



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Samverkan vid IT-relaterad verksamhetsutveckling

En fallstudie om aktörer i processen ”Beställning av IT-tjänster” i en regional offentlig organisation

Collaboration in IS-oriented organizational development processes

A case study concerning actors in a IS-requisition process in a regional government organization.

BENGT KARLSSON
TEIJO KOKKO

Kandidatuppsats i Informatik

Rapport nr. 2017:163

Abstrakt

Trots att IT-projekt inom offentlig sektor har studerats framträder uppfattningen att vissa svårigheter att få ett effektivt arbetssätt i praktiken kvarstår. En gemensam nämnare i dessa svårigheter kan vara samverkan, det vill säga att samverkan är en förutsättning för kommunikation och att kunna ta tillvara på kompetens inom ett projekt, vilket i sin tur leder till en positiv utveckling av verksamheten. Syftet med denna studie var att synliggöra vilka aktörer som ingår i IT-relaterad verksamhetsutveckling, synliggöra hur de olika aktörernas agerande påverkar de andra aktörerna och vilken effekt det har på arbetsprocessen. Detta ledde fram till forskningsfrågan: Vilka är samverkansmönstren mellan olika aktörer i processer vars inriktning är IT-relaterad verksamhetsutveckling i offentliga organisationer? Det teoretiska ramverket för studien var aktör-nätverksteori (ANT), med fokus på begreppet översättning. Studien genomfördes i form av en fallstudie av ett specifikt projekt i en regional offentlig förvaltning och datainsamlingsmetoden var semistrukturerade intervjuer. Slutsatserna var att genom att se på samverkan genom ANT-begreppet översättning och dess fyra steg problematisering, intressering, enrullering, mobilisering ökar förståelsen av IS/IT-relaterad utveckling. Perspektivet ger ett alternativt sätt att betrakta arbetsprocessen i sitt sammanhang, dess situationer och implikationer. Synliggörandet av icke-mänskliga aktörer ökar också förståelsen för arbetsprocessens komplexitet.

Nyckelord: Samverkan, alignment, verksamhetsutveckling, upphandling, IS, IT-projekt, ANT

Abstract

Although public sector IT projects have been studied, the perception is that some difficulties in getting an efficient working method in real life remains. A common factor in these difficulties can be collaboration, that is, collaboration is a prerequisite for communication and to utilize skills within a project, which leads to a positive development of the business. The purpose of this study was to make the actors involved in IT-related business development visible, show how the actions of the different actors affect the other actors and what effect these actions have on the work process. This led to the research question: What are the collaborative patterns between different actors in processes whose focus is IT-related business development in public organizations? The theoretical framework for the study was actor network theory (ANT), focusing on the concept of translation. The study was conducted in the form of a case study of a specific project in a regional government organization. The data collection method was semistructured interviews. The conclusion was that by looking at collaboration through the ANT concept of translation and its four steps problematization, interessement, enrollment and mobilization, the understanding of IS/IT-related development increases. This perspective provides an alternative way of looking at the work process in its context. The visibility of non-human actors also increases the understanding of the complexity of the work process.

Keywords: Collaboration, alignment, organizational development, procurement, IS, IT project, ANT

Innehåll

1	Bakgrund, syfte och frågeställning.....	5
2	Teori	6
3	Relaterat arbete	10
4	Metod.....	11
	4.1 Fallstudien.....	12
	4.2 Datainsamling	12
	4.3 Urval och presentation av informanter	12
	4.4 Intervjuerna	13
	4.5 Dataanalys.....	13
5	Resultat	13
	5.1 Presentation av de centrala aktörerna	14
	5.2 Uppdragets inledningsfas.....	15
	5.3 Uppdragets genomförandefas	16
	5.4 Uppdragets avslutningsfas	19
6	Diskussion	20
	6.1 Val av metod och teoretiskt ramverk	20
	6.2 Uppdragets inledningfas	20
	6.3 Uppdragets genomförandefas	21
	6.4 Uppdragets avslutningsfas	23
	6.5 Studiens relevans och överförbarhet.....	23
7	Slutsatser.....	23
	Källor.....	25

1 Bakgrund, syfte och frågeställning

Beställning av IT-tjänster inom offentlig förvaltning bedrivs ofta som ett projekt på grund av tjänstens komplexitet. En del i arbetet med att ta fram nya IT-tjänster är att göra en behovsanalys för att få fram vilka krav man skall ställa på en ny IT-tjänst. Krav brukar delas upp i funktionella krav och icke-funktionella krav. Vissa krav tas fram av teknisk personal (IT-avdelning) i organisationen medan vissa krav tas fram av verksamhetsdelen i organisationen, det vill säga den personal som skall använda systemet. Resultatet av detta arbete upplevs ibland otillfredsställande. Sanderberg (2016) beskriver det som att olika perspektiv och dålig insyn i varandras verksamheter har gjort att kommunala skolverksamheter och IT-avdelningar inte alltid strävar efter samma mål, något som även påverkar resultatet av de satsningar som görs. Även Meding (2015) konstaterar att empirin visar att det är kommunikation som är den viktigaste framgångsfaktorn och att det är extra viktigt att vara tydlig då verksamhet och IT talar två olika språk samt att det är viktigt att alla ska vara medvetna om sina roller och vad den rollen innebär.

Det finns flera studier och litteratur som behandlar frågan om varför IT-projekt misslyckas och hur man bör göra för att lyckas istället. Hullberg (2003) tar i sin bok "IT-upphandling i praktiken" upp ett antal olika anledningar till varför IT-projekt kan misslyckas. Exempel på några anledningar är otydliga kravspecifikationer, otydlig ansvarsfördelning och brist på kompetenta projektledare. Thomsen (2010) har studerat begreppet beställarkompetens vid upphandling och utveckling av IT. Thomsen konstaterar i sin avhandling att begreppet har en inneboende komplexitet. Komplexiteten kan delas upp i tre delar; kunskapskomplexitet, tidskomplexitet och rumskomplexitet. Hamrén och Zandhers (2015) har studerat utmaningar vid kravhantering i offentliga IT-upphandlingar. De konstaterar att kommunikation, kompetens och komplexitet är viktiga teoretiska begrepp att beakta vid kravhantering samt att kommunikation och kompetens också är verktyg för att hantera utmaningarna. Andersson och Darakhshan (2014) beskriver att kommuner enligt policys och regler ska göra någon typ av värdering innan en IT-investering utförs. I deras studie framkom det att endast en av fyra undersökta kommuner värderar en IT-investering och en kommun hade påbörjat arbetet med det.

Trots att problem kring IT-projekt inom offentlig sektor har studerats framträder ur ovanstående resonemang uppfattningen att vissa svårigheter att få ett effektivt arbetssätt i praktiken kvarstår. En gemensam nämnare i dessa svårigheter kan vara samverkan, det vill säga att samverkan är en förutsättning för kommunikation och att kunna ta tillvara på kompetens inom ett projekt, vilket i sin tur leder till en positiv utveckling av verksamheten. Denna studie kommer således att fokusera på samverkan vid IT-relaterad verksamhetsutveckling inom offentlig förvaltning.

Syftet med studien är att synliggöra vilka aktörer som ingår i IT-relaterad verksamhetsutveckling, synliggöra hur de olika aktörernas agerande påverkar de andra aktörerna och vilken effekt det har på arbetsprocessen. Detta leder fram till forskningsfrågan:

Vilka är samverkansmönstren mellan olika aktörer i processer vars inriktning är IT-relaterad verksamhetsutveckling i offentliga organisationer?

2 Teori

Aktör-nätverksteori (ANT) är den teori som kommer att utgöra vårt teoretiska ramverk. Vi inleder kapitlet med en översiktlig beskrivning av ANT och vad som avses med Aktör, Nätverk, Teori för att sedan gå in på begreppen inskription och, framför allt, översättning som de begrepp inom ANT som vår uppsats företrädesvis fokuserar på.

