer med stora nätverk etc. Budskapet kommuniceras och förankras även på alla nivåer inom organisationen för att kunna genomföras så smidigt som möjligt.

Det kan också vara svårt för förändringsledaren att upptäcka dolda agendor och fiender om kommunikationen endast sker till en liten grupp. En bedömning av vad problemet är och att det måste lösas, måste delas av involverade grupper. Många företag misslyckas i fas två eftersom man underskattar svårigheterna med att genomföra och skapa varaktiga förändringar i en organisation.

Vikten av att kunna förklara visionen på fem minuter och få reaktioner som visar på förståelse och intresse hos mottagaren. Om man inte klarar det är man enligt Kotter inte igenom omvandlingsprocessen. Vikten av att kommunicera visionen får aldrig underskattas och att den sker från ledning inte bara skriftligt utan också muntligt. Att sedan ledningen lever som de lär och inte i konflikt gentemot visionen är förstås ett måste.

Resultatet av för dålig förankring av visionen och en ledning som uppträder på ett motsatt sätt är istället att medarbetarnas tilltro till förändringen sjunker och i värsta fall leder till cynism. Utan en fullödlig och trovärdig kommunikation fångar ledningen aldrig intressenternas intresse och skapar inte medvetenhet som leder till en känsla av meningsfullhet hos de inblandade.

Det är viktigt att se till att de mest inflytelserika intressenterna med störst makt inte undergräver den tänkta förändringen genom att de tillåts att stå vid sidan om eller helt motverka förändringen. För att lyckas måste hinder undanröjas!

Ledare som verkligen lyckas med detta är de som blivit en levande symbol för den aktuella verksamhetsförändringen/utvecklingen. Ju mer involverade intressenterna är desto större är chansen att det lyckas.

För att skapa arbetsglädje och vilja till fortsatt förändring kan ledaren lyfta fram uppnådda förbättringar. På så sätt känner alla att de gör nytta och att deras arbete syns och värderas av ledningen. Nya ansatser är bräckliga och föremål för en tillbakagång i organisationen. Det kan ta mellan 5-10 år för en process att sjunka djupt i en organisation. Ledningen får därför alltid vara beredd på att kommunicera och lyfta fram vad som var det ursprungliga problemet för att

<sup>38</sup> Kotter, Leading Change (1995)

inte intressenterna ska falla tillbaka i gamla vanor och beteenden vilket leder till att organisationen efter ett tag befinner sig på ruta noll igen.

När kan en ledare känna sig nöjd och veta att förändringen verkligen är genomförd och inte kommer att falla i glömska? Enligt Kotter har en förändring satt sig i organisationen när det uttrycks med ”Det är på det här sättet vi gör saker här”.

#### **4.3.4 Sammanfattning av modeller och metoder för förändringsarbete**

I de inledande delarna av detta teoriavsnitt har vi fokuserat på intressenternas viktiga roll i förändringsarbetet. Burnes<sup>39</sup> påtalar att det är individerna, som kan få en förändring att infrias och till det krävs ett ledarskap, som syftar till att coacha och motivera människor. Detta är en kritisk framgångsfaktor. Ytterligare en avgörande faktor för förändringsarbetet är kontinuerligt lärande. Som grund för förändringsarbetet måste finnas en organisationsstruktur bestående av flexibla och anpassningsbara delar, med stabila enheter som grund. Det är vidare viktigt att ha kartlagt intressenternas krav och fått dessa matchade mot verksamhetens övergripande strategier och mål för att ha tydliga riktlinjer att styra förändringen efter.

Vi har beskrivit hur processutvecklingsmetoder kan användas för att beskriva en verksamhets uppbyggnad i form av flexibla delar med stabila enheter som grund. När vi avser att koppla system mot en organisationsstruktur kommer vi in på teorier omkring arkitektur. De krav som intressenterna ställer på verksamheten och den nytta som ska tillföras intressenterna beskrivs i teorier om nyttovärdering. Vi kommer att behandla områdena arkitektur och nyttovärdering i var sitt kapitel, men först vill vi gå ytterligare ett steg djupare i det coachande ledarskap och den lärande organisation, som har visat sig vara en av nyckelfaktorerna för att kunna få tillstånd ett förändringsarbete. Vad är innebörden av denna typ av ledarskap och hur kan en verksamhet gå från ord till handling med hjälp av denna metod?

### **4.4 Coachande ledarskap och lärande organisation**

I vår studie med att identifiera framgångsfaktorer för att skapa medvetenhet i förändringsarbete, har vi identifierat typen av ledarskap som en avgörande framgångsfaktor. Vi har funnit att det coachande ledarskapet är den typ av ledarskap, som bäst skapar förutsättningar för medvetenhet och ansvarskänsla. Vi kommer i det kommande kapitlet att beskriva innebörden av det coachande ledarskapet och dess inverkan på människors förmåga att uppnå medvetenhet.

#### **4.4.1 De centrala delarna i det coachande ledarskapet**

En organisations vision om förändring är inte mycket värd utan genomförande och handling och denna förmåga att handla ligger hos människorna i organisationen. Coaching knyter människor till deras inre styrkor och gör dem mer kapabla att prestera.<sup>40</sup> Det är vanligt att vi skapar något nytt utan att göra oss av med det gamla. Nyskapande och förändring kräver att vi offerar något på vägen. Coaching kan vara ett sätt att bli medveten om vad som behöver offras och vad som ska skapas istället.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Burnes, Managing Change (2004)

<sup>40</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

<sup>41</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

Coaching har till syfte att ta fram det bästa ur människor i syfte att frigöra deras fulla potential. Det görs genom att koppla ihop individen med dennes inneboende kunskap, värderingar, motivation och mål och knyta detta till handling. Coachen är den person som gör utövaren ansvarig för målen och kräver att denne kopplar målen och sin inläring till handling.<sup>42</sup>

Coachens uppgift är att:

1. Visa vilken väg du befinner dej på.
2. Peka ut valmöjligheterna och hjälpa dej att ta den nya vägen
3. Hjälpa dej att hålla kvar förändringen<sup>43</sup>

John Whitmore<sup>44</sup> menar att det centrala inom coaching är att bygga upp medvetenhet och ansvar. Med medvetenhet menas att veta vad som händer runt omkring. Just denna helhetssyn och ansvarskänsla är en förutsättning för det processorienterade synsättet. Finns inte förutsättningarna för att få människor att förstå sin del i ett större sammanhang och känna sitt ansvar för att processer kan löpa friktionsfritt ända fram till slutleverans, kommer inte heller det processorienterade synsättet att få någon effekt. Ett auktoritärt ledarskap leder till att människor väntar på direktiv innan de handlar. Därmed utvecklar de inte förmågan att se helheten, ta egna initiativ och känna sitt ansvar för att helheten fungerar optimalt. Withmore ger ett exempel på innebörden av medvetenhet och ansvar genom att jämföra ”blommorna därute är röda” med ”vilken färg har blommorna därute?” Genom frågan får mottagaren själv ansvar för att ta reda på vilken färg blommorna har och detta skapar i sin tur en högre medvetenhet, eftersom denne själv har tagit del av nyans och utseende på blommorna. Genom att upplysa mottagaren om att blommorna därute är röda tas ansvaret bort och medvetenheten dödas.

För att möta upp mot dagens snabba förändringstakt är förutsättningen en lärande organisation. Att skapa goda resultat, att lära sig och att ha roligt är intimt förbundet med varandra. Alla dessa tre delar underlättas av coachingens grundläggande syften, nämligen medvetenhet.<sup>44</sup> Ett av de största hindren mot medvetenhet kan finnas i verksamhetens kultur. Genom ett auktoritärt ledarskap skapas ofta en syndabockskultur vilket bygger på historia, rädsla och det förflutna. Rädsla och glädje är varandras motpoler och kan inte existera samtidigt. Skuldtänkande leder till rädsla, som i sin tur leder till att personer intar försvarsställning. Rädsla och försvar hämmar medvetenheten. En kulturförändring kan aldrig komma till stånd med skuld och rädsla som ett verksamhets element.<sup>45</sup> Detta faktum pekar återigen på vikten av ett ledarskap, som skapar rätt förutsättning för att vända historia, rädsla och det förflutna till ambitioner, hopp och framtid. Den coachande ledaren blir en organisationsarkitekt, som främjar strategier, kultur och struktur, vilket i sin tur skapar förutsättningar för kommunikation och samspel på arbetsplatsen. Den coachande ledaren lägger grunden för att kunna uppnå målen och får medarbetarna att ta ansvaret för detta.

#### 4.4.2 Mål

*När jag vill, presterar jag bättre än när jag är tvungen. Jag vill för mig själv, jag är tvungen för dig<sup>46</sup>.*

<sup>42</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

<sup>43</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>44</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

<sup>45</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

<sup>46</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)



Mål är det som driver oss framåt. De är det vi vill ha. Motsatsen till att sätta mål är att tänka på problem och fokusera på vad som är fel.

Mål bör vara:

- Specifika
- Motiverande
- Ambitiösa
- Relevanta
- Tidsbestämda
- Enkla

Ett mål kan delas upp i:

- Resultatmål – destinationen dit du är på väg
- Processmål – resan, hur du ska komma dit

Ett resultatmål ska alltid uttryckas i positiva termer. Det ska berätta vad du vill ha och ska aldrig uttrycka vad du inte vill ha. J O'Connor och A Lages liknar negativa mål vid att gå till affären med en lista på vad du inte vill köpa.<sup>47</sup> Alla mål skapas från värderingar. Det vi vill ha är ett uttryck för en värdering, som vi vill uppfylla. Värderingen blir drivkraften för att ta sig fram till målet och därför är det viktigt att leva efter denna drivkraft. J O'Connor och A Lages ger ett exempel på effekten av att försöka uppnå målen utan att uppfylla värderingen.

*En man älskar sin familj och vill ge dem ett underbart liv. Han värderar kärleken till familjen och arbetar hårt för att tjäna massor av pengar, som ger dem bra saker. I själv processen med ständigt arbete försummar han sin familj, han blir en främling för sina barn, som blir olyckliga. Han vet att något är fel men försvarar det med att han gör det för sin familj. Han kanske åstadkommer sitt mål att tjäna massor av pengar åt sig själv och familjen, men de blir alla olyckliga eftersom han på vägen till målet inte respekterar den bakomliggande värderingen<sup>48</sup>.*

#### 4.4.3 Värderingar och övertygelser

Värderingar är våra grundläggande principer och övertygelser och påverkar våra handlingar och vårt beteende.

Värderingens funktion kan delas in i fyra delar:

- Vägvisare för våra handlingar, åsikter och attityder
- Plan för konfliktlösning och beslut – vad ska vi välja och hur ska vi lösa konflikter?
- Motivation – värderingarna är drivkraften bakom vårt beteende
- Grundpelare för självkänsla

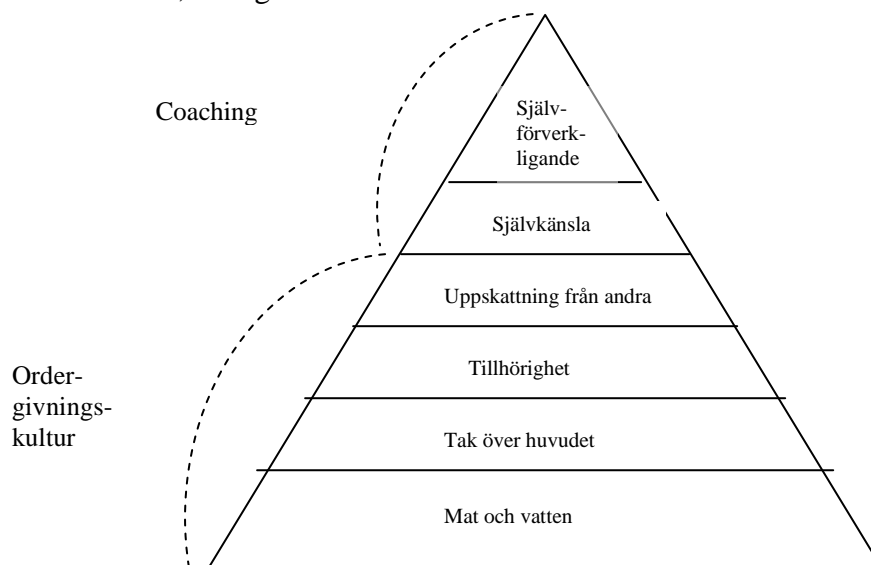
Coaching syftar till att hitta individens grundläggande värderingar, det som motiverar till handling. Handlar vi i strid med våra värderingar blir uppgifterna besvärliga och svåra att motivera. När vi handlar mot våra värderingar försöker vi omedvetet återupprätta balansen och det kan innebära att vi efter ett tag byter åsikter, eller riktning för vårt handlande.<sup>49</sup> Att handla mot sina värderingar kan aldrig skapa en djupare inlärning, medvetenhet eller motivation.

<sup>47</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>48</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>49</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

Våra värderingar är starkt förankrade i våra behov och utvecklas hela tiden genom inläring. I Maslows motivationsteori beskrivs hur människor genomgår olika stadier där de första stegen är grundläggande behov i form av mat, vatten och tak över huvudet. Människor engagerar sig i de aktiviteter, som gör det lättare för dem att tillfredsställa sina behov.



Figur 7 Maslows behovspyramid

Dagens samhälle tillfredsställer behov högt upp i hierarkin. Nästa behov, som stora delar av det moderna samhället börjar röra sig mot är därför behovet av självkänsla. Traditionella ledningsmetoder är dåligt anpassade för att uppfylla detta behov. De misslyckas eftersom de i själva verket skadar självkänslan. Självkänslan får inget stöd av prestige eller privilegier utan byggs upp när människor uppfattas som någon som förtjänar att ta egna beslut. Enligt John Whitmore befinner sig många företagsledare i status och erkännandefasen, medan många yngre har nått upp till självkänslafasen i hierarkin. Detta skapar problem, eftersom företagsledaren oftast tror att den anställde befinner sig i samma fas eller längre ner i hierarkin. Denne inser då inte självkänslans betydelse och vad, som motiverar den anställde till handling.<sup>50</sup>

#### 4.4.4 Begränsande övertygelser

Begränsande övertygelser hindrar oss från att nå våra mål och leva enligt våra värderingar. Människor är oftast inte medvetna om sina begränsande övertygelser och därför är det viktigt att försöka identifiera dem. Genom att uttrycka dessa övertygelser lyfter man upp dem i ljuset och har därmed möjlighet att förändra dem så att de inte längre blir regler som hindrar vårt handlande.

O'Connor och Lages använder nedanstående frågor för att identifiera begränsande övertygelser. En förutsättning för att målet ska kunna nås är att den tillfrågade personen tror på att målet är möjligt att nå.<sup>51</sup>

Frågorna lyder:

- Förtjänar vi att nå målet?
- Har vi de färdigheter och den förmåga som krävs för att nå målet?

<sup>50</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

<sup>51</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

- Är det möjligt att nå målet?
- Är målet tydligt?
- Är målet önskvärt och givande?

#### 4.4.5 Inläring och handling

Handling och inläring är ett sammansatt par. Handling är kopplat till att göra och inläring är kopplat till att vara. Med enbart inläring kan det bli mycket fantasi och lite förankring i verkligheten. Handling utan inläring kan å andra sidan kännas meningslös och tröttsam. Skapande utgår från en tredelad process bestående av tanke – ord – handling. Oftast ligger svårigheten i att gå från ord till handling. Coaching innebär den knuff som behövs för att handla.<sup>52</sup> John Whitmore beskriver den inlärningscykel bestående av fyra inlärningsstadier, som vi tar oss igenom vid varje inläringssituation.<sup>53</sup>

1. Omedveten oförmåga – dåligt resultat, ingen urskiljning eller förståelse
2. Medveten oförmåga – dåligt resultat, insikt om brister och svaga områden
3. Medveten förmåga – förbättrade resultat, medveten något ansträngd insats
4. Omedveten förmåga – naturlig, integrerad, automatiskt bättre resultat

Motivation ligger bakom förmågan att handla. De inre motivationsfaktorerna är de som främst leder till motivation. En gemensam nämnare för dessa inre motivationsfaktorer är behovet av uppskattning. Uppskattning lägger i sin tur grunder för trygghet och självtillit. Eggen visar förhållandet mellan inre motivationsfaktorer, förbättrat resultat och arbetsinsats i den sk goda cirkeln.



Figur 8 Den goda cirkeln, Eggen (1999)

<sup>52</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

<sup>53</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

Morten Emil Berg specificerar de inre motivationsfaktorerna i fem punkter.

- Den verkliga tillfredställelsen av att utföra arbetet i sig
- Känslomässigt ägarförhållande till arbetet. Detta sker när de anställda får möjlighet att visa sin kreativitet.
- Möjlighet att förstå och bidra till att uppnå mål, som är meningsfulla både för individen och organisationen.
- Ledare som ger riktlinjer och visioner för arbetet istället för att diktera vad som ska göras.
- Känslan hos medarbetarna av att bli värdesatta och veta att de betyder något för företaget.<sup>54</sup>

Pfeffer och Sutton<sup>55</sup> talar om det så kallade ”knowing-doing gap”, som innebär att ledare är för mycket inriktade på kunskap och för lite på handling. Detta leder lätt till att tiden används till möten, presentationer, planering och konferenser och dessa aktiviteter blir en ersättning för handling. Möten hålls och kommittéer tillsätts för att skjuta fram handlingsfasen. Beslut fattas, men det finns ingen uppföljning som säkrar att besluten genomförs i praktiken. Ett annat exempel på ”the knowing-doing gap” är när medarbetare vet vad som borde göras, men blir motarbetade i organisationen med resultatet att förslagen undergrävs. För att komma till rätta med detta bör kunskap komma från inläring genom handling och ett ledarskap, som uppmuntrar handling och resultat.

Utifrån lärologiken bör ledaren jobba med fem frågor för att kunna driva och utveckla organisationen mot nya mål. Dessa frågor är:

- |                                |             |
|--------------------------------|-------------|
| • Hur ser situationen ut?      | Diagnos     |
| • Vart vill vi komma?          | Målsättning |
| • Hur ska vi komma dit?        | Metoder     |
| • Varför vill vi dit?          | Mening      |
| • Vilka krafter motarbetar oss | Hinder      |

Svaren på dessa frågor kommer att utlösa olika processer. Man kommer att omtolka den process man befinner sig i, omdefiniera mål, experimentera med nya metoder, identifiera motstånd mot förändring, mobilisera energi och hela tiden lära av processen.

En del som inte får förringas i förändringsarbetet är de krafter, som motarbetar förändringen. Hans Sarv<sup>56</sup> talar om vikten av att utarbeta en aktörsplan, där man beskriver vilka funktioner som berörs av olika aktiviteter. Görs inte detta är det lätt att förbise parter, som kan ställa till problem senare i processen. Aktörsplanen bör kompletteras med förväntad medverkan från respektive aktör. Aktörerna delas då in i fyra kategorier.

- De som driver förändringen
- Den som ställer upp på förändringen men inte i en drivande roll
- De som är neutrala
- De som motarbetar förändringen

<sup>54</sup> Berg, Coaching (2004)

<sup>55</sup> Pfeffer & Sutton, The Knowing-doing gap. (2000)

<sup>56</sup> Sarv, Bakom framsteg (1993)

Krafter för och emot kan presenteras i en sk kraftfältsanalys. Här analyseras hur man bäst utnyttjar de krafter som verkar för en förändring och hur man eliminerar, minskar eller neutraliserar de krafter som motverkar förändringen. Hur kan man tydliggöra nyttan med förändringen för olika grupper och neutralisera ev. förluster? I kommande kapitel kommer vi att beskriva olika modeller för att beskriva nytta och effekter av en förändring, som kan vara användbara för att levandegöra nyttan och skapa medvetenhet.

Hans Sarv menar att hur en individ reagerar på en förestående förändring är högst personligt. För att nå fram till individen är det viktigt att förändringen är:

- Tydlig och tidsbestämd
- Önskvärd och utmanande

Åtgärderna för att uppnå målet måste kännas:

- Realistiska
- Trygga

En individ kan backa ur en förändring utifrån tre olika nivåer:

- Genom att inte ställa upp på **behovet** av förändring
- Genom att inte ställa upp på att det är **önskvärt** att uppnå målet
- Genom att inte ställa upp på att det är **möjligt** att uppnå målet

För att en förändring ska kunna infrias måste individen vara motiverad. Men, det finns enligt Hans Sarv flera faktorer, som kan sätta ner motivationen. Det kan handla om tidigare misslyckanden, som minskar tron på att förändringen är realistisk. Det kan vara så att det inte leder till någon förbättring för individen. Det kan vara svårt att förklara nyttan med förändringen p g a tidigare försummelser med att sätta individen in i verksamhetens mål. En människa kan bara motivera sig själv, men en ledare kan skapa rätt förutsättningar för denna självmotivation.

