

Experten inom den offentliga förvaltningen

En studie av problem kring expertkunskap i Lunds kommun

Emanuel Haak-Södervall
Joakim Johansson

Abstract

Den här uppsatsen diskuterar expertproblematik inom organisationer. Olika kunskapsnivåer hos de anställda kan leda till att vissa inte har någon insyn i arbetet och en dålig uppfattning om var ansvaret finns. Samtidigt kan de som besitter en specialkunskap få ett för stort inflytande och utöva makt över andra inom organisationen. Vi har i den här uppsatsen undersökt hur problematiken ser ut i Lunds kommun genom att intervjua ett antal anställda. Intervjuerna har sedan analyserats genom ett antal begrepp som vi framtagit med hjälp av tidigare forskning. De slutsatser vi har dragit av vår undersökning är att det inom Lunds kommun snarare finns en organisationsproblematik än en expertproblematik.

Nyckelord: Kunskap, experter, offentlig förvaltning, organisationsproblematik

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Frågeställning	1
2	Bakgrund och Tidigare Forskning	2
2.1	Experter	2
2.1.1	Ett jämlikhetsproblem	2
2.1.2	Expertbehovet.....	3
2.1.3	En ansvarsfråga	3
2.1.4	Förvaltningspersonal	4
2.1.5	En fungerande förvaltning.....	4
2.2	Sammanfattande tankar och utgångsläge	5
3	Teoretiskt verktyg	6
3.1	Kunskap.....	6
3.2	Ansvar	6
3.3	Kontroll	7
3.4	Insyn	7
3.5	Sammanfattning	8
4	Metoddiskussion	9
4.1	En kommun	9
4.2	Empirisk trovärdighet.....	10
4.3	Gatekeeper.....	10
4.4	Hur genomfördes intervjuerna	11
5	Analys	12
5.1	Läget i Lund	12
5.1.1	IT-avdelningen	12
5.1.2	IKT-samordningen	12
5.1.3	E-styrgruppen	13
5.1.4	Ledningsgruppen.....	13
5.2	Intervju 1	14
5.3	Intervju 2	15

5.4	Intervju 3	16
5.5	Intervju 4	17
5.6	Intervju 5	18
5.7	Intervju 6	19
5.8	Intervju 7	21
6	Slutsatser och diskussion.....	22
6.1	Avslutande reflektioner	23
7	Referenser.....	25

1 Inledning

Under ett studiebesök på Lunds kommun fick vi vetskap om att kommunens IT-verksamhet kan uppfattas som problematisk för de anställda. Problemet vi då uppfattade var att IT-folket, tack vare sin specialkunskap, hade makt och inflytande över delar av förvaltningspersonalen. Detta var intressant därför att IT-verksamheten utgör en central del i organisationens arbete. IT är ett område som är under stor utveckling och som samhället i allmänhet blir allt mer beroende av.

Vi vill med den här uppsatsen undersöka det problem som vi fick en indikation på under studiebesöket. Vi hade själva inga speciella förkunskaper på detta område och tyckte därför det var intressant ur ett inlärningsperspektiv. Vi tyckte även att det skulle vara roligt att undersöka ett lokalt statsvetenskapligt problem.

1.1 Frågeställning

Vi kommer att presentera en del teoretiska problem kring experter och specialkunskap. Det vi praktiskt vill undersöka är huruvida en del av de här problemen existerar inom Lunds kommun och hur man behandlar sådana problem. Vår fokus kommer att ligga på förvaltningarnas IT-verksamhet. Denna verksamhet är intressant eftersom den så tydligt innehåller expertkunskap och för att de flesta har ett förhållande till eller berörs av den. Det är därför även intressant att undersöka samarbetet mellan IT-avdelningen och den övriga förvaltningen. För att undersöka detta ställer vi följande frågor:

- *Vilka expertrelaterade problem kan man se i förhållande till IT-verksamheten inom Lunds kommun?*
- *Vad görs för att arbeta med problemen?*
- *Hur anpassar IT-avdelningen verksamheten efter de olika förvaltningarnas behov?*

2 Bakgrund och Tidigare Forskning

Den problematik som kan uppstå kring expertkunskap är väl dokumenterad inom forskning kring framförallt stat och samhälle. Vi kommer i följande stycken att ge några korta presentationer av den forskning vi har utgått ifrån i vår egen undersökning. Tanken bakom detta är att läsaren ska få en kort men givande inblick i den forskning som finns och är aktuell i förhållande till problemet vi diskuterar. Först av allt kommer vi att diskutera experten och vad vi avser med experter.

Även om vår undersökning kommer att vara inriktad på expertproblematik och arbetet med det inom en organisation, så kommer vi att i forskningsöversikten även behandla forskning som kanske inte nödvändigtvis tar upp detta, men som vi ändå anser vara central för vår uppsats. Det vi har fokuserat på att lyfta fram ur den diskussion som finns kring experter är vilka problem som kan uppstå, olika sätt att se på dessa problem samt tänkbara lösningar på problemen. Vi känner att det är viktigt att ha en god förståelse av problemet kring expertkunskap och hur det kan behandlas innan man börjar diskutera dessa fenomen inom en enskild organisation.

2.1 Experter

En expert är någon som innehar en specialiserad kunskap som uppfattas som legitim av samhället. Expertens kunskap innehåller specifika tekniska färdigheter som accepteras av andra auktoriteter inom samma område (Schudson 2006 s.499). Inom en organisation innebär expertkunskap en kunskap som bara finns hos särskilda individer och inte hos den stora massan. Experternas arbete och funktion är att utföra uppgifter som kräver den sortens specialkunskap som dom besitter.

2.1.1 Ett jämlikhetsproblem

Specialisten eller experten kan teoretiskt sett utgöra ett problem för den demokratiska staten. Detta är en åsikt som bland annat läggs fram av den amerikanske forskaren Stephen Turner. Det stora problem som identifieras av Turner är sättet på vilket särskild expertkunskap i teorin inte går ihop med det demokratiska jämlikhetsidealet (Turner 2003 s.19). I en demokratisk stat där alla människor ska vara jämlika sticker experten ut genom de särskilda kunskaper som gör just honom/henne till expert. Denna kunskap kan innebära fördelar i form av ett större inflytande än vad andra medborgare har och kan på så vis leda till

ojämlikhet. Turner påpekar i sitt resonemang hur experterna verkar ha intagit en speciell och inflytelserik roll hos staten tack vare sina specialkunskaper (Ibid. s.19-29). Samtidigt fungerar även experter och specialister, tack vare sina särskilda kunskaper, som utbildare av folket. När experter hamnar i en position både som rådgivare åt staten och utbildare av folket så finns risken att dom utövar en kulturell och intellektuell kontroll över medborgarna. Centralt i Turners resonemang är också att det finns olika typer av experter och att de inte alla utgör ett demokratiskt problem (Turner 2001 s.140). Bland de experter som dock kan utgöra ett problem, hittar vi den sortens expert som vår uppsats kommer att behandla. Detta är experter vars kunskap accepteras och ges auktoritet inom den offentliga sektorn. Denna typ av experter identifieras som ett potentiellt problem av Turner på grund av deras inflytande över vissa processer inom den offentliga förvaltningen (Ibid. s.141).

2.1.2 Expertbehovet

Problemet med experter har dock en annan sida, nämligen att demokratier inte skulle fungera utan dem. Denna utgångspunkt till problemet har en annan amerikansk forskare vid namn Michael Schudson. Schudson fokuserar på det faktum att experter/specialister har förmågan och möjligheten att göra mycket gott för den demokratiska processen. Framförallt framhävs här expertens speciella förmåga att förse personer vid makten med information samt deras förmåga att klargöra olika saker för både beslutsfattare och allmänheten (Schudson 2006 s.500-501). Schudson identifierar, likt Turner, ojämlikhetsproblemet experter kan skapa. Samtidigt framhäver han att fokus inte borde ligga på problemets uppkomst eller existens, vilka är självklara, utan snarare på hur problemet behandlas. Det viktiga är att balansera experternas roll och inflytande inom demokratin.