ANT är något som har fått ett ökat inflytande och kan betraktas som gemensam referens inom verksamhetsområden som sträcker sig från A till Z (arkitektur till zoologi) även om dess ursprung går att finna inom vetenskapsstudier (Felski, 2016). Namnet ANT har varit orsak till dispyter och missnöje och enligt Felski (2016) var den mest inflytelserika ANT förespråkaren, Bruno Latour, vid en tid angelägen om att förkasta all problematisering av termen och sagt att det handlar om: aktör, nätverk, teori, utan att glömma sammanhanget. Han har ändå förlikat sig vid uttrycket genom att ställa sig frågan om inte ANT ändå är den perfekta akronymen för närsynt, workaholic, spår-sniffande och kollektiv resenär? Felski (2016) hävdar att ANT i sin mest grundläggande form är ett sätt att tänka i relationer som kräver ingående (närsynt) granskning, fullständig (workaholic) beskrivning och grundlig nära källan (spår-sniffande) analys. Författaren förklarar också de ingående begreppen i ANT. Vad är en aktör, ett nätverk och vad menas med teori? Felski (2016) förklarar begreppet aktör med att det i ANT betyder allt som gör skillnad. Exempelvis gör kaffemuggen skillnad genom att leverera stimulantia till hjärnan, muggens handtag gör skillnad genom att erbjuda ett särskilt sätt att lyfta muggen på. En sten i strömmen gör skillnad genom att ändra vattnets riktning. Felski (2016:748) menar alltså att begreppet aktör refererar till ”acting-as-agency, not acting-as-theatrical-performance”, alltså att agera som medverkande och inte som affekterad utförare. Medverkande relaterar till de samordnade aktioner som länkar ihop mänskliga och icke-mänskliga aktörer. Vidare menar Felski (2016) att där människan skiljde sig från djuren genom att se sitt eget verkande vara kvalitativt olika så vägrar ANT att göra en sådan distinktion mellan olika existenser. Alla aktörer existerar genom sina relationer till andra aktörer, människan är på intet sätt olika eftersom vi är beroende av självklara saker som mat och luft men även mindre självklara saker som mjukvara, serotonin och skor (Felski, 2016).

Begreppet nätverk är en annan källa till ständig förvirring menar Felski (2016). Ett ANT nätverk avser inte traditionellt nät av sammanbundna linjer. Det är snarare en sammansättning av interagerande aktörer som delar information, en sammansättning som vare sig har specificerad storlek eller form. Felski (2016) tar som exempel upp att ett nätverk kan bestå av fotbollsspelare, en boll, spelets regler och jublande åskådare eller som ett annat exempel, av kemikalier, forskare, hypoteser och en labbrapport. Ett nätverk är med det här synsättet ett sätt att inkludera så många aktörer som behövs i vår forskning, forskaren inkluderad, och identifiera komplexiteten i deras interaktion (Felski, 2016). Ovanstående resonemang leder oss, enligt Felski (2016), till att kanske förstå varför även ANT-begreppet teori är missvisande. Betoningen inom ANT ligger på beskrivning snarare än på förklaring, kombinerad med beredvilligheten att bli överraskad av aktörerna och sambanden man följer. Målet är att låta de olika objekten uttrycka sig själva genom att låta dem få största möjliga uppmärksamhet och omtanke (Felski, 2016).

Vårt val av ANT som teori grundar sig på att vi är intresserade av att studera relationer mellan olika aktörer, hur nätverk uppstår och eventuellt faller sönder. Enligt Ahn (2015) lämpar sig ANT som teori och metodansats för den som vill studera just detta:

”... den är utvecklad för att undersöka relationer mellan människor och det materiella, hur de tillsammans utför handlingar och hur dessa handlingar i sin tur iscensätter olika praktiker” (Ahn, 2015:116–117).

Whittle och Spicer (2008) menar också att ANT tydligt är en användbar metod för att förstå hur aktörer värvas och agerar i nätverk:

“ANT is clearly a useful method for understanding how actors are enrolled, how truth claims are constructed and how objects and artefacts enable organized action.” ((2008:624)

Enligt Monteiro (2000) är två begrepp, *inskriftion* och *översättning*, av särskild betydelse inom ANT. Begreppet inskriftion syftar till hur tekniska artefakter förkroppsligar användningsmönster. Monterio (2000) skriver att det vid design av artefakter tilldelas, och förutsätts, användningsmönster av artefakten och dess omgivande aktörer, som kan bestå av andra artefakter eller av samhället och oss själva. Inskriftioner kan skrivas in som starka eller svaga beroende på om de måste följas eller om de kan förbigås. Att skriva in användarmönster är ett sätt att begränsa flexibiliteten vid användandet av ett informationssystem (Monteiro, 2000). Enligt författaren är design, i ANT-termer, liktydigt med översättning. Användares intressen kan översättas till specifika behov som kan översättas till lösningar. De av användarna antagna lösningarna översätts i sin tur i specifika situationer och arbetsförhållanden. Översättning är en social process där stabilitet och social ordning kontinuerligt förhandlas mellan anslutande intressenter (Monteiro, 2000). ”ANT is a strategy for unpacking the complexity of our everyday life” (Monteiro, 2000:82). ANT tillhandahåller oss ett språk för att beskriva hur, var och i vilken omfattning teknologi påverkar mänskligt beteende. Författaren menar att detta är värdefullt för att studera inflytandet av till synes obetydliga och anonyma tekniska komponenter som standarder och redan installerade systemmoduler. Allt hänger ihop i nätverk där aktörer, som människor och artefakter, har samma status och påverkar varandra. Monteiro menar också att ANT ger oss ett verktyg att zooma in och ut i nätverken, beroende på vilken detaljeringsgrad vi väljer för våra studier av nätverket. En nod i ett nätverk kan expanderas till ett nytt nätverk och ett nätverk kan fällas ihop till en nod i vad som kallas black-boxing. Det är upp till forskaren att bestämma omfattningen.

Jackson (2015) konstaterar att en aktör är vilken entitet som helst som gör något. Heterogena nätverk är mönster skapade av olika entiteter och begreppen som påverkar de medverkande genereras kollektivt i nätverket. Principen om generell symmetri tillåter mänskliga och icke-mänskliga aktörer att agera på lika villkor med samma värde och utökar analysen till att omfatta den roll som icke-mänskliga aktörer spelar i skapandet av heterogena nätverk och de effekter som produceras i dessa nätverk. Jackson menar också att översättning tjänar som en heuristisk devis för konceptualisering av sammansättningen av nätverk och uppkomsten av effekter. En av de mest citerade undersökningarna inom ANT är ”Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay” av

Callon (1986). Jackson (2015) använder denna undersökning som exempel för att beskriva de överlappande stegen i översättningsprocessen vilka är problematisering, intressering, enrollering och mobilisering (se tabell 1). Jackson menar att det Callon (1986) avser med översättning är att bygga aktör-nätverk av mänskliga och icke-mänskliga enheter.

Som nämnts tidigare är design enligt Monteiro (2000), liktydigt med översättning, där författaren menar att användares intressen kan översättas till behov som kan översättas till lösningar. I analogi med det relaterar vi till den fallstudie vi gör där det i en verksamhet finns intresse att få en lösning på ett problem. Detta intresse översätts till behov som översätts till lösning genom ett projekt. Det vi studerar är relationerna i processen från problem/idé till färdig lösning. I genomförandet av studien använder vi oss av ANT-begreppet översättning och de ingående fyra stegen i vår analys eftersom de tydligt beskriver de olika stadier som behövs för en lyckad översättning.

Tabell 1. *Stadier i översättningsprocessen i "Domestication of the Scallops and Fishermen of St. Brieuc Bay" (Jackson, 2015)*

Stadie	Definition av stadie	Beskrivning av stadie eller vad som händer
Problematisering	Forskarna försökte bli oumbärliga för andra aktörer i projektet genom att definiera naturen och de problem som förknippades med den och sedan föreslå att dessa problem skulle lösas om aktörerna förhandlade fram den "obligatoriska passage punkten" i forskningsprogrammet.	Fiskare: Ni är fiskare och vi är marinbiologer. Ni måste säkerställa tillräckliga bestånd av kammusslor och vi har lösningen på detta. Vetenskapskollegor: Ni är intresserade av att utveckla kunskap om kammusslor. Kammusslor: Ni muddras ur havet. Vi kan ge er skydd som gör att ni kan föröka er och överleva.
Intressering	En serie processer genom vilka forskarna försökte låsa de andra aktörerna i de roller som hade föreslagits dem i programmet.	Fiskare: Här är en förtöjningslina. Den skyddar kammusslor från rovdjur, från farliga strömmar och från muddring som skadar dem. De kommer att kunna växa till sig och föröka sig utan något hot. Kammusslor: Här är kollektorer. Ni kan förankra er och växa utan något som hotar er. Vetenskapskollegor: Det finns