#### 4.4.6 Coachingfrågor

Frågor är det huvudsakliga verktyg en coach har att utforska personers problem och hjälpa dem att lösa dessa. Kraftfulla coachingfrågor har fem egenskaper.

1. De börjar vanligen med ordet vad.
2. Kraftfulla frågor leder till handlande.
3. Kraftfulla frågor är målorienterade snarare än problemorienterade
4. Kraftfulla frågor leder klienten mot framtiden snarare än att söka förklaringar i det förflutna
5. Kraftfulla frågor innehåller kraftfulla antaganden som hjälper personen

Den grundläggande strukturen för en bra coachingfråga är: Vad...du...verb...positiv framtid ”Vad” gör frågan specifik och målorienterad. ”Du” gör personen ansvarig. Verbet innebär en handling.

Här följer några exempel på coachingfrågor.

- Vad vill du ha? – Den grundläggande frågan för att identifiera mål.
- Vilka andra val har du? – Denna fråga antar att personen har ett val.
- Vad kommer detta mål ge dej? – Denna fråga lockar fram värderingarna bakom målet.
- Vad är viktigt för dej med detta? – Denna fråga lockar fram värderingar.

- Vad är du villig att ge upp för att åstadkomma detta? – I denna fråga antas personen kunna ge upp något och är villig att göra det.<sup>57</sup>

#### 4.4.7 Kommunikation

Olika personer använder olika sinnen när de tänker. De sinnen som används inåt för att tänka kallas inom NLP för representationssystem. Vissa tänker i form av bilder, andra i ord från en inre röst och andra i form av känslor. Vi använder *representationssystemen* i allt vi gör; att planera, lära, komma ihåg och lösa problem. Därför är det viktigt för den coachande ledaren att känna till de olika representationssystemen och kommunicera med varje individ på det sätt, som överensstämmer med dennes sätt att tänka och lära. O'Connor och Lages kallar denna förmåga för att matcha tänkande.

*De olika representationssystemen utgörs av:*

Visuell	-	Syn
Auditiv	-	Hörsel
Kinestetisk	-	Känsel
Olfaktorisk	-	Lukt
Gustatorisk	-	Smak

*En coachande ledare bör alltså utveckla färdigheten att matcha tänkande genom att:*

1. Lyssna lika mycket till vilken typ av ord personen använder som vad orden beskriver.
2. Koppla ihop orden med representationssystemet.
3. Svara med ord från samma representationssystem.<sup>58</sup>

#### 4.4.8 Att coacha för att förändra kulturen

En lyssnande, lärande och coachande kultur skulle kunna vara det bästa sättet att möta de krav på förändring och lättrorlighet, som dagens organisationer står inför. Organisationer bör byggas på värde och värdeskapande, eftersom prestationerna kommer att vara som bäst när personalen, cheferna och kunderna delar samma värderingar och jobbar mot samma mål. För att detta ska bli verklighet måste de anställda uppmuntras att finna sina egna värderingar på individnivå. John Withmore ger några riktlinjer i arbetet med att förändra organisationskulturen för att anta coachingens grundsyn.<sup>59</sup>

- Vid en alltför genomgripande och snabb omstrukturering riskerar man att ligga långt före personalen.
- Om personalen blir påtvingad en omstrukturering riskerar de att motsätta sig den, trots att avsikten är att göra det bättre för dem.
- Först måste man hjälpa de anställda att utveckla sig själva och att med hjälp av coaching experimentera med de attityder och beteenden som man förväntar sig i den nya strukturen.
- Ledningen och de högsta cheferna måste redan från början föregå med gott exempel och visa upp de idealiska attityderna och beteendena på ett äkta och bra sätt.
- Man kan inte tvinga de anställda att förändras, utan de måste få möjlighet att välja hur de ska förändras.

<sup>57</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>58</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>59</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

- Utan en kollektiv vision kan förändringen inte bli någon framgång, men om inte ledningen har någon vision kommer förändringen inte ens att påbörjas.

Både chefer och anställda inom organisationen behöver få utbildning, eller åtminstone en ordentlig förklaring av coachingens principer för att bättre kunna följa syfte och mål.<sup>60</sup>

## 4.5 Nyttovärdering

För att skapa förståelse för den nytta, som införandet av en sammanhållen e-förvaltning kan innebära är det lämpligt att kartlägga och beskriva nyttan med hjälp av någon av de metoder och modeller, som finns inom området. Det är viktigt att tjänstemän inom olika förvaltningar förstår värdet av att ha en gemensam metod och inte bara ser till den egna förvaltningen för att kunna göra relevanta jämförelser över förvaltningsgränserna. Då projektet ska ta fram en metod för staden som bygger på delar av några utvalda metoder har vi valt att beskriva innebörden av dessa metoder och modeller:

- Effektstyrning av IT – Ingrid Ottersten och Mijo Balic
- PENG-modellen – Lars-Erik Dahlgren, Göran Lundgren och Lars Stigberg
- 5-modellen – David Lundberg

Dessa tre används av organisationer i Sverige och kan ses som potentiella modeller för organisationer när de vill arbeta mer systematiskt med nyttovärdering. Vad vi framför allt i denna teoretiska del vill lyfta fram är modellernas syfte och vad de beaktar i nyttovärderingen men även processen, vilka roller som modellerna föreskriver och hur ansvaret bör vara fördelat. Vi avslutar avsnittet med en jämförelse där vi lyfter fram likheter och skillnader mellan de tre modellerna.

### 4.5.1 Effektstyrning av IT<sup>61</sup>

#### *Inledning*

Effektstyrning är en metod vars syfte är att hjälpa projektet att styra mot de förväntade effekterna av investeringen. IT i sig skapar inga effekter – det är först i användningen som effekterna har möjlighet att uppstå. Detta faktum glöms bort i många projekt och av många beslutsfattare vilket gör att många investeringar inte skapar den nytta och effekt som var tänkt. För att lyckas med en IT-investering är det därför nödvändigt att varje beslut som tas i projektet leder fram till förväntade effekter. Effektstyrning tillhandahåller en process, metoder och roller för att lyckas med detta.

#### *Syfte med metoden och mätpunkter*

Effektstyrning syftar till att beskriva förväntade nyttor och att säkerställa att alla styrande beslut i projektet leder fram till förväntade effekter.

De saker man väljer att mäta för att kontrollera att syfte och användningsmål uppnås ska vara det som målgruppen finner som de viktigaste och mest relevanta mätpunkterna eftersom det kostar att mäta och följa upp.

<sup>60</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

<sup>61</sup> Avsnittet om effektstyrning bygger på Ottersten och Balic (2004).

### ***Målgruppsanalys***

En målgruppsanalys genomförs genom att börja med att identifiera grupper av människor med gemensamma användningsmönster. När detta är gjort görs också en prioritering av målgruppen så att den grupp som förväntas bidra till den högsta verksamhets- affärsnyttan prioriteras.

### ***Effektkarta - Metoden***

Metoden bygger på att man beskriver de verksamhetseffekter man vill uppnå med det nya eller vidareutvecklade IT-stödet. Det ska även framgå hur dessa effekter skapas i specifika användningssituationer. Beskrivningen måste vara förankrad hos användarna och beskriva deras behov, förväntningar och värderingar. Detta ställs samman till en effektkarta som beskriver de önskade effekterna samt en hypotes om hur de ska uppnås. Under projektets gång är det sedan lättare att värdera hur mycket extra tid som ska sättas på ett utvecklingsområde när problem och frågeställningar uppstår i förhållande till vilken nytta det förväntas ge i verksamheten.

## **4.5.2 Peng-modellen: Prioritering Efter Nyttogrunder<sup>62</sup>**

### ***Inledning***

Utgångspunkten för PENG-modellen är att det i organisationer idag finns problem med att styra mot och hämta hem nyttan med IT-investeringar. Diskrepansen mellan uppnådd nytta och tilltänkt nytta (där den senare är högre än den förra) beror enligt PENG-modellens upphovsmän på att de tänkta nyttoeffekterna inte realiserar och att kostnaderna för att realisera dem blev för stora. De fokuserar på hur organisationer ska kunna uppnå största möjliga nytta med IT-investeringar.

### ***Syfte med PENG-modellen***

PENG är en modell för nyttoanalys, dvs ”ett praktiskt hjälpmedel för att identifiera och i pengar värdera framtida eller redan uppnådda nyttoeffekter men även att stärka ”kommunikationen mellan verksamhets- och IT-ansvariga. PENG-modellen ska med andra ord kunna öka samordningen mellan verksamheten och IT vilka antas gå i otakt och därmed leda till att nyttan ofta inte hämtas hem som förväntat. Den eftersträlvade samordningen och samsynen åstadkoms genom att målen och kraven blir bättre formulerade och kommunicerade, genom bättre riskanalyser och åtgärder för att minska riskerna, samt genom tydligare hemtagningsansvar.

### ***PENG-modellens perspektiv och kriterier***

Nyttovärderingen uttrycks i pengar och man sätter kronor på *alla* aspekter av IT-satsningen – hårda såväl som mjuka faktorer ska värderas i pengar så att netto nyttan (dvs värderad nytta minus kostnader för att realisera nyttan) hamnar på plus. I analysen av nyttorna synliggörs vilka nyttor som är möjliga att skapa, och upphovsmännen uppskattar att de mjuka nyttorna ofta står för över hälften av totalnyttan. Varje synliggjord nytta blir sedan ett förändringsmål. Fördelen med att värdera alla nyttor i pengar är att man samtidigt tydligt visar vilka effekter som är viktiga att realisera. Det lägger också grunden för ett bättre genomförande med tydliga prioriteringar samt bildar ett bra underlag för uppföljning gentemot de mål som specificerats i beslutsunderlaget.

<sup>62</sup> Avsnittet om PENG-modellen bygger på Dahlgren et al (2003).



Vid värderingen av nyttan skiljer man mellan nyttor som kan realiseras direkt i bokföringen (gröna nyttor) och de som kan realiseras indirekt (gula nyttor) samt de som är svåra att värdera (röda nyttor). Dessa tillsammans bildar bruttonyttan. Färgmarkeringarna av de olika nyttorna är ett av PENG-modellens kännetecken. Det är ett pedagogiskt redskap för att synliggöra hur säker värderingen eller nyttan är. Tidsaspekten avspeglas också i färgklasserna, då den gröna nyttan ofta kan uppstå direkt medan de gula och röda nyttorna kräver längre tid för att realiserar.

Särkostnaderna för att realisera nyttorna ska också värderas, inklusive så kallade dolda kostnader såsom arbetstid som inte går till produktivt arbetet utan förloras vid exempelvis datastrul och till att hjälpa kollegor och som kan uppskattas till runt en fjärdedel av den totala IT-kostnaden. Kvoten mellan bruttonyttan och kostnaderna kallas för nettofaktorn, och kan användas för att utvärdera hur bra investeringen är, framför allt vid jämförelser med andra alternativ.

### ***Ansvarsområden och roller***

PENG-modellen har inga utpekade roller, däremot är vissa funktioner extra viktiga som att värdera de olika nyttoeffekterna vilket är det svåraste steget i PENG-analysen. Att välja ut rätt personer med rätt kompetens är således viktigt för ett bra resultat. Men minst lika viktigt för framgång för fattat beslut är att nyttoanalyserna förankras hos ledningen och hos dem som är ansvariga för de processer som påverkas av beslutet och därmed för de förändringsmål som finns med i analysen. Likaså är det viktigt att ha en tydlig ansvarsfördelning, både vad gäller ansvariga för att reducera tänkbara hinder för att nyttan ska kunna realiserar och i fråga om ansvariga för hemtagningen av nyttorna.

## **4.5.3 5-modellen – en metod för att säkra affärsnyttan<sup>63</sup>**

### ***Inledning***

5-modellen är uppbyggd av tre grundstenar, Förändringar, Effekter och Mätning (FEM). Modellen har vuxit fram under flera år i praktiskt arbete med nyttovärderingar i olika sammanhang. Modellen utgår från grunder som hämtats från andra modeller för att få en heltäckande metodik eftersom de flesta andra modeller, enligt 5-modellens grundare, inte stöder arbetet från början till slut. Många projekt gör en ekonomisk värdering och en nyttovärdering innan projektet drar igång men under projektets gång ”glöms” denna nyttovärdering många gånger bort. Det blir med andra ord svårt att realisera de effekter och den nytta som man från början hade tänkt sig. Anledningen till att det blir så är i de flesta fall att verifiering och uppföljning av kalkyler och nyttovärderingar inte följts upp under projektets gång. Om beslut och förändrade förutsättningar kontinuerligt hade förändrats i nyttokalkylen under projektet hade även projektet levererat en nyttokalkyl som bättre stämde överens med den rådande verkligheten och alla hade också varit mer medvetna.

### ***Syfte med metoden***

Modellen ska ge stöd i värdering av nytta både vad gäller ekonomiska värden som mjuka nyttor. Metoden ska kunna användas för att följa upp både kvalitet och kvantitet genom att man mäter olika nyckeltal. Modellen fokuserar på hur nyttan ska följas upp och hämtas hem ur ett helhetsperspektiv. Det ska vara möjligt att spåra om förändringar också leder till verklig nytta i verksamheten. Modellen ger stöd för att få fram den verkliga kostnaden så att inte

<sup>63</sup> Avsnittet om 5-modellen bygger på Lundberg (2004).

dolda eller oväntade kostnader gör att nyttan går förlorad. Slutligen ska metoden ge stöd för hur nyttans livslängd kan förlängas.

### ***Modellens tre grundstenar: förändringar, effekter, mätning***

För att skapa nytta krävs alltid någon form av förändring.

Effekter är de faktiska händelser som är en direkt följd av de förändringar som införs. En effekt kan vara att systemen verkligen används eller att arbetsuppgifter som tidigare sköttes manuellt automatiseras.

Genom mätning säkras man den planerade nyttan i den färdiga IT-lösningen. Mätningen ska göras inom de områden och i de mått som nyttovärderingen pekade ut t ex besparingar, andel nöjda kunder etc.

### ***Modellens tre delar: Verktyg, processer, roller***

Första delen av modellen är inriktad på att strukturera och dokumentera idéer om möjlig affärsnytta som sedan värderas i kvantifierbara termer. Efter detta kan arbetet med att genomföra önskade förändringar i verksamheten och IT påbörjas. När förändringarna är genomförda ska de förväntade effekterna verifieras. Slutligen ska nyttan mätas och förvaltas för att den inte ska försvinna eller urholkas i förtid. För att stödja arbetet i dessa fem faser består 5-modellen av tre delar: verktyg, process och roller.

## **4.5.4 Jämförande analys av de teoretiska modellerna**

De tre modellerna kan sammanfattas:

1. ***PENG*** syftar till att beskriva förväntade eller uppnådda nyttor och väger nyttor mot kostnader i en analys som försöker se utanför siffrorna i bokföringen och kalkylera med faktorer som inte ryms i den traditionella redovisningen. PENG ger främst stöd för att ta investeringsbeslutet och att utvärdera investeringen under projektets gång eller efter produkten tagits i drift. PENG kan användas för alla slags investeringar, inte bara för IT. Kostnadssidan i modellen är inte lika väl beskriven eller formulerad som nyttorna.
2. ***Effektstyrning*** syftar till att beskriva förväntade nyttor och att säkerställa att alla styrande beslut i projektet leder fram till förväntade effekter. Mätningar förväntas ske i projektet och när produkten är i drift. Effektkartläggningsmetoden fokuserar och trycker på att IT-stöd som inte används inte heller skapar någon nytta eller effekt i verksamheten. Att arbeta med en effektkarta tydliggör att utveckling av verksamhet och IT-stöd hänger ihop. Redan på förhand har man definierat hur stor nytta en viss del av den kommande produkten ska tillföra verksamheten och kan prioritera efter det. Metodens svaghet är att den inte beskriver kostnaden vare sig för att ta fram IT-stödet eller vad man förväntar sig ta hem i minskade personalkostnader. Metoden bör därför kompletteras med någon ytterligare värderingsmetod för att ta fram ekonomiska effekter. Samtidigt kan sägas att genom att mäta effekter utifrån tillförd nytta i verksamheten i stort sett är detsamma som att mäta ekonomisk nytta det som då behöver tillföras är hur t ex frigjorda resurser ska nyttjas till annat inom verksamheten eller avvecklas.
3. ***5-modellen*** handlar om att identifiera nyttoeffekter, definiera ansvar och genomföra förändringar dels i verksamheten, dels i IT, samt att verifiera effekterna och att mäta nyttan. Genom att 5-modellen täcker in hela arbetet från idéstadiet till långt efter det

att det framtagna IT-stödet har implementerats känns modellen som den mest heltäckande av de metoder vi studerat. Både ekonomisk nytta och kvalitativ nytta omfattas av modellen. Modellen beskrivs steg för steg och beskriver också vilka roller som i olika skeenden bör vara engagerade. Det är även beskrivet varför just dessa roller ska finnas med i arbetet. Modellen ger även stöd för att göra prioriteringar under projektets gång men framförallt fortsätter arbetet med nyttohemtagningen långt efter det att projektet avslutats vilket i de flesta andra metoder inte sker. De svårigheter som ändå kan finnas med modellen är att den kan upplevas som otroligt ambitiös. Det är inte en modell utan snarare ett sätt att arbeta. Alternativt kan vissa delar av modellen, t ex arbetet med nyttoinsamling finnas som en ordinarie del i verksamhetens dagliga arbete.

Samtliga metoder innehåller tolkningar och värderingar vilka är färskvara – ändras förutsättningarna måste analyserna korrigeras. Investeringens lyckande eller misslyckande är således starkt beroende av vilka som gör analyserna då dessa till sin natur är subjektiva och värderelativistiska. PENG sätter pengar på nyttor som inte låter sig enkelt värderas, och effektstyrning sätter procentsatser på hur stor andel av nyttan de olika målen ska stå för och 5-modellen kräver stora insatser både under projekttiden och i det löpande arbetet.

## 5 Resultat enkätundersökning

Som vi beskrev i kapitel 3.2 ”tillvägagångssätt enkätundersökning” utgörs en del av resultatet av material som samlades in via en anonym enkät.

De frågor vi valt att ställa i enkäten motsvarar delmoment av projektets mål om en för staden gemensam vägledning och arkitektur för att ta fram och förvalta e-tjänster och e-förvaltning. Vägledningen ska bl. a innehålla en processhandbok med en processkartläggningsmetod en nyttovärderingsmetod, hur information från stadens verksamhetssystem fortlöpande ska kvalitetssäkras och säkerhetsklassas samt en gemensam process för hur staden på ett gemensamt sätt ska producera och förvalta e-tjänster. Vi ville därför få en bild av hur ett antal tjänstemän ur strategiska grupper såg på dessa områden samt hur stor medvetenhet och intresse det fanns för e-tjänster och e-förvaltning.

### 5.1 Vad står begreppet e-kommun för dig?

De flesta av de tillfrågade hade en bild av vad begreppet står för. Några uttrycker helt kort, tjänster som finns på internet och är tillgängliga dygnet runt. Andra är mer specifika och ser även den interna administrativa processen som en del av en e-kommun. Här följer några citat som visar att det finns en insikt om att för att vara en e-kommun innefattas även den interna processen:

*”Interaktiva lättillgängliga kommunala tjänster på nätet”*

*”Tillgänglighet, snabbhet, effektivitet”*

*”Att medborgaren har tillgång till de olika tjänster en kommun erbjuder även på nätet. Att medborgaren lätt skall kunna kontakta kommunen på de tider som passar medborgaren. Att det alltid skall finnas en möjlighet att göra sina ansökningar/kontakter både elektroniskt och via papper. Att vi som anställda lättare skall kunna hantera ärenden eftersom informationen är elektronisk och kvalitetssäkrad genom givna formulär”*

*”En kommun som erbjuder invånarna ett effektivt och tillgängligt utbud av e-tjänster. Det innefattar även att kommunen har effektiva interna processer och lösningar som använder informationsteknologin på ett smart sätt utifrån den IT-mognad som finns i organisationen, dvs. det är inte tekniken som är intressant utan snarare användarvänligheten i verktygen. Internt handlar det om att ha system som är integrerade med varandra, till exempel skall IT-stöd inför upphandlingar ha en självklar koppling till redovisningssystem och ärendehanteringssystem inom T.ex. IFO”.*

Men det finns även personer som svarade att de saknar en egen åsikt på frågan vad begreppet e-kommun står för dem. 26 på sdf och 3 på ff

### 5.2 Diskuterar ni frågan e-kommun i din förvaltning?:

På den här frågan svarade nästan 80 % av de tillfrågade på ff att ämnet diskuterades. På sdf:en var svaren mycket olika 80 % av de verksamhetsansvariga svarade att frågan diskuterades medan endast 35% av ekonomicheferna svarade ja. För ekonomicheferna på ff var siffran 80%.