Schudson presenterar en modell för hur man uppnår denna balans (Ibid. s.491,497). Modellen kallar han för ”short leash” och han föreställer sig i denna modell att staten har ett koppel kring expertens hals vilket kan vara både långt och kort. Ett ”långt koppel” innebär att experten har stor självständighet och inte alltid behöver stå till svars för sin kunskap, medan ett ”kort koppel” innebär att experten i stor utsträckning hålls ansvarig inför folket. Centralt i modellen är avvägningen mellan expertens självständighet och ansvarighet inför folket, men också att experterna inte ska hållas tillbaka för hårt av staten utan våga stå för sina egna åsikter och inte styras för hårt. ”Short leash”-modellen går alltså ut på att staten tar ett ansvar för hur experter används och i vilken utsträckning experterna själva hålls ansvariga inför folket. Experterna måste å sin sida också ta ett ansvar för att kunskapen de besitter inte påverkas alltför mycket av de politiker som styr dem.

2.1.3 En ansvarsfråga

Burke (1983) pekar i sin uppsats ”The Control of Professionals in a Democracy” bland annat ut ett stort problem kring experter och ansvarsförhållanden. Inom en

organisation kan det finnas olika experter: forskare, ingenjörer, tekniker etc. Om de utför eller begår ett misstag är det organisationen i sig som är ansvarig för det inträffade och inte experten. Burke jämför detta med en läkare vilken, om han missköter sitt arbete, personligen kan hållas ansvarig för sina handlingar (Burke 1983 s.302). Detta ansvarsförfarande där organisationen är den som drabbas när ett fel uppstår kan medföra problem. Hur vet man om experten har handlat mot en policy eller haft ett dåligt omdöme (Ibid.)? Läkaren och chefen kan ofta hållas ansvarig inför sina handlingar medan experten som ibland har lika mycket makt som tidigare nämnda kan undkomma hela ansvarsfrågan även om densamme gjort eller begått ett fel (Ibid. s.303-304).

Det kan vara oklart hur man kontrollerar om det finns ett tydligt ansvarsförfarande inom en organisation. Om det finns en klar och tydlig policy och hierarki inom organisationen visar det sig lättare att kontrollera experterna och de visar sig mera pålitliga och intresserade av att arbeta efter demokratiska värden (Ibid. s.316).

2.1.4 Förvaltningspersonal

Lennart Lundquist (1998) talar om två funktionella personalkategorier inom den svenska förvaltningen: generalister och specialister. Generalisterna har som uppgift att sköta lednings-, kontroll-, och administrationsuppgifter medan specialisterna sköter särskilt utformade uppgifter som baseras på deras expertkunskap (Lundquist 1998 s.166). Dessa båda personalkategorier bildar tillsammans det som Lundquist kallar för ämbetsmän och utgör majoriteten av dem som jobbar inom den offentliga förvaltningen. Olika sorters problem kan uppstå kring specialisten, eller experten, inom förvaltningen. Det är viktigt, säger Lundquist, att experten verkligen får använda den särskilda kunskap han/hon besitter och inte hålls tillbaka för hårt (Ibid. s.127). Samtidigt är det viktigt att den kunskap som experterna har inte får alltför hög auktoritet inom organisationen, annars kan den utgöra ett makt- och demokratiproblem (Ibid. s.167). När man talar om olika sätt att behandla expertproblemet är det naturligtvis viktigt att komma ihåg att experterna måste få vara experter, annars blir hela deras position och funktion tillintetgjord.

2.1.5 En fungerande förvaltning

Att den offentliga förvaltningen fungerar så bra som möjligt ligger i de flestas intresse. Bland de olika sätten att uppnå en väl fungerande förvaltning finns anställandet av människor med särskild expertis och kompetens inom vissa områden. Sådana människor anställs med förhoppningen om att deras specialkunskaper ska bidra till en skickligare och mer effektiv förvaltning. Detta är naturligtvis inget konstigt tillvägagångssätt, men man bör inte glömma bort att även andra saker spelar in när man vill ha en effektiv och fungerande förvaltning. Detta diskuteras av Dick Olufs i en artikel rörande professionaliseringen av den offentliga sektorn. Olufs påpekar att det inte bara är teknisk expertis och

specialkunskaper som får en förvaltning att bli bra, utan även saker som erfarenhet och omdöme (Olufs 1985 s.31f). Detta är egenskaper som experter inte nödvändigtvis besitter. För att få till en fungerande förvaltning är det alltså viktigt att genomföra en avvägning mellan de intressen och den kunskap experterna har och den erfarenhet och det omdöme som andra inom organisationen kan besitta. Om bara experternas intressen tas till vara i beslutsprocessen så blir den odemokratisk.

2.2 Sammanfattande tankar och utgångsläge

Detta är de perspektiv på experter och expertproblem som vi utgår ifrån i vår undersökning. Viktigt att påpeka redan här är att en hel del av den forskning vi har bearbetat håller sig på en högre abstraktionsnivå än vad vår uppsats kommer att göra. Framförallt syns denna nivåskillnad när det gäller vem som påverkas av expertkunskapen. I vår uppsats kommer fokus att ligga på hur man inom en organisation arbetar med expertrelaterade problem, men i forskningsläget i stort är det vanligare att man diskuterar experters effekt på folket i ett samhälle eller en stat. En annan skillnad mellan vår undersökning och en del av den forskning vi gått igenom är mot vilka värden experten bedöms. Att expertkunskap kan utgöra ett hot mot demokrativärdena är naturligtvis intressant, men eftersom vår undersökning behandlar en organisation så är det kanske inte riktigt befogat för oss att tala om dessa värden i förhållande till expertkunskapen. Med detta menar vi inte att demokrativärdena inte är värdefulla inom organisationer.

Det vi, genom vår forskningsöversikt, har kunnat konstatera gällande problemet kring expertrollen är att det är tudelat såtillvida att det dels är experten själv som kan utgöra ett problem och dels dem som styr experten. Ett andra konstaterande är att de olika lösningar på problemet som presenterats i forskningen till stor del betonar en ganska känslig balans mellan frihet och kontroll. Båda dessa konstateranden känns relevanta och viktiga för vår undersökning.

Den kunskap vi tar med oss från den tidigare forskningen är den komplexa och dynamiska bild som framträder av expertproblematiken. Turner påpekar vilket inflytande experten kan få på grund av deras kunskaper samt hur detta kan leda till brist på jämlikhet. Även om det finns en risk för ojämlikhet menar Schudson att vi till stor del är beroende av expertisen. För Lundquist är det snarare ett konstaterande att både experten och generalisten bägge finns inom samma organisation och att man kontinuerligt måste arbeta med att expertkunskapen får ett utrymme som inte är för stort. Olufs pekar på vikten av gott omdöme och erfarenhet, som lika betydelsefulla som expertisens specialistkunskap, för en god förvaltning. Burke framhäver problematiken kring ansvaret när det finns anställda experter inom förvaltningen. Tillsammans skapar den tidigare forskningen en komplicerad och nyanserad bild av expertkunskap. Hur vi praktiskt kommer att dra nytta av och använda denna kunskap diskuterar vi i nästa kapitel.

3 Teoretiskt verktyg

Experten intar tack vare sin specialkunskap en särskild roll inom organisationen. Denna roll kan leda till att det uppstår vissa problem. Problemen kan se olika ut och kan inträffa på olika nivåer inom organisationen. För att belysa vår frågeställning har vi tagit fram fyra begrepp ur det forskningsläge vi undersökt. De begrepp vi valt ut är: kunskap, ansvar, kontroll och insyn. Begreppen representerar till stor del mekanismer som finns inom en organisation och är enligt oss viktiga för organisationens arbete. Vi vill med dem här begreppen skapa en analysmodell genom vilken vi bearbetar våra intervjuer. Begreppen kommer nu att presenteras och preciseras i separata stycken.