		<p>en brist på kunskap om kammusslor. Populationen minskar. Här är våra bevis. Det är viktigt att vi försäkrar oss om deras överlevnad som en ekonomisk nödvändighet.</p>
Enrollment eller värvning	<p>En uppsättning strategier där forskarna försökte definiera och interrelatera de olika roller som de hade tilldelat andra.</p>	<p>Fiskare: Inga strategier behövs, de är nöjda med att acceptera den roll som forskarna har tilldelat dem.</p> <p>Kammusslor: Strategier för att övertyga kammusslorna att förankra – fysiskt våld mot rovdjur, förändringar i enheter för intressering, samtycke utan diskussion.</p> <p>Vetenskapskollegor: Diskussion om resultat och acceptans för tidigare bevis på förankring av kammusslor.</p>
Mobilisering	<p>En uppsättning metoder som forskarna använde för att säkerställa att föreslagna talesmän för olika relevanta kollektiv korrekt kunde representera dessa kollektiv och inte svikas av de senare.</p>	<p>Fishermen: Några fiskare talar för alla fiskare.</p> <p>Kammusslor: Några förankrade kammusslor talar för alla oförankrade kammusslor.</p> <p>Vetenskapskollegor: Några få specialister talar för alla specialister.</p> <p>Vetenskapsmän: Förflytta kammusslor och fiskare från deras naturliga miljö till ett konferensrum, även om kammusslorna transformerats till en serie ekvationer och diagram. Enrollmenten omvandlas till aktivt stöd från fiskare och vetenskapliga kollegor - den förra som vill öka antalet kammusslor och kollegor som anser resultaten valida och förmodligen även av kammusslorna eftersom en</p>

		del har förankrat och erbjudit sitt stöd. I slutet av processen talar marinbiologerna för alla.
--	--	---

En annan forskare som relaterar till Callon (1986) är Wormbs (2008). Hon pekar på att översättningens fyra steg börjar med att någon definierar ett problem. Vidare menar hon att Callon (1986) delar in problematiseringen i tre olika områden: det som inte nämns, det som är oproblematiserat och det som behöver åtgärdas. Med problematiseringen får man definierat vad som är sammanhang och vad som är innehåll. Problematisering kan inte existera utan någon aktör och en problematisering har alltid en målgrupp (Wormbs, 2008). Det andra steget i översättningen är intressering där syftet är att intressera andra aktörer för en specifik problematisering. I det tredje steget, enrollering, tar Wormbs upp att syftet med enrolleringen är att få stöd hos aktörer. Förutsättningen för en lyckad intressering är enrollering av aktörer. I det sista fjärde steget, mobilisering, blir aktören aktiv och deltagande i den aktuella problematiseringen. När aktören själv talar för problematiseringen har översättningen lyckats och aktör-nätverket har vuxit (Wormbs, 2008). Det motsatta gäller också, om översättningen inte lyckas så växer inte aktör-nätverket. Callon (1986) visar också att styrkan i ett aktör-nätverk inte är större än i dess svagaste länk. Jackson (2015), med hänvisning till Callon (1986), menar att på grund av aktör-nätverkets heterogena karaktär kan vilken enhet som helst, när som helst, avsäga sig sin roll i nätverket eller svika den tilldelade rollen. Även Wormbs (2008) tar upp att Callon (1986) menar att ett existerande aktör-nätverk kan haverera vid vilket ögonblick som helst. Även vid en lyckad översättning är det inte långt till sveket. Hon tar även upp att aktör-nätverk genomgår en ständig förändring, nätverk och aktörer formar varandra samt att en översättning kan förändras utan att haverera om aktörerna samtidigt också förändras (Wormbs, 2008).

3 Relaterat arbete

Det finns tidigare studier inom området offentlig upphandling av IT-tjänster. Till exempel har Hamrén och Zandhers (2015) studerat utmaningar vid kravhantering i offentliga IT-upphandlingar. De konstaterar att kommunikation, kompetens och komplexitet är viktiga teoretiska begrepp att beakta vid kravhantering, och kommunikation och kompetens också är verktyg för att hantera utmaningarna.

Thomsen (2010) har studerat begreppet beställarkompetens vid upphandling och utveckling av IT. Thomsens studie baseras på fallstudier av tio olika IT-projekt. Han har intervjuat olika personer i projekten om bland annat vilken uppfattning de intervjuade parterna har om begreppet beställarkompetens. Thomsen konstaterar i sin avhandling att begreppet har en inneboende komplexitet. Komplexiteten kan delas upp i tre delar; kunskapskomplexitet, tidskomplexitet och rumskomplexitet. Thomsen sammanfattar avhandlingens bidrag till ökad kunskap inom området till tre punkter: en modell för beställarkompetens, identifiering av fragmentering som användbar metafor för att bättre förstå processen att utveckla system samt att narrationer kan vara ett verktyg för att reflektera över beställarkompetensens konkreta innehåll.

Meding (2015) har studerat implementeringen av ett interorganisatoriskt IT-system inom den svenska hälso- och sjukvården och konstaterar att empirin visar att det är

kommunikation som är den viktigaste framgångsfaktorn och att det är extra viktigt att vara tydlig då verksamhet och IT talar två olika språk samt att det är viktigt att alla ska vara medvetna om sina roller och vad den rollen innebär.

Sanderberg (2016) har studerat samarbete mellan IT-avdelning och verksamhet inom skolan när det gäller IT-relaterad verksamhetsutveckling. Studien bedrevs i form av en litteraturstudie inom området IT-alignment, det vill säga hur IT-strategier och verksamhetsstrategier överensstämmer med varandra och hur IT på så sätt kan skapa värde för organisationen. Sanderberg (2016) konstaterar att lösningen ligger i gemensamma noder där IT-avdelning och verksamhet strålar samman för att mötas, diskutera, planera samt skapa gemensamma strategier och mål, både formellt och informellt, både på lednings- och operationell nivå. Hon menar vidare att dessa noder inte är något som uppstår av sig själv utan är ett resultat av en god styrning och struktur som genomsyrar hela organisationen, oavsett nivå. Som växande användaraktyörer har skolverksamheter ett behov av att hantera dessa problem och utveckla ett samarbete mellan verksamhet och IT-avdelning.

I ovanstående studier har fokus varit på mänskliga aktörer och betraktat icke-mänskliga aktörer som verktyg för de mänskliga aktörerna. Det är människorna som måste organisera sig på bästa sätt för att kunna samverka och kommunicera. Infallsvinkeln i denna studie har varit att studera de olika aktörernas agerande utifrån ett ANT-perspektiv i syfte att finna samverkansmönster. Vilka andra aktörer finns, förutom de mänskliga, som påverkar? Hur påverkar de olika aktörernas agerande nätverket i sin helhet? Studien gjordes i en offentlig verksamhet där man har styrdokument som reglerar och beskriver hur arbetet skall bedrivas när det gäller IT-relaterad verksamhetsutveckling.

4 Metod

Studien genomfördes som en kvalitativ studie i form av en fallstudie av processen ”beställning av IT-tjänster” inom Västra Götalandsregionen (VGR). Fallstudie innebär enligt Patel och Davidsson (2011) att göra en undersökning på en mindre avgränsad grupp. Fallstudier kommer ofta till användning vid studier av processer och förändringar menar författarna. Ett fall kan vara en individ, en grupp individer en organisation eller en situation. Hur forskningsfrågan formuleras är det som i huvudsak bestämmer forskningsinriktningen enligt Patel och Davidson (2011). Kvalitativ forskning ger svar på frågor som ”Vad är detta?”, “ Vilka är de underliggande mönstren?” enligt författarna. Därmed föll det sig naturligt att denna studie bedrevs som en kvalitativt forskningsinriktad studie.

Teorimässigt sett var ansatsen att utifrån aktör-nätverksteori (ANT) som teoretiskt angreppssätt beskriva och peka på aktörers agerande i nätverket i en specifik beställningsprocess. ANT bygger på att alla aktörer – mänskliga och icke-mänskliga – ska betraktas likvärdigt – alla aktörers agerande påverkar.

För att besvara forskningsfrågan behövde vi ta reda på vilka aktörerna är och vad aktörerna gör (samverkansmönster). För att få svar gjordes intervjuer av personer med olika roller. Även analys av dokument gjordes för att ta reda på vilka styrdokument som är kopplade till aktuell process (rutiner, riktlinjer, policys, checklistor inklusive eventuellt IT-stöd)

4.1 Fallstudien

Det fall vi valt att studera är processen ”beställning av IT-tjänster” inom Västra Götalandsregionen (VGR). VGR är en regional politiskt styrd offentlig organisation med ca 52 000 anställda. Genom att utifrån ett aktörsperspektiv undersöka hur processen är organiserad och bemannad hoppades vi kunna identifiera samverkansmönster som hjälper oss att dra slutsatser som kan ge nya insikter i hur man bör arbeta med IT-relaterad verksamhetsutveckling i en offentlig organisation.