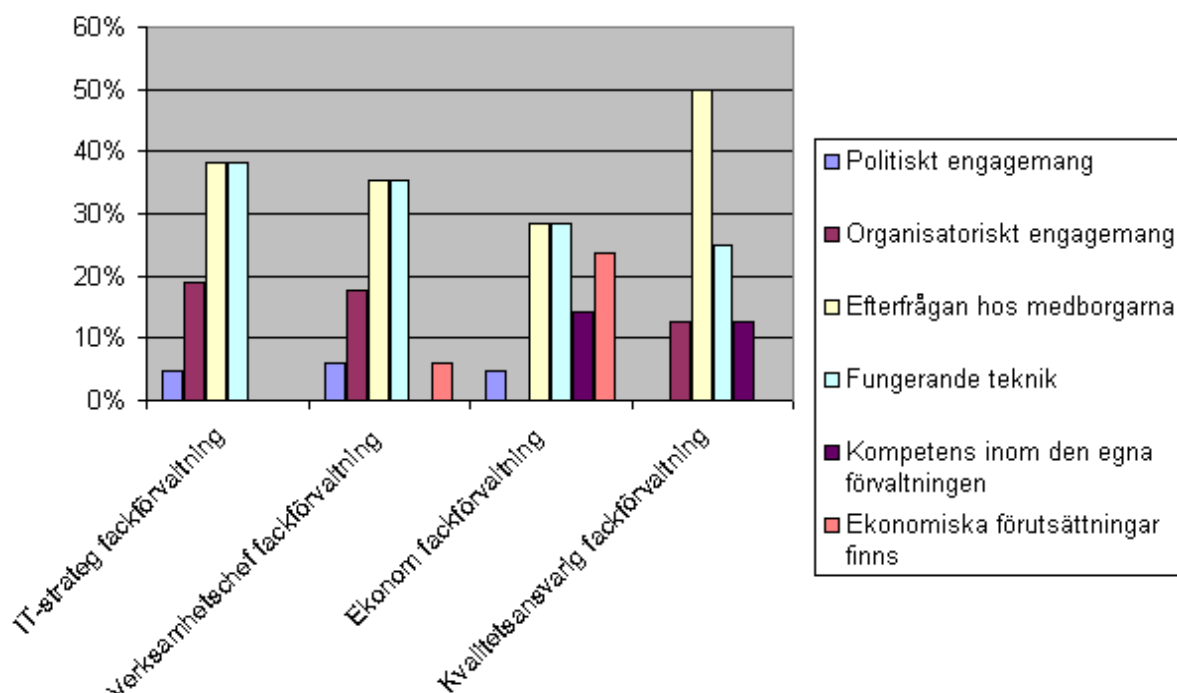
Nästa fråga löd:

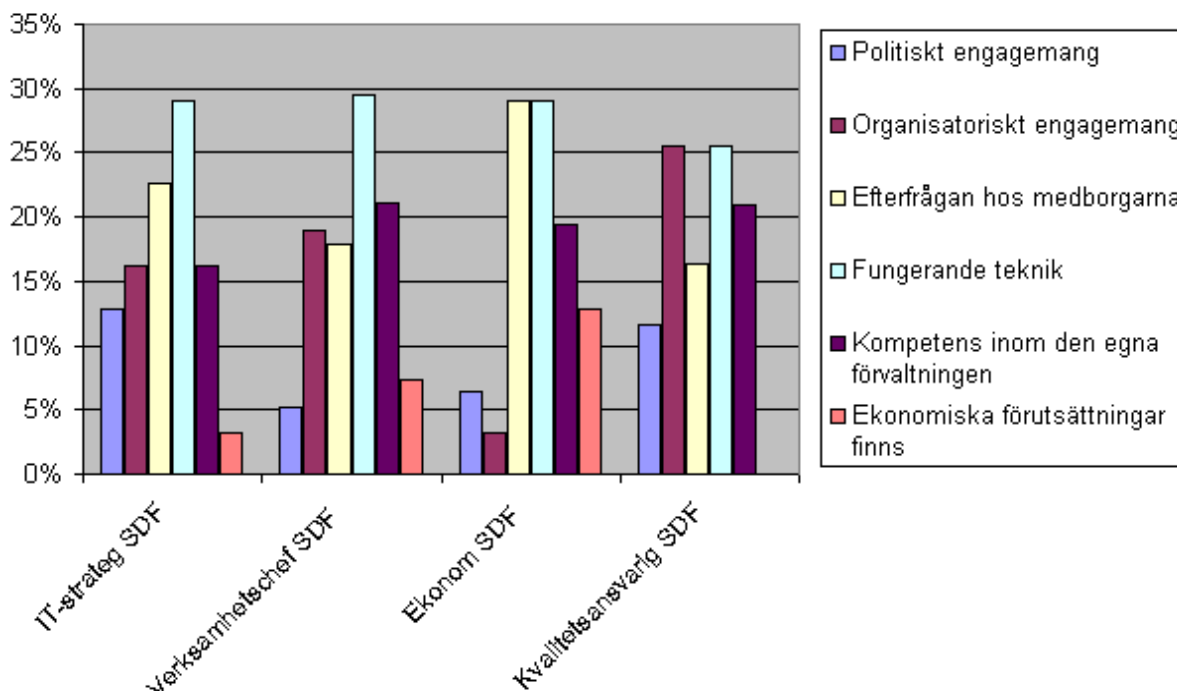
### 5.3 Om ja, vilka grupperingar är med vid dessa diskussioner?

Här var svaren mer samstämmiga både avseende sdf och ff samt yrkesroll. Ledningen var med i 45-65 %, och nästan alla grupper svarade att 40 % av verksamheten deltog i dessa diskussioner. Endast ekonomicheferna på sdf ansåg att endast 15 % av verksamheten deltog i diskussionen. Alla var eniga om att nämnderna deltog i mycket liten utsträckning från 5-15 %.

### 5.4 Ange de två viktigaste faktorerna för vad du anser vara viktigast för att komma igång med e-tjänster?

De alternativ som fanns att välja mellan var: politiskt engagemang, organisatoriskt engagemang, efterfrågan hos medborgarna, fungerande teknik, kompetens inom den egna förvaltningen, ekonomiska förutsättningar finns. Här svarade alla mycket olika. Det som flertalet ändå tyckte var det viktigaste var efterfrågan hos medborgarna samt fungerande teknik. Framförallt framstod kravet på fungerande teknik hos sdf:en som en viktig drivkraft för att kunna ”bygga en e-kommun”. Hos sdf:en ansåg respondenterna även att kravet på kompetens inom den egna förvaltningen är en viktig faktor för att nå framgång. Detta krav fanns inte alls med hos ff förutom hos gruppen kvalitetsansvariga och ekonomichefer. Endast fyra personer angav att det var en viktig faktor av 33 svarande medan 40 av 82 ansåg detta hos sdf:en. Ekonomiska förutsättningar var viktigare hos sdf:en än hos ff där endast ekonomicheferna ansåg att det var en viktig förutsättning förutom en verksamhetsföreträdare. Politiskt engagemang var viktigare för sdf företrädarna än för ff.





## 5.5 Används processbeskrivningar för verksamhetsutveckling?

Här svarade genomgående alla grupper att det användes från 100 %, kvalitetsansvariga på ff ner till knappt 60 % för ekonomicheferna på sdf:en. Ekonomicheferna utgjorde även den grupp som i drygt 30 % hade angett alternativet "vet ej" gällande om processbeskrivningar användes eller ej. Det som kan anses förvånansvärt är att 30 % av de kvalitetsansvariga på sdf:en uppger att processbeskrivningar inte används, vet de detta eller är det bara en gissning? På frågan om processbeskrivningar används är det återigen ekonomicheferna på sdf:en som skiljer sig från de övriga grupperna. Knappt 60 % har svarat ja och drygt 30 % har svarat att de inte vet om processbeskrivningar används eller ej. 30 % av de kvalitetsansvariga uppger att processbeskrivningar inte används och 10 % att de in vet om det används eller ej.

- "Förvaltningen är uppbyggd kring processtrukturen. Processerna identifieras och definieras med mål, målgrupp, framgångsfaktorer, processens flöde, ansvar, aktiviteter och metoder, säkring och uppföljning. En av våra identifierade och definierade stödprocesser är Att förbättra".
- "Vi håller på och bygger upp ett verksamhetssystem som bygger på processer med medborgaren i fokus".
- "De finns men används för lite. Vi skulle kunna använda dem mer...".

## 5.6 Använder ni någon nyttovärderingsmetod inför investeringar?

På denna fråga var svaret det omvända gentemot om processbeskrivningar användes. Övervägande delen av de svarande angav att det inte användes eller att de inte kände till om det användes. Mest utmärkande var de kvalitetsansvariga på sdf som uppgav 0 % för att nyttovärdering användes. Ekonomicheferna var en annan framträdande grupp när det gällde att svara nej eller vet ej på frågan. Hos ff uppgav de nej i 70 % och 10 % vet ej. Hos sdf:en 45 % för nej och 40 % vet ej. De som angav att nyttovärdering användes i störst utsträckning var verksamhets- och kvalitetsansvariga på ff, 50 % av dessa grupper sa sig använda någon metod för nyttovärdering.

Några citat från de kommentarer som lämnades oftast av dem som gjorde nyttovärderingar:

- *"Vi har ingen given metod men varje satsning på IT värderas".*
- *"Vi har inga investeringar".*
- *"Varje investering föregås av kalkyler där investeringen ekonomiskt självklart skall vara hemräknad inom avskrivningstiden både ekonomiskt och verksamhetsmässig nytta".*
- *Vi planerar och följer upp handläggartid och OH-kostnader inför förändringar bland annat, ROI, Peng m.fl".*

## 5.7 Finns det utsedda informationsägare till de system som finns på din enhet/inom din verksamhet?

Denna fråga upplevdes av många som lite luddig då begreppet inte är allmänt känt ute i verksamheten då det mest har och handlar om att utse systemägare och inte informationsägare. Detta märktes på de kommentarer som lämnades i samband med frågan på fritextfältet, som citeras i analysen. Samtliga grupper svarade i 60-100 % av fallen att informationsägare fanns utsedda de kvalitetsansvariga utmärkte sig dock genom att endast 20 % svarade att det fanns utsedda informationsägare, drygt 60 % svarade att de inte visste och drygt 15 % att det inte fanns utsedda informationsägare.

Det var fler utsedda informationsägare hos ff än hos sdf. Eftersom de oftare har unika system än vad sdf:en har är det kanske inte så underligt om det är på det viset. Samtidigt upplevdes frågan svår då begreppet *"informationsägare"* inte allmänt används ute i verksamheten. Detta märktes inte minst på följdfrågan som var att ange till vilka system som det finns utsedda informationsägare.

- *"Jag förstår inte frågan? Vilka system åsyftas? Kommungemensamma? Verksamhetsspecifika annat?"*
- *Vad menas med informationsägare. Det är inget begrepp vi använder.*
- *Vi har inte definierat det så, ännu.*
- *Vet ej om det är detta ni frågar efter - men det finns en redaktion med ansvariga redaktörer och representanter från varje verksamhet angående leion-net".*
- *"Vi använder inte begreppet informationsägare men vi har ansvariga för att informera berörda användare och vara informationsmottagare från systemägare m. fl."*

## 5.8 Har det under de senaste 18 mån. genomförts någon analys av verksamheten där informationssäkerhetsrisker ingått i analysen?

Många visste inte med bestämdhet vad som avsågs med denna fråga vilket visar sig i de svar som lämnades på fritextmöjligheten. De flesta svarar nej eller vet ej framförallt gäller detta IT-strategier och verksamhetschefer både inom sdf:en och ff. De grupper som anger att en analys gjorts de senaste 18 månaderna är economichefer och kvalitetsansvariga på FF 40 respektive 50 %. De kvalitetsansvariga på Sdfen uppger i drygt 70 % av fallen att de inte känner till om någon sådan analys har gjorts eller ej.

Av de kvalitetsansvariga på sdf:en svarar 70 % vet ej på frågan om det gjorts någon säkerhetsanalys som avsåg informationssäkerhetsrisker. Det är tydligt att detta inte är en aktivitet som genomförs regelbundet ute på förvaltningarna, det visar svaren med all tydlighet. Det är fler som svarar nej än som inte vet vilket kan visa på att de känner till och

förstår vad det innebär. De som angett ett eget svar är i regel de som också har haft någon form av aktivitet gällande informationssäkerhet. Några citat:

- *”Just nu pågår Risk och säkerhets-workshops med hjälp av Risk Consulting”.*
- *”Utförs av IT-strategen ihop med respektive systemägare/verksamhet”.*
- *”Inte om man bara pratar om information i form av datainformation men hos oss har vi mängder av informationsöverföring i vård och omsorgsverksamhet där vi granskar information t ex har vår medicinskt ansvariga sjuksköterska genomfört sådana granskningar”.*

## **5.9 Vad tror du att din förvaltning skulle vilja veta mer om vad projektet ska uppnå samt om området e-tjänster?**

Här varierade svaren från *”ingen aning”* och *”allt”* till att vara mycket utförliga och precisa. Det handlade i många fall att de ville få information om när tekniska förutsättningar finns på plats gemensamt för staden. Här nämndes bland annat inloggning, integration teknikval vid utveckling av e-tjänster mm. Många ville få mer information och kunskap gällande hur e-tjänster ska nyttovärderas informationssäkerhetsfrågor, hur och vem som definierar processerna. Annat som efterfrågades var hur visionen ser ut för staden, tidplaner, vilka personella och ekonomiska resurser som behöver avsättas. Här följer ett antal citat hämtat direkt från enkätsammanställningen:

- *” Stadens strategi nedtecknad och samlad i denna fråga”*
- *”Konkret beskrivning av vad det betyder för ”Göteborgaren” samt organisatoriska och ekonomiska konsekvenser när projektet övergår i förvaltningsstadiet”*
- *”Vem har efterfrågat? Vad ska man uppnå? Vad kostar det? Vem ska betala? Svårt att säga vad vi behöver, måste först få ingående info om leion-net”*
- *”Om hur alla arbetstagare kan höja kompetensen, förstå principer för informationshantering, säkerhetshantering och hur de effektivt kan använda de applikationer och system som finns. Dessutom hur informationsprocesserna skall förbättras, både inom förvaltningen och externt. Verksamhetsnytta och medborgarperspektivet på lång sikt måste förvaltningen få hjälp med att analysera”.*



## 6 Resultatredovisning intervjuer

Som vi beskrev i kapitel 3.3 ”tillvägagångssätt intervjuer” utgörs resultatet även av intervjuer med några av de personer förvaltningarna utsett att företräda den egna förvaltningen i projektets arbete. Några av dem tillhör även de yrkesroller som enkätutskicket gick till. I detta kapitel presenterar vi resultatet av enkäten.

### 6.1 *Insikt*

Första gruppen av frågor syftar till att ta reda på insikten inför målet om en sammanhållen e-förvaltning. Vi har utgått från Burltons<sup>64</sup> insiktstrappa och ställt frågor, som syftar till att belysa om de intervjuade har insikt på de grundläggande nivåerna i trappan, som handlar om deras insikt om vad en sammanhållen e-förvaltning är, hur det skulle kunna fungera och hur en sammanhållen e-förvaltning kan påverka de tillfrågades arbete. Vi har även ställt frågor, som utgår från de övre nivåerna i trappan och handlar om insikt om ledning av arbetet och nyttan för verksamheten. Här finns olika infallsvinklar beroende på hur långt respektive förvaltning har kommit i sin eget arbete med e-tjänster. Vi kan se ett mönster i svaren, som tyder på att tankarna i mångt och mycket utgår från den egna enheten eller förvaltningen, men att kopplingen till en gemensam vision för hela Göteborgs Stad saknas. Här följer utdrag från de olika intervjuerna., som syftar till att beskriva insikter på olika nivåer.

#### 6.1.1 **Insikt om vad en sammanhållen e-förvaltning är**

Ingen av de tillfrågade beskriver innebörden av en sammanhållen e-förvaltning för hela Göteborgs Stad. Svaren blir i stället en beskrivning av vilka e-tjänster de kan se för sin egen förvaltning samt effekter av detta. En av de tillfrågade associerar till den gemensamma hemsidan och ser att det kan innebära en likriktning och problem för varje enhet att kunna marknadsföra sig själv på sitt sätt. En annan intervjuperson associerar till ett centralt Front office och vad det skulle innebära i form av begränsad närhet till medborgare och personal.

Övriga tillfrågade beskriver sin egen förvaltnings påbörjade arbete med e-tjänster och vad det kommer att innebära i form att effektivare hantering, minskad administration, ökad kvalitet och tillgänglighet gentemot medborgaren. Konsument Göteborg beskriver sitt arbete med bokkalkyl och energikalkyl, Trafikkontoret beskriver e-tjänster för hantering av tillstånd och dispenser och Vuxenutbildningen beskriver en e-tjänst för ansökan.

#### 6.1.2 **Insikt om hur det skulle kunna fungera i praktiken**

De svar som kom fram i syfte att ta reda på insikten om hur en sammanhållen e-förvaltning skulle kunna fungera i praktiken utgår också helt och hållet från den egna förvaltningen och de e-tjänster, som skulle kunna tas fram där. Ingen av de tillfrågade nämner kopplingar till en övergripande vision för hela Göteborgs Stad. Inställningen till enskilda e-tjänster är däremot positiv och det finns långtgående planer och pågående projekt för e-tjänster kopplat till den egna förvaltningen.

De exempel på e-tjänster, som redogjordes för var t ex en klagoguide för konsumentfrågor, e-tjänster för att ansöka om olika typer av tillstånd eller bidrag och en e-tjänst för att ställa sig i kö till förskola.

---

<sup>64</sup> Burlton , Business Process Management, Profiting from Process (2001)

### **6.1.3 Insikt om hur en sammanhållen e-förvaltning påverkar det egna arbetet**

De flesta av de tillfrågade refererar till de e-tjänster, som de kommer att genomföra inom den egna förvaltningen och visar på förståelse för att detta kommer att innebära minskad administration och möjlighet att ägna tid åt mer värdeskapande aktiviteter. En av de tillfrågade ser att det kan innebära mer administration i form av arbete med att uppdatera hemsidan och en annan intervjuperson hänvisar till ett centralt Front office och vad det kommer att innebära i form av minskad närhet till medborgarna.

### **6.1.4 Insikt om hur arbetet kommer att ledas**

Samtliga tillfrågade känner till hur arbetet kommer att ledas inom den egna förvaltningen. Vissa har kommit lite längre och har pågående projekt med projektgrupper, som arbetar med att kartlägga processer och ta fram e-tjänster. Andra har börjat diskutera e-tjänster i mindre omfattning med ett fåtal utvalda personer, som ansvarar för frågan. Ingen av de tillfrågade kopplar till ledning av det centrala arbetet med en sammanhållen e-förvaltning inom Göteborgs Stad.

### **6.1.5 Insikt om nyttan för verksamheten**

De nyttor, som beskrivs handlar framförallt om minskad administrativ tid, som kan överföras till värdeskapande aktiviteter. De intervjuade beskriver att innebörden blir en kvalitetshöjning gentemot kunderna i form av snabbare kommunikation och nya kanaler att nå ut till kunderna. De intervjuade uttrycker också att innebörden blir en förhöjd servicenivå och att kompetensen inom organisationen kan användas till rätt saker. En av de intervjuade ser en nytta i form av ekonomisk vinst.

En av intervjupersonerna inser också att en sammanhållen e-förvaltning ger möjlighet till större samarbete mellan förvaltningarna inom Göteborgs Stad.