3.1 Kunskap

Enligt Nordstedts "Svensk ordbok" är definitionen på kunskap en "välbestämd föreställning om (visst) förhållande eller sakläge som någon har lagrad i minnet etc., ofta som resultat av studier". Kunskap har givetvis olika abstraktionsnivåer, som vi tidigare nämnt finns expertkunskap, men alla har någon form av allmänskunskap även om den kan variera. Med kunskap kommer vi i den här uppsatsen att avse det som krävs av någon inom organisationen för att utföra sitt uppdrag i förhållande till sin anställning. Att inte besitta den rätta allmänna kunskapen kan försätta någon i ett beroendeförhållande och med en variabel som expertkunskap blir det ännu mer tydligt. Det är naturligtvis självklart att de anställda inom en organisation är beroende av varandra i olika utsträckning. Medarbetarens beroende av varandra varierar i förhållande till vilken kunskap de innehar. Begreppet kunskap blir intressant för oss då det uppstår en situation där någon inte kan utföra sitt arbete effektivt till följd av att man är alldeles för beroende av någon annans specialkunskap. En annan intressant aspekt av begreppet är för oss vilken kunskap den anställde har om sin egen organisation och dess mekanismer.

3.2 Ansvar

Shirin Ahlbäck gör en diskussion om ansvar i "Politik som organisation" (2001). Diskussionen handlar visserligen inte om experter, utan politiker och förvaltningen i allmänhet, men är intressant ur ett ansvarsperspektiv. Ahlbäck menar att den som är ansvarig har en skyldighet att ta på sig skulden när något går

fel även om det ligger utanför det direkta inflytandet; den som är ansvarig får alltså stå till svars oberoende om han eller hon utfört handlingen (Politik som organisation 2001 s.289). Ansvar definieras av Ahlbäck som att någon formellt har ansvar för en verksamhet och dess resultat. Ahlbäck nämner också att det ofta kan vara svårt att finna den ansvarige inom den svenska förvaltningen, samt att ansvaret måste vara tydligt (Ibid. s.293). Ahlbäck radar upp tre punkter som är viktiga att uppfylla om det överhuvudtaget ska föreligga något ansvar (Ibid. s.292):

1. Att det går och utskilja vem som är ansvarig.
2. Att det finns kunskap om huruvida den offentliga verksamheten bedrivits bra eller dåligt.
3. Att det finns mekanismer för att faktiskt utkräva ansvar.

3.3 Kontroll

Ett sätt att se på kontroll presenteras i ”Demokrati & byråkrati” (2003). Termen innebär där regelefterlevnad, alltså att aktören uppträder i enlighet med gällande regler (Demokrati & Byråkrati 2003 s.103). Det finns en rad andra termer som är besläktade med kontroll i det här avseendet såsom till exempel övervakning, ekonomisk uppföljning och inspektion (Ibid.). Vi kommer i denna uppsats att använda kontrollbegreppet som en sammanfattning av sådana begrepp. Kontroll är med andra ord ett komplext begrepp med flera olika beståndsdelar. Kontrollens efterlevnad varierar också mycket beroende på en organisations storlek och uppbyggnad. Det är i enlighet med regelefterlevnad och övervakning som vi använder begreppet.

3.4 Insyn

Begreppet insyn har vi hämtat i Lennart Lundqvists ”Förvaltning och demokrati” (1991). Lundqvist ger där en utläggning om förvaltningsdemokrati och hur den skiljer sig från den politiska demokratin. Den mest fundamentala skillnad som pekas ut är att förvaltningsdemokratin inte baseras på deltagande i majoritetsbeslut. Med förvaltningsdemokrati avser Lundqvist vilka formella möjligheter de anställda inom förvaltningen har att påverka sin organisations beslutsfattande. Denna påverkan gäller då inte enbart inom det kompetensområde en enskild medarbetare befinner sig, utan organisationen i stort (Lundquist 1991 s.183-185). Interndemokratin inom förvaltningen kan se mycket olika ut, men en grundläggande del av förvaltningsdemokratin är att de anställda ska ha insyn i organisations arbete samt att den ska bidra till de anställdas trivsel. Insynen är en förutsättning för att kunna påverka något överhuvudtaget (Ibid. s.188-189).

3.5 Sammanfattning

Det finns, som vi påpekat ovan, en koppling mellan den tidigare forskning vi redovisat och de begrepp vi valt att använda oss av i vår uppsats. Med tanke på att abstraktionsnivån i den tidigare forskningen stundtals är ganska hög och svår att rent konkret operationalisera ansåg vi det bättre att hitta en enklare och mer praktisk definition för att skapa en möjlighet att diskutera och arbeta med frågeställningen. Definitionerna av våra begrepp är ganska breda, ett problem med det är att det finns en risk att vi i analysen inte avgränsar empirin så tydligt. Samtidigt anser vi det vara en god idé med breda begrepp för att skapa en större förståelse för den komplexa bild av problemen som vi lyft fram i bakgrunden.

För Turner är begreppet kunskap en viktig del i expertproblematiken. Att experter har ett övertag i kunskap blir lite av en självklarhet, annars hade de inte varit experter! Vad vi anser är intressant att undersöka med begreppet kunskap är förhållandet mellan experten och generalisten. Att försöka att återge en del av de problem som kan uppstå när man inte besitter det för tillfället användbara kunnandet och hur det upplevs.

För Schudson är det viktiga att det finns någon form av kontroll av expertens kunskap och arbete. Att experterna finns inom staten och organisationen ser han som självklart. Att diskutera vilken längd som är att föredra på expertens koppel är inget vi tänker göra utan vi vill snarare se på vilka kontrollinstanser som finns och om de upplevs som verkningsfulla.

Enligt Lundquist är det uppenbart att organisationen består av både generalister och specialister samt att specialisterna bör utföra det de är anställda för. Vi menar att om man har specialister inom en verksamhet är det viktigt med insyn i arbetet så att de så kallade generalisterna men även andra specialister har en insyn i varandras arbete. Vad vi med hjälp av termen insyn vill undersöka är om det upplevs att det finns insyn i expertverksamheten och eventuellt vilken form den kan ta.

Hos Burke är ansvarsfrågan central, hon problematiserar det faktum att experter ofta har en maktställning men att deras ansvar inte står i proportion till deras makt. Om den enskilde specialisten hålls ansvarig för sina handlingar eller inte är inte intressant för oss. Vad vi försöker ta reda på är om det finns något allmänt ansvarsförfarande och uppfattningen av det.

4 Metoddiskussion

För att inhämta empiri till vår studie har vi valt att vända oss till utvalda anställda inom förvaltningen i Lunds kommun. Valet av Lunds kommun är ganska självklart av flera skäl: en av anledningarna är att vi vid en tidigare kontakt, ett studiebesök, hade fått vetskap om att det kunde finnas en viss typ av expertproblematik här. En annan orsak är att vi ansåg Lunds kommun vara tillräckligt stor för att ge oss ett intressant material, om man jämför med till exempel Svedala eller Skurup, som är betydligt mindre, så förefaller Lund vara ett storleksmässigt och empiriskt mer intressant val. Vi anser att en större kommun är intressantare att undersöka för att det krävs en viss personalstorlek för att tydligt identifiera expertproblematiken. En uppenbar anledning till valet av Lund är att vi bor här. Den information vilken vi kommer att inhämta med hjälp av intervjuer utgör vårt primärmaterial.

4.1 En kommun

Vi kommer att genomföra en beskrivande fallstudie med delar av förvaltningen i Lund, dels delar av IT-enheten, dels delar av förvaltningen som berörs av expertproblematiken. En vanlig kritik av fallstudier är att det inte finns något annat fall att jämföra med och att det kräver en precisering av teori som genom studiet av det enskilda fallet kan bekräftas eller dementeras (Metodpraktikan 2004 s.120). Detta förefaller vara relevant kritik mot fallstudien. Å andra sidan kan ett specifikt fall om det har speciella egenskaper också vara av intresse. I Sverige har kommunerna sedan 1991 års kommunallag haft en stor frihet att själva organisera verksamheten både politisk och administrativt (Svensk författningsspolitik 2003 s.196). Att de svenska kommunerna är relativt autonoma och att vi ville undersöka om det förelåg något expertproblem inom Lunds kommun är två faktorer som motiverar en fallstudie. Med tanke på tidsaspekten rör det sig om en beskrivande studie. En beskrivande studie ger svar på frågor som till exempel när, var och hur (Metodpraktikan 2004 s.35). Eftersom vi från början hade fått en indikation på att det kunde finnas ett problem är det intressant att undersöka hur det eventuellt ser ut och hur det upplevs och om det görs något åt det. En anledning till att vi genomför en beskrivande studie och bara undersöker en kommun, är att vi ansåg att tiden vi fått till vårt förfogande för denna B-uppsats inte räckte till. Annars hade det varit intressant att genomföra en studie till i en liknande kommun och jämföra empirin för att se om det fanns likheter eller skillnader.