I VGR skall det under våren 2017 startas en ny intern tjänst som går under namnet ”Digitala informationsskärmar”. Syftet med tjänsten är att erbjuda verksamheter ett sätt att sprida information till besökare, personal och patienter via digitala informationsskärmar (tv-skärmar) som är uppsatta i exempelvis personalutrymmen, receptioner eller väntrum. Folktandvården har tidigare haft en lösning med intern elektronisk anslagstavla och väntrums-tv som var en tv-skärm där det visades förvaltningsinformation och neutrala filmklipp till patienter i väntrummet. Den interna elektroniska anslagstavlan visade på motsvarande vis information internt på kliniken och riktade sig till medarbetarna. Den nya tjänsten ska användas på samma sätt som den tidigare. Tekniskt består tjänsten av en central virtuell server med mjukvara från företaget SmartSign för administration av användare och innehåll, skärm med ansluten spelare där spelaren är en för ändamålet omklassificerad dator. Administratörsåtkomst får man genom ett webbgränssnitt. Mänskliga aktörer i systemet kan vara innehållsadministratörer, informationsmottagare, tekniker, förvaltare, chefer och icke-mänskliga aktörer kan vara automatiserade processer, skärmar, datorer, virtuell server, för att nämna några exempel. Projektet för att införa det nya systemet för digitala informationsskärmar startades 23 juni 2015 och beräknas vara klart under våren 2017. Fokus i vår studie ligger på att följa processen, från verksamhetskrav till färdig tjänst, med de involverade aktörerna för att se hur de samverkar.

4.2 Datainsamling

Semistrukturerade intervjuer med fem personer genomfördes. Antalet intervjuer fann vi vara rimligt för att få ett fullgott resultat. Intervjufrågorna kretsade kring arbetsuppgifter, roller, organisation, kompetens och inställning till teknik. Bell och Waters (2014) menar att intervjumetodens flexibilitet är dess stora fördel. I en intervju kan en skicklig intervjuare följa upp idéer och komma med följdfrågor för att fördjupa svaren vilket är omöjligt att göra på motsvarande sätt i en enkät. Däremot är det enligt Bell och Waters (2014) inte helt oproblematiskt med intervjuer, bland annat på grund av att de tar ganska mycket tid i anspråk. Under en kortare undersökningstid, som vid en kandidatuppsats, finns det inte utrymme för mer än ett fåtal intervjuer. Valet av datainsamlingsmetoder stöds även av Patel och Davidson (2011) som anser att i kvalitativt inriktad forskning är datainsamlingen fokuserad på intervjuer och tolkande verbala analyser av textmaterial.

När det gällde dokumentstudierna fick vi tillgång till VGR:s intranät och kunde där hitta styrdokument som kändes relevanta för problemområdet. Dokumentstudierna gjorde att vi var bättre förberedda inför intervjuerna och kunde ställa relevanta följdfrågor i vissa fall.

4.3 Urval och presentation av informanter

De informanter som valdes har olika roller i projektet och bedömdes därmed lämpliga

för att kunna ge en djup bild av problemområdet ur olika synvinklar. Genom att vi hade tillgång till personer med kännedom om verksamheten fick vi hjälp att välja de som ansågs bäst lämpade.

Vi har valt att enbart presenteras informanternas roll för att minimera risken för att någon av informanternas identitet framkommer. I resultatdelen beskrivs de olika informanternas roll närmare.

Informant A	objektledare
Informant B	teknisk specialist
Informant C	uppdragsledare/projektledare
Informant D	objektspecialist samordnare IT (OSS IT)
Informant E	objektspecialist samordnare verksamhet (OSS V)

4.4 Intervjuerna

Intervjuerna genomfördes 18-19 april 2017 genom personligt möte i VGR:s lokaler i Mölndal respektive Göteborg förutom en av intervjuerna som genomfördes via Skype. Anledningen till detta var att informanten var stationerad på en annan ort och hen tyckte att det underlättade hens deltagande. Intervjuerna varierade i längd mellan 30 till 60 minuter. Vid intervjutillfället började vi med att presentera syftet med vår studie och samtliga informanter informerades även om att deltagandet var frivilligt och att uppgifterna behandlades konfidentiellt. Vi bad även om tillåtelse att spela in intervjuerna för att lättare kunna analysera materialet i efterhand.

4.5 Dataanalys

Samtliga intervjuer spelades in efter förfrågan om tillåtelse. Därefter transkriberades intervjuerna för att enklare kunna analyseras. Som ett första steg i analysen identifierades de aktörer som berördes i intervjuerna. Aktörerna kategoriserades i sju olika typer av aktörer. De olika typerna är person, grupp, organisation, modeller, dokument, IT-system och teknik. Kategoriseringen gjorde det enklare att urskilja aktörerna och få en struktur för vidare analys. Vi valde att strukturera upp resultatdelen utifrån en kronologisk ordning i form av uppdragets inledningsfas, genomförandefas och avslutningsfas. Denna struktur återfinns i såväl den kommande resultatdelen som i diskussionsdelen. Det insamlade materialet analyserades också genom att koppla resultatet utifrån ANT-begreppet inskription och översättning. Även begreppet översättnings fyra steg problematisering, intressering, enrullering och mobilisering ville vi koppla till. Begreppen har beskrivits i teoridelen. Analysmetoden har hämtat inspiration från Walsham (2005) som beskriver hur man kan använda ett teoretiskt ramverk såsom ANT för att få hjälp både i analyser och i hur man samlar in data.

5 Resultat

I detta avsnitt redovisas data från de intervjuer vi gjort. Vi utgår från informanterna som de centrala aktörerna, som de facto bildar uppdragsgruppen, och identifierar hur de påverkar varandra och externa aktörer samt påverkas av icke-mänskliga aktörer

som exempelvis dokument och processer. Resultatredovisningen börjar med en presentation av de centrala aktörerna utifrån vad som framkom vid intervjuerna. De beskriver sin roll och vad den innebär samt bakgrunden att de kom med i uppdraget. Därefter redovisas resultatet i kronologisk ordning, uppdelat på rubrikerna ”Uppdragets inledning”, ”Uppdragets genomförandefas” samt ”Uppdragets avslutningsfas”. Den kronologiska uppdelningen återkommer sedan i diskussionsavsnittet. I resultatavsnittet har vi med fetstil markerat övriga aktörer som de centrala aktörerna samverkar med för att förtydliga vilka de är.

5.1 Presentation av de centrala aktörerna

Informant A beskriver sin roll, objektledare verksamhet (OLV), som förvaltningsledare för ett antal områden i ett objekt som heter IT-arbetsplats. Informanten berättar att OLV är en roll i PM3 förvaltningsmodell som är regionens styrmodell för IT. Arbetet som OLV går ut på förvaltning och utveckling av de fyra områden som ingår i objekt IT-arbetsplats, det är telefoni, video/distansmöte, kontorsprogram och arbetsplats, enligt informant A, som berättar vidare att han arbetar i en matrisorganisation vilket innebär att han inte är linjeförman men leder de personer som arbetar för objektet på verksamhetssidan. De är fortfarande anställda på sina respektive förvaltningar och har kvar sin linjeförman som då har en mer administrativ roll. Informant A beskriver att projekt (eller uppdrag, med hänvisning till Digitala informationsskärmar) som ska utmynna i en tjänst behöver sätta en del punkter, som att det ska vara lätt att beställa, man ska förstå vad man får, det ska finnas information, utbildning, det ska vara drift överlämnat med avseende på funktion, det ska finnas förvaltning både på IT-sidan som verksamhetssidan samt att man vill ha en livscykelhantering.

Informant B är teknisk specialist och arbetar med serverplattform. Han berättar att han kom in i uppdraget ”på ett bananskal” när den första uppdragsansvariga frågade om han kunde hjälpa till och vara bollplank när de gjorde upphandling på serverdelen. Efter att upphandlingen var klar fick han frågan om han kunde vara resurs 40 timmar för att sätta upp systemet, alltså bara själva installationen, Därefter har det rullat på och dragit ut på tiden och informant B har fått ta tag i allt ifrån klientsupport till att försöka vara grafisk support, det senare var något han inte var riktigt bekväm med. Informant B berättar att han arbetat mer än 40 timmar, hur mycket mer vet han inte eftersom han har slutat att räkna.