### **6.1.6 Sammanfattning insikt**

En sammanfattande kommentar gällande insikten hos de intervjuade är att en viss insikt finns då det gäller att med hjälp av e-tjänster kunna frigöra tid för att höja kvalitén inom den egna förvaltningen. Däremot saknas koppling till en övergripande målbild för hela Göteborgs Stad.

## **6.2 Begränsande övertygelser**

Nästa grupp av frågor syftar till att identifiera eventuella begränsande övertygelser. Här har vi använt oss av O'Connor och Lages<sup>65</sup> teorier om kraftfulla frågor i coachingsammanhang. Frågorna utgick ursprungligen från ett formulär med en tiogradig skala. Där 1 är ”stämmer inte alls” och 10 är ”instämmer helt”. Under intervjuerna visade det sig att det var svårt att använda skalan. Därför kommer svaret på frågorna att redovisas i textform. Frågorna är

---

<sup>65</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

däremot de samma som i O'Connor och Lages frågeformulär. Det gemensamma draget för svaren inom denna grupp av frågor är att man tror på tanken om e-tjänster inom sin egen förvaltning. Däremot har man inte lika stor tilltro till att detta ska lyckas för hela Göteborgs Stad. Svaren tyder på att varje förvaltning vet vad de vill göra för egen del och här har man även påbörjat sitt arbete. Däremot finns inte lika stor tilltro till att detta ska klaras av för hela Göteborgs Stad. Man är inte heller särskilt insatt i vad målet om en sammanhållen e-förvaltning innebär för hela staden.

### **6.2.1 Har ni de färdigheter och den förmåga som krävs för att nå målet?**

Det finns en viss tveksamhet i svaren på frågan även om man tror på sin egen förvaltnings förmåga. En av de tillfrågade uttrycker det som att man har kommit lite olika långt på olika håll och en annan menar att alla inte är riktigt uppdaterade på vad det innebär. En intervjuperson uttrycker tydligt att den egna förvaltningen har förmågan att klara sitt projekt kopplat till e-tjänster, men att man däremot är tveksam till, eller snarare inte känner till, om förmågan finns att driva igenom detta för hela Göteborgs Stad.

### **6.2.2 Är det möjligt att nå målet?**

De flesta anser att målet är möjligt att nå, med reservationen att det kommer att ta tid och kanske inte är möjligt i alla delar och fullt ut. En intervjuperson gör uppskattningen om att det troligen kommer att ta 6 år och att man då kommer att uppnå 70% av målet.

### **6.2.3 Är målet är tydligt?**

På denna fråga svarar de flesta ett ganska tydligt nej. En av de tillfrågade uttrycker det som om man inte lyckats förmedla en helhetsbild av målet. En annan intervjuperson menar man att en gemensam målbild saknas och att känslan är att man gör olika tolkningar av målet på olika håll inom staden.

### **6.2.4 Är målet är önskvärt och givande?**

De flesta uttrycker sig positivt till att målet är önskvärt och givande med vissa reservationer. En av de tillfrågade uttrycker tveksamheter inför hur det skulle kunna fungera i praktiken. En annan intervjuperson uttrycker att det blir bra på sikt, men att det kan innebära svårigheter under projekttiden.

### **6.2.5 Sammanfattning Begränsande övertygelser**

En sammanfattning av svaren på frågorna gällande begränsande övertygelser visar att det finns en begränsad tilltro till projektet, som helhet för Göteborgs Stad. Däremot finns en hel del insikt om vad detta skulle kunna innebära för den egna förvaltningen och det är något, att ta tillvara och bygga vidare på.

## **6.3 Värderingar**

Nästa grupp av frågor handlar om att kartlägga intervjupersonernas värderingar bakom målet. Även här utgår vi från O'Connor & Lages<sup>66</sup> teorier om kraftfulla frågor.

- Vad vill du ha? – Den grundläggande frågan för att identifiera mål.

<sup>66</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

- Vilka andra val har du? – Frågan antar att personen har ett val.
- Vad kommer detta mål ge dej? – Frågan lockar fram värderingarna bakom målet.
- Vad är viktigt för dej med detta? – Frågan lockar fram värderingar.
- Vad är du villig att ge upp för att åstadkomma detta? – I denna fråga antas personen kunna ge upp något och är villig att göra det.

### 6.3.1 Identifiera mål

På denna fråga uttrycker man från flera håll en tro på att det arbete och det mål, som den egna förvaltningen jobbar med överensstämmer med det övergripande målet för Göteborgs Stad. Vissa uttrycker det, som om den egna förvaltningen ligger steget före och handlar nu, men kanske inte har funderat så mycket på stadens mål.

En av de intervjuade anser att det övergripande målet är otydligt, men föreställer sig att deras och stadens mål är detsamma. En annan intervjuperson associerar till ett centralt Front office, som de inte alls är tilltalade av.

### 6.3.2 Valmöjlighet

De flesta svarar att de inte har kunskapen att bedöma om det finns några andra valmöjligheter. En av de tillfrågade ser att det finns delar inom det gemensamma målet, som skulle kunna väljas bort, t ex en gemensam kundservice. En annan av de svarande inser att det behöver komma till ett samarbete, så att inte varje förvaltning utvecklar sina egna e-tjänster på sitt sätt utan koppling till ett gemensamt mål.

### 6.3.3 Värderingar bakom målet

De värderingar som kommer fram från intervjusvaren handlar om möjlighet till bättre samarbete och laganda inom Göteborgs Stad. Här nämns också effektivitet och säkerhet när manuell hantering kan släppas. Andra talar om mer tid att renodla sin yrkesroll till mer kvalificerade uppgifter, medan andra tror att vissa tjänster kommer att få en centraliserad och smalare inriktning, vilket inte ses som positivt för den personliga utvecklingen. Här finns också en viss skepticism till hur väl man från projektet lyckas nå ut med visionen och bryta ner målet till varje enskild förvaltning.

### 6.3.4 Förmågan och viljan att ge upp något till förmån för målet

Här svarar de flesta att de inte tror att de ska behöva ge upp något för egen del. En av intervjupersonerna kan se att det under projekttiden kan innebära att det tar mycket tid i anspråk, så att något annat tillfälligt får läggas åt sidan. Men, i slutändan ser man inget, som behöver ges upp.

### 6.3.5 Sammanfattning värderingar

En sammanfattning av svaren på frågorna gällande värderingar är att de tillfrågade ser till sin egen förvaltning i första hand, men också uttrycker en tro på att det skulle kunna bli ett bättre samarbete inom Göteborgs Stad om man lyckades genomföra projektet med en sammanhållen e-förvaltning på ett bra sätt. Svaren tyder på att man jobbar på med sitt eget och att man ser att det är någon annan, som ansvarar för att ordna samarbete och helhetstänk.

## **6.4 Medvetenhet**

Nästkommande två frågor handlar om att undersöka medvetenheten, förståelsen för det som händer runt om kring och insikten om sin del i ett större sammanhang. Här ställer vi frågor om verksamhetens processer och de tillfrågades egen roll i dessa processer.

### **6.4.1 Medvetenhet om enhetens huvudsakliga processer och den egna rollen som beställare eller leverantör.**

Svaren på denna fråga blev en redogörelse för den egna förvaltningens processer.

Utbildningsförvaltningen är en stödfunktion till gymnasieskolorna där huvudprocessen är utbildning.

Konsument Göteborg jobbar man med direktrådgivning och marknadsundersökningar. De jobbar mycket med förebyggande arbete, gör kontroller, utför uppdragsutbildningar och jobbar med rådgivning.

Trafikkontorets enhet för tillstånd och dispenser jobbar man med olika sorters tillstånd. Det kan t ex vara boendeparkering, miljöfordon, starttillstånd för att gräva i gatan, allmän plats upplåtelse, ställa upp containrar och uteservering.

Inom Idrott och föreningsförvaltningen är huvudprocesserna i dagsläget stöd till föreningar och organisationer, öppen verksamhet och attitydpåverkan samt att tillhandahålla anläggningar.

Inom vuxenutbildningen jobbar man med ansökan, antagning och vägledning.

Stadsdelsförvaltningarna är en fusion av olika förvaltningar. Här ingår t ex förskola, grundskola, bibliotek, hemtjänst och äldreboende.

### **6.4.2 Medvetenhet om mottagaren av de egna processernas leveranser**

Svaren här beskriver medborgaren i olika skepnader, som mottagare av den egna verksamhetens leveranser.

Inom utbildningsförvaltningen ser man nämnd, skolor och alla som går i gymnasieskolan, som mottagare av sina leveranser.

Inom Konsument Göteborg ser man medborgarna inom Göteborgs Stad, som mottagare av sina leveranser. Dessutom företräder de konsument och energi även för kommunerna Partille, Öckerö, Kungälv och Ale.

Inom Trafikkontorets enhet för tillstånd och dispenser ser man företag, privatpersoner och föreningar, som mottagare av sina leveranser.

Inom Idrott och föreningsförvaltningen ser man föreningar, brukare i staden, samlingslokalsföreståndare, idrottsförbund, hyresgäster, andra förvaltningar och egna medarbetare, som mottagare av sina leveranser.

Inom Vuxenutbildningen ser man medborgarna, de vuxna som är i behov av utbildning, som den främsta målgruppen och mottagare av sina leveranser. Här finns även verksamheter såsom Lärcentrum, som vänder sig till arbetsgivare och arbetsledare för att möta behovet av kompetensutveckling på arbetsplatser. LPA, lärande på arbetsplatser är en annan form av kompetensutveckling i ett samarbete med utbildningsförvaltningen och stadsdelsnämnderna. Här handlar det om utbildning av anställd personal inom Göteborgs Stad, framförallt inom barnomsorg och äldreomsorg.

Inom Stadsdelsförvaltningen, Kortedala ser man medborgarna/brukarna och alla som vistas inom området som mottagare av sina leveranser.

### **6.4.3 Sammanfattning medvetenhet**

Även frågorna om medvetenhet återspeglar en syn på den egna förvaltningen isolerat. Ingen av de tillfrågade nämner kopplingar till andra förvaltningar.

## **6.5 Nytt, motivation och lärande**

Nästa grupp av frågor handlar om nytta, motivation och lärande. De två inledande frågorna syftar till att undersöka förutsättningarna för motivation och lärande. En förutsättning i sammanhanget är upplevelsen av feedback och det är också inriktningen för vår första fråga.

### **6.5.1 Upplevelsen av feedback kopplat till arbetet med en sammanhållen e-förvaltning**

På denna fråga finns inga direkta klart positiva svar. Här finns svar, som ”jag vet inte”, ”vi har inte kommit så långt än” och ”både och”. Men, här finns också några mer beskrivande svar där man inte anser sig ha fått bra feedback. En av de tillfrågade anser sig inte ha kunnat få några svar på sina frågor, eftersom de ligger steget före i sitt eget projekt och att stadskansliet inte kommit lika långt för att kunna besvara frågor om t ex teknisk plattform, inloggningsstrategi och integration. En annan av de tillfrågade menar man att mycket av frågorna troligen hamnar i förvaltningsledningarna och att de själva inte varit med i diskussionen på samma sätt. Det de däremot har upplevt är att språkbruket i den information, som sker kring projektet är fackmässig och teknisk och inte så lätt för alla att ta till sig.

### **6.5.2 Stämningen/åsikterna angående en sammanhållen e-förvaltning**

Här svarar flera att frågan inte har diskuterats så mycket än. En av de tillfrågade uttrycker t ex att de inte har insett att detta är en så stor fråga ännu.

På flera håll uttrycks också oro och missnöje.

I ett av svaren hänvisar man till ett, som de upplever misslyckat arbete i etapp 1 av projektet och att det är stor risk att det missnöje och misstro, som finns omkring etapp 1 spillar över på etapp 2.

I ett annat svar hänvisar man till sitt eget projekt och menar att det är väl förankrat inom den egna förvaltning och att medarbetarna är positiva. Förövrigt kan man inte säga hur stämningen är för hela staden.

För att undersöka eventuella faktorer, som sätter ner motivationen för det aktuella projektet har vi formulerat frågor som kartlägger upplevelsen av tidigare förändringsprojekt.

### **6.5.3 Upplevelser av tidigare förändringsprojekt**

Svaret på denna fråga lyfter fram både positiva och negativa upplevelser av tidigare förändringsprojekt.

Inom utbildningsförvaltningen menar man att den förändring, som de främst har fått anpassa sig till är inom IT-området. Tidigare hade de sitt eget nät och sin egen plattform, men nu är både nät och servrar centraliserade. Detta var en stor förändring, men samtidigt något som de menar oundvikligt och troligen har lett till bättre kvalitet.

Negativa delar inom det centraliserade IT-området, menar utbildningsförvaltningen är, att det blir motsättningar om upphandlingsfrågor. Här ges exemplet på en lärplattform, som man vill upphandla centralt, men aldrig riktigt kommit till skott med. Samtidigt som behovet och förmågan att göra jobbet själva finns på utbildningsförvaltningen.

Ytterligare negativa delar är att supportfrågor hamnar för långt ifrån och att kostnadsutvecklingen drar iväg utan att de själva kan kontrollera den. Här upplever de att de debiteras för delar, som de själva inte varit med och beslutat om.

Inom Konsument Göteborg nämner man etapp 1 av projektet och att detta inte har varit helt lyckosamt. Här finns det en stor risk att skepticismen för etapp 1 spiller över på etapp 2. Ett annat exempel på förändringsprojekt är deras egen avveckling av den så kallade ärendegruppen, denna grupp ringde upp näringsidkare och tog över konsumentens talan. Anledningen till att de tog bort denna funktion var att det tog mycket tid i anspråk och inte gav så mycket resultat. Numera jobbar de med rådgivning och företräder inte längre konsumenten. Omstruktureringen blev mycket lyckad.

Inom Trafikkontorets enhet för tillstånd och dispenser nämner man en omläggning av telefonin mot en ny växel, som ett förändringsprojekt som de varit påverkade av. Eftersom de använder telefonen mycket i sitt arbete var detta något, som påverkade dem mycket när telefonin inte fungerade som den skulle vid uppstarten. Att uppstarten var i midsommarveckan utan någon tillgänglig person att fråga var mindre lyckat. Den information som nådde fram var bristfällig menar man från Trafikkontoret.

Inom Idrott och föreningsförvaltningen nämner man en ny klientplattform, som ett förändringsprojekt, som har påverkat dem.

De vill samtidigt lyfta fram projektet med ett nytt PA-system, som ett föredöme. Detta projekt är stort och kommer att påverka alla förvaltningar och bolag. Införandet har skett under mycket kontrollerade former. Här har man haft en tydlig organisation, god information, tydliga processkarläggningar och förankringsåtgärder. Idrott och föreningsförvaltningen menar att man här har förstått vidden av hur man förändrar.

Inom vuxenutbildningen nämner man en förändring där de gick från fem kontor till ett. I början innebar detta mycket turbulens, men till slut blev det bra.

Inom stadsdelsförvaltningen, Kortedala nämner man PA-projektet som ett projekt, som påverkar dem. Denna förändring upplever de att de kommer få ett oerhört stort stöd av.

#### **6.5.4 Sammanfattning motivation och lärande**

Svaren på dessa frågor tyder på att det finns begränsningar, som kan innebära hinder för motivation och lärande. Här finns negativa erfarenheter från flera projekt, som drivits centralt och som inneburit att den egna förvaltningen fått anpassa sig till ett centraliserat arbetssätt.

### **6.6 Nytt**

För att få svar på upplevelsen av nyttan med projektet har vi ställt frågor för att ta reda på om de har fått nyttan för projektet beskriven och om de svarande kan ge egna exempel på nyttor.

#### **6.6.1 Upplevelsen av nytta för projektet**

Samtliga tillfrågade svarar att man har ett nyttotänk, men att man inte använder någon speciell modell för nyttovärdering inom den egna förvaltningen.

Ingen av de tillfrågade anser att de har fått nyttan för projektet beskriven så konkret, men att de själva har insett att det kommer att vara till nytta.

Inom utbildningsförvaltningen ser man en fördel i att det blir snabbare och enklare för medborgarna att få svar på frågor. De nyttor man främst beskriver handlar om effektivitet och tidsvinster, samverkan inom Göteborgs Stad och säkerhet när mindre manuell hantering krävs.

Inom Konsument Göteborg ser man att det kommer bli enklare för medborgarna att ta del av de tjänster de har att erbjuda. De hoppas att de ska vara obyråkratiskt och att de ska gå att ordna saker, som tidigare varit besvärligt på ett smidigt sätt. Detta blir en arbetsbesparing för dem, som idag jobbar med dessa tjänster.

Inom Trafikkontorets enhet för tillstånd och dispenser ser man att det blir lättare för medborgaren att navigera på hemsidan och hitta det man söker.

För Göteborgs Stad tror det att det leder till mer samverkan över gränserna.

För förvaltningen tror de att det leder till en tidsbesparing när man inte behöver skriva in ansökningar två gånger. Det leder också till högre säkerhet, eftersom en ansökan kan vara ottydligt skriven och därför feltolkas när den ska skrivas in på nytt.

I sammanhanget nämner de också att detta kommer att bli kostsamt för varje förvaltning när t ex system ska anpassas.

Vid Idrott och föreningsförvaltningen hänvisar man till sina effektmål. Det innebär för deras förvaltning att de kan öka tillgängligheten och att de får en enklare och snabbare dialog.

För Göteborgs Stad har man svårt att beskriva nyttan. De menar att det endast kan bli till nytta om det görs på rätt sätt och under kontrollerade former. Det är en lång väg att få med sig



samtliga förvaltningar och bolag och de tror inte alla är mogna vad gäller verksamhetsutveckling. De menar att nyttan för Göteborgs Stad är beroende av hur alla förvaltningarna klarar detta gemensamt.

För medborgarna tror de att det kommer att innebära enklare informationssökning och att ställa frågor. Ansökningsprocesser kommer att förenklas och innebära att man kan följa upp var i processen en ansökan befinner sig. Även bokning av lokaler och ytor ska kunna bokas på internet.

Inom vuxenutbildningen svarar man att detta kommer att underlätta för medborgarna i kontakten med myndigheterna.

För förvaltningen är nyttan att frigöra tid för mer värdeskapande aktiviteter.

För Göteborgs Stad tror man att detta kommer att innebära en tydligare organisation gentemot medborgarna. De menar att frågan om samordning varit uppe under många år, men det har varit svårt att få till det.

Inom stadsdelsförvaltningen, Kortedala menar man att nyttan med e-tjänster är stor, eftersom tjänsterna kan användas när som helst på dygnet och man inte behöver ta ledigt från jobbet för att utträta dessa ärenden.

För Göteborgs Stad ser man de ekonomiska vinsterna och att detta blir effektivare.

### **6.6.2 Sammanfattning nytta**

Svaret på frågorna om nytta tyder på att de svarande kan se en nytta både för den egna förvaltningen, men också för medborgaren och Göteborgs Stad.

### **6.7 Slutsats intervjuvar**

I intervjun har vi ställt frågor för att kartlägga insikt, begränsande övertygelser, värderingar, medvetenhet, nytta, motivation och lärande. Samtliga dessa faktorer bedömer vi, som avgörande för att lyckas i arbetet med en sammanhållen e-förvaltning

Det som genomsyrar intervjuvaren är brist på medvetenhet om sin egen del i ett större sammanhang, som det gemensamma projektet för Göteborgs Stad utgör. De intervjuade har kommit en bit på väg vad gäller insikt och nytta för sig själva och den egna förvaltningen.

Däremot finns begränsande övertygelser om att projektet om en sammanhållen e-förvaltning ska lyckas för hela Göteborgs Stad. Den rådande värderingen är att detta är till nytta för den egna förvaltningen och att det säkert skulle kunna vara det för hela Göteborgs Stad om inte de begränsande övertygelserna om förmågan att genomföra detta hade funnits där.