4.2 Empirisk trovärdighet

För att samla in material till vår studie har vi intervjuat några anställda inom Lunds kommun. De här intervjuerna utgör en så kallad informantundersökning. Detta är ett arbetssätt där de intervjuades utsagor används för att ge en förklaring till det studerade fenomenet (Ibid. s.253). Den här metoden används ofta när man behöver återskapa ett händelseförlopp och ger forskaren möjlighet att allt eftersom intervjuerna fortlöper komma med nya frågor om det finns behov för det (Ibid. s.254). Vi anser att detta är en bra metod för att skapa oss en klarare och bredare bild av problemområdet vi undersöker. Denna undersökning kommer inte att ge en representativ bild av hur det ser ut i Lund, men vi anser ändå att den kan ge indikationer på hur det ser ut och hur vissa delar av expertproblematiken upplevs.

Den inbyggda problematiken med intervjuer är om utsagan som presenteras är sann eller inte. Detta kan vara svårt att fastställa men vi anser det ändå vara en god metod för att införskaffa empiri till vår forskning. Med den komplexitet som finns inom en organisation kan det också finnas olika ”sanningar” och upplevelser som är förtjänta av att undersökas och redogöras för. Hur organisationen är uppbyggd och var ansvaret/ansvarsfrågan finns kan besvaras med hjälp av dokument. Ett problem med officiella dokument är att man får en bild av hur det ska vara och inte alltid hur det är. Det är inte heller säkert att man med hjälp av dokumentet kan utläsa problematiken, därför faller valet på intervjuer.

4.3 Gatekeeper

För att få tillgång till intervjupersoner har vi haft en del hjälp av en ”gatekeeper”. En gate keeper är någon som finns inom eller har tillgång till det studerade området (May 2001 s.79). Gatekeepern utgör forskarens inträdesbiljett Vi fick kontakt med en tjänsteman inom lunds kommun som till viss del har hänvisat oss till andra respondenter och viss mån hjälpt oss att få kontakt med dem. En fördel med en gatekeeper är att man får tillträde till området och viss hjälp att få kontakt med för forskningen intressanta fenomen eller personer. En nackdel eller ett problem är att forskaren i en början är beroende av sin gate keeper och att denne till viss del kan styra forskaren genom att presentera av denne utvalda och ”intressanta” fenomen eller personer. Detta kan leda till att materialet blir missvisande eller svårtolkat.

Även om vi till viss del har fått en del hjälp med att hitta tänkbara intervjupersoner anser vi materialet vara intressant. Anledningen till att vi har använt oss av en gatekeeper är dels att vi annars hade haft svårt att finna vilka inom kommunen som kunde vara intressant för vår undersökning, dels hade vi inte tidsutrymme att själva försöka och få tag i anställda som kunde vara lämpliga att intervjuas. De anställda som vi har intervjuat, upplever vi har sådana

anställningar inom organisationen att de utgör ett blandat och intressant material med olika uppfattningar och inställningar till IT. Hade vi haft längre tid hade vi gärna försökt att få med några som har sin arbetsplats ”längre ifrån” IT-avdelningen och några flera förvaltningschefer som sitter närmare ”makten” och IT-avdelningen, för att skapa en bredare förståelse av expertproblematiken.

4.4 Hur genomfördes intervjuerna

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer med de anställda. Den semistrukturerade intervjun kan förklaras med att forskaren söker information om individens uppfattning för att få en beskrivande förklaring och för att få detta blandas fasta och öppna frågor i varierande grad (Rosengren & Arvidsson 2002 s.140). Detta har vi gjort dels för att vi vill ha svar på en del specifika frågor, dels för att vi intervjuar anställda från olika enheter samt att vi vill ha möjligheten att vara flexibla under intervjun beroende på hur den utvecklas.

Vi har sammanlagt intervjuat 7 personer ifrån olika förvaltningar och avdelningar inom lunds kommun som alla påverkas av IT-teknik på ett intressant vis. Bland de intervjuade finns IKT-samordnare, informatörer, personal från IT-avdelningen, representanter från kommunens E-styrgrupp, samt en avdelningschef. Att det blev sju intervjuer beror uteslutande på tidsperspektivet. Intervjuerna är av olika tidslängd och de varierar i längd mellan 30-60 minuter. Alla intervjuer utom en (den första) har spelats in på band och sedan transkriberats. Intervjuerna har utförts enskilt på respektive tjänstemans kontor och bägge uppsatsförfattarna har varit närvarande.

Vi har valt att anonymisera de vi intervjuer av några olika anledningar. Några av de vi intervjuat ville få en möjlighet att granska eventuella citat och vad vi skrev om deras uppfattningar innan vi lämnade in vår uppsats. Om vi hade gått med på detta hade vi inte haft möjlighet att sammanställa uppsatsen i tid. Vi anser också att en sådan metod hämmar forskarens frihet och möjlighet till kritisk granskning, samtidigt som vi inser hur beroende vi är av våra intervjupersoner och deras önskemål. Eftersom det inte är den enskilde individen utan deras perspektiv som anställd på en viss position vi är ute efter, anser vi att det är ok att anonymisera intervjuerna. Vi har efter bästa förmåga försökt att sammanställa intervjuerna i analysen så anonymiserade som möjligt, trots detta finns det alltid en risk att någon blir igenkänd. Vår ambition är att enligt bästa förmåga minimera denna risk. I analysen kommer vi därför inte att citera någon utan att presentera sammanfattningar av intervjuerna med hjälp av analysmodellen.

5 Analys

Vi kommer här att presentera de intervjuer vi har genomfört. Det som presenteras är vår tolkning av det som framkom under intervjuerna. Vi har valt att försöka sammanställa informationen vi fick under de begrepp som utgjort vår analysmodell. Dessa begrepp är kunskap, ansvar, kontroll och insyn. Intervjuerna kommer att presenteras var för sig därför att vi anser att det tydligare visar de skillnader vi fick fram. Innan vi går igenom intervjuerna vill vi ge en kortfattad presentation av hur läget kring IT-verksamheten ser ut inom Lunds kommun. Vi vill även ge en kortfattad beskrivning av IT-avdelningen och några av de grupper vi anser ingår i den kontroll- och ansvarskedja som finns kring IT-verksamheten och som dessutom dyker upp i intervjuerna. Den information vi nedan presenterar har vi inhämtat från intervjuerna.

5.1 Läget i Lund

Lunds kommun började sommaren 2006 att genomgå en förändring gällande IT-plattformen för hela kommunen. Förändringen innebär att kommunen nu ska ha ett enhetligt IT-system, vilket inte var fallet tidigare. I och med förändringen antog IT-verksamheten en ny form vilket bland annat ledde till att man bildade IKT-samordningen.

5.1.1 IT-avdelningen

IT-avdelningen är en ganska nyskapad avdelning inom kommunalförvaltningen. Skapandet av avdelningen innebar att de tekniker som tidigare fanns ute på de olika förvaltningarna numer sitter på en och samma avdelning. IT-avdelningen kan delas in i två delar, dels rena tekniker och dels de som sköter kommunikationen med övriga förvaltningar. Deras uppgift är att sköta tekniska beställningar från de olika förvaltningarna samt att utarbeta och komma med förslag om IT-strategier för hela kommunen.