Informant C berättar att hon arbetar som IT-projektledare på enheten IKT Projekt och Uppdrag på VGR IT, både som projektledare och uppdragsansvarig i olika uppdrag. En projektledare kan ha flera projekt och uppdrag att leda samtidigt. Det informant C saknar är tiden att gå tillbaka och se utfallet och effekthemtagningen i projekten eftersom det hela tiden tilldelas nya projekt att leda. I rollen som projektledare håller informant C ihop projektet med personer, beställningar, uppsättning av hårdvara, licensbeställningar och externa leverantörskontakter. Mestadels kommunicerar informant C med deltagarna via Skype eftersom deltagarna sitter geografiskt utspridda i regionen och de flesta kalendrar ofta är välfyllda. Undantaget är i början på uppdraget då man träffas fysiskt för exempelvis en workshop. Informant C berättar också att varje gång man samlas måste man gå igenom målformuleringen så att alla är med på det.

Informant D är samordnande objektspecialist IT (OSSIT). Han fick överta rollen från en annan medarbetare som gick till andra arbetsuppgifter efter senaste årsskiftet (2016/2017). Informant D ser sin roll som uppdragsbeställare och uppdragsgivare. I sin roll menar informant D att han är stöttande till projektet och hjälper till när de inte kommer vidare. När projektet avslutas och det sker en driftöverlämning tar informant D över förvaltningen av systemet. Informant D har regelbundna möten med uppdragsansvarig och uppdragsgrupp.

Informant E har rollen som samordnande objektspecialist verksamhet (OSSV). Det innebär egentligen enligt informanten att vara rådgivande och inte deltagare i projekt eftersom man inte har tid att vara med i alla projekt som startas. Informant E säger att hon, på grund av resursbrist är fast i projekt ändå. Informant E var med och startade uppdraget för Digitala informationsskärmar och uttryckte initialt stor frustration över att den enkla tjänst som fanns installerad lokalt i en verksamhet inte gick att installera regionalt, vad det var som tog så lång tid och varför man inte fick igång piloten.

5.2 Uppdragets inledningsfas

Bakgrunden till det uppdrag vi studerat är att det identifierats behov av digitala informationsskärmar i organisationens olika verksamheter. Informant A berättar att behovet är att kunna presentera riktad information till exempelvis medborgare eller olika personalkategorier i väntrum, offentliga platser, personalrum med mera. Behoven har funnits under lång tid men det har, enligt informant A, inte funnits några riktigt bra lösningar. Så väl informant A som informant E berättar att ett regionalt system med tillhörande tjänst finns installerat sedan tidigare för att lösa behovet. Tyvärr har det visat sig att detta system inte fungerar på ett tillfredsställande sätt, det är mycket tekniska problem och tjänsten upplevs även vara dyr enligt informanterna.

Informant E berättar att en verksamhet har gått sin egen väg och installerat ett alternativt lokalt system som de är nöjda med. För att komma tillrätta med problemen i tjänsten, berättar informant E vidare, beslutar funktion i regionen som har till uppgift att fånga in verksamhetsbehov för utvärdering och vid behov se till att det skapas tjänster som möter upp behoven, att den befintliga regionala tjänsten ska avvecklas och att det istället skapas en ny tjänst som bygger på det alternativa system som finns installerat lokalt i en verksamhet och som verkar fungera bra (informant A och E). Förhoppningen är att detta ska ske snabbt och enkelt och implementeras som en regional tjänst. Tanken är att det som redan finns installerat i liten skala och fungerar bra ska kunna skalas upp med fortsatt god funktionalitet. Det var bakgrunden till varför uppdraget med att införa Digitala informationsskärmar startade vid halvårsskiftet 2015 (informant E).

”Då visste vi att det var en verksamhet som hade köpt ett system som funkade jättebra. Då sa vi det, jag och den som var på IT-sidan, att om vi på något sätt kan etablera detta systemet istället i VGR och skapa vår egen tjänst så hade det nog varit ett värde i det. Och det var så det började.”

Informant E

Ett behov läggs in av SIS (samordnare informationssystem) i verksamheten som en idé i IT-stödet **Clarity** som skickas vidare av **objektledare** (OL) eller **samordnande objektspecialist** (OSS) till beredning som godkänner om ett uppdrag eller projekt kan

startas berättar informant C. Vidare menar informanten att det kan ta sin tid i beredningsfasen eftersom det oftast är bristfälliga **underlag** som kommer in som behöver förtydligas innan det kan gå vidare till projekt eller uppdrag.

”För det kan vara ett par rader bara så det är svårt att...för hur ska jag säga...för din syn är ju inte som min syn och där måste man vara överens och skriva under att det är detta som gäller och i små uppdrag och mycket fungerar, man vet vad man ska leverera. Men när det gäller projekt så är det svårare. Där måste man gå igenom vad som ska levereras och vad man förväntar sig också. Så det är väl från både beställaren och vad vi projektledare/uppdragsansvariga ska leverera/hjälpa till med.” – Informant C

Samtliga informanter nämner både uppdrag och projekt som arbetsformer för att ta fram en ny tjänst. Korta mindre arbeten (under 40 timmar) startas som uppdrag och längre större som projekt. Även om uppdrag nästan drivs som projekt är, bland annat, en skillnad mellan de två uppdragsformerna att uppdrag bereds av **BPU**, som enligt informant C står för Beredning Planering Uppföljning. I beredningen sitter ett antal personer som bereder ärendet och ser till att allt finns med, som exempelvis **beställare**, slutdatum och **uppdragsbeskrivning**. Projekt däremot går via **projektkontoret** och det utses istället projektledare, skrivs **projektdirektiv** och tillsätts **styrgrupp** (informant C och E). Eftersom det är mycket mer arbete med att starta ett projekt jämfört med ett uppdrag, förekommer det enligt informant C och E att det som egentligen skulle vara projekt startas som uppdrag för att förenkla och komma igång lättare. I det här fallet med att starta arbetet med en ny tjänst för Digitala informationsskärmar gjordes valet att driva det som uppdrag med utgångspunkt i den kunskap som fanns om det redan installerade lokala systemet. Eftersom implementeringen av det nya systemet och tjänsten ska gå snabbt och enkelt läggs det en idé i IT-stödet **Clarity** om att starta verkställigheten som ett uppdrag enligt informant E.

“Så vi tänkte att det här är väl bara att smäcka upp och så kommer det att funka så bra! Hehehe men ack vad vi bedrog oss. Så var verkligen inte sanningen.” - Informant E

5.3 Uppdragets genomförandefas

Vid halvårsskiftet 2015 godkänns upplägget av **BPU** och det tilldelas en uppdragsansvarig för uppdraget att skapa en tjänst för Digitala informationsskärmar. Enligt informant C är det **uppdragsbeskrivningen** och regionens projektmodell **Projektilen** som styr uppdragstagarens arbete.

Samtliga informanter nämner att gruppen förändrades en hel del under arbetets gång. Efter första halvåret, efter årsskiftet 2015/2016, går den första uppdragsansvariga på en längre pappaledighet och ersätts av den person som är uppdragsansvarig (informant C) fram till slutet. Ungefär vid samma tid slutar även den OSSIT som var med och startade uppdraget och ersätts av en annan person, som också slutar omkring ett år senare efter årsskiftet 2016/2017 och ersätts av nuvarande OSSIT som är vår informant D. Våren 2016 kommer informant B som är teknisk specialist in i uppdraget för att sätta upp den tekniska miljön inför piloterna som ska startas på bland annat

Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Våren 2017, innan uppdraget är slutfört, slutar även objektledare verksamhet (OLV) som är vår informant A. Den enda som är kvar från ursprungsprojektet är informant E, samordnande objektspecialist verksamhet (OSSV), som var med och beslutade om att starta uppdraget för att byta system för Digitala informationskärmar. De nuvarande medlemmarna i gruppen som i slutfasen arbetar med införande av systemet är informant B (teknisk specialist), informant C (uppdragsansvarig), informant D (OSSIT) samt även informant E som vi nämnde tidigare, det har även under tiden för vårt arbete tillkommit en ny objektspecialist verksamhet (OSV) som efterträdare till den som hade slutat hösten 2016.

Informant E berättar att det blev lite fel med utbildningen som hölls för 50 personer i regionen. Tanken var att tjänsten skulle starta ”med dunder och brak”, men någon tjänst kom aldrig igång på grund av alla tekniska problem och den utbildningen har man glömt vid det här laget.