## 7 Analys

### 7.1 Varför vi gjorde som vi gjorde

Vi gjorde denna undersökning för att ta reda på var verksamheten befann sig gällande stadens vision och mål om att bli en framstående kommun gällande att tillgängliggöra tjänster för medborgaren via webbplatsen. Målet var att ge en nulägesbild för att veta var verksamheten befann sig på denna "resa" Vi är övertygade om att *"För att bringa en människa mot ett bestämt mål måste man först finna henne där hon är och börja just där"*, citat filosofen Sören Kierkegaard. Vi började med att göra enkätundersökningen med en stor grupp personer ur olika yrkesgrupper och gick sedan vidare med djupintervjuer. Djupintervjuerna gjordes med personer som av sin förvaltningsledning var utsedda att företräda den egna förvaltningen i detta projekt vilket fick oss att dra slutsatsen att de skulle vara mer pålästa än de som fick enkäten. Enkätresultatet visar tydligt att det finns en stor diskrepans mellan de olika förvaltningarna. Framförallt skiljer det sig mycket mellan sdf och ff men också mellan olika yrkesroller. Intervjuerna visade att inte heller de utpekade företrädarna hade någon klar bild över vad som är projektets vision och mål. Det krävs därför stora insatser för att få berörda att ha en någorlunda samsyn på vad e-kommun innebär. Stora förankringsinsatser behöver göras tillsammans med företrädarna från förvaltningarna i projektet. Dessa insatser behöver utföras mycket systematiskt och följas upp noggrant för att se om önskvärt resultat har uppnåtts. Ingenting får tas för givet, det visar många av svaren tydligt.

### 7.2 Analys av enkätundersökning och intervjuer utifrån teoretiska modeller och metoder gällande förändringsarbete

Om målet om gemensam e-förvaltning ska uppnås måste visionen kommuniceras ut så att en gemensam målbild över vad förändringen ska leda till blir tydlig för nyckelintressenterna.

John P Kotter<sup>67</sup> beskriver en metod för hur denna kommunikation bör gå till och lägger stor vikt vid att budskapet kan kommuniceras ut på ett sådant sätt att det gör intryck på människorna i organisationen. Han pekar på vikten av en tydlig målbild, en klar vision, allas delaktighet och förankringsåtgärder som en ständigt pågående process.

Joseph O'Connor & Andreas Lages<sup>68</sup> pekar på vikten av att den coachande ledaren kommunicerar på olika sätt för att matcha individernas olika sätt att ta till sig information. För en del är synen det viktigaste medan andra bäst tar till sig via hörseln eller känslan. Vi kan härav dra slutsatsen att visionen måste kommuniceras på olika sätt för att nå framgång och en ökad säkerhet på att alla har en gemensam bild om vad visionen och målet är. Likaså pekar Holmberg, Håkansson och Partanen<sup>69</sup> att förändring är en lärandeprocess. Det krävs tydliga ledare för att få tillstånd en lärandeprocess där ledarna använder olika instrument såsom modeller, metoder och kommunikation för att skapa överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet. Projektet får därför inte tro att för att en förankringsåtgärd är genomförd hos en viss grupp så är det därmed avslutat. Genom att återkomma om och om igen på olika sätt till samma grupp kan insikt och förståelse successivt växa fram hos den avsedda gruppen människor tar också till sig information olika snabbt.

<sup>67</sup> Kotter, Leading Change (1995)

<sup>68</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>69</sup> Holmberg, Håkansson & Partanen, Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling (2003)

Svaren var mycket blandade gällande vad begreppet e-kommun innebar för den enskilda personen. Men alla har någon slags bild om att det handlade om att kunderna kunde få tillgång till service via internet och telefon som de inte har idag. Även svaren angående frågan om e-kommun diskuterades eller ej skiljde sig mycket åt speciellt mellan olika yrkesroller på sdf men även ekonomichefernas svar på fackförvaltning respektive sdf. När det gäller det sistnämnda tolkar vi det som att inom en ff är verksamheten mer koncentrerad till några få områden medan det på sdf:en är en mycket diversifierad verksamhet. Att arbeta som ekonomichef på en fackförvaltning ger större möjligheter till att vara närmare kärnverksamheten än vad en ekonomichef på en stadsdelsförvaltning kan vara. Även gruppen kvalitetsansvariga på ff respektive sdf skiljde sig mycket åt då det inom sdf:en fanns kvalitetsansvariga som inte kände till huruvida frågan diskuterades eller ej vilket inte var fallet på ff. Vi tror att orsaken även här är svårigheten för en specialiserad roll som ekonomiansvarig respektive kvalitetsansvarig att känna till vilka frågor som diskuteras inom ett sdf som har en mångfacetterad verksamhet utspridd på många geografiska områden och stora personalgrupper. En fackförvaltning kan ha mellan 25-400 anställda medan stadsdelarna har mellan 500-3000 anställda

Åsikterna gick också isär över vad som är de viktigaste faktorerna för att komma igång med e-tjänster, både mellan sdf och ff men också mellan de olika rollerna.

Att kraven på en fungerande teknik framstod som extra viktigt på sdf:en kan kanske ha sin orsak i att många som arbetar inom ett sdf fortfarande inte har tillgång till snabb uppkoppling eller ens någon dator. Vi tror att verksamhetscheferna ser många möjligheter till rationaliseringar och tidsvinster för verksamheten men att det är tekniken som saknas för att realisera det. Inom vård och omsorg har de anställda oftast mycket knapp tillgång till teknisk utrustning Ekonomiska förutsättningar var viktigare i sdf:en än hos ff. En naturlig förklaring till detta är att sdf:en generellt alltid har en sämre ekonomi än ff. En annan orsak kan också vara att det är tydligare hur en e-tjänst på sikt kan bli ekonomisk lönsam hos ff än hos sdf:en. Vi kan med dessa fyra frågor dra slutsatsen av att bilderna på vad en e-kommun är, vad som behövs för att bli en e-kommun och vilka grupper som idag diskuterar frågan skiljer sig kraftigt åt mellan olika förvaltningar. Här är viktigt att lägga ner resurser för att få en mer samstämd bild. Burlton<sup>70</sup> sammanfattar i sin variant av Maslows behovstrappa ett antal krav över vad som behövs för att få tillstånd förändring hos människor:

- En vision med en tydlig målbild och ett tydligt resultat
- Relevant information och kommunikation för att öka medvetenheten
- Ledarskap som skapar delaktighet och som människor känner tillit till.
- Eldsjälar som bidrar till att tydliggöra målet
- Resurser, tid och att organisationen själv tar ansvaret för att arbetet fullföljs.

### **7.3 Analys utifrån teorier om coaching**

I teoriavsnittet beskriver vi hur en förändring endast kan komma tillstånd med hjälp av människorna i organisationen och deras förmåga att handla. I litteraturen har vi identifierat teorier omkring coaching, som beskriver just denna förmåga att handla hos människor. Syftet med coaching är att koppla ihop individers kunskap, värderingar, motivation och mål och knyta detta till handling. Ett centralt område inom coaching är att bygga upp medvetenhet och ansvar. Med medvetenhet menas en medvetenhet om vad som händer runt omkring och förmågan att se sig själv som en del i ett större sammanhang.

<sup>70</sup> Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)

Den coachande ledaren är den person som gör utövaren ansvarig för målen och kräver att denne kopplar målen och sin inläring till handling.<sup>71</sup>

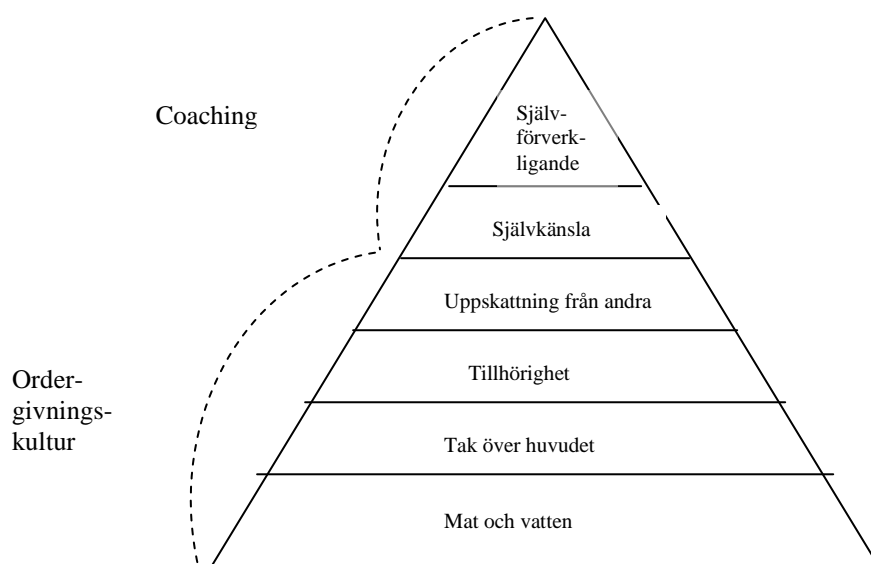
Organisationer bör byggas på värde och värdeskapande, eftersom prestationerna kommer att vara som bäst när personalen, cheferna och kunderna delar samma värderingar och jobbar mot samma mål. För att detta ska bli verklighet måste de anställda uppmuntras att finna sina egna värderingar.

Alla mål skapas från värderingar. Det vi vill ha är ett uttryck för en värdering, som vi vill uppfylla. Värderingen blir drivkraften för att ta sig fram till målet och därför är det viktigt att leva efter denna drivkraft.

Värderingar är våra grundläggande principer och övertygelser och påverkar våra handlingar och vårt beteende.

Coaching syftar till att hitta individens grundläggande värderingar, det som motiverar till handling. Handlar vi i strid med våra värderingar blir uppgifterna besvärliga och svåra att motivera. När vi handlar mot våra värderingar försöker vi omedvetet återupprätta balansen och det kan innebära att vi efter ett tag byter åsikter, eller riktning för vårt handlande.<sup>72</sup> Att handla mot sina värderingar kan aldrig skapa en djupare inläring, medvetenhet eller motivation.

Våra värderingar är starkt förankrade i våra behov och utvecklas hela tiden genom inläring. I Maslows motivationsteori finns självkänsla och självförverkligande på de översta nivåerna och det är på dessa nivåer, som individerna är starka i vetskapen om sina egna värderingar och hit som hela organisationen bör sträva för att få en organisation, som bygger på medvetenhet och lärande. Att befinna sig på nivån för uppskattning från andra leder till ett ytligt beteende, som inte har tillräcklig stark förankring i individernas medvetande för att den ska vara en långsiktigt hållbar värdegrund för en medveten och lärande organisation.



Figur 9 Maslows behovspyramid

<sup>71</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

<sup>72</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

*När jag vill, presterar jag bättre än när jag är tvungen. Jag vill för mig själv, jag är tvungen för dig.*<sup>73</sup>

Begränsande övertygelser hindrar oss från att nå våra mål och leva enligt våra värderingar. Människor är oftast inte medvetna om sina begränsande övertygelser och därför är det viktigt att försöka identifiera dem. Genom att uttrycka dessa övertygelser lyfter man upp dem i ljuset och har därmed möjlighet att förändra dem så att de inte längre blir regler som hindrar vårt handlande.<sup>74</sup>

För att en förändring ska kunna infrias måste individen vara motiverad. Men, det finns enligt Hans Sarv<sup>75</sup> flera faktorer, som kan sätta ner motivationen. Det kan handla om tidigare misslyckanden, som minskar tron på att förändringen är realistisk. Det kan vara så att det inte leder till någon förbättring för individen. Det kan vara svårt att förklara nyttan med förändringen. En människa kan bara motivera sig själv, men en ledare kan skapa rätt förutsättningar för denna självmotivation.

I intervjufrågorna har vi kartlagt förutsättningar för medvetenhet genom frågor rörande de intervjuades värderingar inför målet, begränsande övertygelser samt förutsättningar för motivation och lärande.

Svaren på frågorna visar att grundvärderingen, om att en sammanhållen e-förvaltning skulle kunna innebära något positivt för staden, finns där. De intervjuade tror också att en sammanhållen e-förvaltning skulle kunna leda till större samarbete mellan förvaltningarna. Dessa insikter är något att bygga vidare ifrån. Däremot saknas medvetenheten om helheten och sin egen del i detta sammanhang. De intervjuade svarar utifrån sin egen förvaltning, som en isolerad enhet och uttrycker inte någon känsla av ansvar för stadens gemensamma vision.

När intervjuerna genomfördes hade projektet just startat vilket gör att det inte är så konstigt att de flesta inte har förmågan att se helheten. Det är dock mycket viktigt att ta fasta på dessa svar om att en gemensam målbild saknas och utifrån det skapa bilder som gör att intressenterna kan se och förstå målet.

En viktig faktor, som sätter ner motivationen för hela stadens projekt om en sammanhållen e-förvaltning är de begränsande övertygelser, som finns i bagaget från tidigare övergripande projekt, som de intervjuade upplever som mindre lyckade. Ett exempel på ett projekt, som upplevs som lyckat är det pågående PA-projektet. Positiva faktorer som lyfts fram för detta projekt är dess tydliga organisation, tydliga processbeskrivningar och lyckade förankringsåtgärder. De projekt som beskrivits som mindre lyckade innehåller ofta en centraliseringsåtgärd, som inneburit att det egna inflytandet och ansvaret har minskat samt att kostnaderna ökar utan att man själv har haft en möjlighet att påverka dem. Kommunikationen och förankringen omkring de projekt, som upplevts som mindre lyckade har beskrivits som bristfällig. Detta visar återigen på kommunikation och förankringsåtgärder, som en nyckelfaktor för att nå framgång. En metod för att öka övertygelsen hos intressenterna om nyttan med en sammanhållen e-förvaltning skulle kunna vara att kartlägga och beskriva nyttan

<sup>73</sup> Whitmore , Nya Coaching för bättre resultat (2002)

<sup>74</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>75</sup> Sarv, Bakom framsteg (1993)

med hjälp av en nyttovärderingsmetod för att på så sätt öka övertygelsen och skapa insikt och förståelse.

#### **7.4 Analys utifrån teorier om processutveckling**

Analysen bygger om inget annat anges på Ljungberg och Larsson<sup>76</sup> som lyfter fram processbeskrivningar som ett sätt och en metod för att genomföra förändring och möta omvärldens krav. De menar att genom att processkartlägga verksamheten ger det en helhetssyn för att motverka det revirtänkande och suboptimering som en funktionsorienterad verksamhet kan lida av. En funktionsindeldad organisation menar de saknar kundfokus då varje funktion utför sitt uppdrag utan att tillse att det fyller det totala behovet för kunden vid ett givet tillfälle. Även medarbetarnas fokus inskränks då det undergräver förmågan att få en helhetssyn och se till helheten.

Ljungberg och Larsson beskriver även ett antal kriterier som är viktiga för att få uppnå en lättroblig och anpassningsbar organisation så att omvärldens förändrade krav kan mötas på bästa sätt. De nämner bl. a. helhetssyn, kundfokus, medarbetarfokus, strategi, flexibilitet, effektivitet, mätning och tid. Vi kommer nu att jämföra var och en av dessa kriterier med enkätsvaren gällande om processkartläggning används och vad som framkommit under intervjuerna under avsnittet medvetenhet.

##### **Helhetssyn**

Alla delar av organisationen måste arbeta mot den gemensamma visionen. Helhetssyn innebär enligt författarna att det måste finnas en helhetsbild över organisationen för att verksamheten ska kunna utvecklas.

I enkäten svarar de flesta av verksamhetscheferna att processbeskrivningar används medan så många som 30 % av ekonomicheferna på sdf:en uppgav att de inte kände till om processbeskrivningar användes. Utav de kvalitetsansvariga på sdf:en uppgav hela 30 % att processbeskrivningar inte användes vid verksamhetsutveckling. Man kan tycka att de kvalitetsansvariga bättre borde känna till verksamheterna. Beror denna brist på kunskap att de endast är tilldelade uppgiften ”balansansamordnare” (namnet på kommunens styrkortsmodell) och att det i många fall endast innebär en administrativ syssla och inte är förenat med något mandat eller uttalat innehåll.

Av de intervjuade är samtliga medvetna om verksamhetens processer samt vilka som är mottagare av dessa. Alla ser även sin egen förvaltning som en egen isolerad del frikopplad från staden i övrigt. Vi kan därför dra slutsatsen att det saknas en helhetsbild över organisationen. Vi kan även dra slutsatsen att det i många fall även saknas en helhetsbild över den egna förvaltningen. Man känner endast till den egna verksamhetens arbete och var det befinner sig gällande processkartläggning. Kommunen är en mycket stor organisation med en vittomfattande verksamhet. Det är kanske därför omöjligt för någon enskild individ att ha en överblick. Vad som däremot krävs är en förståelse och en medvetenhet om att ett likartat arbetssätt vid processkartläggningar behövs för att om möjligt, på sikt skapa en helhetsbild över de elektroniska tjänster som erbjuds kunderna.

Genom att intervjupersonerna betraktar sin egen förvaltning som frikopplad från staden i övrigt minskar chansen att nå projektets mål om gemensamt ramverk och arkitektur. Projektets uppgift är i detta sammanhang att på ett kraftfullt sätt lyckas förmedla att ett gemensamt ramverk för staden är det enda sättet att nå målet om en sammanhållen e-

<sup>76</sup> Ljungberg & Larsson, Processbaserad verksamhetsutveckling (2001)

förvaltning. Ingen enskild förvaltning klarar detta på egen hand. Återigen behöver projektet förmedla tydliga bilder och exempel för att skapa medvetenhet hos intressenterna.

Det gemensamma ramverk som projektet ska ta fram och som bl. a kommer att bestå av en processhandbok, en metod för nyttovärdering, en informationsarkitektur samt ett gemensamt arbetssätt för organisationen blir ju den övergripande gemensamma process för hur arbetet framöver ska gå till med att utveckla och förvalta e-tjänster och därmed uppnå visionen och målet om en gemensam e-förvaltning. Om organisationen inte idag förstår att processerna måste gå över förvaltningsgränserna för att möta kundernas krav kan de ännu mindre förstå det större perspektivet om ett gemensamt arbetssätt, en gemensam process för att i framtiden skapa e-kommunen med ett gemensamt arbetssätt för förvaltning.

### ***Kundfokus och medarbetarfokus***

Vidare skriver författarna att det är svårt att få tillstånd kundfokus i en funktionsindeldad organisation. Den lämpar sig bättre för att möta interna krav än externa. Detta stämmer väl in på en kommun där det mesta utgår från hur den valt att organisera sig snarare än utifrån kundernas krav.

Många av de tillfrågade svarar att de kartlägger sina processer men de gör detta utifrån funktion eftersom samtliga ff är uppdelade efter funktion och inte efter hur kundernas krav ser ut. Sdf:en å sin sida kartlägger var och en samma process vilket gör att samma tjänst för kunden kan ha helt olika processer beroende på i vilken stadsdel den utförs. Det här medför att det är kunderna som blir de som tvingas hålla reda på vart de ska vända sig med olika frågor. Med en sammanhållen e-förvaltning måste processerna gå över de organisatoriska gränserna så att det inte som idag blir kundens uppgift att hålla reda på vilken funktion som tillhandahåller tjänsten. Samma tjänst måste också se likadan ut oberoende av i vilket sdf den utförs. Detta för att kunderna ska få samma service oberoende var de bor i Göteborg men kravet blir extra tydligt om en likadan process den dagen tjänsten beslutas bli en e-tjänst

### ***Strategi, flexibilitet och effektivitet***

Strategin måste därför brytas ner i ett antal operationella mål och handlingsplaner för varje process. För att öka flexibilitet och effektivitet måste det till ett nytänkande för att hitta nya strukturer och öka effektiviteten. Vi misstänker även att processerna i många fall kartläggs utifrån hur tjänsten ser ut idag och inte hur den skulle kunna se ut genom att kritiskt granska ingående delar. Dessutom befarar vi att kartläggningen i många fall är en engångsföreteelse med få uppdateringar när processen förändras och att det i mycket liten utsträckning hänger samman med de IT-system som försörjer processerna. Ljungberg och Larsson lyfter fram tre viktiga hörnstenar som processägarrollen måste ha för ögonen.

– Säkerställande av processens ändamålsenlighet

– Optimera processens effektivitet

– Skapa förutsättningar för en flexibel process

samt att uppgifterna för processägarrollen kan delas in i tre nivåer; strategisk, taktisk och operativ.

Processerna måste, för att bli effektiva optimeras, och kritiskt granskas så att alla onödiga moment skalas av som tillkommit under årens lopp men som inte är juridiskt bindande eller fyller något syfte. Förutsättningar måste också skapas för en flexibel process som, så enkelt det är möjligt, går att ändra utifrån verksamhetens krav men som ändå hålls levande genom att de system och de organisationer som försörjer processen kan ändras och hållas informerade.

### ***Mätning och tid***

Mätning behövs enligt författarna för att styra mot de uppsatta målen. Men mätning leder även till att människor förstår hur de bidrar till måluppfyllelsen. Betonas bör dock vikten av att rätt saker mäts och på rätt sätt. Det är i processerna som resurser och tid används det är med andra ord på processnivå som mätningen måste ske för att om möjligt frigöra tid och resurser.