5.1.2 IKT-samordningen

IKT står för information, kommunikation och teknik. Samordningen ska delvis fungera som en länk mellan IT-avdelningens arbete och behovet ute på de olika förvaltningarna. Alla kommunens förvaltningar finns representerade i

samordningen. De flesta samordnarna har IKT-uppdraget upptill en vanlig tjänst på någon förvaltning, men där finns några få heltidsanställda samordnare. IKT-samordningen skapades i samband med att kommunen fick ett enhetligt datasystem och deras primära uppgift är att diskutera behoven som finns på förvaltningarna. IKT-samordningen träffas månadsvis och det deltar även projektansvariga beroende på vad som ska diskuteras under mötena.

5.1.3 E-styrgruppen

E-styrgruppen består av fem förvaltningschefer och kommundirektören. Deras roll är att lyssna på förslag och strategier som IT-avdelningen lägger fram och sedan komma med åsikter om dem. E-styrgruppen svarar inför kommunens ledningsgrupp. E-styrgruppen är inget officiellt beslutande organ men de förefaller att kunna fatta mindre beslut. E-styrgruppen har såvitt vi förstår det ingen rapporteringsskyldighet om sin verksamhet, förutom till ledningsgruppen, eftersom de har en strategisk och inte beslutande position. Medlemmarna i gruppen har inte själva någon IT-expertis utan ska behandla informationen IT-avdelningen presenterar från ett utanförperspektiv.

5.1.4 Ledningsgruppen

Ledningsgruppen består av Lunds kommuns förvaltningschefer och kommundirektören. Det är hos den här gruppen den beslutande makten ligger gällande strategier som rör hela kommunen. Det är alltså ledningsgruppen som fattar beslut om bland annat IT-utvecklingen.

5.2 Intervju 1

Kunskap

Intervjupersonen konstaterar att det tekniska behovet varierar stort från förvaltning till förvaltning och från person till person. Den intervjuade själv är helt beroende av en dator i sitt arbete och har därmed också ett behov av att den fungerar problemfritt. Ett problem som omnämns är att tekniken inte alltid fungerar efter det behov man har. Detta ses som ett led av att IT-avdelningen inte alltid anpassar tekniken efter behovet. Det är viktigt att IT-avdelningen tar en stor hänsyn till de olika individuella förhållanden som kan finnas och just nu gör dom kanske inte alltid det. När man inte tar tillräckligt stor hänsyn till individuella förhållanden så kan det uppstå en känsla av utanförskap och låg trivsel hos de anställda ute på förvaltningarna. Det är väldigt viktigt att den som dagligen måste använda till exempel en dator i sitt arbete känner att han/hon har makt över den och inte tvärtom. De anställda måste ha tillräckligt med kunskap för att kunna använda sina verktyg. På intervjupersonens förvaltning upplevs den tekniska funktionaliteten i allmänhet som bra men där förs inte någon diskussion utifrån de anställdas behov. Problemet är då att de anställda inte har tillräcklig kunskap om teknik som de dagligen måste använda och att IT-avdelningen inte har kunskap om hur behovet ser ut för olika personer på olika förvaltningar. Till detta kan man också lägga att där finns ett problem med kring terminologin som olika yrkesgrupper använder, alltså att man ofta talar skilda språk.

Intervjupersonen uppfattar ibland att tekniken används som en demonstration av makt. När man frågar om varför något är på ett visst sätt så får man inget tydligt svar från IT-personalen. Han påpekar att de flesta problemen hade kunnat accepteras om man bara hade fått reda på anledningen bakom dem.

Ansvar

Intervjupersonen anser att det inte finns någon tydlig struktur kring ansvaret när det gäller IT-frågor. Den intervjuade tycker att man får dålig respons från till exempel IKT-samordningen när man efterfrågar ansvar kring specifika problem. Ansvarsförhållandena upplevs som otydliga på grund av de många nivåer som finns inom verksamheten. Som exempel nämns att respondenten själv inte vet vad det är för skillnad i ansvar mellan en systemansvarig och en driftsansvarig, eller ens vad deras ansvar är. Intervjupersonen anser vidare att ansvarsfördelningen blivit ologisk på grund av att IT-avdelningen nu är en enda avdelning. Tidigare, när varje förvaltning hade en egen IT-ansvarig, så var det lättare att se var ansvaret låg. Den intervjuade upplever även att där finns stora otydligheter i finansieringsansvaret, till exempel vem som har ansvar för inköp; IT-avdelningen eller förvaltningen.

Vidare säger intervjupersonen att IT-avdelningens servicedesk har långa väntetider och otydlig information. Detta ser respondenten som en följd av att utgångsinformationen från IT-avdelningen är för dålig. Den intervjuade beskriver även en känsla av att man inte riktigt vet vem det är som hjälper en när man vänder sig till servicedesken och att det därför också är svårt att se något ansvar.

Kontroll

De tekniska problem som uppstår diskuteras ofta mellan arbetskamrater, men där finns ingen direkt diskussion med dom som kan påverka tekniken. Administrativa problem omsätts inte i IT-lösningar. Diskussionen som förs mellan intervjupersonens förvaltning och IKT-samordningen upplevs av intervjupersonen som otydlig eller rentav obefintlig. Detta framhålls som ett generellt problem. Han har själv dålig kunskap om hur IKT-samordningen fungerar och vilka som ingår i den och ser inte att den är särskilt aktiv på hans förvaltning.

Intervjupersonen menar att även om man för en diskussion om de problem som kan uppstå i många olika sammanhang, så är det en lång väg mellan samtal och att man faktiskt gör något åt det. Han har själv ingen uppfattning om hur diskussionen ser ut på högre nivå, i till exempel e-styrgruppen. Det är dock hans uppfattning att det är e-styrgruppen som fattar besluten gällande IT-verksamheten och att dessa beslut och den diskussion som förs där är på en nivå som är långt ifrån den vardagliga verksamheten på de olika förvaltningarna. Han anser även att kommunikationen mellan e-styrgruppen och förvaltningarna är enkelriktad, uppifrån och ner, och otydlig.

Insyn

Intervjupersonen känner inte att det finns någon tydlig insyn eller delaktighet i de regler som styr IT-verksamheten. Samtidigt påpekar han att det kanske inte är just regler som ska till för att lösa problemet, utan istället att man involverar verksamheten och de anställda med tekniken bättre. Det viktiga är att IT-avdelningen får kunskap om de anställdas arbetsituation, alltså att föra en dialog utifrån de anställdas IT-behov. Med en fungerande dialog kan man tillsammans lösa de problem som kan uppstå.

5.3 Intervju 2

Kunskap

Ett problem som enligt den intervjuade är tydligt är att IT-avdelningen har olika regler som snarare är anpassade för dem än för de övriga inom förvaltningen. Det kan av de utanför IT-avdelningen uppfattas som ett konstigt tillvägagångssätt. Det framkommer att framförallt regelverk kring beställningar av varor och olika tjänster upplevs som tillkrånglat.

Den intervjuade tycker inte det är konstigt att IT-avdelningen besitter en särskild kunskap, utan det är snarare en självklarhet. Han menar att det pågår en revolution för IT-utvecklingen i Lunds kommun för tillfället. Det är då viktigt att IT-enheten med sin kunskap blir mer serviceinriktad. IT-avdelningen och deras tjänster är till för de övriga förvaltningarna och inte tvärtom, detta har enligt den intervjuade förändrats och förbättras under de senaste åren. Den intervjuade uppmärksammar att det inom en sådan stor organisation som Lunds kommun lätt uppstår en ”vi och dom känsla”, övriga förvaltningar kan uppleva eller se på IT-avdelningen som

”fienden”. Den intervjuade upplever även stora kommunikationsbrister mellan IT-avdelningen och den övriga förvaltningen, detta gäller i båda riktningarna.

Ansvar

Vem som är ansvarig i olika situationer beror givetvis på vad det gäller. Vid mindre problem får de anställda inom förvaltningarna vända sig till ”servicedesken” och får hjälp efter ett visst system. Större problem behandlas i E-styrgruppen. Även om IT-avdelningen besitter en expertkompetens menar den intervjuade att hela förvaltningen går mot ett mera jämlikt beroende, gentemot IT-avdelningen, tidigare hände det att IT-avdelningen sa ”Det går inte” men det är svårmotiverat numera.