Piloten, berättar informant C, är en del av **testprocessen**. Det innebär att ett antal intresserade verksamheter är med i ett tidigt skede och provar systemet i sin dagliga verksamhet. Enligt informant C är det inte alltid helt oproblematiskt eftersom syftet med testet är att hitta möjliga fel och få dem åtgärdade innan systemet driftsätts. Det som kan inträffa enligt informant C är att verksamheter som är med i piloten tror att allt ska fungera och anser att de inte fått det de beställt om något fallerar, trots att det är ett test de är med i.

Objektspecialister (OS) och samordnande objektspecialister (OSSV) på både IT- och verksamhetssidan har tillsammans med uppdragsansvarig stor påverkan på uppdragen enligt informant A. Utöver det tar informanten även upp att det är fler aktörer som påverkar, “... *det är säkert en 15-20 hållpunkter ...*”, för att det ska bli en färdig tjänst och nämner bland annat **arkitekturledning på VGR IT, tekniska rådet, driftöverlämningar, utbildningsmaterial, testning, supportteam**, ekonomihantering och att det ska gå att beställa “... *ja, det är ganska mycket*”. Vidare nämner informant A också att det finns **styrdokument** för allt ifrån att man kommer med en idé till att man ska få någonting klart i projektet. **Projektilen** nämner informanten som stöd som **projektmodell**. Annat som också påverkar är olika **prioriteringslistor**, exempelvis inne på VGR IT och om det ska hända något så måste man påverka vissa aktörer för att få högre prioritet på uppdraget.

”Ja det finns ju prioriteringslistor här och där, till exempel inne på VGR IT finns det prioriteringslista och är det mycket på gång på infrastruktur till exempel och man inte är med på den då lär det ju inte hända nåt på ett tag och det är samma med prioritering i eKatalog är man inte med i prioriteringen just där så ligger man ... då kommer det inte att hända nåt på ett tag ... så då gäller det att försöka få upp dom och det kan man göra via vissa aktörer, linjechefer inne på VGR IT och liknande då.” – Informant A

Informant D menar att det just för Digitala informationskärmar generellt känns som att det inte finns ett stort intresse eller kompetens inom **VGR IT**. Fokus ligger på förvaltning av lite mer vanliga IT-system, journalsystem, datorer eller servrar och så vidare och att man inte riktigt vet vad det handlar om. Informant D uttrycker också att

eftersom man inte har samma intresse för det som för någonting som är mer välkänt så prioriteras det lätt ner.

Informant B menar att den tekniska biten med installation av serverlösningen gick bra, det var lite leverantörskontakter för att stämma av saker, men inget ovanligt. Det ovanliga fanns att finna i **verksamhetens** inblandning i det hela. Informant B, som är teknisk specialist på serverplattform, fick börja ta fram grafiska profiler med mera allt eftersom och det var från verksamhetens representant (OSV) som frågorna kom och det kunde gälla allt från hur det grafiska ska se ut till hur man gör saker i programvaran för digitala informationsskärmar och även i Powerpoint.

Vikten av en fungerande **arbetsgrupp** är även något som informant B tar upp och beskriver att han själv kom in lite som av en slump egentligen bara för att sätta upp serverlösningen och installera programvaran inför piloten. Informant B menar att det från början var tänkt att det skulle vara en grupp där verksamheten stod för grupp deltagandet och VGR IT för eventuell teknisk kompetens på serversidan. Gruppen blev aldrig riktigt av, framför allt för att verksamheten tappade sin deltagare (OSV) som informant B hade kontakt med. Informant B menar att det mot slutet var så att det var uppdragsansvarig (informant C) som tog över och höll mycket i de grafiska profilfrågorna. Hon var verksamhetens bollplank enligt informant B och när hon inte kunde svara så frågade hon honom. Informant B uttrycker tacksamhet över att uppdragsansvarig hade möjlighet att ta i de frågorna eftersom han hade andra åtaganden som han behövde hinna med.

Informant B och informant E berättar att en stöld av datorer som orsakade förlust av data hade stor påverkan på uppdraget. Efter stölden sågs **rutiner** över, vilket tog tid, och när det var gjort så var de nya rutinerna inte helt kända vilket gjorde att rättigheter fick sökas om ett par gånger vilket sammantaget innebar ett stort tidsbortfall i den tekniska leveransen enligt informant B och E.

Informant E nämner att de prioriteringar hon gör inte är hennes egna utan de kommer från verksamheten, bland annat från referensgrupper hon pratar med.

Beställningsplattformarna benämns som ett problem av samtliga informanter. Dels att det är två beställningsplattformar som inte har någon inbördes samordning samt att de även hanteras och två skilda verksamheter, **eKatalog** av **VGR IT** och **Marknadsplatsen** av **inköp**. Informant E berättar att de två beställningsplattformarna är helt fristående från varandra och det gäller även beställarbehörigheterna vilket blir ett problem i tjänsten Digitala informationsskärmar där allt utom skärmarna beställs i eKatalog. Det är, enligt informant E, inte helt optimalt för verksamheten men det går inte att göra något åt det, informanten beskriver det som att köra huvudet i en vägg.

En faktor som informant A tar upp är att det under tiden för uppdraget varit en del **omorganisationer** som påverkat och det faktum att folk slutar och att det kommer in nya personer gör att uppdraget tappar fart, även det faktum att personer som arbetar i uppdraget kommer för långt från uppdraget gör att man tappar fart och tar som exempel den tidigare OSV i projektet. Vidare berättar informanten även att all administration som skall till i projekt och uppdrag påverkar den tid det tar att komma i mål.

Informant B tar upp att det tar lång tid att få arbete utfört i **eKatalog** och nämner att uppdragsansvarig beställde förändringar för tjänsten i eKatalog för ett år sedan och att det kanske är 3–4 månader som det blev klart, om det ens är 100% klart. Informant E tar upp samma sak och beskriver att uppdragsansvarig lämnade in en beställning i början på december för att ordna beställningsflödena i eKatalog och det är inte klart än. Det finns inte folk, de jobbar med andra grejer och har inte tid. Informant E säger att det gått fem månader och då har de ändå betalat en extern firma för att fixa det, informanten tar upp det som ett tydligt beroende.

Rollen som objektledare (OL) innebär enligt informant A att man också är en slags projektledare där det finns **delprojektledare** som är mer hands-on, den egna rollen är mer att stödja projekten och uppdragen, följa upp att rätt saker görs på rätt sätt och det går de rätta vägarna, att besluta om deadlines, hålla koll på ekonomin med mera liknande saker. Det handlar inte om att fördjupa sig i detaljer.

Att hela tiden ligga på är det enda sättet att få något gjort menar informant A, annars går det inte runt, ”... det är driv som gäller helt enkelt om man ska få något gjort ...”

Informant A berättar att det finns IT-stöd som exempelvis **Clarity** som är till för att vara som stöd för uppdragsansvariga, för att ha kontroll på personer och vad de lägger tid på, tyvärr kommer inte alla åt att använda det och det finns inget bra övergripande planeringsverktyg eller liknande. Men informant A nämner också att utifrån den erfarenhet han byggt upp under åren så räcker det inte med verktyg för att lägga upp information, man måste avsätta tid för regelbundna avstämningsmöten där alla inblandade hör samma sak, informanten tror inte på att bara rapportera i verktyg utan menar att det är driv som gäller. Man måste ligga på och följa upp uppdragen, hela tiden. Informant A berättar att han haft uppföljningsmöten med uppdragsansvarig varannan vecka eller någon gång i månaden.

Enligt informant B får en teknisk specialist vanligtvis en direkt styrning “vi ska ha detta uppsatt” med snäva ramar för vad som ska göras, det slutar oftast inte där men det är ändå snäva ramar att rätta sig efter. Till skillnad från en OSIT som får till sig att “vi vill ha den här funktionen” och då finns det ett större handlingsutrymme att ta fram någonting själv.

5.4 Uppdragets avslutningsfas

Informant C förklarar att det först i slutet av processen finns en homogen **arbetsgrupp** där alla vet sin roll och arbetet, som informanten uppfattar det, drivs framåt effektivt. Informant E nämner att det är en stor process att få igenom en tjänst. Det har visat sig på sluttampen att för att få lov att starta tjänsten måste den upp i **IT-strategiskt råd**. Informant E menar att det är väldigt stora och väldigt långsamma arbetsgångar att få igenom en tjänst i VGR. Enligt informant E har tjänsten rent tekniskt varit färdig att etableras men den är inte igång i **eKatalog**. Hon menar att det nu i slutet är eKatalog och det strategiska beslutet som orsakat fördröjningen.