#### **7.4.1 Maslows behovstrappa enligt Burlton**

I allt förändringsarbete beskrivs visionen vart vi vill komma och det är enligt Burlton<sup>77</sup> inte några problem för människor att starta något nytt. Problemet är istället att kunna avsluta det gamla. Att ändra yttre processer är därför inte detsamma som förändring av interna inneboende processer. Det kan kännas som en förlust för många personer att lämna gamla och invanda arbetssätt. Burltons gör en variant av Maslows som visar på vilka insikter, som måste uppnås hos människorna innan en förändring kan infrias. Behovstrappan består av följande sju steg:

1. *Medvetenhet* – vad är det?
2. *Information* – hur fungerar det?
3. *Personal* – hur påverkar det mitt jobb, hur kommer jag att bli utvärderad?
4. *Ledning* – hur kommer den här förändringen att ledas?
5. *Konsekvens* – vad kommer fördelarna för verksamheten att vara? Vad kommer den totala effekten av förändringen att vara?
6. *Samarbete* – hur kan jag hjälpa andra i den här förändringen?
7. *Förädla* – hur kan jag genomföra förbättringar?

Om vi jämför intervju svaren med Burltons teori kan vi snabbt se att respondenterna befinner sig på olika trappsteg gällande den egna verksamheten och staden som helhet. Om vi först tittar på det övergripande målet om ett gemensamt ramverk och strategi för staden som helhet kan vi konstatera att de allra flesta befinner sig på trappsteg ett. Ingen av de tillfrågade uttrycker sig på ett sådant sätt att det framgår att de har hela staden som sin målbild. Tvärtom är de mycket skeptiska till det övergripande målet och tror inte att staden kommer att klara det. De ser att den egna förvaltningens arbete med frågor om e-tjänster och e-förvaltning har mycket större chanser att lyckas. Det framgår i svaren att en av orsakerna till misstron beror på tidigare centrala projekt där det egna inflytandet personligen och för förvaltningen varit litet och med liten eller ingen möjlighet att påverka kostnadsbilden. Tittar vi däremot på svaren utifrån den egna verksamheten och sedan jämför dem med de olika stegen i trappan når de i de flesta fall upp till trappsteg fem. De tillfrågade har en bild av och har uppnått medvetenhet om vad det innebär för verksamheten, för mig som person, hur det kommer att ledas samt vilka fördelar och effekter det får för den egna verksamheten.

Burlton nämner även att det kan upplevas som en förlust för många personer att lämna gamla och invanda arbetssätt. Likaså kan det många gånger vara svårt att frigöra enkla arbetsuppgifter från kvalificerade tjänstemän då det ibland kan vara ”skönt att vila sig” med att utföra enkla och rutinartade arbetsuppgifter. I vårt praktikfall kommer ju dessutom många manuella uppgifter helt att försvinna då de automatiseras. I intervju svaren uttrycker dock respondenterna sig enbart i positiva termer över att en del administrativa arbetsuppgifter kommer att försvinna och ser en ökad möjlighet att arbeta med mer värdeskapande uppgifter

<sup>77</sup> Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)



och med en ökad servicegrad. Detta kan till viss del bero på att de tillfrågade idag inte har den typ av enkla administrativa uppgifter som kan bli föremål att omvandlas till e-tjänster.

### **7.5 Analys utifrån teorier och metoder för nyttovärdering**

Det finns idag ett antal metoder och modeller för att mäta nytta och effekter av processer, nya IT-system och förändrat arbetssätt. Samtliga metoder har styrkor och svagheter. Ottersten och Balic<sup>78</sup> visar tydligt på att IT i sig inte skapar några effekter utan att det först är i användningen som effekterna har möjlighet att uppstå. De pekar vidare på att verksamhetsutveckling sällan idag är sammanlänkad med IT projekten utan var och en lever sitt eget liv. Dahlgren et al<sup>79</sup> med PENG-modellen pekar i sin tur på att uppföljningar av gjorda investeringar sällan görs eftersom ingen känner det fulla ansvaret för nyttans realiserande. Verksamheten anpassas inte och det nya ersätter inte det gamla. Den tredje modellen som beskrivs under teoridelen om nyttovärderingar är Lundbergs<sup>80</sup> 5-modellen där han pekar på att många gör en ekonomisk värdering och en nyttovärdering när projektet dras igång, men att det under projektets gång och framförallt när det är överlämnat ”glöms” bort.

På enkätfrågan om nyttovärdering görs inför investeringar är det anmärkningsvärt att så många ekonomichefer på ff svarar nej eller vet ej på frågan medan verksamhetsföreträdarna och de kvalitetsansvariga uppger att det används. Har de missförstått frågan eller vet de så lite om hur verksamheten förbereder investeringar?

När vi i intervjun ställde frågan om någon specifik nyttovärderingsmetod används svarar samliga nej även om ett par av dem har ett ”nyttotänk” som har anspelning på PENG-metoden. Ingen har fått nytta om en sammanhållen e-förvaltning beskriven från projektet men har ändå nytta klart för sig både för den egna förvaltningen och för kunderna.

Projektet ska ta fram och föreslå en gemensam metod för att mäta nyttan av att göra om en manuell tjänst till en elektronisk tjänst. Detta för att få till stånd gemensamma riktlinjer och värderingar över vad som bör ligga till grund för vilka tjänster som ska prioriteras och hur de ska utformas. Ljungberg och Larsson<sup>81</sup>, belyser här intressentperspektivet som ytterst viktigt vid mätningen av processerna. Mätning, anser de leder till att människor förstår hur de bidrar till måluppfyllelsen. Det är därför viktigt att rätt saker mäts och på rätt sätt. I enkäten svarar de flesta att någon nyttovärderingsmetod inte används samtidigt som de skriver att de kalkyler som görs före en investering alltid måste räknas hem eller att varje satsning på IT värderas.

Det finns en begränsad tilltro hos de tillfrågade till att detta kommer att innebära någon nytta för staden som helhet. Återigen kan vi dra slutsatsen om att var och en ser till sitt eget inom den egna verksamheten och inte känner sig som en enhet i ett större sammanhang.

För att staden ska nå målet om en sammanhållen e-förvaltning måste förankringsåtgärder genomföras för att nyckelintressenter som i det här fallet är ekonomichefer och verksamhetschefer ska förstå och tycka att en gemensam metod för nyttovärdering som är lätt att använda och förklara är ett viktigt instrument när e-tjänster ska tas fram.

Med allt detta för ögonen är det viktigt att den metod för nyttovärdering som projektet tar fram blir en modell/metod som inte upplevs som svår och krånglig eftersom risken då är överhängande att den inte används. En komplicerad metod är också svårare att förklara och förankra i verksamheten. En gemensam e-förvaltning kräver dock att tjänsterna mäts och

<sup>78</sup> Ottersten & Balic, Effektstyrning av IT (2004)

<sup>79</sup> Dahlgren, Lundgren & Stigberg, Peng-modellen (2006)

<sup>80</sup> Lundberg, IT och affärsnytta: konsten att lyckas med investeringar i IT (2004)

<sup>81</sup> Ljungberg & Larsson, Processbaserad verksamhetsutveckling (2001)

värderas på samma sätt för att ge en rättvis bild och ett underlag för<sup>82</sup> vilka tjänster som ska erbjudas som e-tjänster. Det är stora grupper som ska förstå och acceptera den metod som slutligen fastslås. Även om ekonomicheferna i detta fall är nyckelintressenter måste många fler känna till att metoden finns och ha kunskap om hur den ska användas. Lundberg lyfter i 5-modellen fram några roller som är viktiga att engagera i olika skeenden av arbetet med att ta fram e-tjänster. De roller han lyfter fram är; visionärsrollen, nyttosäkrarrollen och förändringsledarrollen. Det är därför viktigt för projektet att inte bara förankra arbetet med en gemensam nyttovärderingsmetod hos ekonomicheferna och verksamhetscheferna utan även hos processägare, kvalitetsansvariga och andra personer som har intresse i e-tjänster.

## **7.6 Informationsägarskap, kvalitetssäkrad och säkerhetsklassad information utifrån teorier om informationsarkitektur.**

Inom arkitekturteorin finns det två huvudspår, informationsbaserad arkitektur (IB) och verksamhetsbaserad arkitektur (VB). Zachman<sup>83</sup> som förespråkar IB har den grundläggande uppfattningen att informationen är stabil även om organisationen förändras. Han förespråkar därför att globala data lagras i ett gemensamt datalager mot vilka applikationerna arbetar vilket också ger ökad kvalitet och minskad dubbellagring. Ingen kommunikation sker mellan applikationerna annat än genom den gemensamma databasen.

Magoulas & Pessi<sup>84</sup> lyfter å andra sidan fram VB som det bästa alternativet för en informationsarkitektur och anger som skäl att verksamheterna idag ändras mycket snabbt och att det därför är viktigt att även informationssystemen kan förändras för att möta verksamhetens behov. VB-design teorin vill koppla informationssystemen närmare avgränsade verksamhetsfunktioner. Langefors<sup>85</sup> anser att så mycket som möjligt av all data ska hanteras i den lokala miljön där den skapas och används.

Det här är frågor som projektet måste lyfta för att medvetandegöra verksamhetsmålet om att det tydligt ska framgå vilken information som ska räknas som gemensam och vilken som fortsatt endast ägs av den enskilda verksamheten. Genom att vissa datakällor kommer att vara gemensamma krävs tydliga regler och avtal om hur informationsägarskapet ska se ut, hur kvaliteten i den ska upprätthållas, vilken information som ska säkerhetsklassas och hur säkerheten ska upprätthållas.

När vi i enkäten ställde frågan om det finns utpekade informationsägare till informationen i verksamhetssystemen uppfattades denna fråga som luddig av många. Ordet informationsägare är inget begrepp som är allmänt känt eller som används av verksamheten. Här var det de kvalitetsansvariga som utmärkte sig genom att drygt 60 % svarade att de inte visste medan övriga grupper uppgav i 60 -100 % av fallen att det finns utsedda informationsägare. Också på frågan om det hade genomförts någon analys av informationssäkerheten visar svaren att det är något som inte sker eller att man inte förstår frågan. Av de kvalitetsansvariga på sdf:en svarar 70 % vet ej på frågan om det gjorts någon säkerhetsanalys som avsåg informationssäkerhetsrisker. Det här är uppenbarligen inte en aktivitet som genomförs regelbundet ute på förvaltningarna, det visar svaren med all tydlighet. Det är fler som svarar nej än som svarar att de inte vet vilket kan visa på att de har en viss kännedom om vad det innebär. Vi drar återigen den slutsatsen att det här är ett relativt nytt fenomen som inte riktigt fått fäste än i verksamheten. De säkerhetsanalyser som utförts hittills har troligtvis till övervägande del handlat om fysisk säkerhet och säkerhet gällande arbetsmiljön för de

<sup>82</sup> Lundberg, IT och affärsnytta: konsten att lyckas med investeringar i IT (2004)

<sup>83</sup> Zachman, "Enterprise Arcitecture: The Issue of the Century". (www.zifa.com) (1996)

<sup>84</sup> Magoulas & Pessi. Strategisk IT-Management. Gothenburg Studies in Informatics. Report 13. Göteborg (1998)

<sup>85</sup> Langefors, "Information and Management Systems". Erhvervs Økonomisk Tidsskrift. (1986)

anställda. De som angett ett eget svar är i regel de som också har haft någon form av aktivitet gällande informationssäkerhet.

Målet med en sammanhållen e-förvaltning är säkerhetsklassade och kvalitetssäkrade informationstjänster som säkerställer automatisering och minskar ledtider

En sammanhållen e-förvaltning innebär att det finns tydliga ramar och riktlinjer för vilken information som ska hanteras gemensamt i staden och vilken information som endast rör en specifik verksamhet och därför kan hanteras lokalt. Detta får en stor inverkan på hur informationsägarskapet ska hanteras.

Teng et al<sup>86</sup> framhåller att arkitekturen är resultatet av en målmedveten design. En design som handlar om relationer mellan information, system och verksamhet. Göteborgs Stad har idag en mängd olika system, nya och gamla som kommer att utgöra källor till den information som ska försörja de kommande e-tjänsterna. I takt med att antalet system ökar är risken stor att informationskvaliteten blir sämre samtidigt som underhållet blir dyrare. För att tjänsterna ska ge medborgarna korrekt information vid ett givet tillfälle måste någon ansvara för att den information som finns i systemet är korrekt. Så länge tjänsten är manuell finns alltid en kunnig handläggare mellan kunden och systemet. Den dag tjänsten läggs ut på internet finns inte denna garanti längre. Systemen kan inte tolka informationen utan processen (verksamheten) måste hela tiden försörja systemet med korrekt information.

Vi ser att både IB och VB arkitektur är nödvändig och måste väljas och beslutas beroende på om informationen i det aktuella systemet ska betraktas som gemensam eller lokal.

Medvetenheten om att de beslutade gemensamma datakällorna i fortsättningen inte endast ska försörja den egna verksamheten utan hela staden måste höjas då förändringar i systemen inte kanske kan göras lika enkelt som tidigare. Även den tekniska arkitektur som projektet ska leverera över hur portalen ska visa, ta emot och skicka information hänger samman med hur de olika systemen ska leverera information till de kommande e-tjänsterna.

Det blir därför mycket viktigt för projektet att tillsammans med lokala företrädare föreslå och fastslå vilka datakällor som ska vara gemensamma och vilka som fortsatt endast ska försörja den egna verksamheten.

I de fall många verksamheter ska dela på informationen är det viktigt att skapa insikt om vikten av kvalitetssäkrad information. Kontrakt bör upprättas, mellan dem som äger informationen (tjänsten) och de som nyttjar den, som föreskriver vilka skyldigheter och rättigheter som gäller för respektive part.

Nyckelintressenter för denna del som projektet måste föra en dialog med och skapa samförstånd och förståelse hos är de Verksamhetsansvariga eftersom ansvaret för den information som finns i systemet aldrig kan delegeras till systemägare eller systemansvariga, IT-strateger eller ekonomichefer såvida det inte gäller ekonomisk information där ju ekonomichefen är den verksamhetsansvarige. Men det är viktigt att även förankra och ta med systemägare, systemansvariga och IT-strateger i förankringsprocessen då de kan bistå och guida de verksamhetsansvariga för hur de rent praktiskt ska uppnå målet om kvalitetssäkrad och säkerhetsklassad information då det är A och O för att nå målet om en sammanhållen e-förvaltning.

---

<sup>86</sup>Teng, Kettinger & Guha. "Business Process Redesign and Architecture: Establishing the Missing Links". Proceedings of the Thirteenth International Conference on Information systems, Dec 13–16, 1992, s. 81–89. Dallas, Texas, USA. (1992)

## 7.7 Sammanfattande analys av enkät och intervju

Bergentstjerna et al<sup>87</sup> refererar till (Goldkuhl, 1993) som menar att en metod innebär att det finns regler och riktlinjer för arbetssätt och dokumentationsformer som gör att arbetet blir strukturerat. Bergentstjerna talar vidare om substantiella och procedurella metoder, där de förra representerar mål för vad som ska åstadkommas och de senare är principer som ger svar på inriktning, utvecklingstakt och resursbehov. Det är enligt Burnes<sup>88</sup> viktigt att få en balans mellan det substantiella och procedurella i metoden och hela tiden behålla fokus på intressenterna. Göteborgs Stad är en mycket stor organisation med många anställda inom ett stort antal helt olikartade områden. En sammanhållen e-förvaltning går på tvärs genom hela organisationen. Det ramverk och den arkitektur som projektet ska ta fram som ett stöd att nå målet måste uppfylla och svara upp mot alla de frågor och problem som kan tänkas uppstå när tjänster ska automatiseras. Vi tror därför att för att lyckas nå projektets övergripande mål om en samordnad e-förvaltning är det särskilt viktigt att förankringsarbetet genomförs metodiskt. Metoderna som används bör vara både substantiella och procedurella alltså beskriva syfte med vad som ska åstadkommas och vilka handlingar som ska genomföras. Det kommer att vara omöjligt att genomföra åtgärder för alla, inte ens en större del av de anställda kan projektet räkna med att nå. Det är därför viktigt att fastställa nyckelintressenter och ledargrupper där mycken kraft satsas för att kunna lyckas med avsikten att de ska bli goda budbärare inåt i sina egna förvaltningar.

Förändring är enligt Holmberg, Håkansson och Partanen<sup>89</sup> en lärandeprocess. Det krävs tydliga ledare för att få tillstånd en lärandeprocess, där ledarna använder olika instrument såsom modeller, metoder och kommunikation för att skapa överblickbarhet, medvetenhet och meningsfullhet. Projektet får därför inte tro att för att en förankringsåtgärd är genomförd hos en viss grupp så är det därmed avslutat. Genom att återkomma om och om igen på olika sätt till samma grupp kan insikt och förståelse successivt växa fram hos den avsedda gruppen människor tar också till sig information på olika sätt, de har olika representationssystem. Detta kallar O Connor och Lages att ”matcha tänkande”<sup>90</sup>. Därför måste projektet kommunicera på olika sätt med bilder, berättelser och att pröva de framväxande delarna hos pilotorganisationer som redan idag arbetar med att bygga e-tjänster.

Även Delta-modellen, Enquist et al<sup>91</sup> utgår från intressenterna. Det är enligt modellen intressenterna som kan få förändring till stånd och därför är det coachande ledarskapet en kritisk framgångsfaktor. Burnes<sup>92</sup> ger vidare exempel på en fyrstegsmetod för förändringsarbetet som också kan användas vid förankringsarbete inför en pågående förändring. De fyra stegen är:

- Kommunicera med nyckelgrupper för att öka och uppnå insikt och förståelse
- Verka genom formella och informella ledare för att uppnå insikt och förståelse
- Använd symboler och skapa mantra för att öka och uppnå insikt och förståelse
- Tillse att det finns en organisation som kan ta vid när projektet avslutas och driva förankringsarbetet vidare samt skapa förutsättningar för att det arbetssätt och det ramverk som tagits fram används och vidareutvecklas.

<sup>87</sup> Bergentstjerna, Johansson, Wojtasik, Metoder för strategisk IT-management, magisteruppgift (1999)

<sup>88</sup> Burnes Bernard, Managing Change (2004)

<sup>89</sup> Holmberg Linda, Håkansson Malin, Partanen Kajsa, Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling (2003)

<sup>90</sup> O'Connor Joseph & Lages Andrea, Coaching med NLP (2004)

<sup>91</sup> Enquist et al., DELTA meta architecture for Management of Coordinated Development, IRIS konferensen (2001)

<sup>92</sup> Burnes Bernard, Managing Change (2004)

Holmberg, Håkansson och Partanen<sup>93</sup> beskriver innebörden av samordnad organisationsutveckling och tar upp ett flertal områden där brister i organisationen leder till att samordningen av utvecklingsinsatserna för organisation, människor, mål och teknik kommer att misslyckas. De nämner bl. a brist på förståelse, brist på gemensam kultur och brist på motivation och engagemang. Vi kan utifrån enkätsvar och intervjuer se att det finns brister i samtliga områden. Projektet har nyligen startat men motionen som projektet vilar på beslutades i stadens högsta organ, KF i september 2006. Då hade den dessförinnan varit ute på remiss hos samtliga nämnder och bolagsstyrelser. En första etapp är nu i slutfasen vars mål är samordnad information gentemot kunderna och en gemensam teknisk plattform för att gå vidare med nästa etapp som handlar om e-tjänster. Trots att budskapet kommunicerats ut till dessa grupper om vad det övergripande målet med motionen på sikt är har inte detta budskap spridit sig vidare i organisationen till övriga intressenter. Endast en av de intervjuade har deltagit i projekt Leion-net etapp1. Denna person visar också på en större insikt än de övriga intervjuade om att en vision om förändring inte är mycket värd utan genomförande och handling och att förmågan till handling hänger samman med förmågan att prestera, nyskapa och göra sig av med något av det gamla. För att detta ska kunna ske i det här projektet måste visionen och målen förankras på ett sådant sätt att de som är berörda verkligen förstår och har insikt i vad som krävs för att bli en e-kommun med en sammanhållen förvaltning. Whitmore<sup>94</sup> pekar på att det centrala inom coaching är att bygga upp medvetenhet och ansvar. I projektet Leion-net är det av högsta betydelse att göra detta då varje verksamhetschef måste förstå och ta ansvar för sin verksamhet och hur den verksamhetens specifika tjänster kan tillgängliggöras som elektroniska tjänster för kunderna. Varje ekonomichef, kvalitetsansvarig och IT-strateg måste även de bli medvetna om hur de bäst ska stödja verksamheten och verksamhetscheferna mot detta mål och vara medveten om sitt ansvar i förhållande till sin roll.