Kontroll

Enligt den intervjuade finns det ingen tydlig direktkontroll av IT-avdelningen, men det finns allmänna kontrollmål från kommunstyrelsen som gäller hela kommunen. Kontrollen av IT-avdelningen består av redovisning, ekonomisk uppföljning och analyser av verksamheten som går via och samkörs med E-styrgruppen.

Insyn

Insyn och interndemokrati är inget som enligt den intervjuade prioriteras. Insynen förefaller vara varierande, den som verkligen vill ha insyn och vet hur organisationen fungerar kan också skapa sig en bredare och djupare insyn, men enligt den intervjuade så är det långt ifrån alla som har den möjligheten. Det verkar i stor utsträckning bero på vilken kunskap och position man besitter samt vilket intresse man har i att skaffa sig insyn.

5.4 Intervju 3

Kunskap

Det finns en pågående diskussion kring kommunikationsproblematiken mellan IT-avdelningen och övriga förvaltningar. Intervjupersonen identifierar kommunikationsproblemet som att två olika världar möts. Det framkommer inga konkreta lösningar på problemet i diskussionen som förs just nu. Intervjupersonen framhäver att kommunikationen mellan IT-avdelningen och förvaltningarna är det största problemet som finns och att IT-avdelningen måste jobba med hur de förklarar saker för andra. IT kan vara väldigt svårt att förstå för folk inom organisationen som inte har någon förkunskap och måste därför förenklas och förtydligas så långt det går. Hon påpekar att IT-avdelningen har blivit bättre i det här avseendet, men att dom fortfarande kan förbättra sig. Den intervjuade upplever att IT-avdelningens beslut och förslag inte alltid är förankrade i förvaltningens praktiska vardag.

Ansvar

IT-avdelningens servicedesk fungerar inte optimalt enligt intervjupersonen. Detta ser hon som ett organisationsproblem där det inte finns några klara direktiv om vem som ska göra vad. Hon påpekar att dom som arbetar med servicedesken har ett svårt arbete och utan klara direktiv kring vem som gör vad så blir naturligtvis ansvarsfrågan svår. Vidare säger intervjupersonen att ansvarskedjan kring IT-verksamheten i allmänhet är ganska otydlig. Detta beror till stor del på att hon anser att IT-avdelningens ledningsfunktion är ett problem. IT-avdelningen jobbar med många projekt, men har lite styrning och den som är ansvarig för tillfället kan vara borta nästa dag.

Kontroll

Intervjupersonen tror att många av kommunens anställda nog kan vara osäkra på vad till exempel IT-avdelningen, IKT-samordningen och e-styrgruppen gör i förhållande till varandra.

Hon säger själv att hon på ett ungefär vet vad e-styrgruppen har för funktion, men också att den gruppen är dålig på att föra protokoll över sina möten och lägga upp sitt arbete på det interna nätet där folk kan ta del av det. Hon tror själv att e-styrgruppen fattar beslut kring kommunens IT-verksamhet. Hennes uppfattning om IKT-samordningen är att de ska diskutera de olika förvaltningarnas problem och behov och sedan rapportera vidare till e-styrgruppen och kommunens ledningsgrupp. Kommunikationen mellan de olika organen uppfattar hon som oordnad.

Insyn

Intervjupersonen tycker att hon har insyn i IT-avdelningens arbete. Hon säger också att man arbetar på att förbättra den insynen. Informationen kring IT-avdelningens arbete ska finnas på kommunens interna nät, så de som vill kan ta del av den. Hon anser även att informationsarbetet kring IT-avdelningen ska finnas både på kommunal nivå och på förvaltningsnivå för att göra informationen mer lättillgänglig för de anställda inom kommunen.

5.5 Intervju 4

Kunskap

Enligt den intervjuade finns det olika behov av IT inom kommunen, i sitt arbete är hon mest beroende av mjukvara och påpekar att de flesta har office-paketet i sina datorer men att det även finns specialbehov. Den intervjuade är mycket positiv till centraliseringen av IT-avdelningen och tycker det är bra med en samlad kunskap. Ett problem är att förvaltningsledningen verkar sätta stor tilltro till IT-avdelningens visioner detta är en följd av att de själva inte besitter den kunskapen, vilket den intervjuade påpekar. Vad hon är kritisk till är att processen gick för snabbt och hon upplever också att den inte var genomtänkt.

Ansvar

Det är enligt den intervjuade svårt att utkräva ansvar, detta är en följd av att de olika förvaltningarna är så beroende av IT-avdelningen. Efter centraliseringen finns det inte heller någon annan att vända sig till om det behövs, utan förvaltningarna sitter enligt henne i knäet på IT-avdelningen. IT-avdelningen har ett stort ansvar och måste lyssna på de övriga förvaltningarna, detta menar hon att de inte alltid gör men tillägger att det kan föreligga, eller kan förklaras med, brist på ekonomiska medel. Enligt den intervjuade är det tydligt att IT-avdelningen borde undersöka förvaltningarnas behov bättre innan de genomför en förändring. När detta sker blir det svårt att utkräva ansvar av IT-avdelning om de redan har förankrat förslaget hos kommunledningen, här ger expertkunskapen ett stort inflytande och fråntar experten ansvaret. Det framkommer också att IT-avdelningen verkar vara underbemannad och att detta försvårar mycket av deras arbete. Med mer personal hade eventuellt problemen gått snabbare att åtgärda. Servicedesken fungerar inte heller som utlovat men enligt den intervjuade kan detta bero på omorganiseringen.

Kontroll

IT-avdelningen upplevs ha ett för stort inflytande, den intervjuade menar att det är verksamhetens behov som ska styra vilka tjänster de levererar och inte deras lust att leverera vissa tjänster. Hon betonar dock att experterna måste få vara experter, men efterfrågar samtidigt en bredare dialog mellan IT-avdelningen och förvaltningarna.

Insyn

Det finns enligt den intervjuade en begränsad insyn i IT-avdelningens verksamhet. Ett problem som upplevs är att IT-avdelningen bara kommunicerar med IKT-samordnarna och förvaltningscheferna o inte med den övriga personalen. Även om den intervjuade rent generellt påpekar en del problem är hon på det hela taget mycket nöjd med den nya centraliseringen av kommunens IT-verksamhet.

5.6 Intervju 5

Kunskap

Intervjupersonen anser att där finns ett kommunikationsproblem mellan IT-avdelningen och övriga inom förvaltningen. Problemet grundar sig på de olika kunskapsnivåerna mellan "IT-folket" och övriga inom kommunen. De olika nivåerna i kunskap gör så att man uppfattar det som att IT-avdelningen kommer från en helt annan kultur med ett helt annat språk än de andra inom kommunen. Hon upplever dock att IKT-samordnarna är en länk mellan dessa båda "kulturer" och att de kan förenkla och förtydliga den information som utgår ifrån IT-avdelningen.

Kontroll

Intervjupersonen har en god uppfattning om två av de instanser som på sätt och vis kan utöva kontroll över IT-avdelningen. Dels påpekar hon att e-styrgruppen diskuterar igenom olika förslag från IT-avdelningen och eventuella problem som kan uppstå i förhållande till dem och dels nämner hon ledningsgruppen (med förvaltningschefer) som fattar beslut kring IT-avdelningens olika strategier. Hon understryker dock att det inte är de mindre, vardagliga problemen som diskuteras i dessa båda grupper, utan snarare övergripande frågor som rör kommunen i stort. Hon tror heller inte att gemene man ute på förvaltningarna har någon bra uppfattning om vad exempelvis e-styrgruppen är och gör och att detta kanske kan vara ett litet orosmoment.