Eftersom uppdraget enligt informant A "... dratt iväg så långt att det är bortanför deadlines på nåt sätt ..." så har han i uppdragets slutfas försökt få liv i det och vara färdiga till ett specifikt datum. Sätter man en deadline vill man ju gärna hålla den och när man har gått ut med informationen gäller det att driva på. Det är några pusselbitar kvar men informant A anser att det nu är ganska nära lansering.

6 Diskussion

Syftet med denna studie var att synliggöra vilka aktörer som ingår i IT-relaterad verksamhetsutveckling, synliggöra hur de olika aktörernas agerande påverkar de andra aktörerna och vilken effekt det har på arbetsprocessen. Detta för att ge oss svar på forskningsfrågan: Vilka är samverkansmönstren mellan olika aktörer i processer vars inriktning är IT-relaterad verksamhetsutveckling i offentliga organisationer? Studien stödjer uppfattningen från relaterade studier, att projektarbete är en komplex process. En del av svaret på forskningsfrågan är berättelsen i resultatdelen. Berättelsen utgår från de centrala aktörerna i processen, det vill säga de personer vi intervjuat. I denna diskussionsdel fördjupar vi svaret genom att knyta ihop de empiriska fynden med det teoretiska ramverket ANT. Vi reflekterar även över vårt metodval och det valda teoretiska ramverket i detta avsnitt.

6.1 Val av metod och teoretiskt ramverk

I studien ville vi illustrera ett skeende, en arbetsprocess som löper över flera år. Det optimala sättet att studera ett sådant fenomen hade kanske varit att observera processen från början till slut. Eftersom detta inte var möjligt valde vi att intervjua personer med kännedom om processen. Det blev en berättelse som grundar sig i vad dessa personer kommer ihåg och upplevde. Intervjuerna visade dock på problemet med att ett projekt löper över lång tid; personer hinner sluta och nya kommer in som ersättare. Detta leder till att kunskaperna om tidigare arbete måste översättas till de nya deltagarna. I ANT-termer sker det en översättning mellan de gamla och nya aktörerna.

ANT som teoretiskt ramverk gav oss ett rikt spektrum av begrepp att följa, men gav oss också frihet att välja de begrepp som vi ansåg relevanta för denna studie. De begrepp som fokuserats på är aktör, översättning och inskription. Ett problem med att beskriva aktörer är att de icke-mänskliga aktörerna inte går att intervjua, utan vi får förlita oss på de mänskliga aktörernas förmåga att beskriva de andra aktörerna. Denna problematik tas även upp av Whittle och Spicer (2008). Vissa aktörer såsom dokument och IT-system kan vi förstå genom att läsa eller studera dem. I denna studie har vi dock främst fokuserat på informanternas berättelse och låtit informanterna levandegöra de övriga aktörerna.

Att se på samverkan genom ANT-perspektivet översättning och dess fyra steg problematisering, intressering, enrollering, mobilisering ökar förståelsen av IS/IT-relaterad utveckling. Perspektivet ger ett alternativt sätt att betrakta arbetsprocessen i sitt sammanhang, dess situationer och implikationer. Synliggörandet av icke-mänskliga aktörer ökar också förståelsen för arbetsprocessens komplexitet.

6.2 Uppdragets inledningfas

Enligt Wormbs (2008) är det första i de fyra stegen av översättning att någon formulerar ett problem. I vår fallstudie är det informant E som tillika är OSSV som tillsammans med sin motpart OSSIT år 2015 formulerade problemet: Regionens

lösning för Digitala informationsskärmar fungerar dåligt, verksamheterna uttrycker missnöje över funktionaliteten och kostnaderna. Den befintliga lösningen behöver bytas ut.

Ett tidigare installerat lokalt system som verkade fungera väl intresserar informant E med kollega. De lyckas intressera andra aktörer som exempelvis BPU-funktionen och det läggs en idé i IT-stödet Clarity för att skapa en tjänst baserad på den lokala lösningen. Informant E uttrycker att förhoppningen är att det ska gå snabbt och enkelt att starta en regional tjänst. Av det uttalandet kan vi anta att de enbart fokuserat på ett av problematiseringens tre områden (Callon, 1986), *det som är oproblemiskt*.

6.3 Uppdragets genomförandefas

En lyckad intressering leder till start av uppdrag vid halvårsskiftet 2015 och enrollering, eller värvning, av en uppdragsansvarig samt mobilisering av en grupp (OSSV, OSSIT och uppdragsansvarig) som har som mål att snabbt och enkelt starta en ny tjänst för Digitala informationsskärmar. Uppdraget lyckas intressera verksamheter för det nya systemet, och hösten 2015 hålls det en utbildning för 50 enrollerade personer som ska lära sig hur det nya systemet fungerar. Tyvärr, säger informant E, startade aldrig tjänsten på grund av tekniska problem. Uppdraget hade alltså misslyckats med att enrollera tekniken (Callon, 1986).

Callon (1986) visar att styrkan i ett aktör-nätverk inte är större än i dess svagaste länk, vilken enhet som helst, när som helst, kan avsäga sig sin roll i nätverket eller svika den tilldelade rollen. Detta framgår tydligt i resultatdelens beskrivning av hur förändringar skedde i form av att personer slutade i arbetsgruppen. Varje avhopp kan ses som att man sviker den tilldelade rollen. Vidare innebär även sveken att det uppstår en vakans att fylla som i sin tur betyder att gruppen måste intressera någon för problematiseringen och enrollera denna för att aktör-nätverket inte ska krympa, eller till och med helt kollapsa.

I genomförandefasen präglas huvudaktörernas arbete av att försöka intressera och enrollera andra aktörer för problemformuleringen. En intressant detalj är grupsammansättningen, hur ser nätverket ut, vilken egentlig uppgift har aktörerna och vad gör de? (Ahn, 2015) Informant A berättar att hans roll är att stödja projekten, hjälpa till när de kör fast, följa upp och ha koll på ekonomi med mera samt att ha uppföljningsmöten med uppdragsansvarig. Informant B uttrycker att han "kom in på ett bananskal" för att bara sätta upp servermiljön, men blev enrollerad att fortsätta arbeta med systemet trots att han hade andra åtaganden som gjorde att tiden inte räckte till. Informant C är uppdragsansvarig och berättar att hon arbetar med att hålla ihop helheten i uppdraget med personer, beställningar, uppsättning av hårdvara, licensbeställningar och externa leverantörskontakter. Informant D kom in sent i uppdraget och beskriver sin roll som stöttande till uppdraget och hjälper till när de kör fast. Informant E som var med och initierade starten av uppdraget har en roll som samordnare och menar att hon ska vara rådgivande till uppdrag men inte vara deltagare, eftersom den tiden inte finns. Men, säger hon, jag sitter fast i uppdrag ändå på grund av resursbrist. Det är påfallande att fyra av de fem huvudaktörerna beskriver sig som rådgivande, styrande och stöttande i uppdraget. Ur ett nätverksperspektiv är det bara en, informant B, som samverkar med tekniken. De övriga fyra huvudaktörerna samverkar sinsemellan och indirekt med tekniken genom att påverka informant B. Den

femte huvudaktören, informant B, har ett annat arbete som teknisk specialist på serverplattformen och kom till projektet för att göra en mindre serverinstallation och har egentligen inte tid att vara kvar och relaterat till Callon (1986) är det då inte långt till sveket i betydelsen att aktören lämnar nätverket. Under tiden för vårt examensarbete har det kommit in en ny objektspecialist verksamhet (OSV) som har i uppgift att arbeta med verksamhetsfrågorna i den kommande tjänsten för Digitala informationsskärmar, detta är ett exempel på en lyckad intressering som resulterar i enrollering (Wormbs, 2008)

En oväntad extern aktör som kan utläsas i resultatdelen och som har påverkat uppdraget är den stöld av datorer som orsakade förlust av data och förseningar med anledning av framtagandet av nya rutiner. De nya rutinerna kan ses som nya framtagna inskriptioner utlösta av stölden av datorer. Inskriptionerna är även att betrakta som starka eftersom det inte går att bortse från dem och det därigenom orsakat förseningar i uppdraget (Monteiro, 2000).

Projektmodellen Projektilen nämns av informant A och C. Projektilen är ett styrande dokument för uppdragstagaren och kan ses som en inskription (Monteiro, 2000). Uppdragstagaren väljer att följa den, men den går också att bortse ifrån så inskriptionen kan antas vara mellanstark.