O'Connor & Lage<sup>95</sup> pekar vidare på att det även är värderingar och övertygelser som driver oss i vårt arbete. Det är därför ytterligare ett viktigt område att arbeta med så att missförstånd och ovilja till visionen och målen inte får människor att direkt arbeta emot de uppsatta målen. Hans Sarv<sup>96</sup> betonar att det är viktigt att inte glömma bort eller förringa de personer som aktivt motverkar en förändring. De är också nyckelfigurer i förankringsprocessen men det är inte omedvetna eller likgiltiga utan driver i värsta fall en egen agenda som gör allt för att motverka den önskvärda förändringen. Individer kan också enligt Hans Sarv backa ur en förändring från att ha varit likgiltig eller till och med för förändringen när de upptäcker att det kommer att innebära konsekvenser som inte gynnar dem personligen eller för den egna organisationen. Det kan bara ännu en gång understrykas att förankring är ett kontinuerligt pågående arbete där intressenterna kan omvandlas från påhejare till motspelare, där intressenter ena dagen är likgiltiga för att nästa dag ha blivit medvetna och därmed är för eller emot det övergripande målet. Alla kan omöjligt "frälsas" men målet är att tillräckligt många ska komma till insikt och förståelse och tycka att det övergripande målet är något bra som gynnar de lokala verksamheterna och staden som helhet.

---

<sup>93</sup> Holmberg, Håkansson & Partanen, Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling (2003)

<sup>94</sup> Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

<sup>95</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

<sup>96</sup> Sarv, Bakom framsteg (1993)

## 8 Utveckling av PIR-Modell

Vi har i vår analys funnit framgångsfaktorer, som kan sammanfattas till insatser inom tre viktiga områden nämligen:

- Strategi
- Struktur
- Kultur

**Strategi** utgörs av den övergripande nivån i modellen. Härifrån utgår målbild, vision och värdegrund. Det är viktigt att det finns en tydlighet på den strategiska nivån, eftersom denna nivå blir utgångspunkten för resten av verksamheten. Denna nivå ska i form av direkt nerbrytbara delar kunna ge underlag för struktur och kultur.

**Struktur** utgörs av väldefinierade processer, med ett tydligt ledarskap och utpekade ansvars- och rollbeskrivningar. Strukturen och dess koppling till strategin ska vara så tydlig att den går att beskriva i överskådliga bilder, där det inte går att missuppfatta sin egen roll i sammanhanget eller vem, som är kund för den egna processens leveranser. Strukturen blir också det ramverk eller arkitektur, som system och informationsflöden ska knytas upp mot och återspegla.

**Kultur** utgörs av människorna, som ska få processerna att bli rörliga och infria strategin. För att förmå människorna att sätta processerna i rörelse och på så sätt uppnå målet behövs några viktiga faktorer, som alla bygger på det coachande ledarskapets principer om medvetenhet.

Med **medvetenhet** menas en medvetenhet om vad som händer runt omkring och förmågan att se sig själv som en del i ett större sammanhang. Helt enkelt att ha en god förståelse för **helheten** och hur **målbilden** ser ut.

Den coachande ledaren gör utövaren ansvarig för målen och kräver att denne kopplar målen till handling.<sup>97</sup>

Alla mål skapas från **värderingar**. Det vi vill ha är ett uttryck för en värdering, som vi vill uppfylla. Värderingen blir drivkraften för att ta sig fram till målet och därför är det viktigt att leva efter denna drivkraft.

Coaching syftar till att hitta individers grundläggande värderingar, det som motiverar till handling.<sup>98</sup> Att handla mot sina värderingar skapar ingen djupare inlärning, medvetenhet eller motivation.

De värderingar, som skapar medvetenhet och motivation bygger till stor del på förståelsen för **nyttan**.

**Begränsande övertygelser** hindrar oss från att nå våra mål och leva enligt våra värderingar. Människor är oftast inte medvetna om sina begränsande övertygelser. Genom att identifiera

---

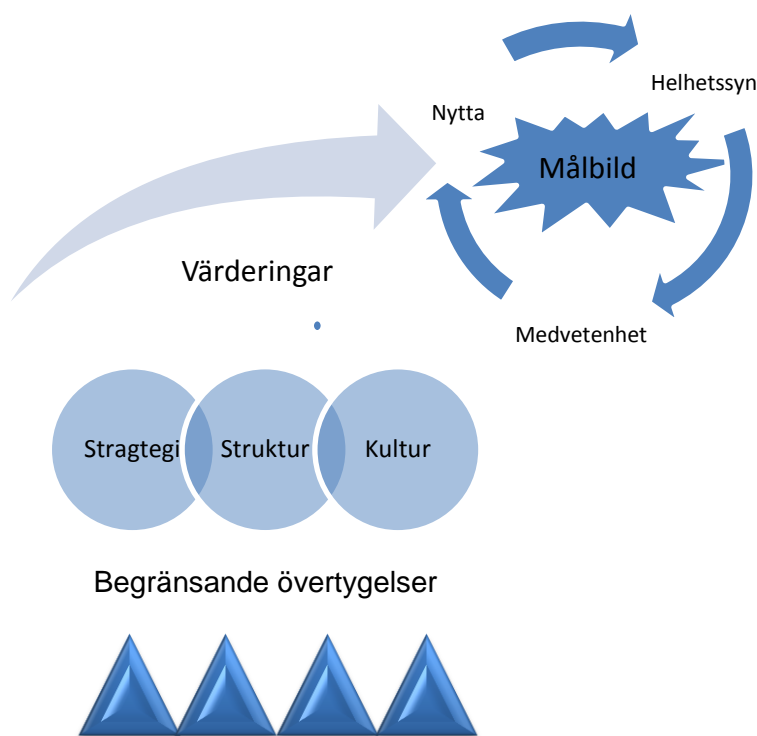
<sup>97</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

<sup>98</sup> Gjerde, Coaching vad-varför-hur (2004)

dessa övertygelser synliggörs de och vi ges därmed möjlighet att förändra dem så att de inte längre blir ett hinder för handlande.<sup>99</sup>

De kritiska framgångsfaktorer vi funnit som är viktiga för att uppnå medvetenhet i organisationsövergripande förändringsprojekt har vi sammanfattat i nedanstående modell. Modellens sammansättning åskådliggör hur grundstenarna i modellen utgörs av strategi, struktur och kultur, hur värderingarna blir drivkraften, som lyfter oss fram mot målet och hindrar oss från att dras ner till de vassare delarna av modellen i form av begränsande övertygelser. Det som medverkar till att målbilden blir verklighet är förståelsen för nyttan, helheten och den medvetenhet, som värderingarna fört med sig framåt.

För att lyckas i organisationsövergripande förändringsprojekt krävs att delarna i modellen samverkar. Det är först då, som människorna kan förmås sätta processer i rörelse och förflytta sig mot nya mål. Vi har valt att kalla vår modell för PIR (Processer I Rörelse), eftersom det blir resultatet av att de identifierade kritiska framgångsfaktorerna samverkar på rätt sätt.



Figur 10 Kritiska framgångsfaktorer i organisationsövergripande förändringsprojekt

### **Tillämpning av PIR-modellen för projekt Leion-net**

För att kunna tillämpa PIR-modellen i det beskrivna projektet har vi följande förslag på tillämpningsområden.

<sup>99</sup> O'Connor & Lages, Coaching med NLP (2004)

Vi utgår från de tre områden, som modellen består av.

- Strategi
- Struktur
- Kultur

**Strategi:**

Som alltid är det viktigt att det finns en tydlighet på den strategiska nivån, eftersom denna nivå blir utgångspunkten för agerande i resten av verksamheten. Den målgrupp där mycket kraft och möda bör läggas på förankring är därför hos samtliga förvaltningsledningar. De delar i den kommande vägledningen som måste finnas förankrade på djupet hos ledningsgrupperna är:

**Den gemensamma nyttovärderingsmetoden:** Här genomförs med fördel en nyttovärdering för att dels belysa nytta med att skapa e-tjänster dels för att ledningsgrupperna ska bli bekanta med den framtagna metoden som vägledningen kommer att bestå av. På så sätt får alla en samsyn av nytta med en gemensam e-förvaltning.

**Den gemensamma processkartläggningsmetoden:** E-förvaltning kräver ett horisontellt tänkande i motsats till funktionstänkandet. Ledningen i staden måste övertygas om att för att lyckas gäller det att få till stånd normer och regler som är organisationsöverskridande och följer uppdraget/tjänsten som ska levereras till kunderna istället för det vertikala funktionstänkandet. Ett lämpligt tillvägagångssätt är därför att genomföra processkartläggningar utifrån den specifika verksamhetens inriktning men också tvärgrupper mellan olika förvaltningsledningar bör tillskapas för att få till stånd ett horisontellt tänkande.

**Informationssystemarkitektur:** Slutligen bör förankringsåtgärder genomföras med tydliga exempel som säkerställer insikt och medvetenhet hos ledningen om att ansvaret för informationskvalitet och informationssäkerhet endast kan upprätthållas av verksamheten själva.

**Struktur** utgörs av väldefinierade processer, med ett tydligt ledarskap och utpekade ansvars- och rollbeskrivningar. I takt med att ramverk och arkitektur växer fram bör det klart och tydligt definieras vem som äger och ska ta ansvar för att upprätthålla och förvalta ingående delar. Om inte detta sker blir projektets resultat snabbt en pappersprodukt som blir inaktuell och faller i glömska. Staden bör därför utse nödvändiga roller som på ett övergripande plan tar ansvar för helheten både på strategisk nivå och för strukturerna. Varje förvaltning måste även utse informationsägare, nyttoansvariga och process/tjänsteansvarig för varje e-tjänst som tas fram.

**Kultur** utgörs av människorna, som ska få processerna att bli rörliga och infria visionen/strategin.

Vi föreslår projekt Leion-net följande åtgärder för att uppnå medvetenhet om målet med en sammanhållen e-förvaltning:

- **Förståelse för helheten och hur målbilden ser ut.**  
En förankringsgrupp bör bildas som har till sin uppgift att ta fram lämpliga förankringsåtgärder specifikt anpassade till de valda målgrupperna. På så sätt riskerar man inte att förankringsarbetet glöms bort som det i många fall riskerar att göra när det är de ordinarie projektmedlemmarna som förutom arbetet med att uppnå de uppsatta projektmålen även ansvarar för att ta fram och genomföra



förankringsinsatser. Beslutade insatser bör göras systematiskt så att samtliga beslutade åtgärder genomförs i de utpekade grupperingarna.

○ ***Storytelling***

Det finns många förankringsmetoder. En som lyfts fram i många sammanhang är storytelling, som genom berättelser förmedlar visionen. Vi tror att berättandet ger en mer levande bild av vad som ska uppnås. Denna bild är dessutom lättare att ta till sig och minnas än det traditionella sättet med bl. a. visionsdokument och projektdirektiv. Berättelserna kan förmedlas direkt från person till person/grupp men också via ljudfiler eller filmer över internet. Genom berättelser når man också människors olika representationssystem genom att de själva kan välja att ta till sig berättelsen via hörsel, bilder etc. En bra berättelse kan skapa positiva laddningar som mottagaren minns. Projektgruppen har fått en genomgång av storytelling och vi föreslår att som en metod i förankringsarbetet välja storytelling.

○ ***Informationsmaterial med tydligt nyttoperspektiv***

Om projektet ska lyckas med att sprida budskapet om nytta med e-tjänster och e-förvaltning måste det lätt kunna spridas till stora grupper. Resultatet i enkät och intervjuer visar att vare sig budskapet om uppdraget eller innebörden av nyttan nått ut. Därför bör även informationsmaterial tas fram vars tonvikt just ska betona nyttan för kunden, vad det innebär för den enskilde medarbetaren samt en kort redogörelse av projektets uppgift. Information i text form av en broschyr kan spridas och på så sätt nå även dem som inte direkt kommer i kontakt med projektgruppen eller förvaltningarnas kontaktpersoner.

○ ***Förståelse för nyttan***

Projektet kan med fördel använda den föreslagna nyttovärderingsmetoden i förankringsarbetet för att få tydliga argument för den kundnytta som skapas genom en sammanhållen e-förvaltning. Samtidigt är det också ett sätt att förankra den framtagna metoden så att den används när de enskilda förvaltningarna funderar över en viss e-tjänst. En värdemätare (barometer) bör tas fram som hjälper berörda tjänstemän att snabbt jämföra olika administrativa tjänster gentemot varandra, komplexitet, stor nytta internt, stor nytta för kunden etc.

○ ***Gemensamma värderingar***

Värderingarna blir drivkraften för att förflytta sig mot målet. Även här kan storytelling utgöra en bra metod då berättelser förutom att förmedla ett budskap också syftar till att skapa ett gemensamt synsätt och gemensamma värderingar inom en organisation. Om det coachande ledarskapet lyckas genomsyra hela organisationen utgör också det en bra grund för att skapa en gemensam värdegrund.

○ ***Bearbetade begränsande övertygelser***

I allt förändringsarbete kommer det att finnas motkrafter och medkrafter. I det här projektet finns en stor risk att medarbetare känner att deras arbete kommer att ”försvinna” om tjänsterna läggs ut som e-tjänster. Det är därför viktigt att parallellt som nyttan och fördelarna med e-tjänster och e-förvaltning beskrivs också klarlägga om det är en utökad servicegrad som ska uppnås eller om det är kostnadsminskningar som ska eftersträvas. Om det är det sistnämnda som gäller måste de personer som kan riskera övertalighet ges ett fullgott alternativ till de nuvarande arbetsuppgifterna för att överbygga deras begränsade övertygelser.

## 9 Slutsats

I teorin har vi funnit att det är viktigt att skapa samsyn för att lyckas i organisationsövergripande förändringsprojekt. Vårt syfte med examensarbetet har därför varit att formulera en modell, som beskriver kritiska framgångsfaktorer i arbetet med att skapa förståelse och medvetenhet. En modell som enligt Goldkuhl<sup>100</sup> är något som besvarar vad som ska göras men inte hur det ska genomföras. Vår modell föreslår därför även ett antal metoder för hur den ska genomföras.

De framgångsfaktorer vi funnit kan sammanfattas till tre kritiska områden. Dessa utgör grunden i PIR-modellen enligt följande:

- **Strategi**
- **Struktur**
- **Kultur**

**Strategin** utgörs av att det finns en tydlighet på ledningsnivån. Utformandet av en tydlig strategi för förankring blir ledstjärnan för hur den ska löpa genom hela förändringsarbetet. Den blir utgångspunkten för agerande i resten av verksamheten under hela projektet men även efter det att förändringen är genomförd så att inte organisationen faller tillbaka i gamla hjulspår.

**Strukturen** utgörs av väldefinierade processer, med ett tydligt ledarskap och utpekade ansvars- och rollbeskrivningar

Inom grupperingen **kultur** krävs några viktiga insatser för att uppnå medvetenhet. Dessa insatser bygger på det coachande ledarskapets principer om medvetenhet och kan sammanfattas i nedanstående punkter.

- **Förståelse för helheten och hur målbilden ser ut**, genom att skapa kommunikation och förankringsåtgärder i olika former och vid flertalet tillfällen.
- **Förståelse för nyttan**, som med fördel beskrivs med hjälp av en nyttovärderingsmetod.
- **Gemensamma värderingar**, som blir drivkraften för att förflytta sig mot målet där det coachande ledarskapet genomsyrar hela organisationen.
- **Bearbeta och bemöta begränsande övertygelser**, för att minimera de skadeverkningar de kan medföra.

För att lyckas i organisationsövergripande förändringsprojekt krävs att delarna i modellen samverkar. Det är först då, som människorna kan förmås sätta processer i rörelse och förflytta sig mot nya mål. PIR-modellen (Processer I Rörelse), blir resultatet av att de identifierade kritiska framgångsfaktorerna samverkar på rätt sätt.

---

<sup>100</sup> Refereras till Goldkuhl i Andersson & Alksic, Designing a Meta-Architectural Support for Standard Systems Evaluation, A case study at OSS Sales, Ericsson Corporation, Magister uppsats (2002)

## 10 Referenser

### Böcker och artiklar

- Berg, M.E. (2004), *Coaching – att hjälpa ledare och medarbetare att lyckas*, Lund: Studentlitteratur
- Boland, R. J. (1979). "Control, Causality and Information Systems Requirements". *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 4, No. 4, s. 259–272
- Brancheau, J.C. & Wetherbe, J.C. (1986). "Information Architectures: Methods and Practice". *Information Processing & Management*, Vol. 22, No. 6, s. 453–463.
- Burnes, B (2004), *Managing Change*, volym 4, Gosport: Ashford Colour Press Ltd,
- Burlton, R.T. (2001), *Business Process Management, Profiting from Process*, Inianapolis: SAMS Publishing
- Checkland, P (1989), *Soft Systems Methodology (SSM)*, Chichester : Wiley
- Daft, R. L. & Lengel, R.H. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design". *Management Science*, Vol. 32, No. 5, Organization Design, May 1986, s. 554–571.
- Daft, R. L., Lengel, R.H. & Trevino, L.K. (1987), "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems." *MIS Quarterly*, Vol. 11, No. 3., Sep. 1987, s. 355–366.
- Daft, R. L. & Wiginton, J.C. (1979), "Language and Organization". *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 2., Apr. 1979, s. 179–191.
- Dahlgren, L.E.; Lundgren, G & Stigberg, L (2006), *PENG-modellen*, Stockholm: Ekerlids förlag (tredje tryckningen)
- Enquist H , Magoulas, T, Bergenstjerna, M & Holmqvist, M, *DELTA Meta Architecture for Management of Coordinated Development*, Department of Informatics, Göteborg University, Sweden, Volvo Parts Strategic Development IS/IT, Gothenburg, Sweden
- Gjerde, S (2004), *Coaching vad-varför-hur*, Lund: Studentlitteratur
- Hatch, M. J. (2002), *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur
- Hedberg, B (1980), "Using Computerized Information Systems to Design Better Organization and Jobs". N. Björn-Andersen (red): *The Human Side of Information Processing*. North-Holland Publishing Company.

Hedberg, B & Jönsson, S (1978), "Designing Semi-Confusing Information Systems for Organizations in Changing Enviroments". *Accounting Organizations and Society*. Vol. 3, No. 1, s. 47–64.

Hemre, A (2006), "Knowledge organizations and mission-based architectures". *KM Review*, Vol 9, No 3, July/August 2006, s. 10–11.

Kotter, J. P. (1995), *Leading Change*, Boston : Harvard Business School Press

Langefors, B (1986), "Information and Management Systems". *Erhvervs Økonomisk Tidsskrift*, Lee, Sang M. och Kim, Bonn-Oh (1996). "Developing the information systems architecture for world-class organizations". *Management Decision*, 34/2 1996, s. 46–52.

Ljungberg, A & Larsson, E (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Lund: Studentlitteratur

Lundberg, D (2004), *IT och affärsnytta: konsten att lyckas med investeringar i IT*, Lund: Studenlitteratur,

Magoulas, T & Pessi, K (1991), *En studie om informationssystemarkitektur*. Licentiatavhandling. Insitutionen för informationsbehandling, Chalmers tekniska högskola och Göteborgs universitet, Sverige.

Magoulas, T & Pessi, K (1998), *Strategisk IT-Management*. Gothenburg Studies in Informatics. Report 13. Göteborg: Vastastadens Bokbinderi AB

O'Connor, J & Lages, A (2004), *Coaching med NLP*, Stockholm: Buena Vida AB

Ottersten, I & Balic, M (2004), *Effektstyrning av IT*, upplaga 1:2 Malmö: Liber AB,

Pfeffer, J & Sutton, R. I. (2000), *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*, Stockholm: Svenska förlaget

Sarv, H (1993), *Bakom framsteg – om förändringsarbete i företag*, Stockholm: Hans Sarv Research AB

Teng, J; Kettinger, T. C; William, J; & Guha, S (1992), "Business Process Redesign and Architecure: Establishing the Missing Links". *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Information systems*, Dec 13–16, 1992, s. 81–89. Dallas, Texas, USA.