Mindre problem som uppstår kring tekniken de anställda använder vänder man sig till IT-avdelningens servicedesk med. Diskussionen kring problem som uppstår och de behov man har tror intervjupersonen att IKT-samordningen ska sköta. På hennes förvaltning upplevs IKT-samordnaren som en viktig funktion och där finns inga oklarheter om vem det är. Hon tror däremot inte att detta är självklart på andra förvaltningar inom kommunen. För henne är det viktiga vem som är ansvarig för att sköta förvaltningens problem- och behovsdiskussion (IKT-samordnaren) och inte vem som är ansvarig för tekniken i första hand (IT-avdelningen). Hon förutsätter att samordnaren agerar utefter förvaltningens behov.

Insyn

När det gäller insyn anser intervjupersonen att där finns en formell insyn i hela organisationen. Rent praktiskt verkar det vara svårare med hur man skapar insyn. Hon anser att IT-avdelningen försöker presentera sitt arbete på ett lättförståeligt sätt och att detta är den praktiska insyn i deras arbete som finns. Man får helt enkelt lita på att det dom presenterar av sitt arbete ger en god och ärlig översikt över vad de gör. Däremot tror hon att många inom kommunen inte upplever att där finns någon insyn alls i IT-avdelningens arbete, men att det samtidigt kanske inte är nödvändigt att alla har det. Hon upplever dock att de som jobbar på den förvaltningen där hon själv befinner sig kan vända sig till sin IKT-samordnare även när det gäller insyn i IT-avdelningens arbete.

5.7 Intervju 6

Kunskap

Ett klassiskt problem är enligt den intervjuade: att det alltid uppstår och finns slitningar mellan en central avdelning och de övriga förvaltningarna som är i behov av, eller beroende av, den centrala enhetens tjänster. Det här menar han är något som förekommer i Lund och en förklaring är att alla förvaltningar och avdelningar värnar om sina behov, tvärtemot måste IT-avdelningen se till hela kommunens behov och skapa en till stor del standardiserad modell.

Enligt den intervjuade får IT-avdelningen ett kunskapsmässigt övertag gentemot de övriga förvaltningarna, dels genom samordningen av material, dels genom centraliseringen av IT-avdelningen. Detta övertag har de i förhållande till de anställda generalisterna. IT ges en större plats inom dagens förvaltning eftersom användningsområdena ökar successivt, en del system är gemensamma för hela förvaltningen och påverkar inte tjänstemännen nämnvärt, andra är specialiserade för en specifik uppgift. Detta menar han leder till att de olika förvaltningarna får annorlunda förhållningssätt till IT-avdelningen. En del av problemen kan förklaras genom att kunskapsförhållandena är olika inom organisationen, en annan del är att det krävs fortlöpande utbildning av personalen men inte alla är intresserade av eller kan ta till sig den nya kunskapen. Den intervjuade tror att det till viss del rör sig om en generationsfråga. IT-avdelningen har försökt att skapa en standard inom organisationen som de flesta ska ha nytta av och kunna använda för att utföra sitt uppdrag, här menar respondenten att alla inte är överens om att det är rätt standard som IT-enheten har tagit fram.

Ansvar

Den intervjuade tycker att det finns ett tydligt ansvarsförhållande inom och i arbetet med IT-avdelningen, detta kan delvis förklaras med dennes kontakter och kännedom inom de olika avdelningarna. Med tanke på vilket stort uppdrag IT-avdelningen har och ansvaret omkring den nya plattformen menar den intervjuade att vissa ”fall” kan trilla igenom. IKT-samordningen upplever han som ett bra redskap där mycket av ansvarsförhållandena reds ut. Han påpekar även att de stora förvaltningarna ofta har en större svårighet med ansvarsförhållande och att kommunens förvaltningar är väldigt olika. Uppfattningen om vem som är ansvarig och vart ansvaret kan utkrävas beror ofta på vem man är och vad man behöver. Den intervjuade påpekar även att IT-avdelningen är under stor förändring och tror att det blir bättre när allt kommer i ordning och att det lugnar ner sig efter centraliseringen. Det förekommer ofta uppföljningsmöten kring IT-avdelningens verksamhet och i samband med centraliseringen av IT bildas det ett tydligare ansvar och som en följd av detta löser man en del gamla problem.

Kontroll

Den intervjuade upplever att det finns möjligheter till kontroll av expertkunskapen, det ska finnas sådan information på medarbetarportalen, tyvärr är det inte alla som känner till det eller tar reda på det. Även om det för tillfället är lite rörigt upplever den intervjuade det som om regleringen och kontrollen av IT-avdelningen är bättre nu än förr.

Insyn

Den intervjuade upplever att det finns en god insyn i IT-avdelningen. Vad han upplever som ett problem är att servicedesken inte alltid fungerar optimalt. Det kan vara en otydlig hantering av problem, man kan inte se vem som behandlar det och ibland övertar någon annan inom IT-avdelningen ärendet. Den intervjuade önskar en personligare kontakt med IT-avdelningen och en tydlighet i vem som handhar och arbetar med ett specifikt problem.

5.8 Intervju 7

Kunskap

IT-avdelningen för en fortlöpande diskussion med IKT-samordningen för att få kunskap om vilka behov som finns i organisationen. Detta är enligt den intervjuade ett sätt för IT-avdelningen att bilda sig en uppfattning om vilka behov som finns inom de olika förvaltningarna. När något större projekt ska genomföras måste IT-avdelningen framställa en presentation av vad det är som kommer att hända och hur det kommer att påverka kommunen. Enligt den intervjuade är det är inte alltid IT-avdelningens idéer godtas, utan IT-avdelningen får ibland förtydliga sina presentationer och ge bättre förklaringar av vad det är de vill genomföra. Detta uppfattas som positivt då kommunen verkar ha ett intresse i arbetet. Den intervjuade påpekar att IT-avdelningen visar intresse för arbetet på de olika förvaltningarna och vill ha reda på vilka behov som finns.

Ansvar

Enligt den intervjuade förekommer det en viss ”vi mot dom”-mentalitet, han efterfrågar att alla ska arbeta som en enhet och mot ett mål som en kommun. Ansvaret upplevs av den intervjuade som otydlig, det finns en ansvarskedja men det är inte alla som kan tyda den. Det finns några chefer som är ansvariga, men för de flesta anställda hamnar ansvaret under organisationen. IT-avdelningen försöker enligt den intervjuade att föra en tydlig dialog som ska vara enkel och förstås av alla. Det påpekas dock att det finns en dialog på ledningsnivå, det är sen upp till förvaltningscheferna att sprida informationen vidare till respektive förvaltning.

Kontroll

Servicedesken på IT-avdelningen följer en bestämd process och här arbetar man med de vardagliga tekniska problemen. Förvaltningarna har en ganska stor frihet att själva bestämma över sin teknik, men IT-avdelningen vill se om den är funktionell, användbar och kompatibel med den nya plattformen samt undersöka om det finns andra och bättre alternativ. Den här processen upplevs av den intervjuade som att IT-avdelningen inte har tillräckligt stort inflytande över. Vid större inköp måste IT-avdelningen få ett godkännande av kommundirektören samtidigt upplever den intervjuade att IT-avdelningen har en större möjlighet att få ett godkännande tack vare sin expertkunskap.

Insyn

Den intervjuade uppfattar IT-avdelningen som öppen och arbetar för kommunens bästa och tror inte det är några problem att få en inblick i deras arbete. Enligt den intervjuade finns det mycket information om hur det hela fungerar på medarbetarportalen. IT-avdelningen verkar enligt honom informera IKT-samordnare och ledningsgruppen men ibland stannar informationen där. Desto längre ut i organisationen man kommer, desto sämre verkar informationen spridas, detta uppfattas som ett generellt problem.