Informant D tar upp det svaga intresset hos VGR IT för Digitala informationsskärmar. Eftersom en lyckad intressering, enligt Wormbs (2008), är en förutsättning för enrollering så är det essentiellt för uppdraget att få till en lyckad intressering hos IT. Om det inte sker en enrollering så uteblir även mobiliseringen och det blir mycket svårt att uppnå uppdragets mål om en regionövergripande tjänst för Digitala informationsskärmar.

Berättelsen som informant B delger oss är att han enrollerades för en mindre serverinstallation inför piloterna. Man kan utläsa ur det han säger att det var något motvilligt som han även intresserades och enrollerades i uppdraget som resurs för verksamhetssidan, speciellt efter att verksamhetens representant svikit och lämnat uppdraget som OSV (Callon, 1986). För att rädda situationen intresserade sig uppdragsansvarig, informant C, i problematiseringen och enrollerade till att hjälpa till med verksamhetsspörsmålen.

Samtliga informanter nämner beställningsportalerna eKatalog och Marknadsplatsen som problem, vilket vi kan likställa med att de är svåra att intressera och som vi nämnt tidigare är en lyckad intressering en förutsättning för enrollering och att det i förlängningen ska uppstå en tjänst för Digitala informationsskärmar (Wormbs, 2008).

Informant A nämner att det finns IT-stöd som exempelvis Clarity som är till för uppdragsansvariga men det är inget bra övergripande planeringsverktyg eftersom inte alla kommer åt det, informationen är alltså osynlig för en del aktörer. Informanten menar att det är bättre att ha regelbundna avstämningsmöten där alla inblandade parter hör samma sak och att det är driv som gäller. Man måste ligga på och följa uppdragen hela tiden, vilket vi anser är ett sätt att hålla aktörerna kvar i mobiliseringssteget (Callon, 1986).

6.4 Uppdragets avslutningsfas

Informant C berättar att de i slutfasen av uppdraget har en homogen arbetsgrupp där alla vet sin roll och arbetet drivs framåt effektivt. Detta tyder på att man uppnått det fjärde steget i översättningen, mobilisering, som enligt Callon (1986) uppstår när aktören blir aktiv och deltagande i den aktuella problematiseringen. Enligt Wormbs (2008) är det också så att när aktören själv talar för problematiseringen har översättningen lyckats och aktör-nätverket har vuxit.

Men även i en lyckad översättning är det aldrig långt till sveket och ett existerande aktör-nätverk kan haverera när som helst (Wormbs, 2008). Ett tecken på detta är det som informant E nämner, för att få starta tjänsten måste det upp i IT-strategiskt råd för beslut. Ett nej där skulle innebära ett haveri för aktör-nätverket. Informant E nämner även en andra aktör, eKatalog, i aktör-nätverket som kan orsaka fördröjning och där aktören i fråga kan anses ha en svag mobilisering eftersom tjänsten inte är igång där än.

För att hålla kvar aktörerna i mobiliseringssteget är det driv som gäller enligt informant A som, vilket vi tidigare redovisat, menar att han måste ligga på och följa uppdraget hela tiden och ha regelbundna uppföljningsmöten med uppdragsansvarig.

6.5 Studiens relevans och överförbarhet

Resultatet av denna studie borde vara överförbart på andra stora offentliga organisationer i Sverige då dessa har liknande behov av en väl fungerande IS/IT-relaterad verksamhetsutveckling. Relevansen kan härledas till att projekt som arbetsform har en inneboende komplexitet som behöver belysas ur olika synvinklar. Denna studie kan förhoppningsvis bidra till att öka förståelsen för denna komplexitet.

7 Slutsatser

Svaret på vår frågeställning, ”*Vilka är samverkansmönstren mellan olika aktörer i processer vars inriktning är IT-relaterad verksamhetsutveckling i offentliga organisationer?*” kan utläsas ur vårt teoretiska ramverk ANT. Samverkansmönstren uppstår i aktör-nätverken mellan såväl mänskliga som icke-mänskliga aktörer. Komplexiteten i aktör-nätverken, och därmed även i samverkansmönstren, står i relation till hur vi valt att zooma in nätverket. Inget aktör-nätverk kan anses vara likt ett annat eftersom de består av en för situationen unik specifik uppsättning aktörer. I teoridelen har vi genom Wormbs (2008) visat att aktör-nätverk genomgår en ständig förändring där nätverk och aktörer formar varandra. Därmed är det inte möjligt att ge ett generellt svar som pekar på ett specifikt samverkansmönster mellan olika aktörer. Samverkansmönstret beror på sammansättningen av aktör-nätverket för stunden.

Våra huvudsakliga upptäckter i denna studie kan sammanfattas i följande konstateranden:

I uppdragets inledningsfas är det framförallt problematiseringen som är viktig och att man fokuserar på alla av problematiseringens tre områden; det som inte nämns, det som är oproblematiserat samt det som behöver åtgärdas. I denna fallstudie ges indikationer på att man enbart fokuserat på det som är oproblematiserat.

I uppdragets genomförandefas är fokus på att intressera och enrullera andra aktörer för problemformuleringen. I denna fallstudie lyfte en informant upp vikten av regelbundna avstämningsmöten för att hålla alla mänskliga aktörer uppdaterade. Samtidigt såg vi att icke-mänskliga aktörer såsom två olika beställningsportaler var svåra att intressera vilket medförde förseningar.

I uppdragets avslutningsfas bör man ha uppnått det fjärde steget, mobilisering, och man har åstadkommit en lyckad översättning. I denna fallstudie påpekar en informant att en homogen arbetsgrupp är en förutsättning för lyckad översättning.

Genom att se på samverkan genom ANT-begreppet översättning och dess fyra steg problematisering, intressering, enrullering, mobilisering ökar förståelsen av IS/IT-relaterad utveckling. Perspektivet ger ett alternativt sätt att betrakta arbetsprocessen i sitt sammanhang, dess situationer och implikationer. Synliggörandet av icke-mänskliga aktörer ökar också förståelsen för arbetsprocessens komplexitet.

Källor

- Ahn, S. (2015). Aktör-nätverksteori. I Fejes, A. & Thornberg R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber AB. Ss. 115–129.
- Andersson, J. & Darakhshan, M. (2014). *Synen på värdering av IT-system – en kvalitativ studie av IT-investeringar i fyra kommuner i Västra Götaland*. Göteborg: Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Bell, J. & Waters, S. (2014), *Introduktion till forskningsmetodik*, Lund: Studentlitteratur AB
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Briec Bay. I Law, J. (red.). *Power, action and belief: a new sociology of knowledge*. London, Routledge, ss. 196-223.
- Felski, R. (2016). Comparison and translation: A perspective from actor-network theory. *Comparative Literature Studies*. Volume 53, Number 4, ss. 747–765.
- Hamrén, A. & Zandhers, M. (2015). *Att akta och beakta vid kravhanteringen av våra gemensamma IT-investeringar - Identifiering och analysering av utmaningar vid kravhanteringen i offentliga IT-upphandlingar*. Göteborg: Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Hullberg, A-M. (2003). *IT-upphandling i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jackson, S. (2015). Toward an analytical and methodological understanding of actor-network theory. *Journal of Arts & Humanities*. Vol. 4, No. 02, ss. 29–44.
- Meding, E. (2015). *Faktorer för att uppnå en framgångsrik samverkan mellan IT och verksamhet – en kvalitativ fallstudie av implementeringen av ett interorganisatoriskt IT-system inom den svenska hälso- och sjukvården*. Göteborg: Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Monteiro, E. (2000). *Actor-Network Theory and Information Infrastructure*, in Ciborra C.U. et al (ED.), *From control to drift. The dynamics of corporate information infrastructures*, Oxford University Press, Oxford (2000)
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB
- Sanderberg, C. (2016). *Samarbete mellan IT-avdelning och verksamhet – en litteraturstudie om hinder och möjliggörare för IT-alignment*. Göteborg: Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Thomsen, M. (2010). *Beställarkompetens vid upphandling och utveckling av IT - Om kompetensframväxt i skuggan av kunskapsfragmentering*. Lund: Institutionen för informatik, Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Walsham, G. (2005). *Doing interpretive research*. Cambridge. UK: Judge Business School, University of Cambridge.

Whittle, A. & Spicer, A. (2008). Is actor network theory critique? *Organization Studies* 29(04), ss. 611–629.

Wormbs, N. (2008). Ett, två, tre – ANT. Faror och förtjänster illustrerade med svensk rympolitik som fallstudie. I Widmalm, S. (red.). *Vetenskapens sociala strukturer. Sju historiska fallstudier om konflikt, samverkan och makt*. Lund: Nordic Academic Press, ss. 191-218.