Whitmore, J (2002), *Nya Coaching för bättre resultat*, Jönköping: Brain Books

Zachman, J.A. (1996), "Enterprise Arcitecture: The Issue of the Century". ([www.zifa.com](http://www.zifa.com))

## Rapporter, working papers etc

Andersson, M & Alksic, D (2002), *Designing a Meta-Architectural Support for Standard Systems Evaluation*, A case study at OSS Sales, Ericsson Corporation, Magisteruppsats, Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet.

Bergenstjerna, M; Johansson, L & Wojtasik, M (1999), *Metoder för strategisk IT-management*, Magisteruppsats Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet

Bolin, M; Bergquist, M. & Ljungberg, J. (2004), *A Narrative Approach to Change Management*. Proceedings from The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities

Holmberg,L; Håkansson, M & Partanen, K (2003), *Ledarskapets betydelse i samordnad utveckling*, Magisteruppsats Institutionen för Informatik, Göteborgs universitet

Jansson, H & Golubovic, O (2001). ”Globalisering eller lokalisering av elektroniska handelsplatser över geografiska områden”. Magisteruppsats, Institutionen för Informatik, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Langefors, B, ”*Foundations of Infology*”. (Administrativ Databehandling). Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för informationsbehandling.

Lind, C & Andersson, F. (2000), ”*Strategiska Framgångsfaktorer för e-Business. En normativ holistisk modell för studie av e-Business*, Institutionen för Information, Göteborgs universitet

Olsson, A & Öhman, J (2007), *Historien om hovleverantören - en studie i användandet av Corporate Storytelling*, Magisteruppsats, Humanistisk-samhällsvetenskapliga vetenskapsområdet, Samhällsvetenskapliga fakulteten, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet

Markusson, L (2007), *Digitala informationstjänster i en kommunal miljö*, D-uppsats, Proffecional degree. Teknisk- naturvetenskaplig fakultet UTH-enheten, Uppsala universitet

Svärdström, J; Thanos, M & Kalevi P (2006), ”FEM. Framework för understanding Enterprise Morphology”, utkast, Institutionen för tillämpad IT, IT-universitetet,

Svensson, M & Wallentin, C (2001), *Framgångsfaktorer vid strategisk IT- och verksamhetsutveckling*, Magisteruppsats, Institutionen för informatik, Göteborgs universitet

Teng, J; Kettinger, T. C; William J. & Guha, S (1992), ”Business Process Redesign and Architecture: Establishing the Missing Links”. *Proceedings of the Thirteenth International Conference on Information systems*, Dec 13–16, 1992, s. 81–89. Dallas, Texas, USA

## Handlingar

CIO Council (2001): ”A Practical Guide to Federal Enterprise Architecture”.  
Version 1.0, February 2001.

”eEurope 2002 – An information society for all”

”eEurope 2005 – An information society for all”

”i2010– A European Information Society for growth and employment”

Motion, (2005) av Agneta Granberg (m) om bättre medborgarservice genom  
24 timmarsservice”

Projektdirektiv, Leion-net etapp 2,  
Verket för förvaltningsutveckling, Vägledning 24-timmars webben  
Statskontoret (2004:27)

Protokoll från kommunstyrelsens sammanträden:

[5 april 2006 Motion](#)

[21 juni 2006 Beslut](#)

TU Göteborgs Stad, Stadskansliet, (2006) Samordnat utvecklingsarbete för Göteborgs Stad  
som e-kommun dnr 734/06

Protokoll från kommunfullmäktiges sammanträden:

[14 september 2006](#)

19 september 2007 beslut om finansiering

Regeringskansliet, Handlingsplan för eFörvaltning – Ny grunder för  
IT-baserad verksamhetsutveckling i offentlig förvaltning 2008

Sambruk, <http://www.sambruk.se>

<http://de.wikipedia.org/wiki/Metamodell>

## APPENDIX A

### ***Enterprise Architecture (EA)***

I vårt syfte att beskriva delarna i det arbete, som ligger till grund för målet om en sammanhållen e-förvaltning är teorier omkring EA en viktig del.

EA blir förutsättningen för att kunna koppla informationssystem till verksamheten och organisationsstrukturen på ett överskådligt sätt. Den är en förutsättning i vårt praktikfall för att fastställa vad som ska betraktas som en kommungemensam informationskälla och vad som ska vara verksamhetsunikt.

### ***Här följer en kort beskrivning av de olika ramverk som EA består av***

#### ***Business architecture***

Business Architecture är ett ramverk för att strukturera processer, data, uppgifter, organisation, system, applikationer, etc.<sup>101</sup>

#### ***Informationssystemarkitektur***

IS-arkitektur utgör den process som handlar om att integrera ett stort antal informationssystem. Här beskrivs den övergripande strukturen av integrationen och hur de integrerade delarna passar ihop med varandra. IS-arkitekturen utgör en mängd principer och regler som styr en organisations upplägg av datorer, data, mänskliga resurser, mjukvara och ansvarsförhållanden.<sup>102</sup>

#### ***IT-arkitektur***

Med IT-arkitektur avses en modell av en organisations (t.ex. ett företags) informationsbehov samt hurdana krav som måste ställas på dess informationssystem för att dessa behov kan tillfredsställas. I en IT-arkitektur ingår en beskrivning av den existerande IT-infrastrukturen och en detaljerad plan om hur denna borde utvecklas i framtiden.<sup>103</sup>

### **Arkitekturell begreppsram**

Magoulas och Pessi (1998)<sup>104</sup> föreslår i sin avhandling en begreppsram för arkitektur att använda vid IT management. Från denna ram har vi hämtat några begrepp som är användbara för vårt arbete.

Informationsmiljön kan delas in i följande intressentgrupper:

- Ägare
  - Informationsägare
  - Systemägare
- Aktörer

---

<sup>101</sup> Wikipedia

<sup>102</sup> Magoulas & Pessi (1998)

<sup>103</sup> Wikipedia

<sup>104</sup> Magoulas & Pessi, Strategisk IT-Management. Gothenburg Studies in Informatics. Report 13. Göteborg (1998)

- Klienter

**Klienter** är de intressenter som är informationsanvändare. De är beroende av fruktbar, meningsfull och korrekt information. Klienterna är också den grupp som påverkas eller drabbas av de informationsbaserade handlingarna.

**Aktörerna** är den kategori intressenter som är sysselsatta med informationssystemets verksamhet i syfte att hantera informationsförsörjningsproblem.

**Ägarna** kan delas in i två grupper, dels de som äger informationen, dels de som äger informationssystemen. Tillsammans äger dessa grupper makt över informationsförsörjningens och informationstjänsternas kvalitet. Därmed har de makt att påverka både brukarna och aktörernas beteende och handlingsfrihet.

## Två huvudspår inom informationssystemarkitekturen (IS)

Det finns två huvudspår inom IS, informationsbaserad arkitektur (IB) som har den grundläggande uppfattningen att informationen är stabil även om organisationen förändras. Det andra huvudspåret anser att eftersom verksamheterna ändras mycket snabbt så är det viktigt att även informationssystemen kan förändras snabbt för att möta verksamhetens behov. Det andra huvudspåret går under namnet verksamhetsbaserad arkitektur (VB). Staden måste i framtiden besluta vilka informationskällor som tillhör eller ska tillhöra det ena eller andra spåret inom arkitekturteorin. Vi vill därför ge en redogörelse för de olika designteorierna.

## Informationsbaserad arkitektur (IB)

Informationsbaserad designteori (IB) utgår från föreställningen att information är en väsentlig resurs i en verksamhet. Av det skälet bör den behandlas på samma sätt som andra väsentliga resurser, såsom finansiella resurser, anläggningar m.m.

En andra grundläggande utgångspunkt är att informationen är stabil, dvs. att en verksamhets produkter är desamma även om organisationen förändras. Däremot leder förändringar i omvärlden, organisationen osv. till att informationsbehoven förändras. Därför förespråkar IB dels att data och applikation separeras<sup>105</sup> dels att globala data lagras i ett gemensamt datalager mot vilka applikationerna arbetar. Ingen kommunikation sker mellan applikationerna annat än genom den gemensamma databasen. Allt är uppbyggt enligt ett fastslaget ramverk ett slags vägkarta för att strukturera, designa och vidareutveckla flexibla verksamheter.

För att information om verksamhetens objekt skall kunna hållas konsistenta, ha hög kvalitet och minimera redundans, ska administrationen av data vara centraliserad och använda en gemensam konceptuell modell. Väsentligt är att information skapas endast en gång och sedan används på många ställen.

Vidare antas det att tillgång till information är en förutsättning för att de anställda skall kunna känna sig ha befogenheter att utföra sitt arbete. Genom att göra information lätt tillgänglig för alla stöder man detta betraktelsesätt<sup>106</sup>.

En naturlig konsekvens av detta resonemang är en strävan efter integration av system. Det leder, utöver ökad konsistens och kvalitet också till minskad dubbellagring.

Ansvar för insamlingen och bearbetningen av informationen ska ligga så långt ut i organisationen som möjligt, medan ansvaret för den övergripande konceptuella modellen och dess förvaltning ligger centralt.

Antagandena som ligger till grund för IB kan sammanfattas enligt följande:

<sup>105</sup> Zachman, "Enterprise Architecture: The Issue of the Century". (www.zifa.com) (1996)

<sup>106</sup> Lee Sang. & Bonn-Oh (1996). "Developing the information systems architecture for world-class organizations". Management Decision, 34/2 1996, s. 46–52.



- Information är en väsentlig resurs, som kan användas strategiskt och ska behandlas som andra resurser i verksamheten.
- Information är en stabil resurs medan verksamhetens behov förändras.
- Information kan lagras entydigt
- Applikationer ska vara frikopplade från varandra
- Data administreras centralt
- Informationen skall vara tillgänglig för alla

## Verksamhetsbaserad arkitektur (VB)

Den verksamhetsbaserade designteorin (VB) betonar vikten av att varje system förvaltas av den användande verksamheten och att det är där ansvaret för systemet finns. Informationen ska integreras med den användande verksamhetsdelen. Teorin vill visa hur man genom ett antal analytiska steg skapar en god struktur utifrån en oöverblickbar komplexitet<sup>107</sup>.

Grundläggande principer fokuserar på samband mellan verksamhet och informationssystem och samband mellan olika informationssystem.

VB-designteorin vill koppla informationssystemen närmare ansvarsmässigt avgränsade verksamhetsfunktioner. Langefors (1986)<sup>108</sup> anser att så mycket som möjligt av all data ska hanteras i den lokala miljön där den skapas och används. Han säger vidare att det endast är en liten del av informationen som behöver vara tillgänglig och kunna delas inom hela organisationen. Genom att designa och hantera informationen på det sättet utvecklas också en mer effektiv organisation.

Verksamheter förändras allt snabbare därför är det idag viktigt att även informationssystemen kan förändras för att möta verksamhetens behov. Enskilda systemdelar bör därför kunna bytas ut utan att det uppstår alltför stora kostnader. Genom ett sådant synsätt och hantering uppnås enligt Magoulas och Pessi<sup>109</sup> även en ökad flexibilitet i enskilda informationssystem och att man alltid vet vilken information som kommer lokalt ifrån och vad som baseras på andra informationssystem.

Dynamiken i VB-designteorin ligger i att den lokala informationen inom en del av organisationen kan förändras oberoende av övriga delar och samtidigt uppnås en stabilitet genom att lokala förändringar inte påverkar sambandsstrukturen.

I den ideala VB-designteorin består informationssystemarkitekturen av samverkande informationssystem som är autonoma. Hantering och ansvar finns där informationen används. Informationen utbyts genom meddelande och ej genom att slå samman informationen i globala databaser. Den föreskriver oberoende regeldatabaser medan informationsbaser och begrepps-baser bör sammankopplas avseende informationsutbytet mellan autonoma system.

Ansvaret för hur samverkan ska ske inom informationssystemarkitekturen åligger ledningen. Däremot är det de enskilda verksamhetsfunktionerna som ansvarar för att utforma enskilda meddelande så att det stödjer samverkanskraven.

<sup>107</sup> Magoulas & Pessi, Strategisk IT-Management. Gothenburg Studies in Informatics. Report 13. Göteborg (1998)

<sup>108</sup> Langefors, "Information and Management Systems". Erhvervs Økonomisk Tidsskrift. (1986)

<sup>109</sup> Magoulas & Pessi, Strategisk IT-Management. Gothenburg Studies in Informatics. Report 13. Göteborg (1998)

### ***Sammanfattning (IS)***

Vi kan utifrån dessa teorier dra slutsatsen att en medvetenhet måste uppnås hos tjänstemännen om i vilka fall principen om informationsbaserad arkitektur ska tillämpas och när den verksamhetsbaserade arkitekturen är den bästa utifrån till vad och i vilka sammanhang informationen ska användas. Likaså måste informationskällorna ha utpekade informationsägare som säkerställer kvaliteten för att tjänsterna ska kunna erbjudas som e-tjänster. Inför varje beslut om att göra om en manuell tjänst till en e-tjänst måste även varje informationskälla säkerhetsklassas.

## Appendix B

### Enkätfrågor

Göteborgs Stad som e-kommun (Anonym enkät)

#### Information

Enkätsvaren är anonyma och vi är mycket tacksamma om du tar dig tid att svara på enkäten

**även om du bara fyller i en del av den.** Den blir ett bra underlag för hur vi bör lägga upp delprojekt 2 av Leion-net för att bäst stödja verksamheten i din förvaltning.

#### Tack på förhand

##### Jag arbetar i \*

- Fackförvaltning
- SDF

##### Jag arbetar som \*

- IT-strateg
- Verksamhetschef
- Ekonom
- Kvalitetsansvarig

##### 1. Vad innebär begreppet e-kommun för dig?

- ingen åsikt

##### Beskriv med egna ord

☐ ☑

##### 2. Diskuterar ni frågan e-kommun i din förvaltning?

- ja
- nej
- vet ej

##### Beskriv med egna ord

☐ ☑

##### 3. Om ja vilka grupperingar är med vid dessa diskussioner?

- nämnd
- ledning/stab
- verksamhet

**4. Ange de två viktigaste faktorerna för vad du anser vara viktigast för att komma igång med e-tjänster?**

<input type="checkbox"/> Politiskt engagemang
<input type="checkbox"/> Organisatoriskt engagemang
<input type="checkbox"/> Efterfrågan hos medborgarna
<input type="checkbox"/> Fungerande teknik
<input type="checkbox"/> Kompetens inom den egna förvaltningen
<input type="checkbox"/> Ekonomiska förutsättningar finns

**5. Används processbeskrivningar för verksamhetsutveckling?**

<input type="radio"/> ja
<input type="radio"/> nej
<input type="radio"/> vet ej

**Mer om hur ni använder processbeskrivningar**

P ↓

**6. Använder ni någon nyttovärderingsmetod inför investeringar?**

<input type="radio"/> ja
<input type="radio"/> nej
<input type="radio"/> vet ej

**Mer om hur ni använder nyttovärderingsmetoder**

P ↓

**7. Finns det utsedda informationsägare till de system som finns på din enhet/inom din verksamhet?**

<input type="radio"/> ja
<input type="radio"/> nej
<input type="radio"/> vet ej

**Om ja vilka system finns?**

P ↓

**8 Har det under de senaste 18 mån. genomförts någon analys av verksamheten där informationssäkerhetsrisker ingått i analysen?**

<input type="radio"/> ja
<input type="radio"/> nej
<input type="radio"/> vet ej

**Hur genomfördes den?**

P ↓

**9. Vad tror du att din förvaltning skulle vilja veta mer om vad projektet ska uppnå samt om området e-tjänster?**

P ↓

## Appendix C

### Intervjufrågor

#### *Insikt*

För att ta reda på vilken insikt olika personer har om målet och vad som kommer att behöva göras för att uppnå detta utgår vi ifrån Burltons<sup>110</sup> insiktstrappa.

*Vi står inför införandet av en sammanhållen e-förvaltning. Vad innebär detta för din förvaltning?*

*Kan du ge exempel på vilka tjänster ni skulle kunna erbjuda medborgarna?*

*Kommer detta att påverka ditt jobb eller dina arbetsuppgifter?*

*Hur kommer ni att leda denna fråga i din förvaltning?*

*Vad är nyttan för verksamheten med detta? Effekter för enskilda delar och övergripande.*

#### *Begränsande övertygelser*

För att identifiera eventuella begränsande övertygelser utgår vi ifrån O'Connor och Lages formulär.<sup>111</sup>

1. Har ni de färdigheter och den förmåga som krävs för att nå målet?

Ange på en skala mellan 1 och 10 var ni placerar in svaret på denna fråga.

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10  
Stämmer inte alls                      Instämmer helt

2. Är det möjligt att nå målet?

Ange på en skala mellan 1 och 10 var ni placerar in svaret på denna fråga.

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10  
Stämmer inte alls                      Instämmer helt

3. Är målet är tydligt?

Ange på en skala mellan 1 och 10 var ni placerar in svaret på denna fråga.

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10  
Stämmer inte alls                      Instämmer helt

---

<sup>110</sup> Roger T Burlton, Business Process Management, Profiting from Process (2001)

<sup>111</sup> Joseph O'Connor & Andrea Lages, Coaching med NLP (2004)

4. Är målet är önskvärt och givande?

Ange på en skala mellan 1 och 10 var ni placerar in svaret på denna fråga.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Stämmer inte alls Instämmer helt

### ***Värderingar***

För att få fram intervjupersonernas värderingar bakom målet använder vi följande frågor, som också de utgår från O'Connor och Lages beskrivning av kraftfulla frågor.

*Vad vill din förvaltning ha i förhållande till det uppsatta målet?*

*Ser ni alternativa sätt att genomföra e-förvaltning än de som kommunen valt?*

*Vad kommer det uppsatta målet att ge din förvaltning?*

*Vad är viktigt för er med detta?*

*Anser ni att det är meningsfullt att genomföra en sammanhållen e-förvaltning?*

*Vad är ni villiga att ge upp för att åstadkomma detta?*

### ***Medvetenhet***

Det centrala inom det coachande ledarskapet är att bygga upp medvetenhet och ansvar. Med medvetenhet menas att veta vad som händer runt omkring.<sup>112</sup> Det största hindret för medvetenhet ligger i organisationens kultur. Den coachande ledaren lägger grunden för att skapa strategi, kultur och struktur, som främjar möjligheten att uppnå gemensamma mål. För att kartlägga medvetenheten om sin egen enhets placering i ett större sammanhang, har vi formulerat följande frågor.

*Beskriv er enhets huvudsakliga processer och er roll som beställare eller leverantör.*

*Vilka är mottagare av era leveranser?*

### ***Nytta, motivation och lärande***

För att få en uppfattning om den rådande kulturen och förutsättningarna för motivation och lärande har vi formulerat följande frågor.

*Har din förvaltning fått bra feedback på de frågor ni har angående dels det centrala arbetet dels ert arbete angående en sammanhållen e-förvaltning?*

*Hur skulle du vilja beskriva stämningen/åsikterna i din förvaltning angående en*

---

<sup>112</sup> John Whitmore, Nya Coaching för bättre resultat (2002)

***sammanhållen e-förvaltning?***

Det som kan sätta ner motivationen är enligt Hans Sarv<sup>113</sup> tidigare misslyckanden, bristande tro på att förändringen är realistisk, att förändringen inte innebär en förbättring för individen och att nyttan inte har kunnat beskrivas tillräckligt övertygande.

För att undersöka eventuella faktorer, som sätter ner motivationen för det aktuella projektet har vi formulerat följande frågor.

***Kan du ge exempel på tidigare förändringsprojekt inom organisationen?******Hur upplever du resultatet av dessa/detta förändringsprojekt?***

Frågor som kartlägger bristande tro på att förändringen är realistisk sammanfaller med ovanstående frågeformulär för att kartlägga begränsande övertygelser. Frågor som kartlägger om förändringen kan anses som en förbättring för individen sammanfaller med ovanstående frågor om individens värderingar inför målet om en sammanhållen e-förvaltning.

För att få svar på upplevelsen av nyttan med projektet har följande frågor formulerats.

***Brukar ni använda er av någon form av nyttovärdering inför större projekt?******Har ni funderat över eller fått nyttan beskriven för projektet om en sammanhållen e-förvaltning?******Kan du ge exempel på några olika nyttor med en sammanhållen e-förvaltning för er förvaltning, Göteborgs Stad, Medborgarna och Samhället?***

---

<sup>113</sup> Hans Sarv, Bakom framsteg (1993)