6 Slutsatser och diskussion

Vi kommer nu att försöka besvara de frågor som ställdes i inledningen av uppsatsen. Dessa frågor var:

– *Vilka expertrelaterade problem kan man se i förhållande till IT-verksamheten inom Lunds kommun?*

– *Vad görs för att arbeta med problemen?*

– *Hur anpassar IT-avdelningen verksamheten efter de olika förvaltningarnas behov?*

Det främsta problem som vi tycker oss se kring IT-avdelningen och deras verksamhet förefaller snarare vara organisatoriskt än expertrelaterat. Många inom organisationen har för dålig kunskap om hur den fungerar, om vilka som gör vad, om vem man ska kontakta och vilka vägar man kan gå för att påverka något. Detta leder, i vårt tycke, till att personalen uppfattar insynen och ansvarsförhållandena inom IT-avdelningen som otydliga. Vidare verkar det som att delar av personalen uppfattar informationen om IT-avdelningens arbete som undermålig. En uppfattning vi fått är att det inte alltid är IT-avdelningens fel när informationen inte når de anställda ute på förvaltningarna. Oftast presenterar IT-avdelningen sin information till ledningsgruppen och det ligger sedan på förvaltningschefernas bord att sprida den vidare på sina förvaltningar. Det förefaller dock som att informationen ofta stannar på ledningsnivå. Efter vad vi har förstått ska all viktigt information läggas upp på den medarbetarportal som finns inom kommunen och som alla ska ha tillgång till. Enligt en del av de intervjuade så ska man på denna portal kunna ta del av hur organisationen är uppbyggd och alla viktiga händelser. Det verkar med andra ord vara så att det är upp till var och en om man vill hålla sig informerad om vad som händer inom organisationen eller inte.

En uppfattning vi fått från flera av de intervjuade är att man på IT-avdelningen och de andra förvaltningarna pratar olika språk och att kommunikationen dem emellan därför kan vara problematisk. Kommunikationsproblemen beror förmodligen på de olika kunskapsnivåerna inom kommunen. Samtidigt framhäver några av de intervjuade att just kommunikationen med andra förvaltningar är ett område där IT-avdelningen förbättrats avsevärt.

Ett problem som några av de intervjuade tar upp är att IT-avdelningen inte alltid anpassar tekniken efter behovet ute på förvaltningarna. Detta ser vi också som en del av kommunikationssvårigheterna.

Exakt vad som görs för att arbeta med expertrelaterade problem är svårt att svara på. Anledningen till detta är främst att det kanske inte finns så tydliga expertrelaterade problem inom kommunen, samt att där inte finns någon egentlig diskussion kring den här typen av problem. Det vi har fått fram under intervjuerna är att problem kring expertkunskap upplevs olika beroende på var någonstans inom organisationen man befinner sig.

Vardagliga tekniska problem riktar man sig till IT-avdelningens servicedesk med, men med lite mer abstrakta problem förefaller det vara oklart till vem man ska vända sig. Vi tänker då främst på problem som till exempel att man känner sig maktlös i förhållande till den tekniska utrustning man måste använda på daglig basis. Den abstrakta sortens problem verkar det inte föras någon diskussion om alls inom kommunen.

Ett sätt att motarbeta eventuella problem mellan IT-avdelningen och övriga förvaltningar är att man håller varandra informerade om verksamheten. Vår uppfattning är att IT-avdelningen försöker delge de andra förvaltningarna information om sitt arbete, men den kan dels vara svår att förstå och dels når den inte alltid sitt mål.

Förvaltningarna har via sina IKT-samordnare en möjlighet att diskutera de olika tekniska behov som finns. IKT-samordningen har möjlighet att göra IT-avdelningen uppmärksam på när förvaltningarnas tekniska behov är otillfredsställt. Detta ser vi som ett sätt att arbeta med problem som kan dyka upp.

Den bild vi får av hur IT-avdelningen anpassar verksamheten efter behovet är ganska enkel. Framförallt förs det en dialog mellan IT-avdelningen och IKT-samordningen där man diskuterar de olika behov som finns ute på förvaltningarna. IT-avdelningen har sedan som uppgift att se till så behovet uppfylls på ett tekniskt och ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Meningarna går isär gällande hur bra det här arbetet genomförs. Vissa tycker att IT-avdelningen inte lyssnar tillräckligt mycket på förvaltningarnas behov, medan andra tycker att dom lösningar som IT-avdelningen kommer med är fullgoda.

6.1 Avslutande reflektioner

Vi anser att vi med hjälp av den empiri som vi samlat in via våra intervjuer kan konstatera att de anställda vid Lunds kommun överlag inte upplever den expertproblematik som vi presenterade i vår bakgrund. Det finns vissa drag av den, såsom att organisationen i de flesta fall är den som är ansvarig och inte experten. Här finns även en viss problematik omkring kunskapsförhållanden, å andra sidan är det kanske inte så konstigt med tanke på vilken stor organisation Lunds kommun är. Av dem vi intervjuade var det bara en som identifierade den sortens expertproblematik som vi diskuterat tidigare i uppsatsen.

De svar som vi har presenterat på vår frågeställning är svar som kan falla under både expertproblematik och organisationsstruktur. Med den empiri vi har

vill vi nog ändå påpeka att det snarare rör sig om organisatoriska problem, i form av kommunikation och information, än om expertrelaterade sådana.

Även om en organisation, Lunds kommun, aldrig är statisk måste vi ändå framhålla att vår tidpunkt för denna undersökning inte var optimal. En del av de problem som vi har presenterat kan vara sådana som har uppstått i samband med centraliseringen av IT-avdelningen och kommer att försvinna så småningom.

Det framgår ganska tydligt från våra intervjuer att hur mycket man vet om organisationens arbete beror på var någonstans inom den man sitter och vilka man har kontakt med. Detta är inget konstigt, men kanske ändå något som kommunen bör fundera över. Även om all viktig information ska finnas på medarbetarportalen så verkar inte alla inom organisationen känna till det. Därför skulle man kunna tycka att kommunen borde anstränga sig mera för att få ut informationen till de anställda. Samtidigt inser vi problematiken med att alla inom organisationen ska tillgodogöra sig information om alla händelser och att detta förmodligen är en omöjlighet.

En uppsats på den här nivån och av den här storleken kan ses som en pilotstudie snarare än en forskningsrapport. Om vi hade haft den kunskap vi har nu innan vi genomförde denna uppsats, hade vi i stället satsat på att undersöka organisatoriska problem. Det kan vara hur Lunds kommun kommunicerar mellan IT-avdelningen och de övriga förvaltningarna eller hur informationskedjorna ser ut. Det hade även varit intressant med ett större och bredare material så någon form av enkätstudie hade varit intressant att genomföra.

Vi vill avslutningsvis tacka de anställda inom Lunds kommun som på kort varsel och med fullbokade kalendrar ändå fann tid för att svara på våra frågor.

7 Referenser

- Ahlbäck, Shirin, (2001) 'Varför behövs granskarna' i Rothstein, Bo (red),. *Politik som organisation*. Stockholm: SNS Förlag.
- Burke, Chaterine G. 1983 "The control of professionals in a democracy", *International journal of public administration*, Vol. 5, no. 3. (1983), pp. 291-320.
- Esiasson, Peter-Gilljam, Mikael-Oscarsson, Henric-Wägnerud, Lena, 2004. *Metodpraktikan*. 2:a upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB
- Lundquist, Lennart, 1991. *Förvaltning och demokrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist, Lennart, 1998. *Demokratins väktare*. Lund: Studentlitteratur.
- May, Tim, 2001. *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Olufs, Dick W. 1985 "the limits of professionalism", *Southern review of public administration*, Vol. 9, no. 1. (Spring 1985), pg. 26
- Premfors, Rune-Ehn, Peter-Halldén, Eva-Sundström, Göran, 2003. *Demokrati & byråkrati*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosengren, Karl Erik & Arvidson Peter, 2002. *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- Schudson, Michael. 2006 "The trouble with experts – and why democracies need them", *Theory & Society*, (2006) 35:491-506.
- Strandberg, Urban, (2003) 'Kommunal självstyrelse'" i Mattson, Ingvar - Pettersson, Olof, (red.). *Svensk författningsspolitik*. Stockholm: SNS Förlag.
- Turner, Stephen. 2001 "What is the problem with experts?", *Social Studies of Science*, Vol. 31, no. 1. (Feb.,2001), pp. 123-149.
- Turner, Stephen P, 2003. *Liberal democracy 3.0*. London: Sage.